

Eine Welt voller Illusionen

Unsere Wahrnehmung ist das Resultat eines Denkprozesses, der in uns die Empfindung eines gesehenen Objekts hervorzaubert. Dies suggeriert uns den Glauben an dessen Realität.

Die grösste Täuschung liegt wohl in unserer selbstverständlichen Annahme, die reale Welt stimme mit unserer optischen Wahrnehmung überein. Das Bild, das wir von unserer Umwelt machen, ist ein subjektives Bild. Wie die Bilder vom Auge ins Gehirn und in unser Bewusstsein gelangen, bleibt bis heute ein Geheimnis.

Wir von der BSG setzen alles daran, vermeintliche „Tatsachen“, Beurteilungen und Problemstellungen kritisch, aus verschiedenen Blickwinkeln und neutralen Positionen zu betrachten und realitätsbezogene und umsetzbare Lösungen für unsere Kunden zu finden. Durch unsere breite, vielseitige Erfahrung und Kompetenz lassen wir uns nicht von Illusionen und Widersprüchen täuschen.

Wir möchten Sie mit unserem Bildthema in die Welt der Illusionen führen und Sie zum Staunen bringen – Sie faszinieren und erfreuen!

Die Kunst, Geschichten zu erzählen

Stefan Menzl, Dipl. El.-Ing. ETH

Dokumentation der
BSG Unternehmensberatung
über das 36. Geschäftsjahr
vom 1. Januar 2015
bis 31. Dezember 2015

BSG

Management & Technology

BSG Unternehmensberatung AG,
St. Gallen

Teufener Strasse 11
CH-9000 St. Gallen
T +41 71 243 57 57
F +41 71 243 57 43
info@bsg.ch
www.bsg.ch

Haben Sie sich schon einmal gefragt, was uns Schweizer zusammenhält? Es sind die Geschichten, die wir unseren Kindern erzählen. Etwa jene von Wilhelm Tell, David und Goliath oder Hänsel und Gretel. Die Mutter erzählt sie den Kindern, der Lehrer erzählt sie den Schülern. Mit diesen Geschichten geben wir unsere Werte weiter und definieren viele treffende Begriffe. Jeder weiss, was eine Rabenmutter ist (Buch Hiob) und niemand wird gerne Struwelpeter geschimpft oder zum Winkelried gemacht.

Es sind diese Geschichten, die unsere Schweizer Identität prägen. Eine kleine Umfrage unter Welschen und Tessinern zeigt: Sie erzählen ihren Kindern dieselben Geschichten. Nicht aber die Menschen in Frankfurt oder Lyon. Es finden sich zwar einige Gemeinsamkeiten, wie die Geschichten der Gebrüder Grimm, aber wesentliche identitätsstiftende Erzählungen fehlen. Vor diesem Hintergrund ist auch verständlich, warum die Diskussion kein Ende findet, ob Wilhelm Tell nun ein Held der Schweizer Geschichte war oder bloss eine Person in einem Schauspiel von Friedrich Schiller.

Geschichten lösen Emotionen und Bilder aus. Deshalb sind Geschichten die Art von Kommunikation, die sich unser Gehirn am besten merken kann. Das gilt nicht nur für Kinder, sondern auch für Erwachsene. Geschichten entscheiden darüber, ob die 45-minütige Bilanzpräsentation des CFO den Börsenkurs nach oben oder nach unten treibt. Sind keine herausragenden Ereignisse zu vermelden, entscheidet einzig die Geschichte, was den Zuhörern von seiner Präsentation in Erinnerung bleibt. Gute CEOs können Geschichten erzählen. Gute Politiker können Geschichten erzählen. Und gute Ingenieure?

Wir erzählen Ihnen auch dieses Jahr 15 Geschichten aus dem Unternehmensberater-Alltag. Unsere Geschichten möchten in Erinnerung bleiben – und den einen oder anderen Denkanstoss geben.

Unsere Themen

Vision und Praxis – der Automatische Informationsaustausch in Steuersachen (AIA) Felix Lämmler, Dipl. El.-Ing. FH / Exec. MBA	12
Lebenszyklen, abgestimmt Stefan Menzl, Dipl. El.-Ing. ETH	15
Effizient sein ist einfach. Effektiv sein ist eine Herausforderung Roman P. Büchler, Master of Business Management	18
Freiwilligenarbeit – eine grosse Herausforderung Dr. oec. Rudolf Baer	24
Krisensichere Kommunikation Dr. sc. techn. Iwan Schnyder, Dipl. El.-Ing. ETH / MAS FHO BAE	27
Führen im internationalen Geschäft Dr. Heinz Oertle	32
Blumenwiese versus Golfrasen Josef Schmid, Dipl. Ing. Agr. ETH / Dipl. Betriebsökonom FH	37
Veränderungen nachhaltig durchführen Markus Mangiapane, MAS FHO in Business Information Management	40
IT-Submissionen im Spannungsfeld zwischen wirtschaftlichem Nutzen und rechtlichem Hindernislauf Romeo Minini, lic. iur. RA, Exec. MBA HSG	43
Bring your own Device – oder lieber doch nicht? David Lämmler, Dipl. Ing. FH	48
Manchmal ist weniger mehr – Risikomanagement für KMU Maurus Fässler, B.A. HSG Business Administration	53
Kostenschmerzen im Spital – was tun? Gerhard Lechner, Dipl. Betriebsökonom FH / MAS FHO in Health Service Management	58
Clever Sparen – mit unentdeckten Potenzialen den Sparpaketen trotzen! Anela Fivaz, Betriebswirtin (IHK), Organisationsmanagement (KGSt)	60
ISO/IEC 27018: Noch eine Norm oder eine sinnvolle Ergänzung? Luca Rechsteiner, Kaufmann mit Berufsmaturität	65

Das BSG-Geschäftsjahr 2015 in Zahlen

	2015	2014
Honorare und andere Erträge	CHF 4 372 000.–	CHF 4 048 000.–
Personalbestand Ende Jahr	15	15
Bilanzsumme	CHF 2 521 000.–	CHF 2 255 000.–
Finanzierungsverhältnis		
– Fremdkapital in %	17	24
– Aktionärsdarlehen in %	24	26
– Eigenkapital in %	59	50

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 börsennotierte 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.



Stefan Menzl, Dipl. El.-Ing. ETH
Präsident des Verwaltungsrats

Projektmanagement
Technologiemanagement
Engineering
Interimsmanagement
Technische Marktanalysen



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

Delegierter des Verwaltungsrats

Projektmanagement
Informationsmanagement
Prozess- und Organisationsmanagement
Strategisches Management



Roman P. Büchler
Master of Business Management

Mitglied der Geschäftsleitung
und des Verwaltungsrats

Strategische Geschäftsentwicklung
Interimsmanagement
Prozess- und Organisationsentwicklung
Projektmanagement
Informationsmanagement



Dr. Heinz Oertle

Partner

Internationale Geschäftsentwicklung
Interimsmanagement
Strategisches Management



David Lämmler, Dipl. Ing. FH

Interimsmanagement
Internationales Projektmanagement
Geschäftsprozessmanagement
Kostenreduktionen und
Fertigungsoptimierung
Informatik und Telematik
Informationssicherheit



Dr. oec. Rudolf Baer

Informationssicherheit
Informations- und Informatikrecht
Dokumentenmanagement
Risikomanagement



Markus Mangiapane
MAS FHO in Business
Information Management

Partner

Informationsmanagement
Informationssicherheit
Informations- und Informatikrecht
Interimsmanagement
Risikomanagement

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.



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

Strategisches Management
Risikomanagement
Technologie- und
Innovationsmanagement
Prozessmanagement
Projektmanagement



*Maurus Fässler
B.A. HSG Business Administration*

Strategisches Management
Prozess- und Organisations-
management
Projektmanagement
Risikomanagement



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

Strategisches Management
Projektmanagement
Prozess- und Organisations-
management
Öffentliches Beschaffungswesen



*Gerhard Lechner
Dipl. Betriebsökonom FH / MAS FHO
in Health Service Management*

Strategisches Management
Prozess- und Organisationsmanagement
Qualitätsmanagement
Lean Hospital Management
Supply Chain Management
Projektmanagement



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

Strategisches Management
Prozess- und Organisations-
management
Projektmanagement



*Anela Fivaz
Betriebswirtin (IHK),
Organisationsmanagement (KGSt)*

Strategisches Management
Prozess- und Organisations-
management
Informationsmanagement
Projektmanagement



*Luca Rechsteiner
Kaufmann mit Berufsmaturität*

Prozess- und Organisations-
management
Informationsmanagement
Projektmanagement



Christa Gambon

Office Management

Wir bieten Ihnen

Unsere Angebotspalette umfasst:

Gesamt- und Teilstrategien

Mergers & Acquisitions

Prozess- und Organisationsoptimierung

Lean Six Sigma-Projekte

Interimsmanagement

Business Development

Business Engineering

Informatik und Informationssicherheit

Projektmanagement und -controlling

Systems Engineering und technische Analysen

Öffentliches Submissionswesen nach GATT/WTO

Mitwirkung in Führungs- und Steuerungsgremien

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, ob als Einzelkämpfer 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.



Das Federkleid des Uhus ist perfekt an seine Umgebung angepasst. Damit tarnt er sich auf seinem Ruheplatz auch gegenüber Tagvögeln – er wird praktisch unsichtbar.



Die Streifen am Zebra dienen zur Körperauflösung. Das einzelne Zebra ist schon in einer ruhenden Herde und aus kurzer Entfernung schwer zu erkennen.

Seine Streifenzeichnung löst den Körper als geschlossenes Ganzes auf und eine jagende Raubkatze hat Mühe, ihr Ziel anzupeilen und zu fixieren. Umgekehrt sind auch gefleckte Raubtiere wie Tiger und Leopard schwer zu erkennen. Alle diese Tiere sind bestrebt, ihre Erscheinung und Körperform möglichst unkenntlich zu machen. Sie beherrschen die Kunst der Tarnung und Täuschung, um länger zu leben, um zu überleben.

Vision und Praxis – der Automatische Informations- austausch in Steuersachen (AIA)

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

Die weltweite Bekämpfung der Steuerhinterziehung ist im Gefolge der Finanz- und Schuldenkrise zu einem grossen Anliegen der Weltgemeinschaft geworden. Am 15. Juli 2014 hat der Rat der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) den neuen globalen Standard für den internationalen automatischen Informationsaustausch in Steuersachen (AIA) verabschiedet. Im letzten Quartal 2015 haben das Schweizer Parlament und der Landtag des Fürstentums Liechtenstein den notwendigen Gesetzen zugestimmt. Die darin festgelegte Sorgfaltspflicht soll verhindern, dass Finanzinstitute Schwarzgeld aus Ländern annehmen, mit denen ein Abkommen besteht.

Der globale Standard sieht vor, dass Finanzinstitute und gewisse kollektive Anlageinstrumente und Versicherungsgesellschaften Finanzinformationen ihrer Kunden sammeln, sofern diese im Ausland steuerpflichtig sind. Diese Informationen umfassen, vereinfacht ausgedrückt, alle Kapitaleinkommensarten und den Saldo des Kontos. Sie werden automatisch jährlich an die nationale Steuerbehörde übermittelt, welche die Daten an die zuständige Steuerbehörde im Ausland weiterleitet. Die damit beabsichtigte Transparenz soll verhindern, dass Steuersubstrat im Ausland vor dem Fiskus versteckt werden kann. Das Gesetz wird im Fürstentum Liechtenstein ab 1. Januar 2016 angewandt, in der Schweiz ab 1. Januar 2017.

Umsetzung

Die Umsetzung des AIA-Standards erfolgt im Rahmen von zwei wählbaren Modellen: Im Modell 1 erfolgt die Informationsübermittlung von den Finanzinstituten zuerst an die zuständige nationale Steuerbehörde, die sie sodann an die Steuerbehörde des Vertragsstaates weiterleitet; mit Modell 2 ist eine direkte Informationsübermittlung von den Finanzinstituten an die zuständigen Steuerbehörden des Vertragsstaates möglich.

Im Modell 1 wird demzufolge ein Staatsvertrag über die Einführung des AIA mit einem anderen Staat abgeschlossen, zum Beispiel ein Abkommen zwischen der Schweiz und dem Fürstentum Liechtenstein. Im Modell 2 wird der AIA gestützt auf das Amtshilfeübereinkommen, das Multilateral Competent Authority Agreement (MCAA), und mittels einer bilateralen Aktivierung durch eine Notifikation eingeführt. Die Wahl der Modelle ist je nach Vertragsstaat unterschiedlich: Beispielsweise regelt das Fürstentum Liechtenstein den Informationsaustausch mit den USA über die Steuerverwaltung Liechtensteins (Modell 1), in der Schweiz erfolgt der Informationsaustausch direkt zwischen den Finanzinstituten und der US-Steuerbehörde (Modell 2).

Damit der AIA effektiv umgesetzt wird, muss er demzufolge bilateral zwischen jedem einzelnen Staat vereinbart und mittels Notifikation aktiviert werden. Dafür ist eine Reihe von Voraussetzungen zu erfüllen:

- Beide Staaten müssen das Amtshilfeübereinkommen in Kraft gesetzt haben.
- Beide Staaten müssen das MCAA unterzeichnet haben.

- Beide Staaten müssen bestätigt haben, dass sie über die zur Umsetzung des AIA-Standards notwendigen Gesetze verfügen.
- Beide Staaten müssen dem Sekretariat des Koordinierungsgremiums mitgeteilt haben, dass sie mit dem anderen Staat Informationen auf automatischer Basis austauschen möchten (Notifikation).

Ebenso regelt das MCAA die technischen Aspekte der Übermittlung. Die Informationen sind in einem sogenannten XML-Schema nach einem automatisierten Verfahren auszutauschen. Weiter müssen sich die zuständigen Behörden auf ein oder mehrere Datenübertragungsverfahren und einen oder mehrere Verschlüsselungsstandards einigen. Das Ziel sind möglichst vereinheitlichte Verfahren, um die Kosten und die Komplexität gering zu halten.

Praxis

Nebst den gesetzlichen Hürden wird der Informationsaustausch in der Praxis auf organisatorische und technische Herausforderungen stossen, die zwischen den jeweiligen Vertragspartnern zu lösen sind. Dazu einige Beispiele:

Berücksichtigen die Partnerstaaten ausreichend die jeweiligen Datenschutzbestimmungen, erhalten die Steuerbehörden im Gegenzug Daten über Steuerpflichtige aus den Partnerländern, die sie an die Behörden weiterleiten. Damit fliessen Daten *automatisch* von allen Partnerstaaten zu allen nationalen Steuerbehörden. Die Datenflut ist sprichwörtlich vorprogrammiert, ohne dass diese heute durch die betroffenen Steuerbehörden effektiv und effizient bewältigt werden kann. Unbestritten ist, dass eine nationale Steuerbehörde seit der Einführung von FATCA – einem mit dem AIA vergleichbaren Informationsaustausch – mit einer erheblichen Menge von Ersuchen konfrontiert wird. Zusätzliche Personalkosten mit vielen administrativen Aufgaben sind das Ergebnis. Der Gewinn verwertbarer Informationen blieb bis heute aus.

Der Informationsaustausch auf Ersuchen funktioniert – mehr oder weniger komfortabel – seit Jahren. Zudem wurden die Bedingungen für diese Amtshilfe in den letzten Jahren schrittweise gelockert. Trotzdem bleiben legale Schlupflöcher. Sorgfaltspflichten für Banken, die verhindern sollen, dass Schwarzgeld aus Ländern angenommen wird, mit denen es keinen Informationsaustausch

gibt, lehnte das Schweizer Parlament ab. Dies könnte der Finanzbranche zu viele Wettbewerbsnachteile beschern.

Der *spontane Datenaustausch* muss über ein Meldewesen bewirtschaftet werden, das den Steuerbehörden weiteren Aufwand generiert. Keine der wiederkehrenden unzähligen Steuer-Veranlagungen wird dadurch erledigt. Zudem gewinnt oder verliert der spontane Datenaustausch mit der Qualität der Informationsbewirtschaftung. Der sorgfältige Umgang mit Daten inner- und ausserhalb der europäischen Staaten-Gemeinschaft sollte zu ernsthaften Zweifeln Anlass geben, wie aktuelle Beispiele von Schengen und Dublin zeigen.

In jedem Fall folgen der *automatische Informationsaustausch*, der *Informationsaustausch auf Ersuchen* und der *spontane Informationsaustausch* dem Gesetz des abnehmenden Grenznutzens: Für den Aufbau der Informatiksysteme und Regelprüfungen fliessen viele Millionen in nationale und kantonale Programme. Laufende aufwändige Anpassungen werden in Zukunft unumgänglich sein. Die Gesamtkosten

>

werden linear zunehmen, geringer wird die Ausbeute ausfallen. Daran ändern die regelbasierten Programme wenig: Eine situative Stichprobenprüfung wird unumgänglich sein, wie zuverlässige Ergebnisse aus der Steuerpraxis belegen.

Schliesslich haben alle Modelle des Informationsaustausches einen Pferdefuss: Die Datenqualität wird durch den Erfasser resp. die Finanzinstitute bestimmt. Allfällige Daten-Inkonsistenzen müssen jedoch die nationalen Steuerbehörden beheben, da sie als Schnittstelle zwischen den Steuerbehörden und Finanzinstituten walten. Häufige Rückfragen und aufwändige Detailabklärungen in Sachen Identifikations-, Konten- und Finanzinformationen sind das Resultat, trotz oder wegen ausgeklügelter Informatiksysteme.

Die Steuerbehörden haben heute und morgen einige Herausforderungen zu meistern. Den Zweck einer umfassenden Veranlagung wird der AIA bei einem Bruchteil aller Steuerpflichtigen erfüllen, jedoch mit Sicherheit die Behörden mit zusätzlichem Personal, Sachmitteln, Dienstleistungen und erheblichen wiederkehrenden Kosten treffen.

Die internationalen Standards im Steuerbereich sehen drei Formen des Informationsaustausches vor:

Automatischer Informationsaustausch
Beim AIA werden im Voraus genau definierte Informationen routinemässig und in regelmässigen Abständen an einen anderen Staat übermittelt.

Informationsaustausch auf Ersuchen
Bei dieser Form des Informationsaustausches werden Informationen über einen bestimmten Fall, gestützt auf das konkrete Ersuchen eines anderen Staates, übermittelt. Diese Möglichkeit des Informationsaustausches nach dem OECD-Musterabkommen besteht bspw. in der Schweiz seit 13. März 2009.

Spontaner Informationsaustausch
Im Rahmen des spontanen Informationsaustausches werden die Informationen nicht nach einem vorgängigen Ersuchen übermittelt, sondern wenn der übermittelnde Staat bei verfügbaren Informationen von einem möglichen Interesse eines Drittstaates ausgeht.

Die drei Formen des Informationsaustausches ergänzen sich. Die Anwendung des Informationsaustausches auf Ersuchen und des spontanen Informationsaustausches ist – anders als der AIA-Standard – nicht auf den Austausch von Informationen über Finanzkonten beschränkt. Diese zwei Formen ermöglichen den Partnerstaaten den Austausch sämtlicher Informationen, die für die Anwendung und Durchsetzung der nationalen Steuergesetze voraussichtlich relevant sind.

Ausblick

Der Zweck heiligt die Mittel, besagt eine Redensart. Zweifellos haben die einschneidenden Massnahmen und Gesetze zur allgemeinen Steuerehrlichkeit beigetragen und sind im Kern zu begrüssen. Wo die Reise aber endet, wenn die allseits geforderte Transparenz ihr Ziel erreicht hat, wird sich zeigen. Was nicht sein darf: Dass die AIA-Bürokratie kreisst und kreisst – und schliesslich eine Maus gebärt.

Und so bleibt die Hoffnung, dass Oscar Wilde recht hat, wenn er sagt: „Am Ende wird alles gut. Und wenn es nicht gut ist, ist es noch nicht das Ende.“



Lebenszyklen, abgestimmt

Stefan Menzl, Dipl. El.-Ing. ETH

Sie ist in, die App. Wer ein modernes Produkt verkaufen will, braucht sie. Im App-Store muss sie sein, am besten zu 0 Franken. Das Erstellen einer App kostet nicht alle Welt. Für 20'000 Franken hat man die erste Version – ein Betrag, der sich problemlos im Werbebudget unterbringen lässt. Und dann: der erste Bug. Darauf folgt der zweite, ein Update des Betriebssystems – und ein Problem nach dem anderen. Können wir uns das leisten?

Viele elektronische Geräte kommen heute mit einer App auf den Markt. Damit lassen sich ein paar Parameter ein-, Verbrauchsmaterial be- oder schöne Grafiken erstellen. Ganz einfach – eine kleine App mit ein paar wenigen Funktionen machts möglich.

Die Leute sind begeistert: Schon im ersten Monat wird das Programm über 1000-mal heruntergeladen. Toll. Das schafft keine Anzeige in einer Fachzeitschrift.

Indes: Beim nächsten Update von iOS funktioniert der Knopf für die Grafiken nicht mehr. Schnell ein Bugfix! Leider hat der Programmierer gerade keine Zeit, ein anderer muss es übernehmen! Schon wieder 8000 Franken. Sechs Monate später macht Apple das nächste grössere Update, und erneut müssen die Programmierer für einige Tage ans Werk. Die Kosten beginnen sich zu summieren. Was geht hier schief?

Wie bei allen schnelllebigen Produkten werden sowohl die Hardware als auch das Betriebssystem und die Bibliotheken eines IT-Produktes ständig weiterentwickelt. Diese Weiterentwicklungen sollten eigentlich problemlos an einer App vorbeigehen, würde man meinen. Die Realität sieht anders aus: Selbster Schritt hält mit den Weiterentwicklungen stellt fest, dass nach ein oder zwei Updates plötzlich da und dort etwas nicht mehr richtig funktioniert.

Erfahrungsgemäss sollte der Release-Zyklus einer App nicht wesentlich langsamer sein als der Release-Zyklus von Hardware und Betriebssystem, also im Minimum zwei Release pro Jahr. Das sind gut und gerne wiederkehrende Kosten von 30–50 % der Gestehungskosten, Jahr für Jahr.

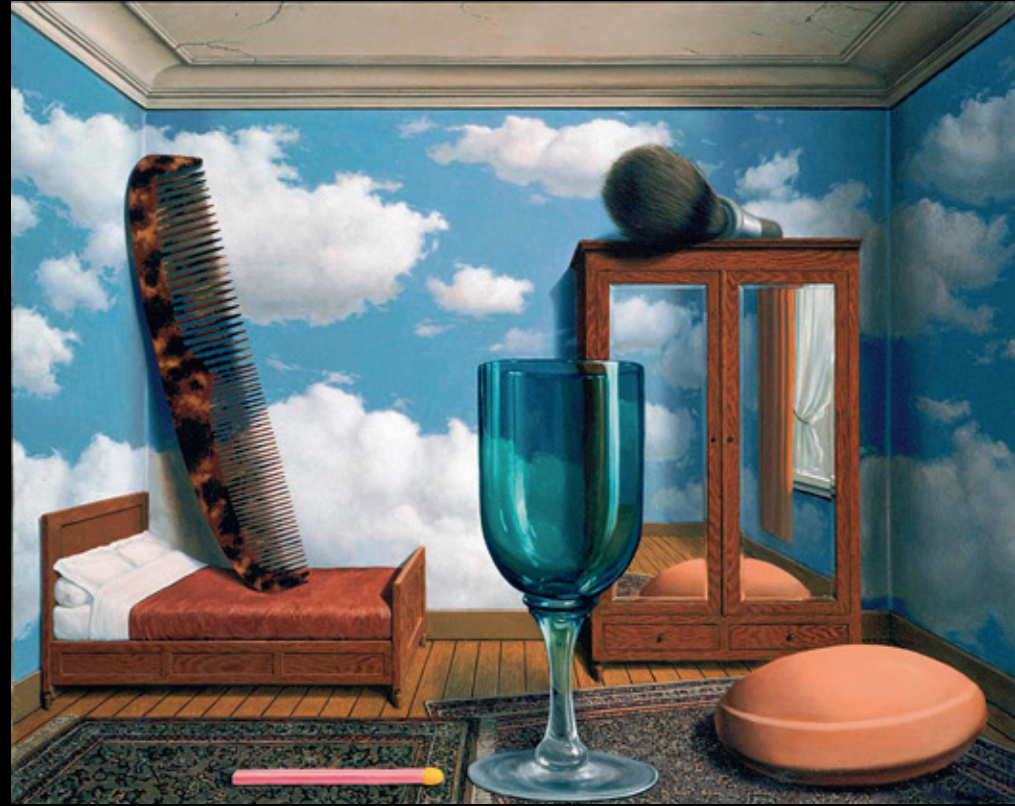
Diese Problematik kennt man seit Jahren in anderen Bereichen. Ein Beispiel: In vielen Geräten und Spezialmaschinen ist ein PC integriert. In den ersten fünf Jahren ist das kein Problem – geht der PC kaputt, wird er ersetzt. Ein kompatibles Gerät lässt sich schnell – und oft für wenig Geld – beschaffen. Schwieriger ist es, wenn der PC nach 12, 15 oder 25 Jahren den Geist aufgibt, das eigentliche Gerät aber noch tippstopp im Schuss ist. Dann wird es teuer.

Ein weiteres Beispiel: Ein Medizinalprodukt hat eine Fernsteuerung mit Display. Für diese Anzeige wird eine kostengünstige Lösung gewählt, die Apple für seine iPods verwendet. Die Spritzgusswerkzeuge für das Gehäuse sind kaum fertig, als der Lieferant des Displays das Produkt aufkündigt und einen Ersatz anbietet. Natürlich geht das nicht ohne Änderung der Kunststoffteile. Es bleibt nichts anderes übrig, als noch einmal einen

>>

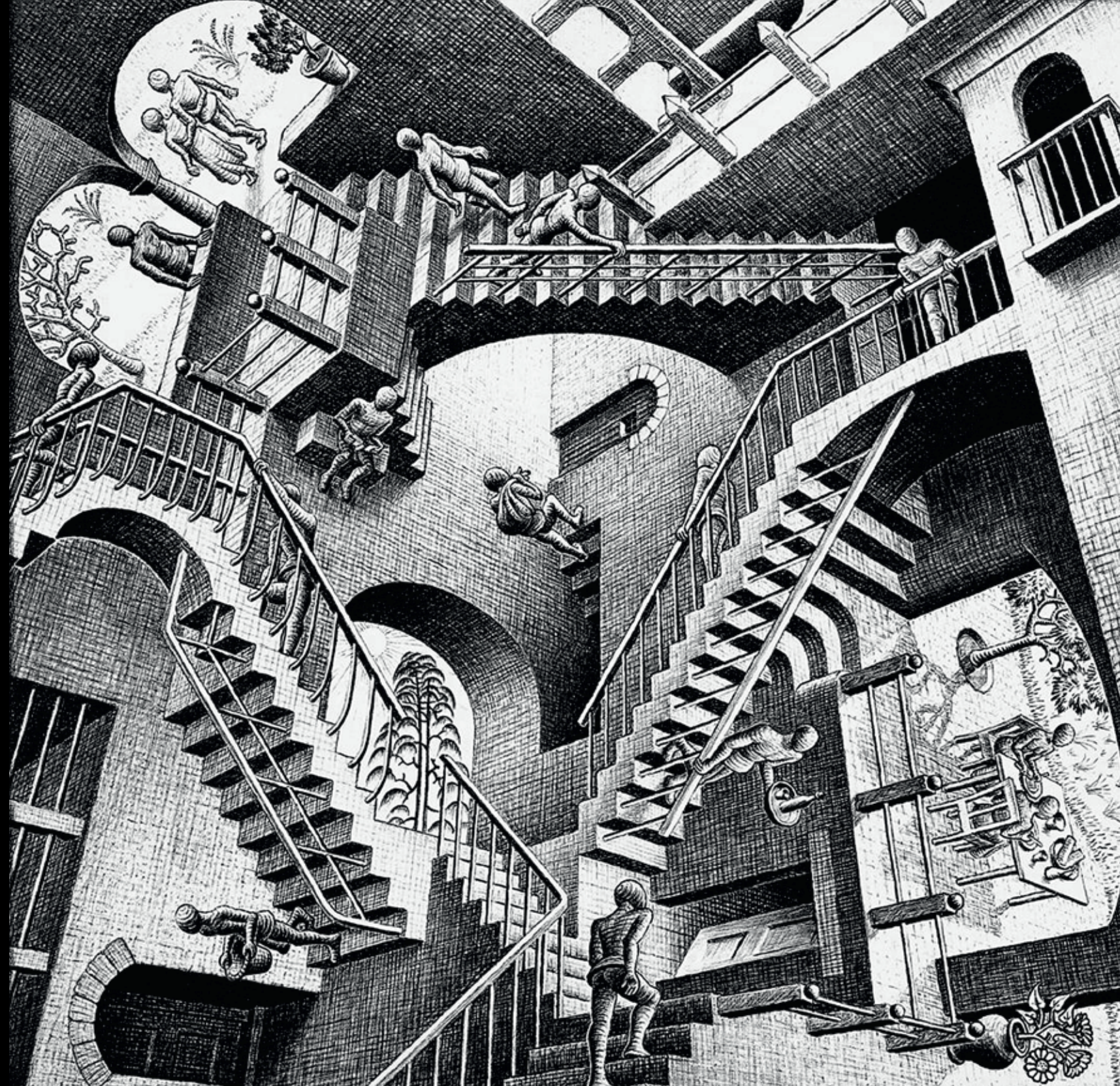
Maurits Cornelis Escher hat die Welt auf den Kopf gestellt. >
In seinen visionären Bildern hat er die Perspektive und Raumwahrnehmung,
die wir als normal betrachten, verändert und unsere Sichtweise überlistet.

Maurits Cornelis Escher – Relativity 1953



René Magritte hat mit seinen surrealistischen Bildern Effekte geschaffen,
die verwundern und irritieren. Durch die Veränderung der Grössenverhältnisse
und der Schaffung neuer Raumwirklichkeiten verblüfft er immer wieder.

René Magritte – Les valeurs personnelles 1952



Zweijahresbedarf an Lager zu legen und in das Redesign des Gehäuses einzu- steigen. Dieses Mal wird ein Display verwendet, das 25 % mehr kostet, dafür aber in der Luftfahrt verwendet wird.

Wird bei der Entwicklung eine schnell- lebige – und günstige – Massentechno- logie mit einem System kombiniert, das viel langlebiger ist, dann spart man *am Anfang* sicher Kosten und macht das Produkt aktuell. Auf lange Sicht zahlt sich dieser Entscheid nicht aus.

Die Lebenszyklen verschiedener Komponenten eines Produktes sollten aufeinander abgestimmt werden. Darum: Aufgepasst, was man zusam- mensteckt. Die günstigste Variante am Tag eins ist – mit Blick auf den Lebens- zyklus – oftmals alles andere als günstig.

Weiterführende Links:

<http://www.formotus.com/14018/blog-mobility/figuring-the-costs-of-custom-mobile-business-app-development>

<https://blog.brightcove.com/en/2012/01/lifecycle-cost-developing-and-managing-mobile-apps>



Effizient sein ist einfach. Effektiv sein ist eine Herausforderung

Roman P. Büchler
Master of Business Management

**Effizienz ist in aller Munde.
Wir müssen unsere Arbeiten in immer
kürzerer Zeit, mit immer geringerem
Aufwand und weniger Ressourcen
erledigen als früher. Nur so können
wir Schritt halten mit der Konkurrenz.
Effizienz ist also möglich, sofern
die richtigen Mittel in der notwendi-
gen Qualität zur Verfügung stehen.
Alle Effizienz nützt aber nichts, wenn
wir unsere Ziele nicht genau kennen.
Wir können zwar enorm schnell sein,
leisten damit aber noch lange keinen
effektiven Beitrag zum Unterneh-
menerfolg. Wie also verbinden wir
Effizienz mit Effektivität?**

Ein effektives *und* effizientes Unter- nehmen entwickelt sich über fünf Prinzipien:

1. Halte Ordnung.
2. Konzentriere dich auf die Kernprozesse und deren Prozessqualität.
3. Sorge für Zuverlässigkeit in den Kernprozessen.
4. Erhöhe die Geschwindigkeit in den Kernprozessen.
5. Optimierte das Verhältnis zwischen Kosten und Nutzen.

Die fünf Prinzipien zeigen die notwen- dige Entwicklung zu mehr Effektivität einer Organisation.

Halte Ordnung

Schon Konfuzius wusste: Die Grundlage erfolgreicher Organisationsentwicklung ist Ordnung. Sie bildet das Fundament für alle Effektivitäts- und Effizienzmass- nahmen. Wer Ordnung hält, findet Dinge schneller, spart Zeit und reduziert Stress für sich und sein Umfeld. Nach der Lean Management Methode 5S funktioniert das so am einfachsten:

- Sortiere die unnötigen Dinge aus.
- Ordne alle Dinge so, dass sie stets am richtigen Ort sind.
- Schaffe ein sauberes, sicheres und gesundes Arbeitsumfeld.
- Entwickle Standards aus den ersten drei Schritten.
- Halte Standards ein und verbessere sie.

In jeder Organisation finden sich ord- nungsbewusste Mitarbeitende, die sich selbst zu unternehmerischem Denken verpflichten. Sie sorgen für Ordnung und kontinuierliche Verbesserung. Und sie fordern eine entsprechende Kultur und geeignete Strukturen für Mitarbei- tende. Zu diesen Strukturen gehören: ein betriebliches Vorschlagswesen, mit- arbeiterorientierte Führung, Investition in die Weiterbildung und Prozessorien- tierung. Damit wird eine höhere Identifi- kation der Mitarbeitenden mit der Organisation und mit ihrer täglichen Arbeit erreicht. Diese ordnungsbewus- ten Mitarbeitenden sind für die Effekti- vität und Effizienz einer Organisation sehr wertvoll und müssen gezielt geför- dert werden. Denn erst, wenn in der Organisation Ordnung herrscht – sei es am Arbeitsplatz, im Lager, beim Inven- tar, in der Kommunikation und bei den Prozessen – kann sich die Organisation um die Prozessqualität kümmern.

Konzentriere dich auf die Kernpro- zesse und deren Prozessqualität

Widmet sich die Organisation der Pro- zessqualität, ist Priorisierung gefragt. Welche Prozesse generieren einen wahrnehmbaren Kundennutzen? Folgender Leitsatz hilft dabei:

„Kernprozesse sind Geschäftsprozesse, die, ausgehend von der eigenen strategischen Positionierung gegenüber Mitbewerbern, einen signifikant höhe- ren Beitrag zum wahrgenommenen Kundennutzen leisten!“

Kernprozesse beeinflussen den Kunden- nutzen also direkt. Nur damit ist der langfristige Erfolg garantiert. Aber Vor- sicht: Der Kundennutzen ist auch eine Gratwanderung zwischen Erwartungen des Kunden und Leistungen der Orga- nisation. Entscheidend ist nämlich der konkret wahrgenommene Nutzen aus Sicht des Kunden. Er entscheidet, ob die erbrachte Dienstleistung es wert ist, die Geldbörse zu öffnen.

Damit dies gelingt, muss die Organisa- tion nahe am Kunden sein. Diejenigen Bereiche, die in direktem Kundenkon- takt stehen, sind gefragt. Jegliche Rück- meldungen des Kunden sind in die Effektivitätsmassnahmen einzubeziehen,

ob positiv oder negativ. Es braucht also eine offene Feedbackkultur und -orga- nisation. Entsprechende Kommunikati- onskanäle zwischen den Bereichen mit direktem Kundenkontakt und den Pro- zessverantwortlichen sind aufzubauen und zu intensivieren. Dabei sind kurze Entscheidungswege erfolgsverspre- chend. Für die Prozessqualität haben sich deshalb folgende Grundsätze bewährt:

- Visualisierung der Prozesse, gross und übersichtlich. Dazu eignen sich die Brown-Paper-Methode, das Zuschauen bei der täglichen Arbeit und Interviews
- Betroffene, also Prozessverant- wortliche und Mitarbeitende, von Anfang an zu Beteiligten machen
- Erkannte Massnahmen sofort fest- halten und eine Pendenzenliste führen
- Mit Farben für die Abteilungen arbei- ten, damit unnötige Prozessschlaufen besser sichtbar werden
- Veränderungsmöglichkeiten und -bedürfnisse für alle Beteiligten sicht- und spürbar machen
- Lösungsorientierung, also die Auf- merksamkeit auf das Funktionierende richten

Zudem sind die Kernprozesse gezielt mit der Unternehmensstrategie und dem operativen Geschäft zu verbinden. Sie sind zu optimieren und, wo sinnvoll, zu automatisieren, und zwar immer mit Fokus auf die Erwartungshaltung des Kunden.

Sorge für Zuverlässigkeit in den Kernprozessen

Ist der Prozess einmal definiert und eingeführt, kann er nach und nach verbessert werden. Damit steigt seine Zuverlässigkeit. Hier helfen uns die japanischen Produktionsprinzipien des Lean Management. Sie helfen dem Unternehmen, sich der wesentlichen Merkmale von unzuverlässigen Kernprozessen bewusst zu werden. Diese sind:

- Überproduktion
- Unnötige Warte- und Liegezeiten
- Herstellprozesse, die besser sind als gefordert
- Prozessfehler, die ignoriert oder umgangen werden
- Unnötige Bewegungen bei Mensch, Maschine und Material in den Prozessschritten
- Lange Transportwege und komplizierte Verpackungen
- Zu tiefe Bestände

In den Kernprozessen ist nach diesen Merkmalen Ausschau zu halten. Werden sie aufgedeckt, müssen sie umgehend adressiert und eliminiert werden.

Mit den Ordnungsgrundsätzen von Prinzip eins und den Massnahmen von Prinzip zwei bringt die Organisation eine deutlich höhere Prozesszuverlässigkeit zustande.

Erhöhe die Geschwindigkeit in den Kernprozessen

Den Mitarbeitenden muss eines deutlich vor Augen geführt werden: Strukturierte und organisierte Prozesse erzeugen nicht nur für das Unternehmen und die Geschäftsleitung einen Mehrwert, sondern auch für die Mitarbeitenden; sie verfügen dadurch über mehr Ressourcen.

Indes: Bevor optimierte Prozesse ihre Stärken ausspielen können, kommt es zu einer Leistungseinbusse, begleitet von einer vorübergehenden Abnahme der Prozessgeschwindigkeit.

Der Grund: Die Organisation und die Mitarbeitenden müssen sich erst an die neue Situation gewöhnen und die Prozesse verinnerlichen.

Um diese Durststrecke zu überwinden und die Leistungskurve schnell zu reaktivieren und ins Positive zu steuern, sind Quick Wins notwendig, also schnelle Erfolge in kurzer Zeit. Das bedeutet: Bei der Planung der Optimierungsmassnahmen sind diejenigen Aufgabenpakete zu priorisieren, die mit wenig Aufwand schnell zu positiven Ergebnissen führen.

Der Prozess legt nach und nach an Geschwindigkeit zu. Die Durchlaufzeiten werden kürzer, weil die Handgriffe sitzen. Mitarbeitende erkennen weitere Optimierungspotenziale und sorgen damit für zunehmende Geschwindigkeit. Erst jetzt lässt sich ein optimiertes Kosten-Nutzen-Verhältnis anpeilen.

Optimiere das Verhältnis zwischen Kosten und Nutzen

Die Prinzipien eins bis vier tragen bereits entscheidend zu einer höheren Effektivität bei, oder anders formuliert: Sie erhöhen den Grad der Zielerreichung in der Organisation. In Prinzip fünf geht es nun darum, die Effizienz zu verbessern. Dazu muss die Organisation Kosten reduzieren und den Nutzen für den Kunden weiter erhöhen. Das Kosten-Nutzen-Verhältnis muss

mess- und optimierbar sein. Damit entsteht ein Frühwarnsystem für Effektivitäts- und Effizienzabweichungen. Auf der Kostenseite erfolgt dies über die effektive Prozesskostenrechnung. Sie kalkuliert die Kosten pro Prozessschritt für Mensch, Maschine und Material. Auf der Nutzenseite werden die wahrgenommenen Nutzwerte für den Kunden in die Waagschale gelegt.

Ein System für mehr Effektivität und Effizienz ist nun eingeführt und kann kontinuierlich verbessert werden.

Konklusion

Es reicht nicht mehr, mit immer weniger Ressourcen immer schneller zu werden. Es geht darum, die wichtigen Dinge aus Sicht des Kunden zu erkennen. Der wahrgenommene Kundennutzen ist gegenüber den Mitbewerbern spürbar zu erhöhen. Dies bedingt mehr Kundennähe auf allen Kanälen und in allen Kundenbeziehungen. Die Rückkopplung der Kundenmeldungen in die eigene Organisation muss gezielt aufgebaut und gefördert werden.

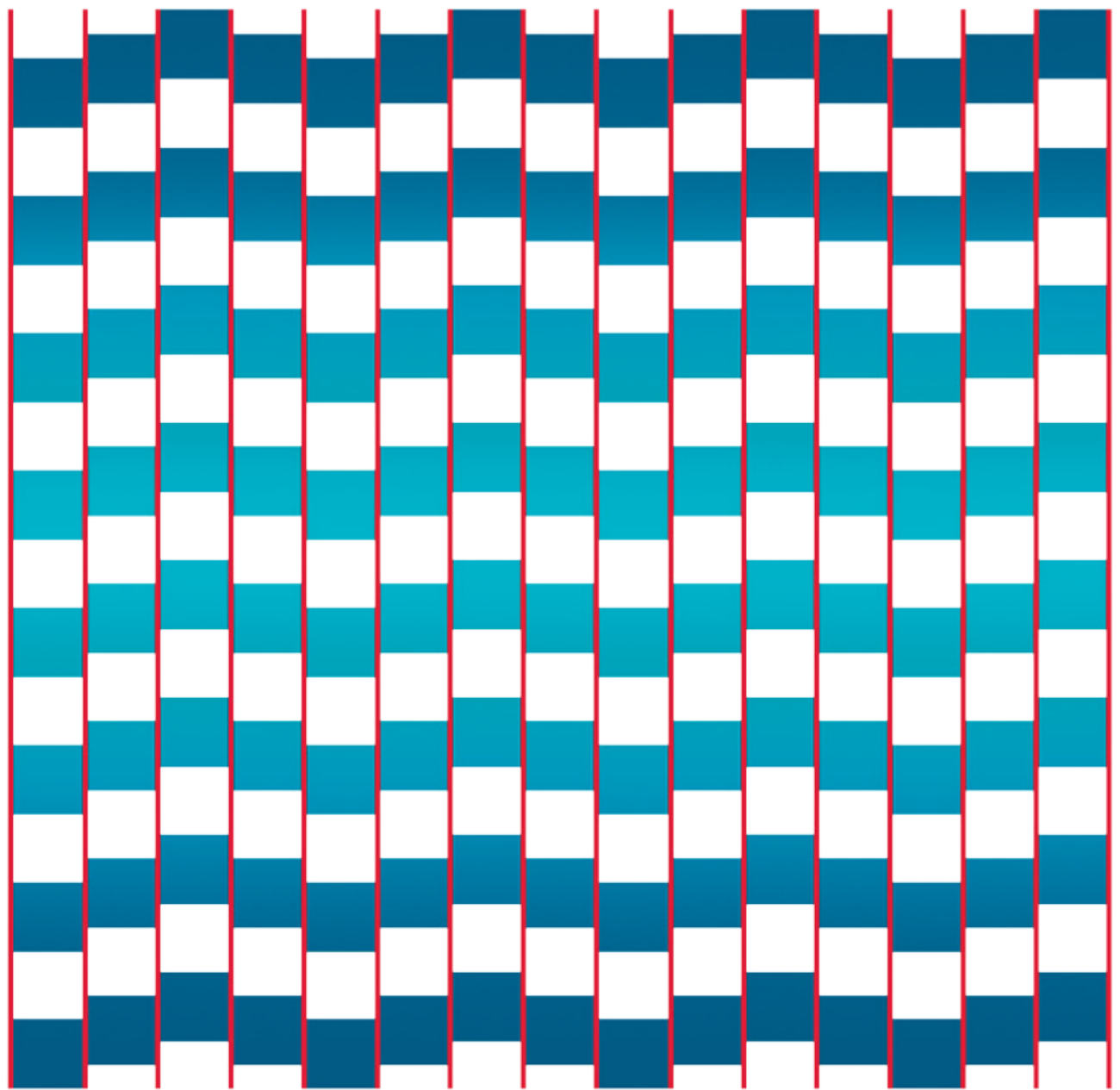
Kernprozesse führen auf direktem Weg zum Kundennutzen. Sie gehören in den Fokus der Effektivitätsmassnahmen.

Doch Vorsicht: Effektivität und Effizienz wollen gehegt und gepflegt sein. Dies bedeutet das Etablieren eines kontinuierlichen Prozesses, der sicherstellt, dass der Kundenfokus nicht verloren geht. Jede Organisation ist also auf Dauer gefordert, sich auf allen fünf Stufen weiterzuentwickeln und diese fortwährend zu durchlaufen. Das wusste schon Thomas Alva Edison, als er sagte: *„Erfolg hat nur, wer etwas tut, während er auf den Erfolg wartet!“*

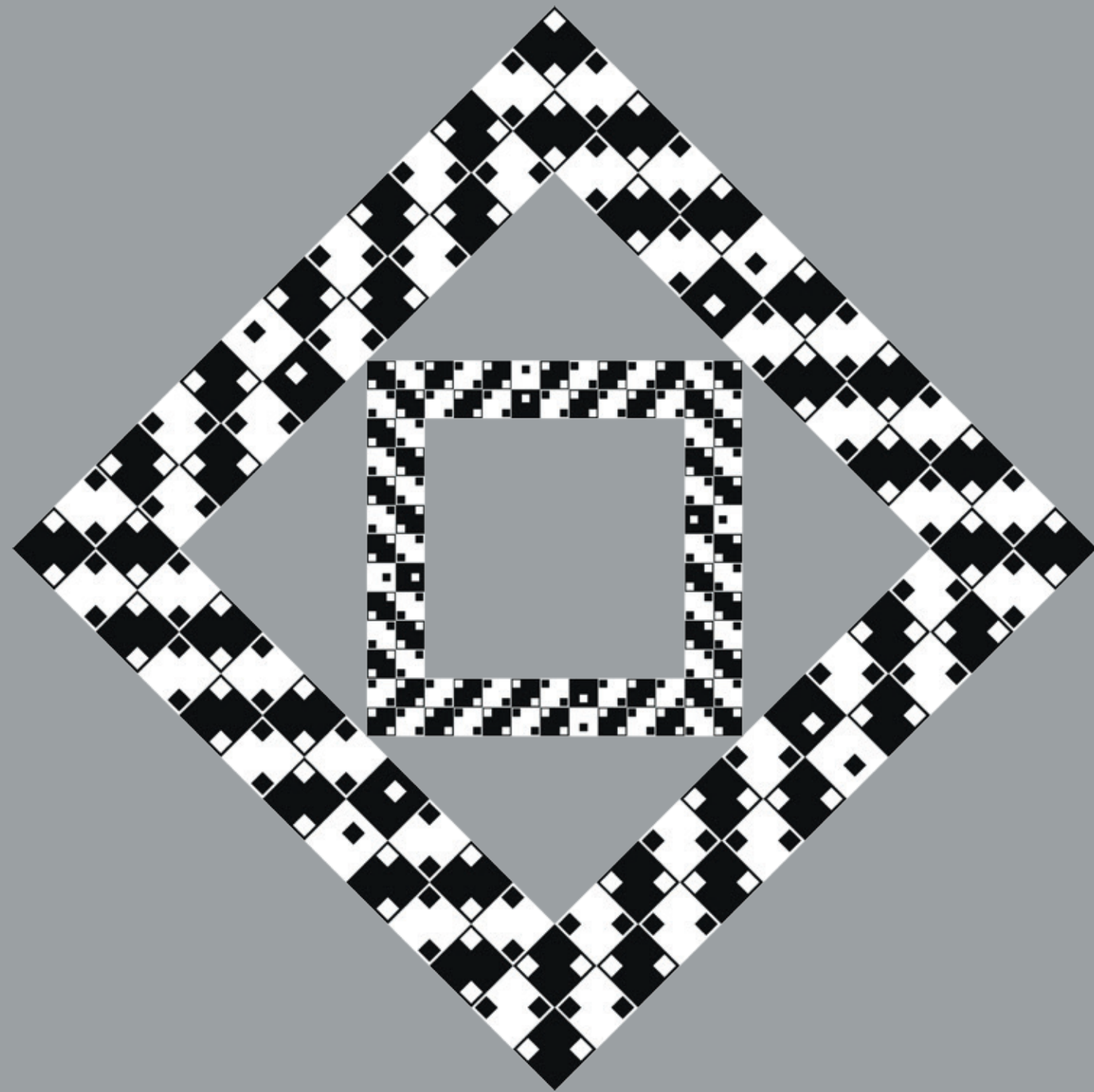
Literaturempfehlungen:

- Patrick Lencioni – *Der Vorteil*, ISBN 978-3-527-50763-4
- Stephen Covey – *Sieben Wege zur Effektivität*, ISBN 978-3897495739
- Masaki Imai – *Gemba Kaizen*, ISBN 978-3784473628





Sind die Linien gerade?



Freiwilligenarbeit – eine grosse Herausforderung

Dr. oec. Rudolf Baer

Jedes Jahr am 5. Dezember ist es so weit: Wir feiern den UNO-Tag der Freiwilligen. Hand in Hand damit geht das Lamentieren über das nachlassende Interesse an Freiwilligenarbeit im Allgemeinen oder das mangelnde Interesse der Jungen und den mangelnden Nachwuchs in vielen Vereinen im Speziellen. Das Saurer Museum in Arbon, geführt vom Autor dieses Artikels, arbeitet ausschliesslich mit Freiwilligen. Für diesen Einsatz und den Dienst an der Gemeinschaft in höchster Professionalität gewann das Museum 2014 den europäischen Silletto-Preis der European Museum Foundation. Im Herbst 2015 wurde das Museum in einer weltweiten Selektion zu den „28 Projects of Influence“ der Stiftung „Best in

Heritage“ ausgewählt. Zu der Community, dem Club of Excellence zu gehören, erfüllt den Museumsdirektor mit Stolz und wirft gleichzeitig die Frage auf, was die Freiwilligenarbeit im Saurer Museum denn unterscheidet von der Freiwilligenarbeit andernorts.

Anerkennung und Wertschätzung sind das A und O

Über das schwindende Interesse an Freiwilligenarbeit wird sehr oft geklagt. Das wundert aber überhaupt nicht, betrachtet man die Arbeitsverhältnisse in Freiwilligen-Organisationen. Da wird viel verlangt und nichts bezahlt. So funktioniert das nicht. Wenn man nicht in Franken bezahlen kann, muss die Entschädigung auf andere Art erfolgen. Die beste Entschädigung ist Anerkennung. Wer einen Einsatz leistet, braucht Anerkennung. Das ist übrigens auch im normalen Arbeitsmarkt so: Nur Lohn ohne Anerkennung ist nur eine halbe Sache. Man ist dann als Arbeiter auch nur halb interessiert. Mit dem alljährlichen Helferessen ist es also nicht getan. Das gehört zwar dazu,

reicht aber nicht. Jeden Tag muss der Freiwillige Anerkennung spüren. Der Chef zeigt sich bei der Arbeit. Der Chef arbeitet mit. Der Chef lobt und unterstützt. Der Chef nimmt einem unangenehme Arbeiten ab. Die Arbeitskollegen packen mit an und es gibt keine Drückeberger. Schön, und für die ganze Organisation ein Motivationsschub, ist die Anerkennung von aussen. Etwa als das Saurer Museum 2013 „Oberthurgauer des Jahres“ wurde. Gesteigert wurde dieses Gefühl 2014 mit der Verleihung des Silletto-Preises. Dass 2015 das Saurer Museum für seine Arbeit auch noch in den „Club of Excellence“ der Best-in-Heritage-Stiftung aufgenommen wurde, war der Höhepunkt. All diese Auszeichnungen gehören den Freiwilligen. Jeder spürt, dass er einen wichtigen Beitrag leistet und dass sein Einsatz sich lohnt. Die Mitarbeitenden erhielten eine kleine vergoldete Anstecknadel, eine kleine sichtbare Prämie für einen ausserordentlichen Einsatz. Nebst der internen Anerkennung ist die Anerkennung von aussen wichtig: ein Artikel in der Zeitung über die Freiwilligen oder ein Fernsehteam, das über das Museum und seine Helfer berichtet. Deshalb sollten die Marketinganstrengungen darauf ausgerichtet sein. Eine Inseratenkampagne,

um die Organisation bekannt zu machen und um Zuschauer ins Museum zu locken, ist dagegen verlorene Mühe. Erst wenn die Freiwilligen stolz auf die Öffentlichkeitsarbeit sind, ist gewonnen. Im Saurer Museum achten wir darauf, dass nicht immer der Präsident im Mittelpunkt der Medienarbeit steht. Keinem fällt ein Stein aus der Krone, wenn ein anderer das Postauto im Fernsehbericht fahren darf, wenn der pensionierte Webermeister seine Maschine vorführen kann oder wenn die Werkstattequipe interviewt wird. Erst wenn alle Freiwilligen sagen können „Wir sind das Saurer Museum“, oder gar „Wir sind Saurer“, fühlen sie sich anerkannt. Das Gefühl, dazuzugehören, selber etwas leisten zu dürfen und geleistet zu haben, zusammen mit Gleichgesinnten zu arbeiten, zu diskutieren, zu streiten, zu lachen – das gibt das Wir-Gefühl.

Organisationsform: Chaotisches JeKaMi oder straffe Hierarchie?

Oft fragen mich Vertreter anderer Organisationen, wie wir es schaffen, die Freiwilligen auf Dauer zu motivieren. Dann frage ich zurück, wie ihre Organisationshierarchie aussehe, und wie sie die Teams führen. Man ahnt es: Meist ist

der Chef, die Chefin, der Teamleiter ein bezahlter Angestellter, und mit ihm arbeiten die Freiwilligen. Das schafft wenig Goodwill. In einer bekannten, grossen Organisation werden Besuchergruppen durch Freiwillige geführt, doch wenn wichtige Besucher kommen, übernimmt ein Profi die Führung. Im Saurer Museum sind die Freiwilligen zwar keine studierten Museumskuratoren, aber Menschen, die in ihrem angestammten oder früheren Beruf höchste Professionalität zeigten. Wir ermuntern und ermutigen die Freiwilligen, ihre Berufskennntnisse und Erfahrungen einzubringen. In einer Arbeitsgruppe hat derjenige den Lead, der die grösste Erfahrung hat. So ist es natürlich, dass der ehemalige Leiter einer Reparatorequipe für Postautos bei uns das Revisionsteam anleitet. Es braucht Geduld und Grossmut, als Verantwortlicher eines Ressorts in den Hintergrund zu treten und die Teamleitung dem besten Berufsmann im Team zu überlassen. Doch nur so lässt sich das „heilige Feuer“ bei den Freiwilligen entfachen. Natürlich ist es einfacher, keine Zweiklassengesellschaft aufkommen zu lassen, wenn sämtliche Mitarbeitenden auf freiwilliger Basis arbeiten. Im Saurer Museum gibt es nur Freiwillige. Keiner bezieht einen Lohn. Sehr wichtig ist auch in reinen Freiwilligenorganisationen, das Gefühl des

„Wir“ zu stärken und jeden Anschein eines „ich versus die anderen“ energisch zu bekämpfen.

Bürokratie bekämpfen

Schlimmster Feind der Begeisterung, schlimmster Killer der Freude an der Arbeit ist die Bürokratie. Wenn jemand seine Freizeit für einen Freiwilligendienst hergibt, will er nicht mit Papierkrieg belästigt werden. Im Saurer Museum gibt es weder Präsenzlisten noch Arbeitszeitkontrollen oder Rapportvorschriften. Niemand wird gezwungen, über seine Leistungen Buch zu führen. Wenn wir solcherlei dennoch einmal als sinnvoll erachten, übernimmt das ein Vorstandsmitglied. Ein Beispiel: Die Dokumentation der ausserordentlichen Einsätze bei der Renovation der neuen Halle. Hier dient das Aufschreiben dem Nachweis der Eigenleistungen gegenüber unseren Sponsoren, und nicht der Bürokratie.

Funktioniert gar nicht: Professionelles Projektmanagement

Ein im unternehmerischen Umfeld sehr beliebtes Instrument ist das Projektmanagement. In der Unternehmungsberatung ist dies das wichtigste Tool

überhaupt. Es ist die Voraussetzung für erfolgreiches Arbeiten in überbetrieblichen Projektteams. Nicht so in unserem Museum. Wir arbeiten ständig in Projekten, sei es bei der Revision einer Webmaschine, sei es bei einer Zügelaktion, sei es beim Umbau der alten Fabrikhalle. Aber wir kennen keine strikten Zeitpläne, keine Zielvorgaben, keine Wochenrapporte mit Projektfortschrittsmeldung, kein Projektbudget im engeren Sinn. Die Aussage „Wir haben zu wenig Budget“ würde den Elan der Freiwilligen bremsen. Es ist Sache der Museumsleitung, genügend Geld für ein Projekt zu organisieren. Wenn sich herumspricht, dass man einfach vorwärts machen und auch Ideen einbringen darf, die vielleicht das Angestrebte in Frage stellen, dafür aber etwas anderes erreichen, dann wirkt das hoch motivierend.

Ermutigen und Ertüchtigen – Karrierechancen geben

Im Saurer Museum werden nicht etwa alle Methoden und Vorgehensweisen ignoriert, die sich im Berufsalltag bewähren. Job Rotation und Job Enrichment stehen bei uns hoch im Kurs. Bei jedem Neueintretenden versu-

chen wir herauszufinden, wo seine speziellen Begabungen und Interessen liegen. Mehr noch: Wir versuchen, schlummernde Talente zu fördern. Nicht jeder ist sich gewohnt, vor Leuten zu sprechen, und er scheut sich vielleicht davor, Führungen zu machen. Aber er hätte so viel zu erzählen, aus seiner Zeit bei Saurer, über seine Erfahrung als Lastwagenchauffeur, von seiner Arbeit als „Puncher“ in einer Stickereiunternehmung. Deshalb heisst es bei uns: ermutigen und ertüchtigen. Der schweizerische Museumsverband bietet Kurse für Laien an, die Führungen machen möchten. In einem Tag wird gelehrt und geübt, nur vor den Kollegen, da ist die Angst kleiner, sich zu blamieren. Wenn ein Mitarbeiter nach dem Kurs einen kleinen Part in einer Führung übernehmen darf – eine Maschine erklären, ein Fahrzeug zeigen – brennt ein heiliges Feuer und eine Begeisterung, die sich eins zu eins auf die Besucher übertragen.

Make it clear who is the boss

„Make it clear who is the boss“. Dieser Ratschlag wird Bill Gates zugeschrieben. Die Mitarbeitenden müssen wissen, wer der Chef ist. Und ein Chef darf sich nicht verstecken. Manchmal ist

es nötig, einzugreifen. Aber bitte nicht, indem man einen liebenswerten, aber etwas ungeschickten Mitarbeiter vor dessen Kollegen, und noch schlimmer, vor Besuchern, massregelt oder korrigiert.

Wenn ich meinen Text durchlese, stelle ich fest: Ich beschreibe nichts Neues, Umwerfendes oder gar ein neues Konzept für Freiwilligenarbeit. Eigentlich müssten wir auch im Berufsalltag so arbeiten und führen. Arbeiten wie in einer lässigen Freiwilligenorganisation, und erst noch für Lohn – das wäre doch das Paradies auf Erden!

*Ruedi Baer,
langjähriger Unternehmensberater
der BSG Unternehmensberatung und
aktiver Chef des Saurer Museums in Arbon –
einer fast sechzigköpfigen Freiwilligen-
organisation.*



Krisensichere Kommunikation

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

Am 18. November werden die Menschen im ganzen Land unsanft aus dem Schlaf gerissen: Ein schweres Erdbeben mit Epizentrum südlich von Basel erschüttert die Schweiz, Süddeutschland und das Elsass. Das Beben richtet schwere Schäden an. Kurz nach dem Erdstoss werden drei Schweizer Kernkraftwerke vom Netz genommen und abgeschaltet, wie dies die Betriebsvorschriften vorsehen, obwohl die Reaktoren nicht beschädigt wurden.

Dieses Szenario entstammt nicht einem Science-Fiction-Roman, sondern bildete 2008 die fiktive Ausgangslage für die Übung „Schweiz Dunkel“, in der 22 Kantone, die Nationale Alarm Zentrale (NAZ) und Experten der wichtigsten Netzbetreiber ihre Prozesse im Falle

eines flächendeckenden Stromausfalls überprüften. Eine der wesentlichen Erkenntnisse dieser Übung: Die Sprech- und Datenverbindungen zwischen den einzelnen Führungs- und Stabsorganisationen waren aufgrund des Stromausfalls nicht mehr funktionstüchtig und in dieser Hinsicht lag dringender Handlungsbedarf vor. Als Folge davon entstand die Forderung nach einer 72-stündigen Autonomie des POLY-COM-Sprachfunknetzes der Behörden und Organisationen für Rettung und Sicherheit (BORS) der Schweiz. Diese Anforderung wurde in den darauffolgenden Jahren umgesetzt.

Heute, gut sieben Jahre später, definiert der Risikobericht 2015 des Bundesamtes für Bevölkerungsschutz (BABS) eine langanhaltende Strom-Mangellage als das grösste Risiko im Bereich Katastrophen und Notlagen. Darunter versteht das BABS eine über mehrere Monate anhaltende Stromunterversorgung von 30 Prozent im Winter. Nebst einem eigentlichen flächendeckenden Stromausfall kann es zur Stromkontingentierung für Grossverbraucher, zu regelmässigen, rollierenden flächigen Netzabschaltungen für die Endverbraucher und zu vereinzelt lokalen, unkontrollierten Stromausfällen kommen.

Regionale Stromausfälle belegen als ein weiteres Top-10-Risiko den fünften Platz. In diesem Fall geht das BABS davon aus, dass mehrere Kantone mit ihren Grossagglomerationen davon betroffen sind, dass der Ausfall zwei bis vier Tage dauert und dass die Regeneration nur sukzessive über Tage oder Wochen vonstattengeht.

Was bedeuten diese Stromausfälle für die kommerzielle Kommunikation?

Bei einem Stromausfall entfällt die Internetversorgung sofort regional oder gar schweizweit. Notabene: Dies geschieht unabhängig davon, ob ein Unternehmen lokal mittels USV-Anlage abgesichert ist oder gar mittels eines Notstromaggregates eigenen Strom erzeugt, denn die Internetanbindung bis zum Unternehmen, der sogenannte IP-Backbone, ist in den meisten Fällen nicht gegen Stromausfälle abgesichert.

Hinzu kommt: Die Festnetz-Telefonieversorgung erfolgt per Ende 2017 nicht mehr über traditionelle analoge Kupferleitungen, sondern schweizweit via einen reinen IP-Dienst, der wiederum auf dem Internet basiert. Deshalb ist bei einem Stromausfall auch keine Festnetz-Telefonieversorgung vorhanden.

>>

Ein Trompe l'œil ist eine Darstellung, bei der durch die Perspektive eine Dreidimensionalität vorge-täuscht wird. Solche Bilder lassen Räume grösser erscheinen oder öffnen den Blick auf eine Phantasielandschaft. Täuschend echt – in Wirklichkeit eine perfekte optische Täuschung.

Irritierende und illusionistische Rauminstallation – Peter Kogle verbindet mit diesem begehbaren Trompe l'œil eine körperliche Erfahrung von Desorientierung.



Nicolas Tourte öffnet den Himmel in einer Kapelle – Videoinstallation als Trompe l'œil.

Im Falle der kommerziellen Mobilfunkversorgung geht das BABS davon aus, dass jene Basisstationen (Versorgungszellen), die über eine eigenständige Stromversorgung verfügen, noch rund 30 Minuten zur Verfügung stehen, danach sind die Akkumulatoren aufgrund eines enorm hohen Kommunikationsaufkommens erschöpft und die Mobilfunkversorgung bricht flächendeckend zusammen.

Im Endeffekt ist also davon auszugehen, dass sämtliche kommerziell verfügbare Kommunikation innerhalb von 30 Minuten zusammenbricht.

Was bedeutet dies für ein Unternehmen?

Unabhängig davon, ob ein Unternehmen von einem grösseren Stromausfall in seiner Region direkt betroffen ist oder ihn allenfalls mit einem eigenen Notstromgenerator überbrücken kann: Sämtliche Kommunikation mit der Aussenwelt wird eingeschränkt oder gar ganz unterbrochen. Ebenso fällt die Sprachkommunikation über das öffentliche Mobilfunknetz weg, entweder direkt wegen des Stromausfalls oder indirekt wegen der Überlast im GSM-Netz.

Dadurch, dass immer mehr Geschäftsprozesse vom internen und externen Informationsaustausch abhängen, kommen diese ebenfalls schnell zum Erliegen. Für viele, vor allem kleinere und mittlere Unternehmen, sind kurze Unterbrüche zwar lästig, aber tragbar; längere Unterbrüche hingegen führen schnell zu einem spürbaren Umsatzausfall oder gar zur Bedrohung der Existenz.

Besonders betroffen sind Unternehmen, die mit ihren wichtigsten Geschäftsprozessen von der Kommunikation gegen aussen abhängen, beispielsweise die Erbringer von Online-Dienstleistungen wie Handel, Online Services, Finanzdienstleistungen oder Überwachung und ähnliche Applikationen. Ebenso sind Unternehmen, die regional, national oder gar international aufgestellt sind und entsprechend intern koordinieren müssen, stark von einem totalen Ausfall betroffen. Sind Lebensmittel oder andere verderbliche Waren im Spiel, beginnt der Countdown bereits am zweiten Tag.

Wenn ein Unternehmen aus wirtschaftlichen oder betrieblichen Gründen keine Betriebseinstellung tolerieren kann oder will, sollte es sich mit entsprechenden Szenarien und Plänen für das Busi-

ness Continuity Management wappnen. Die Kommunikation mit Kunden, Lieferanten und anderen Betriebsstätten sollte in diesem Plan eine wesentliche Rolle spielen.

Wie soll ein Unternehmen mit einem totalen Kommunikationsausfall umgehen?

Nebst den BORS, die mit dieser Problematik schon seit längerem erfolgreich umzugehen wissen, existieren auch sogenannte Mission-Critical-Organisationen. Darunter fallen Organisationen und Unternehmen, die für die Aufrechterhaltung der Abläufe und Ordnung innerhalb der Gesellschaft kritisch sind, wie etwa Elektrizitäts- und Wasserversorger oder Bahnen. Diese Unternehmen kennen die beschriebene Problematik von Stromausfällen und müssen damit schon seit jeher umgehen.

Vergleichbar mit den BORS, die mit POLYCOM über ein „Schweiz Dunkel“-taugliches Funknetz verfügen und damit ihre Kommunikation auch in Krisen gewährleisten, stellen diese Mission-Critical-Organisationen ihre Sprach- und Datenkommunikation mit eigenen Kommunikationsnetzen sicher. Diese sind typischerweise eigene krisensichere IP-Backbones in Kombination mit eigenen krisensicheren

PMR-Funknetzen (Private Mobile Radio). Inzwischen gibt es spezialisierte schweizerische Unternehmen, die dieses Problem erkannt und bewährte Lösungen aus dem BORS- und Mission-Critical-Umfeld für normale Unternehmen angepasst haben. Diese bieten sie als sogenannte krisensichere Kommunikationsdienstleistungen am Markt an. Dazu gehören Dienstleistungen wie:

- Krisensichere IP-Verbindungen als Managed Service oder als Darkfiber
- Krisensichere mobile Schmalbandkommunikation (Sprache)
- Krisensichere mobile Breitbandkommunikation (Daten)

Diese Dienstleistungen werden spezifisch auf die Bedürfnisse der Kunden für den Normal- und für den Krisenfall zugeschnitten und sind finanziell durchwegs attraktiv.

Fazit

Auch kleine und mittelgrosse Unternehmen sind zunehmend auf funktionierende Sprach- und Datenkommunikation angewiesen. Durch technische Veränderungen in der drahtgebundenen Telefonie wird die Kommunikation ab dem Jahr 2017 stärker von der

schweizweiten Verfügbarkeit von Strom abhängig sein. Damit rücken die Risiko-Szenarien einer schweizweiten Strom-Mangellage und von regionalen Stromausfällen von kurzer oder auch längerer Dauer in den Vordergrund. Denn: Ohne Strom kein Internet und kein Telefon – und somit auch keine Daten und Informationen.

Kleinere und mittlere Unternehmen, die nicht zwingend auf eine Vernetzung nach aussen angewiesen sind, können mit solchen Unterbrüchen oft gut umgehen. Schwieriger wird es für grosse Unternehmen mit mehreren Standorten oder für Unternehmen mit Prozessen, die auf eine funktionierende Daten- und Sprachkommunikation angewiesen sind. Wir empfehlen deshalb, die neue Ausgangslage ab 2017 rechtzeitig in den Business-Continuity-Plan einzuarbeiten.

Iwan Schnyder

berät seit mehreren Jahren Kunden aus den Bereichen BORS und Mission Critical hinsichtlich krisensicherer Kommunikation; jeweils im Kontext von Corporate Risk Management und Business Continuity Management.



Führen im internationalen Geschäft

Dr. Heinz Oertle

Wer kennt sie nicht, die hohen Anforderungen an den international tätigen Manager von heute: multikulturell, mehrsprachig, führungs erfahren, visionär, umsetzungsstark soll er sein. Und die Aufzählung ist nicht abschliessend. Die globale Geschäftstätigkeit stellt in der Tat weit grössere Herausforderungen an Führungsverantwortliche als die Arbeit im lokalen Umfeld. Erfolg und Misserfolg im Auslandgeschäft generell sowie in Projekten und Ventures zur Produktionsverlagerung, zum Aufbau von Export-Organisationen und zu Firmenübernahmen im Ausland hängen entscheidend von den Führungskompetenzen des Managements im internationalen Geschäft ab. Grund genug, einen Blick auf die fundamentalen Führungsanforderungen für eine erfolgreiche Auslandstätigkeit zu werfen – nicht mit Lehrsätzen, sondern aufgrund von Erfahrungen und Beobachtungen in der Praxis.

Das Erreichen von unternehmerischen Zielen mit Mitarbeitern und Geschäftspartnern aus unterschiedlichen Kulturen erfordert im Wesentlichen ein auf die internationalen Rahmenbedingungen ausgerichtetes Führungsinstrumentarium und die Behauptung in einem auch persönlich anspruchsvollen Berufsumfeld dank „internationaler Fähigkeiten“.

Führungsmethoden und -instrumente international eingesetzt

Die Führungsinstrumente und -methoden im internationalen Geschäft sind grundsätzlich die gleichen wie in inländisch tätigen Unternehmen. Ihr Aufbau und Einsatz richten sich aber nach internationalen und lokalen Rahmenbedingungen. Dabei ist zunächst Führen auf Distanz angesagt.

Führungsmethoden im internationalen Kontext – eine praxiserprobte Auswahl

Kommunikationsmethoden

- Reisen: Der persönliche Kontakt ist unabdingbar.
- Management-Meetings (zentral und/oder regional): Forum für gemeinsame Strategieentwicklung und -umsetzung.
- Telefon-/Videokonferenzen: Effizientes Tagesgeschäft.
- Job-Rotation Stammhaus – Aussenstelle: Erfahrungen vor Ort schaffen Wissen und Vertrauen.
- Intranet: Aktuelle Informationen international verfügbar.

Steuerungsmethoden

- Budgetierung/Controlling: Einheitlicher Rahmen für das operative internationale Geschäft – überall eingeführt und gelebt.
- Benchmarking: Richtgrössen und unternehmensweiter Wettbewerb.
- Kundenzufriedenheitsanalysen: Gelebte und systematische Kundenorientierung.

Konzeptionelle Methoden

- Schlüsselkundenbetreuung durch zentrales Management: Direkte Kundenkontakte für die marktgerichtete Führung.
- Projektmanagement: Firmenweite Standards, lokal gelebt und umgesetzt, mit gemischten Teams.
- Management der Fachkompetenz: Aufbau und Pflege der weltweiten Firmen-DNA.

Für die gesamte strategische und operative Geschäftstätigkeit ist Zielkonsens, Commitment und Engagement über räumliche und zeitliche Entfernungen sicherzustellen. Kulturelle und sprachliche Besonderheiten sind beim Einsatz der Führungsinstrumente ebenso zu berücksichtigen. Ob für Budgetierung und Controlling, Reporting, (erfolgsabhängige) Entlohnungssysteme, Projektmanagement und andere Instrumente für ein effektives und effizientes internationales Management: Die oberste Führung des Stammhauses hat dafür zu sorgen, dass die vorgegebenen Führungsmittel im gesamten internationalen Firmenverbund eingeführt und benutzt werden, und zwar nach möglichst einheitlichen Standards. Tatsächliche oder auch nur angenommene kulturelle Unterschiede in den Länderorganisationen dürfen nicht ohne Weiteres als Begründung für eine abweichende Umsetzung und Anwendung der aus Gruppensicht einheitlich zu handhabenden Instrumente und Richtlinien dienen. Internationale Richtlinien und Gepflogenheiten haben auch kulturübergreifend globale Gültigkeit. Gerade im Finanzwesen und im Qualitätsmanagement erfahren sie durch überstaatliche Normen eine internationale Verbreitung. Sie können und müssen durchgesetzt werden.

Führungskompetenzen für internationalen Erfolg – ein Merkzettel

Internationale Kommunikationsfähigkeit

- Das internationale Netzwerk als persönliches „Asset“ – persönliche Beziehungen zu Kunden, Lieferanten, Behörden u.a. wiegen mehr als Methodenkenntnis.
- Globale Präsenz – auch bei intensiver Nutzung der modernen Kommunikationsmöglichkeiten ist die persönliche, direkte Kontaktpflege mit Geschäftspartnern und Kunden ein Muss.
- Sprachen – so viele wie möglich, aber mindestens Englisch.

Flexibilität und Anpassungsfähigkeit

- Persönliche internationale Präsenz markieren – persönliche Kontakte schaffen Vertrauen.
- Offenheit und Neugierde – Voraussetzung für den Wandel jeder Art.

Internationale Branchen- und Fachkenntnisse

- Der Fachmann genießt Vertrauen und Autorität – global.
- „Global Screening“ – was ist für mein Unternehmen jetzt und zukünftig wichtig?

Interkulturelle Kompetenz

- Geschäfte basieren auf Kultur – gesellschaftliche Grundlagen und Entwicklungen laufend erfassen, global und lokal.
- Kulturelle Vielfalt begreifen – Zusammenarbeit und Einfühlungsvermögen gehen vor (unrealistischer) Alleswisserei.

The „Global Mind“

- Der *Selbstbewusste und Starke*: Gefestigt für Änderungsbereitschaft und Umgang mit Ungewissheit.
- Der *Coach*: Kommunikator mit Kontaktfreude.
- Der *Anspruchsvolle*: Durchsetzungswille international.
- Der *Authentische*: Eigene berufliche Werte leben, in verschiedenen Kulturen umsetzen.
- Der *gescheite Pragmatiker*: Rasch lernen und flexibel handeln.
- Der *Menschenorientierte*: Interesse und Respekt an Andersdenkenden und deren Leistungen.

Interkulturelle Kompetenz im Führungsverhalten

Die Eigenschaften des internationalen Managers müssen über die unabdingbaren fachlichen Fähigkeiten hinausgehen. Entscheidend sind vermehrt die

„cultural skills“, womit der kompetente Umgang mit kulturell unterschiedlichen und komplexen Führungssituationen gemeint ist. „Globale Kompetenz“ ist gefragt. Und die entsprechenden Führungsanforderungen sind vielschichtig.

gesichter erkennen



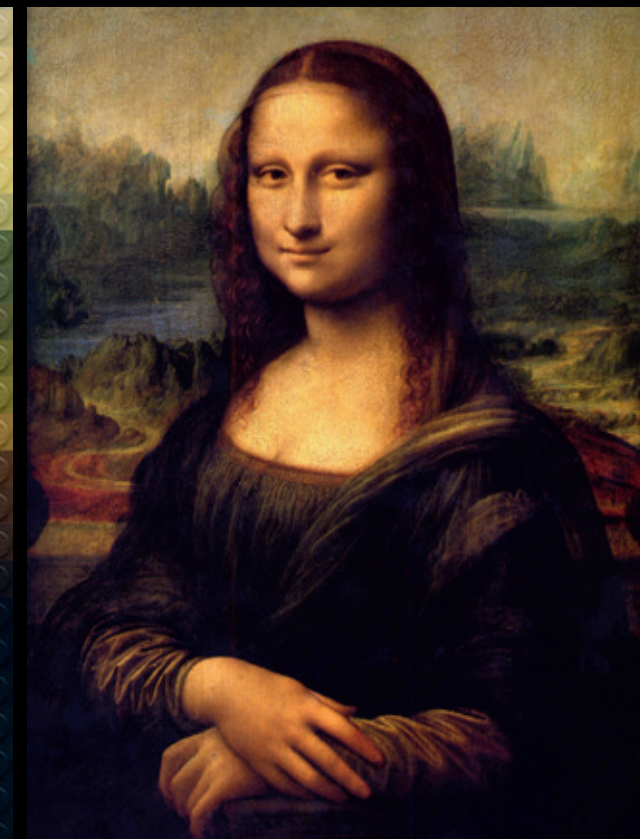
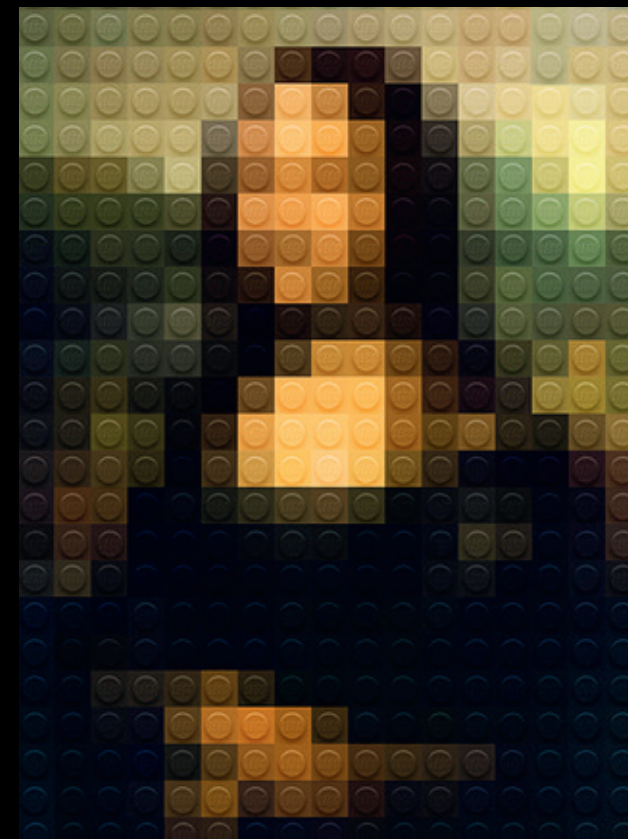
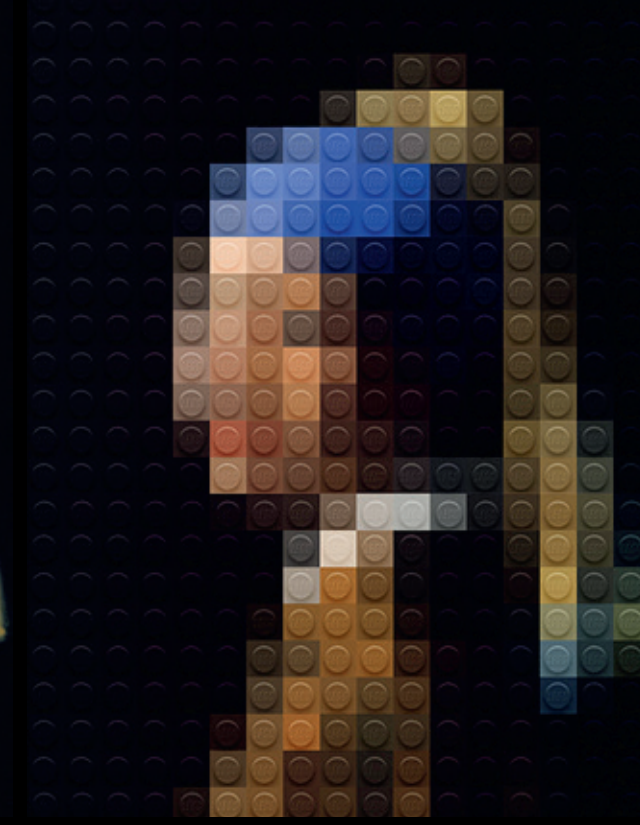
Eine der erstaunlichsten Leistungen des menschlichen Gehirns ist das Erkennen von Gesichtern – von Gesichtern als solchen, aber auch die rasche Entscheidung zwischen bekanntem und fremdem Gesicht sowie das Ablesen einer Vielzahl von Absichten und Gemütszuständen in Gesichtern. Und dies alles in Blitzeseile!

Weil es aber so schnell gehen muss, gibt es manchmal auch „Fehlleistungen“ unseres Gehirns. Wir erkennen etwas als Gesicht, das gar nichts mit einem Gesicht zu tun hat: Zwei Punkte und ein Strich in einer ungefähren Gesichts-anordnung – und wir lassen uns für einen Moment täuschen...

Die Anordnung von farbigen Kreisen reicht, und wir erkennen Mickey Mouse – links.



*Jan Vermeer
Das Mädchen mit dem Perlenohrring,
etwa 1665*



*Leonardo da Vinci
Mona Lisa
1503–1506*

Wesentlich ist die Identifikation derjenigen Führungsmerkmale, auf die sich Führungskräfte im internationalen Geschäft einstellen müssen. Die Erwartungen und Vorstellungen von Mitarbeitern und Geschäftspartnern sind in den einzelnen Ländern sehr wohl unterschiedlich. Es bestehen zahlreiche gesellschaftliche Vorstellungen hinsichtlich der Führung. So basiert die Geschäftskultur in vielen Ländern auf einer starken Hierarchisierung, die gesellschaftlich allgemein akzeptiert ist, etwa in Asien. Dort streben die Mitarbeiter vor allem nach Harmonie, die unter anderem durch die Unterordnung gegenüber dem Vorgesetzten und seiner Autorität gewahrt wird. Angestellte in Japan kritisieren in aller Regel ihre Vorgesetzten kaum, wenn sie unterschiedlicher Auffassung sind. In China sollten Vorgesetzte nach allgemeiner chinesischer Auffassung vor allem nach Konsens streben und einen Gesichtsverlust vermeiden. Die deutschen Mitarbeiter erwarten von ihren Chefs Entschlusskraft und Durchsetzungsfähigkeit. In skandinavischen Ländern hingegen steht ein partnerschaftliches Verhältnis

zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern im Zentrum. Keine dieser Feststellungen hat rezeptartigen Charakter, sie können in einzelnen Firmen auch schlicht falsch sein. Dennoch können und sollen sie in Führungssituationen mit internationalen Arbeitspartnern situativ in Betracht gezogen werden.

Und zu guter Letzt: Internationale Fachkompetenz

Neben allen kulturellen Besonderheiten in der internationalen Führung ist bei Führungskräften und in der gesamten Firma Fachkompetenz unabdingbar – international! Sie verschafft über alle kulturellen Unterschiede hinweg Vertrauen und Respekt. Entscheidend sind übergreifend profunde Kenntnisse zu den Produkten und Dienstleistungen und ihre Anwendung durch die Kunden. Diese DNA der Firma ist fortlaufend zu entwickeln. Förderungsmöglichkeiten gibt es viele: von der Personalauswahl mit Fachkompetenzkriterien, über die laufende Ausbildung bis zur permanenten Fachinformation über Intranet-Kommunikationsplattformen.

Fazit

Die Forderung lautet immer wieder: Wer international führt, sollte fähig sein, das eigene Verhalten und die unternehmerische Geschäftstätigkeit lokalen kulturellen Realitäten anzupassen. Dem ist zuzustimmen. Es ist aber auch festzuhalten, dass persönliche Authentizität einerseits und eine nachhaltige, dem Unternehmen verpflichtete Führung andererseits ebenso entscheidend sind. Die kulturellen internationalen Rahmenbedingungen und eine eigenständige Firmenkultur und -tätigkeit reiben sich. Das ist Realität – und eine spannende Herausforderung!



Blumenwiese versus Golfrasen

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

Intuitiv steigen beim Vergleich zwischen einer Blumenwiese und einem Golfrasen zwei Bilder hoch: Einerseits eine bunte Wiese mit weiss, gelb, rot und blau blühenden unterschiedlich grossen Blumen und verschiedensten Gräsern, andererseits ein perfekter Golfrasen mit geringer Artenvielfalt, eng aneinanderstehenden Gräsern, gleichmässig grün und tadellos geschnitten. Auch in der Arbeitswelt lassen sich Vorgesetzte in der Teamführung und im Umgang mit Menschen in diese zwei Gegensätze aufteilen.

Golfrasen-Führungsverantwortliche behandeln Mitarbeitende so, dass sie nicht zu unterscheiden sind und nur ihren ganz einseitigen und jederzeit austauschbaren Nutzen erbringen. Golfrasen-Managementmethoden begründen Vorgesetzte vielfach mit dem konstant hohen Arbeitsdruck und der

ständig geforderten Effizienzsteigerung. Führungsverantwortliche gehen in der Mitarbeiterführung vielfach davon aus, dass eine möglichst einfache, enge und unpersönliche Führung am effizientesten zum Erfolg führt. Dabei verkennen Vorgesetzte, dass der Aufwand für das Anlegen und die Pflege eines Golfrasens um ein Vielfaches grösser ist als für eine Blumenwiese. Nebst hohen Düngermengen kommt erschwerend hinzu, dass ein solcher Rasen auf jegliche Veränderung schnell mit Verunkrauten oder Vergilben reagiert. Dieselben Phänomene treten in der Arbeitswelt auf und zeigen sich in mangelndem Mitarbeiterinteresse, innerer Kündigung, hoher Fluktuation oder zunehmendem Burn-out.

Beim Blumenwiesen-Management ist der Umgang mit den einzelnen Mitarbeitenden völlig anders. Die Leistungsorientierung ist genauso verankert und es werden ebenso klar definierte Unternehmensziele verfolgt wie beim Golfrasen-Management. In der Blumenwiese wird jedoch gerade die Individualität der Mitarbeitenden geschätzt. Stärken und Schwächen sind gefragt und ergänzen sich in den verschiedenen Ausprägungen zu einem bunten Strauss an Qualitäten. Der Management-Aufwand eines solchen Systems ist wesentlich

kleiner und viel stresstoleranter als beim Golfrasen. Führungsverantwortliche, die so führen, verfügen meist über eine klare Wertorientierung und eine hohe Bereitschaft zur Selbstreflexion, zudem begegnen sie ihren Mitmenschen mit Respekt und Wertschätzung. Eine ganz einfache Kenngrösse solchen Führungsverhaltens ist, dass ein Vorgesetzter weiss, was seine Mitarbeitenden ausserhalb der Arbeit interessiert und wie sie ihre Freizeit verbringen. In der Natur zeigt sich: Blumenwiesen sind ertragsreicher, qualitativ ausgewogener und stresstoleranter als perfekte Golfrasen.

In der Praxis bewegen sich die Führungsstile zwischen diesen beiden Polen. Der Weg vom Golfrasen zur Blumenwiese ist jedoch viel einfacher und mit deutlich weniger Aufwand zu bewerkstelligen als der Weg in umgekehrter Richtung. Welcher Weg eingeschlagen wird, hängt einzig und allein vom Führungsverständnis der verantwortlichen Person ab. Gestresste Führungspersonen sind ein Phänomen, das oft durch Golfrasen-Management hervorgerufen wird. Dabei wird meist verkannt, dass dieser Stress selbstverschuldet und nicht den Mitarbeitenden anzulasten ist. Der ständige Versuch,

>>

illusion der bewegung



Die Schönheit der Bewegung entdecken wir erst mit dem Kameraauge, das uns den ganzen Bewegungsablauf aufzeichnet. 20 bis 25 Einzelbilder pro Sekunde erzeugen für unser Auge als flüssige Bildfolge die Illusion der Bewegung. Mit bloßem Auge registrieren wir die Eleganz des Aufschlages nur in seinem gesamten Schwung.



Bei hohen Geschwindigkeiten löschen sich Objekte bis zur Unsichtbarkeit aus – wie ein Geschoss, das für unser Auge nicht mehr existiert.

*Harold Eugene Edgerton, Elektroingenieur
Erfinder des Stroboskopblitzes und Pionier der Hochgeschwindigkeitsfotografie*

Mitarbeitende in ein Golfrazen-Schema zu pressen, benötigt sehr viel Energie. Die Ausrichtung auf ein wertorientiertes Blumenwiesen-Management ermöglicht bessere Leistungen im Team und für das Unternehmen – und das bei einem viel geringeren Führungsaufwand.

Dieser Weg bedingt für Führungsverantwortliche die vertiefte Auseinandersetzung mit dem eigenen Führungsverständnis. Es sind nicht neue Konzepte und Führungsgrundsätze nötig, wie sie zur Genüge in der Literatur beschrieben sind. Nein, es braucht ein verinnerlichtes Blumenwiesen-Verständnis.

Für eine erfolgreiche Verinnerlichung und Umsetzung des Blumenwiesen-Managements ist ein systemisches Coaching nach dem St. Galler Coachingmodell geradezu ideal. Coaching im systemischen Sinne bedeutet ganz grundsätzlich, einen Golfrazen mit hohem Pflegeaufwand in eine naturbelassene blühende Wiese zu verwandeln. Dabei werden gelebte, ineffiziente Strategien im eigenen Führungsverhalten erkannt und der Weg zu einem wertorientierten Führungsverständnis geebnet. Dies schont die persönlichen Ressourcen und erhöht den eigenen und den unternehmerischen Erfolg. Nutzen Sie diese Chance!



Veränderungen nachhaltig durchführen

Markus Mangiapane
MAS FHO in Business Information Management

Wer hat nicht schon ein Buch zum Thema Selbstorganisation, Diät oder Reorganisation des eigenen Lebens gelesen? Und: Wer hat sich angesprochen gefühlt? Wer glaubt nach der Lektüre, er könne seine Zeit jetzt wesentlich besser einteilen, endlich seine drei überflüssigen Pfunde loswerden oder endlich „Nein“ sagen, wenn der Chef etwas möchte? Rückblickend betrachtet: Bei wem hat die Veränderung nachhaltig funktioniert?

Bei über 75 % der Leser bleibt der Wunsch nach Veränderung ein frommer Vorsatz. In der Regel verwässern sich die wertvollen Tipps und Tricks, die Verhaltensanweisungen und Ratgeber mit jedem Tag mehr.

Im Kontext des Veränderungsmanagements ist das gelesene Wort sehr flüchtig und schafft es in der Regel nicht, eine nachhaltige Veränderung herbeizu-

führen. Warum das so ist, welcher Weg mehr Erfolg verspricht und wie sich dieses Wissen auf eine Organisation übertragen lässt, beschreibt dieser Artikel.

Bezug auf eine Einzelperson

Um die Frage nach nachhaltigen Veränderungen beantworten zu können, muss man wissen, wie der menschliche Verstand funktioniert.

Der Mensch wird zu etwa 88 % von seinem Unterbewusstsein gesteuert. Darunter fallen das Langzeitgedächtnis sowie Emotionen und Gefühle. Nur 12 % seiner Hirnleistung wird von Denken und Planen, Analysieren und dem Kurzzeitgedächtnis belegt. Im Umkehrschluss bedeutet das: Der Mensch kann sich nicht gegen den übermächtigen Einfluss seines Unterbewusstseins wehren. Viele Entscheidungen fallen schon vor dem Aussprechen oder dem Bewusstwerden. Der Zugang dazu ist allerdings oft verborgen. In der Umgangssprache sprechen wir in dem Fall von der Intuition oder vom Bauchgefühl.

Studien zeigen: Das Bauchgefühl führt zu schnelleren und effizienteren Entscheidungen, die im Ergebnis oft besser sind als wohlüberlegte. Der Grund

dafür sind unsere Erfahrungen. Sie werden im Unterbewusstsein abgespeichert und bei Bedarf abgerufen. Das ist Intuition. Die Mehrzahl der Manager baut auf sie, sagen Forscher, welche die unterschiedlichen Entscheider-Typen analysiert haben.

Wie tickt der Mensch?

Eine mögliche Erklärung dafür liefern die Anlage und die Entwicklung des Menschen, bzw. im Wesentlichen seine Emotionen oder vielmehr: sein komplexes Emotionssystem.

Emotionssysteme setzen sich aus vier Ebenen zusammen, die sich im Laufe der menschlichen Evolution entwickelt haben: Zu Beginn des Lebens bzw. bei der Entstehung der ersten Zellen sind Emotionen ausschliesslich auf die *körperlich-physische Ebene* beschränkt. Hier geht es im Wesentlichen ums Überleben. Die zweite Ebene ist die wahrnehmende oder *kognitive Ebene* des Menschen. Im Zuge der Zellentwicklung entwickelt sich auch das Gehirn und die Zellen spezialisieren sich, etwa das Gehör, die Augen, die Wahrnehmung und Bewertung der Ausenreize. Weitere Entwicklungen entstehen im Zusammenschluss von Gruppen. Ein Leben in der Gruppe bietet für das an sich egoistische Individuum

erhebliche evolutionäre Vorteile.

Die *soziale Ebene* unseres Lebens, also das Zusammenleben der Individuen in Gruppen, wird ebenfalls von Emotionssystemen bestimmt. Mit der Entwicklung der Sprache war der Mensch schliesslich in der Lage, sich mit abstrakten Themen auseinanderzusetzen. Besonders wichtig dabei war und ist die Beschäftigung mit der Zukunft, insbesondere mit Fragen nach der eigenen Existenz, der Macht des Schicksals und dem Weiterleben nach dem Tod. Auch die Struktur und die Inhalte dieser sogenannten *gnostischen Ebene* entstehen und entwickeln sich streng nach den inneren Spielregeln der Emotionssysteme.

Mit diesen Erkenntnissen wird deutlich: Emotionssysteme sind biologische Imperative. Das heisst, sie prägen und durchdringen unser Verhalten und unser Denken ganzheitlich. Unsere menschliche Kultur ist deshalb kein eigenständiges Phänomen, sondern wird von den Emotionssystemen entscheidend geprägt. Deshalb gilt es, die Emotionssysteme entsprechend zu würdigen und beim Durchführen von Veränderungen zu berücksichtigen.

Bei der Betrachtung der Emotionssysteme ist es wichtig, zwei Begriffe ganz

klar gegeneinander abzugrenzen: Emotionen und Gefühle. Diese Begriffe werden in vielen Fällen äquivalent eingesetzt, was nicht korrekt ist. Emotionen sind, wie oben beschrieben, eine menschliche Veranlagung und geprägt durch Erfahrungen. Emotionen spielen sich in unserem Unterbewusstsein ab und sind dadurch nicht kontrollierbar. Gefühle hingegen sind der Ausdruck unserer Emotionen in unserem Bewusstsein und dadurch mehr oder minder kontrollierbar.

Emotionen sind aber noch nicht alles

Wir werden also zum Grossteil von Emotionen gesteuert. Bei genauer Betrachtung und nach gängiger Meinung von Psychologen arbeiten in unserem Gehirn zwei unabhängige Systeme: Das Emotionssystem, das vorangehend beschrieben wurde, und sein rationaler Gegenspieler, auch bekannt als das reflektive oder das bewusste System. Dieser Teil denkt nach, analysiert und schaut in die Zukunft. Die unmittelbare Schlussfolgerung heisst: In unserem Gehirn wohnen zwei Seelen.

In den letzten Jahrzehnten haben die Psychologen viel über diese beiden Systeme herausgefunden. Allerdings war sich die Menschheit dieser Spannung schon immer bewusst. Platon zum

Beispiel sagte, wir hätten in unserem Kopf einen rationalen Wagenlenker, der ein wildes Pferd zügeln muss, das „sich auch mit Reitpeitsche und Stachelstock kaum bändigen lässt“. Freud schrieb über das selbstsüchtige Es und das pflichtbewusste Über-Ich und über das Ich, das zwischen den beiden vermittelt. In jüngerer Zeit haben Verhaltensökonominnen die beiden Systeme als „Planer“ und „Macher“ bezeichnet.

Ein wesentlich aussagekräftigeres Bild hat Jonathan Haidt gezeichnet. Er bezeichnet die emotionale Seite als einen Elefanten und die rationale Seite als seinen Reiter. Der Reiter, oben auf dem Elefanten, hält die Zügel und scheint der Lenker zu sein. Doch seine Kontrolle über den Elefanten ist unsicher, weil der Reiter im Vergleich zum Elefanten so klein ist. Jedes Mal, wenn sich der sechs Tonnen schwere Elefant und der Reiter uneinig sind, setzt sich der Elefant durch. Er, oder besser unsere Emotionen sind stärker als unsere Ratio.

Ergebnisse in Bezug auf Veränderungen

Wenden wir diese Erkenntnisse nun auf unser Grundproblem an – nämlich: wie lassen sich Veränderungen nachhaltig realisieren? – bedeutet das: Wir können

nur erfolgreich sein, wenn wir beide, Reiter und Elefant, in Einklang bringen. Nur, wenn beide Teile ein gemeinsames Ziel verfolgen, kann der Mensch am Ende seine eigenen Ziele oder die ihm vorgegebenen Ziele nachhaltig erreichen. Beide Systeme auf einen einheitlichen Weg zu bringen und sich auf ein Ziel einzuschwören, verlangt Geduld und ein wenig Geschick. Und nicht zuletzt das Wissen um das Wie, das die Basis von erfolgreichen Veränderungen ist.

Grundsätzlich gilt es, drei Bereiche zu beachten:

- 1 Sie müssen das reflektive oder bewusste System ansprechen. Das heisst: Sie müssen Ihrem Reiter den Weg weisen. Hierzu haben sich folgende Massnahmen bewährt:
 - a Zeigen Sie das Ziel auf. Eine Veränderung ist einfacher, wenn man weiss, wohin der Weg führt und warum es sich lohnt, ihn zu beschreiten.
 - b Finden Sie heraus, was bisher funktioniert hat, und kopieren Sie es.
 - c Definieren Sie die entscheidenden Schritte. Denken Sie nicht nur an das grosse Bild, sondern überlegen Sie, was konkret zu tun ist.

2 Sprechen Sie Ihre Emotionen an, oder einfacher gesagt, motivieren Sie den Elefanten.

- a Um eine Veränderung zu bewirken, reicht Wissen alleine nicht. Sorgen Sie dafür, dass die Menschen mit dem Herzen dabei sind.
- b Verkleinern Sie das Ausmass der Veränderung: Brechen Sie die Veränderung auf so kleine Einheiten herunter, dass sie dem Elefanten keine Angst einjagen.
- c Lassen Sie Ihre Mitarbeiter und Kollegen an ihren Aufgaben wachsen. Kultivieren Sie das Gefühl der Identität und fördern Sie damit das dynamische Selbstbild.

3 Ebnet Sie den Weg für eine Veränderung, schaffen Sie eine Veränderungskultur:

- a Wenn sich die Situation ändert, verändert sich das Verhalten. Verändern Sie also die Situation.
- b Bilden Sie Gewohnheiten heraus: Wenn das Verhalten zur Gewohnheit wird, ist es „frei“ – es belastet den Reiter nicht mehr. Finden Sie einen Weg, Gewohnheiten zu fördern.
- c Mobilisieren Sie die Herde: Verhalten ist ansteckend.

Fazit

Der Mensch ist weitaus komplexer als gedacht. Allerdings kann man Veränderungsvorhaben positiv beeinflussen, wenn man die Rahmenbedingungen kennt. Grundsätzliche Garantien für einen Erfolg gibt es nicht, mit den richtigen Massnahmen zur richtigen Zeit lassen sich indessen die Grundsteine für eine erfolgreiche Veränderung legen.

Ob Sie als Einzelperson Ihre Ernährung umstellen möchten oder ganze Organisationen und Teams verändern – es geht immer um den Menschen, um das Individuum, und es gelten für beide Vorhaben die gleichen Regeln. Für nachhaltige Veränderungen müssen die rationale und die emotionale Seite in Einklang gebracht werden. Oder anders gesagt: Sie müssen die emotionale Seite des Elefanten und die rationale Seite des Reiters erreichen. Nur, wenn sich beide gemeinsam auf den Weg machen, können sie Veränderungen erfolgreich herbeiführen.



IT-Submissionen im Spannungsfeld zwischen wirtschaftlichem Nutzen und rechtlichem Hindernislauf

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

IT-Beschaffungen geraten oft in die Schlagzeilen. Die Gründe: Unregelmässigkeiten beim Beschaffungsprozess, Nichteinhalten der rechtlichen Vorschriften oder Kompetenzüberschreitungen bei den Behörden. Diese Argumente werden herangezogen, wenn Kostenüberschreitungen, Projektverzögerungen oder der Abbruch von IT-Projekten zu rechtfertigen sind. Schnell wird in Wirtschaft und Politik der Ruf nach mehr Wettbewerb oder transparenteren Verfahren laut. Diese Betrachtung greift allerdings zu kurz, wie zu zeigen ist.

Jeder Submission liegt ein Beschaffungsgegenstand zugrunde. Die Beschaffungsstelle muss sich spätestens zum Zeitpunkt der Verfahrenseröffnung im Klaren sein, welches Ziel sie mit der

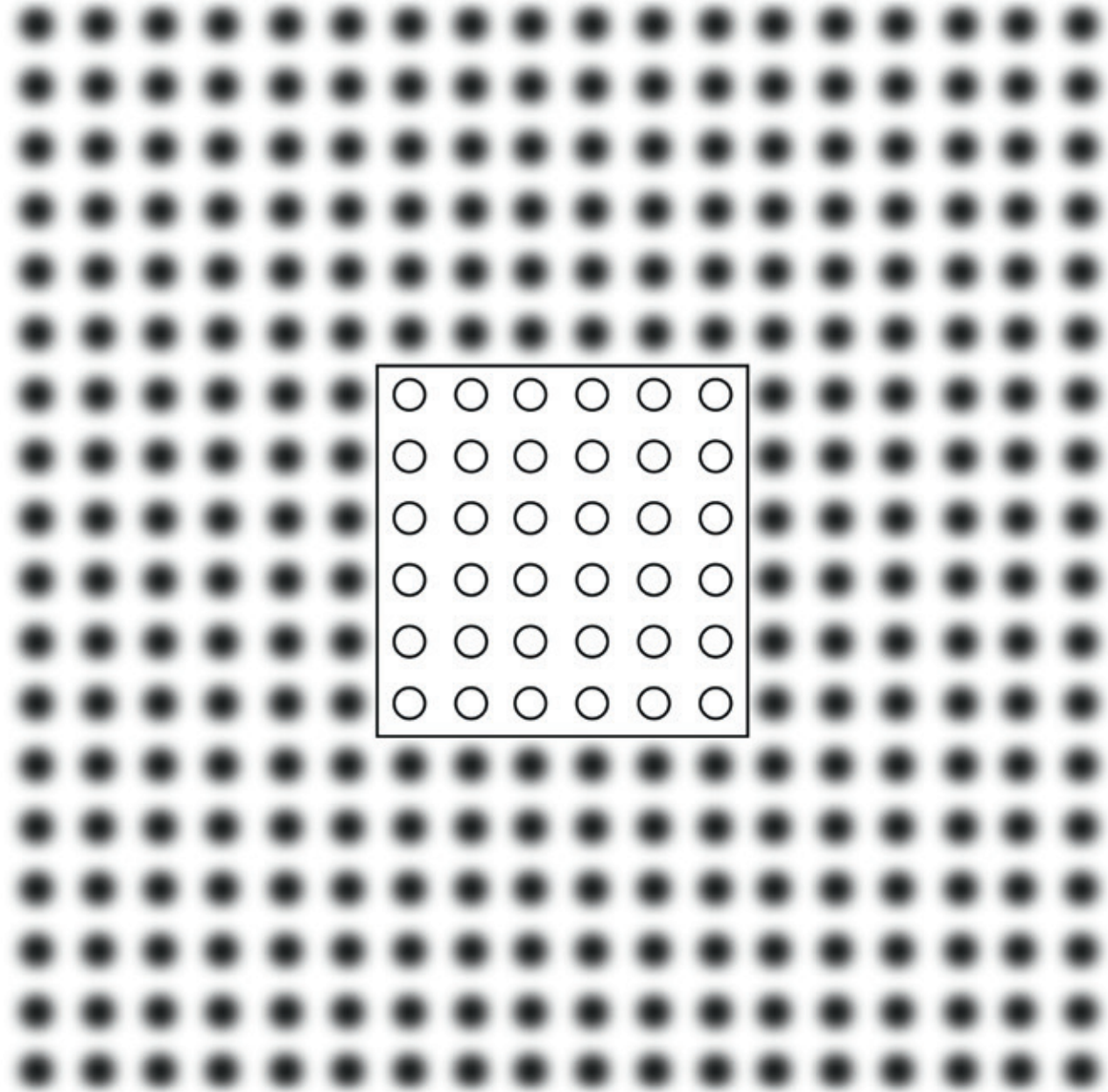
Beschaffung erreichen will. Von dieser Klärung hängen Erfolg oder Misserfolg im Beschaffungsprozess ab.

Bei IT-Beschaffungen besteht die Herausforderung insbesondere darin, den Soll-Zustand zu definieren. Dieser Zustand sollte mit der IT-Strategie des Auftraggebers in Einklang stehen. Es geht darum, Notwendiges gegenüber Wünschbarem abzugrenzen, und dieser Klärungsprozess erfordert in der Regel einen Management-Entscheid.

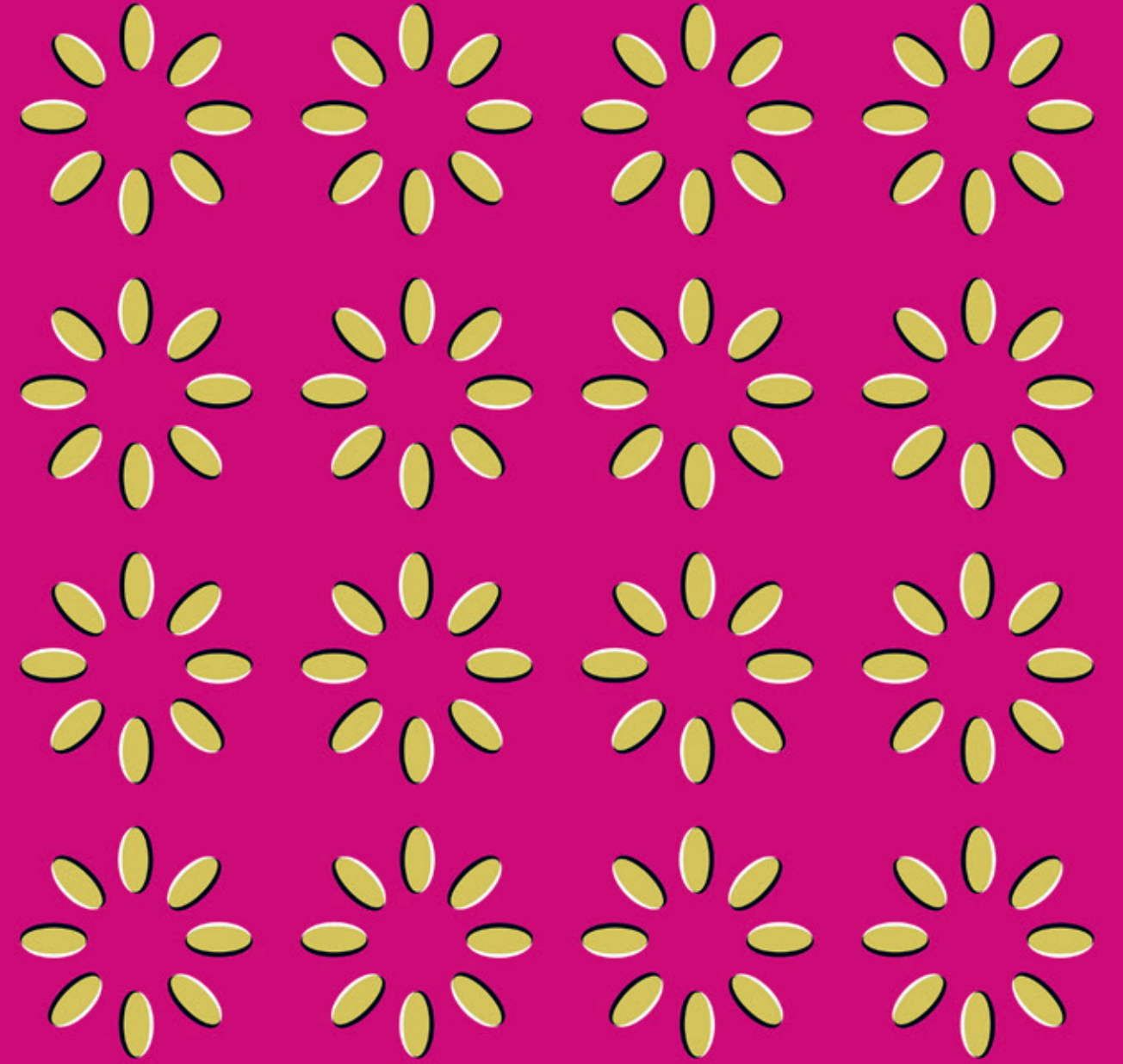
Die Erfahrung aus gescheiterten IT-Projekten zeigt: Weil der Beschaffungsgegenstand nicht oder zu wenig präzise bestimmt wurde, entstehen oft Mehrkosten für Leistungen, die zusätzlich zum geplanten Beschaffungsgegenstand ausgeführt werden.

Oft zeigt sich spätestens bei der Festlegung der Anforderungskriterien, dass vieles noch offen und ungeklärt ist. Beispielsweise kann die Beschaffungsstelle die Anforderungen aufgrund des aktuellen Kenntnisstands zu wenig präzise formulieren oder es stellt sich die Frage, ob die potenziellen Anbieter die verlangten Spezifikationen überhaupt erfüllen.

>>



Das Quadrat schwebt über der Seite.



Die Blumen drehen sich.

Diese Fragen stellen sich regelmässig bei IT-Beschaffungen. Pauschale Antworten gibt es nicht. Allerdings hilft in der Praxis oftmals das Ausschöpfen der submissionsrechtlichen Möglichkeiten weiter. Beispielsweise wird der Beschaffungsgegenstand funktional mit Beschaffungsziel oder Leistungsprogramm umschrieben. Dem Anbieter werden lediglich die Ziele vorgegeben; die technische Lösung zur Erreichung dieses Ziels bleibt dagegen offen. Ein anderer Weg kann das Zulassen von Varianten sein, die zwar funktional gleichwertig sind, jedoch technische Anpassungen gegenüber dem Grundangebot aufweisen. Durch eine geeignete Wahl des Submissionsverfahrens können Auftraggeber bei den Anbietern schon früh die Spreu vom Weizen trennen.

Die Auswertung des Submissionsergebnisses kann Fallstricke beinhalten. Spätestens dann rächen sich unpräzise Formulierungen zu den technischen Anforderungen. Die Auswirkungen sind bekannt: Die Anbieter werden Entschiede zur Auftragsvergabe eher anfechten, wenn sie nicht nachvollziehbar und klar begründet sind. Das kann zu Beschwerdeverfahren mit ungewissem Ausgang und teuren Verzögerungen führen.

Für die Beschaffungsstelle empfiehlt es sich, unter anderem folgende Punkte zu beachten:

- Präzises Festlegen des Beschaffungsgegenstandes und klares Umschreiben der Anforderungen.
- Detailliertes Pflichtenheft: Die Soll-Anforderungen müssen dem Beschaffungsziel entsprechen und mit der IT-Strategie übereinstimmen.
- Festlegen der Zuschlagskriterien samt deren Gewichtung unter Berücksichtigung der Komplexität der Beschaffung.
- Dem Preiskriterium ist besondere Beachtung zu schenken. Als Faustregel gilt: Je komplexer und individueller die Beschaffung hinsichtlich der technischen Spezifikationen und Entwicklungen ist, desto tiefer darf die Gewichtung des Preiskriteriums sein und desto schwerer wiegen die technischen Kriterien, einschliesslich Referenzprojekte.
- Das Vertragsmanagement ist bereits bei der Beschaffung zu beachten. Es gilt, auf die Beschaffung abgestimmte Vertragskonstruktionen mit Rahmen- und Einzelverträgen vorzusehen, die auch künftige technische Entwicklungen des Beschaffungsgegenstandes berücksichtigen.

Verfahrensfehler können beispielsweise darin bestehen, dass die Behörden Leistungen beschaffen, ohne ein Submissionsverfahren durchzuführen. Diese sogenannten freihändigen Beschaffungen, die regelmässig und über Jahre erfolgen können, werden von den Gerichten in der Regel nicht mehr geschützt.

Aus wirtschaftlicher Sicht kann eine im Submissionsverfahren erfolgte Beschaffung preislich interessanter sein als eine freihändige Beschaffung. Nämlich dann, wenn der Wettbewerb spielt. Das heisst: Wenn der im Rahmen einer Submission angebotene Preis tiefer ist als der Preis bei einer freihändigen Beschaffung. Zudem öffnen sich im Rahmen eines Submissionsverfahrens oftmals Türen zu innovativen technischen Lösungen, die bei einer freihändigen Beschaffung verschlossen blieben.

Eine korrekte Anwendung des Submissionsrechts reduziert die Gefahr von zeitlichen Verzögerungen bei Beschaffungsverfahren. Zudem leistet jedes Submissionsverfahren einen Beitrag zum Wettbewerb und trägt damit zum effizienten Einsatz der öffentlichen Finanzmittel bei.



Abstract – Modernes IT-Management

Markus Mangiapane / Roman P. Büchler

Modernes IT-Management fordert nicht nur die Informatikabteilung, sondern insbesondere auch die Unternehmensleitung. Denn: IT-Strategie ist im 21. Jahrhundert Unternehmensstrategie. Sie spielt in vielen kritischen Entscheidungen eine massgebende Rolle. Sie will geführt werden und braucht Management Attention.

In den vergangenen Jahren verloren IT-Organisationen ihren Fokus auf die Geschäftsunterstützung und orientierten sich vermehrt an der operationellen Qualität ihrer IT-Systeme. Sie zogen sich ins Rechenzentrum zurück und vernachlässigten gerne die Geschäftsprozesse. Damit wurde die Dienstleistung der Informatikabteilung ersetzbar durch einen x-beliebigen externen Dienstleis-

ter, oft aus Polen oder Indien – und die IT zu einem Kostenblock, den es zu reduzieren gilt.

So steht die IT heute nicht nur aus technischen Gründen vor einem massiven Wandel. Sie muss sich nach aussen öffnen, sie muss das Unternehmen als Ganzes betrachten und Innovationen aktiv in die Geschäftsprozesse einbringen und dabei ihre Kosten stets unter Kontrolle haben. Das bedeutet für IT-Organisationen eine echte Innovation, insbesondere in mittelständischen Unternehmen. Wir sprechen in solchen Fällen von einer Nutzeninnovation. Das heisst: Die Aktivitäten der IT-Organisation wirken sich positiv auf die Kostenstruktur und auf die Kunden eines Unternehmens aus.

Dies war für die BSG ein Grund, systematisch Methoden und Modelle zu entwickeln, die mittelständischen Unternehmen helfen, ihre IT mit einfachen, aber wirkungsvollen Hilfsmitteln zu führen. Konkrete Anforderungen an die IT-Organisation ermöglichen eine klare strategische Ausrichtung. Dies ist der Grundstein für eine zukunftsorientierte, effektive und effizient aufgestellte IT-Organisation, die ihre Kosten im Griff hat.

Die Methoden sichern und beschleunigen die Ausrichtung der IT an die strategischen Rahmenbedingungen des Unternehmens. Und die empfohlenen Hilfsmittel lassen sich von der Unternehmensleitung sowie insbesondere von der IT-Organisation direkt in die Praxis übernehmen und für die Planung weiterverwenden.

Markus Mangiapane und
Roman P. Büchler
haben ein Buch zum Thema
herausgegeben:

Modernes IT-Management
Springer Vieweg Verlag,
ISBN 978-3-658-03492-4.

Das Buch kann bei der BSG als
Sonderedition unter info@bsg.ch
zum Spezialpreis von CHF 25.00
bezogen werden – solange Vorrat.



Bring your own Device – oder lieber doch nicht?

David Lämmler
Dipl. Ing. FH

Die Informationstechnologie ist im Wandel wie nie zuvor. Innovative Ideen werden immer schneller in leistungsfähige Smartphones und Tablets implementiert und intelligente Apps im Stundentakt auf den Markt gebracht. Hand in Hand mit einer flächendeckenden Online-Verfügbarkeit ist im privaten Bereich die Verwendung von mehreren *Devices und Commodity Services* längst angekommen. Die Kehrseite: Viele Geräte müssen bedient, gewartet, bezahlt und erneuert werden und im Geschäftsalltag wiederholt sich das Ganze – meist mit anderen *Devices* und *Business Services*. Gesamtheitlich betrachtet ist dies weder wirtschaftlich noch entspricht es dem Bedürfnis nach *weniger ist mehr*; es ist schlicht Zeit- und Geldverschwendung. Setzt sich die seit längerem angesagte Strategie des Bring your own Device (BYOD) nun endlich durch?

Einführung

Die Idee hinter BYOD: Die Mitarbeiter benutzen ihre privaten *Devices* auch geschäftlich. Sie schätzen dabei die vereinfachte *Usability*, den individuellen Erneuerungszyklus und vor allen Dingen die limitierte Anzahl verwendeter Geräte. Das Unternehmen begrüsst die finanzielle Beteiligung der Mitarbeiter und ihre erhöhte Erreichbarkeit. Weniger erfreut ist das Unternehmen indessen über Sicherheitsrisiken oder juristische Probleme bei Schadensfällen – und über den partiellen Abbau seiner fortlaufend vereinheitlichten IT-Infrastruktur.

Trends

Die Informatik ist das Rückgrat praktisch aller Unternehmen. Sie durchdringt und unterstützt die Organisation, die Geschäftsprozesse und die Kommunikation. Entsprechend professionell soll sie aufgebaut sein. Darum tendieren viele Unternehmen zu eher konservativen, dafür stabilen Betriebsmodellen. Eingesetzt werden bewährte Strategien und Mittel, die bekannte Risiken auf ein Minimum reduzieren. Im Mittelpunkt steht die technische Infrastruktur und weniger der Mensch. Doch ein Umdenken ist gefragt. Und, liebe CIOs: Bitte macht die Augen auf! Die Mitarbeiter der Generation Y sind gut ausgebildet,

sie lassen sich möglichst viele Optionen offen und sind Meister im Improvisieren. Sie erwarten von den Unternehmen flache Hierarchien, wenig Reglementierung und viel Selbstbestimmung. Die *Digital Natives* der Nachfolge-Generation Z werden uns in der Informatik herausfordern wie keine Generation davor. Sie lieben das eigene, moderne *Device* wie ein *Tamagotchi*. Bietet man ihnen als *Goodie* beim Einstellungsgespräch ein biederes *Business Device* an, outet man sich als uncooles Unternehmen.

In Zukunft ist der virtuelle Arbeitsplatz Normalität und bei jedem Arbeitsschritt oder Freizeitvergnügen ist *Wearable Computing* in irgendeiner Form beteiligt: etwa als Video, Audio, Bewegung, geografische Koordinaten oder Codeleser. Die Verlagerung der dazu notwendigen Services und Daten in die Clouds wird von monopolistischen Providern subtil, aber unaufhaltbar vorangetrieben. Der enorme Nutzen von *Big Data* erfreut das Kind ebenso wie die Oma, die im selbstfahrenden Auto die verlängerte Lebensqualität genießt. Diese gesellschaftlichen und technischen Trends müssen in der Unternehmensinformatik umfassend berücksichtigt, in der IT-Architektur eingeplant und in den Projekten schnell umgesetzt werden –

notabene mit besserer Verfügbarkeit, höherer Stabilität und zu geringeren Kosten als in der Vergangenheit.

Umfassend denken und handeln

Der Entscheid für eine Strategie mit BYOD ist rasch gefällt, aber Achtung: Denke an die Folgen! IT-Infrastrukturen sind heute höchst komplex. So sind unter anderem UMS-, Workflow- und DMS-Systeme integraler Bestandteil von ERP- oder IVS-Systemen. Diese Verflechtung kostet im operativen Betrieb und bei der Ablösung einzelner Module Zeit und Geld. Oft trifft man darüber hinaus auf historisch gewachsene IT-Infrastrukturen, die zwar effektiv sind, sich aber in der Realität nicht mehr wirtschaftlich modernisieren lassen.

Für die zusätzliche Integration von BYOD ist eine anpassungsfähige IT-Infrastruktur unabdingbar. Zudem müssen sich die Prozessorganisation und die Mitarbeiter auf stetige Veränderungen einstellen und öfters neue Wege gehen. Der Ansatz der kontinuierlichen Verbesserung, den die Automobil-Branche seit Jahren verfolgt, sollte in allen Unternehmen ankommen. Gekoppelt mit mehr Risikobereitschaft ergibt sich damit der richtige Mix und der Schlüssel zum Erfolg.

Der stetige Technologiewandel, die auf *Lean* getrimmten Geschäftsprozesse und die jährlich ändernden Angebote der Service Provider stehen im Mittelpunkt der Geschäftsentwicklung; dasselbe gilt für BYOD. BYOD muss periodisch bedacht, hinsichtlich Wertschöpfung überprüft und wenn sinnvoll rasch in die bestehende IT-Infrastruktur und Prozessorganisation integriert werden. Vergleichbar mit den stetig ändernden Mobile-Phone-Abonnements: Auch da gilt es, den Abo-Typ jährlich zu überprüfen, Kosten-Nutzen zu analysieren, neue Modelle zu wählen und die Mitarbeiter zu schulen.

IT-Architektur gestalten

Moderne IT-Architekturen basieren vielfach auf virtualisierten Betriebs-, Speicher- und Netzwerkumgebungen. Diese sind flexibel, sowohl im operativen Betrieb als auch beim Ausbau und bei der Modernisierung. In Verbindung mit standardisierten Applikationen und benutzerfreundlichen *User Interfaces* bieten diese modernen Architekturen eine ideale Plattform für BYOD. Hinzu kommt die erforderliche *Always On*, die Online-Verfügbarkeit: Der Benutzer soll an jedem Arbeitsplatz die *Business Services* seines Unternehmens oder diejenigen des Service Providers nutzen können. Im Unternehmen und

am Arbeitsplatz zu Hause lässt sich dies über die Netzwerk-Infrastruktur einfach und ohne Zusatzkosten realisieren. Die Wahl eines professionellen Service Providers sichert Qualität und *Performance*. Im mobilen Büro ist dies nur mit Mehraufwand realisierbar – oder gar nicht. Betrachtet man jedoch die Ausbauaktivitäten der Kommunikationsanbieter, ist es nur eine Frage der Zeit, bis in jeder Lebenslage telefoniert, getwittert, gemailt und mobil gearbeitet werden kann. Als Resultat dieser Entwicklung befinden sich die Preise dieser *Commodity Services* – mit Blick auf die EU-Länder – im Sinkflug.

Und nun zum dritten Element von BYOD: Die Integration der unterschiedlichen *Devices*. Voraussichtlich setzt sich in Zukunft nicht nur ein Betriebssystem oder ein einziger Service Provider auf dem Markt durch. Zudem soll sich ein Unternehmen nicht mit einem einzigen System verheiraten müssen. Es benötigt somit eine *Middleware*, die den BYOD-Ansatz optimal unterstützt. Diese *Middleware* sorgt dafür, dass die Applikationen in einer Hardware-unabhängigen *Shell* auf den *Devices on Demand* installiert, betrieben und wieder gelöscht werden können, genauso, wie es der Benutzer gewohnt ist: mit seinem Gerät, mit seinem *User Interface* und

>>



Bei einem symmetrischen Gesicht, wie dem von Brigitte Bardot, haben wir den Eindruck von zwei ebenmässigen, identischen Gesichtshälften – Bild oben.



links + rechts

Durch Kopieren der linken und rechten Gesichtshälften entstehen zwei komplett neue Gesichter mit unterschiedlichen Charakterzügen.

Das Bild links mit den rechten Gesichtshälften wirkt entwickelter, ausdrucksvoller und maskuliner.

Das Bild rechts mit den linken Gesichtshälften wirkt weicher, kindlicher und femininer.

Dies ist mit ein Grund, weshalb Maler und Bildhauer mit Vorliebe bei Frauen das Linksprofil und bei Männern die rechte Seite abbilden.

seinem Bedienkonzept. Aktuell gibt es nur wenige, erfolgreiche Middleware-Anbieter auf dem Markt, beispielsweise Citrix. Dies wird sich in absehbarer Zeit kaum ändern, zu gross sind deren technologischen Vorsprünge und ihre konsequent betriebene Spezialisierung. Es bleibt abzuwarten, ob die Webapplikationen auf dem Internet und Intranet die Informatiklandschaft in den Unternehmen in ferner Zukunft erneut verändern.

Organisationen und Geschäftsprozesse anpassen

Die privaten *Devices* im Geschäftsalltag entziehen sich im Wesentlichen der internen IT-Organisation und deren Benutzerauflagen. Auf dem privaten *Device* darf der Benutzer tun und lassen, was er will. Dies im Gegensatz zum geschäftlichen *Shell*, wo die Benutzung geregelt werden kann. Denn kommt es zum Schadensfall, kann die Rechtslage verwickelt sein. Sicherheitskritische Bedenken gibt es insbesondere beim Einsatz der *Devices* im internen Netzwerk. Hier sind angepasste Netzwerk-Designs zu implementieren, die bis dahin nicht zwingend waren. Von Bedeutung sind die Segmentierung der internen Netzwerke mittels VLANs und Firewalls sowie der zwingende Einsatz von Gäste-WLANs. Früher oder später

ist diese Implementierung so oder so unabdingbar, da sie heute zum Grundschutz jedes Informatiksystems gehört. Eine latente Bedrohung sind Viren, Malware und Ähnliches. Eigentlich dürfte man erwarten, dass der BYOD-Benutzer sein persönliches *Device* sorgsam pflegt, regelmässig Datensicherungen durchführt und Antiviren-Lösungen einsetzt. Unsere Erfahrung zeigt allerdings: Nicht jeder tut es. Wichtig ist deshalb eine BYOD-Sicherheit *by Design*, die verhindert, dass Schädlinge die *Shell* kompromittieren oder den Weg in das interne Netz finden.

Für den IT-Support bei BYOD ergeben sich neue Chancen, aber auch Herausforderungen. Einerseits kann der Benutzer über ein webbasiertes Verfahren und ohne Hilfe des IT-Supports die Apps sowie über die *Shell* die Geschäftsapplikationen *on Demand* beziehen, was einen reduzierten Aufwand für die Softwareverteilung und geringere Lizenzkosten mit sich bringt. Andererseits muss der Support das Know-how für bisher unbekannte *Devices* und Betriebssysteme aufbauen. Nicht zuletzt ruft der Benutzer bei jeglicher Fehlfunktion seines *Devices* erst einmal den internen IT-Support an; eine belastende Situation für jeden Helpdesk.

Mit der BYOD-Strategie steigt die Zahl der verfügbaren *Devices* im Unternehmen deutlich. Die Mitarbeiter können über intelligente Apps mit Informationen versorgt und in Geschäftsprozesse eingebunden werden. Es lassen sich Türen öffnen, Informationen per Klick zurückmelden, QR-Codes einlesen und vieles mehr – eine neue Dimension mit viel Potenzial hinsichtlich des Einsatzes und der Integration in bestehende und zukünftige Geschäftsprozesse. Bisherige Prozessschritte lassen sich teilweise oder komplett eliminieren. Aufwändige Papierarbeit kann entfallen und Daten können dort erfasst werden, wo sie entstehen: sofort, korrekt und effizient. Es ist eine Frage der Zeit, bis BYOD bisherige Identifikationsmittel wie Badges ersetzt oder das aktuelle Zeiterfassungssystem hinfällig macht.

BYOD ist definitiv angekommen, und die Frage „BYOD – oder lieber doch nicht“ somit beantwortet.

Die BSG Unternehmensberatung hilft Ihnen gerne bei der Strategie, beim Design und bei der Umsetzung.

Interessiert?

Nehmen Sie mit uns Kontakt auf – am besten mit Ihrem own Device!



Manchmal ist weniger mehr – Risikomanagement für KMU

Maurus Fässler

B.A. HSG Business Administration

Viele kleine und mittlere Unternehmen sehen das Management von Unternehmensrisiken als wenig nutzenstiftende Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen. Die Identifikation und Bewertung von finanziellen, operativen, strategischen sowie weiteren Risiken gilt häufig als Herkulesaufgabe mit beschränktem Einfluss auf den strategischen Entscheidungsprozess und die zielführenden Massnahmen. Muss dies wirklich so sein?

Was Risikomanagement in der Praxis bedeuten kann, wurde vielen Schweizer KMU am 15. Januar 2015 bewusst, als die Schweizer Nationalbank (SNB) den Mindestkurs von 1.20 Franken pro Euro aufhob. Obwohl der Mindestkurs im

Jahre 2011 als temporäre Massnahme eingeführt und kommuniziert wurde, haben sich viele Unternehmen zu wenig mit den potenziellen Auswirkungen einer Aufhebung auseinandergesetzt. Schnell hatte man sich an die neue Situation gewöhnt, die Rahmenbedingungen akzeptiert und das Tagesgeschäft praktisch unverändert weitergeführt.

Das Beispiel zeigt: Es ist für die Risikoeigner eines Unternehmens (bei einer Aktiengesellschaft sind dies der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung) von grösster Bedeutung, sich regelmässig mit den verschiedenen potenziellen Risiken auseinanderzusetzen und gegebenenfalls Massnahmen zu ergreifen. Insbesondere, wenn diese Risiken nicht direkt mit dem Tagesgeschäft verbunden sind. So wurde etwa den Kreditorenrisiken grosse Aufmerksamkeit geschenkt, nicht aber der Aufhebung der Euro-Untergrenze. Dies, obwohl die Abstellmassnahmen in Griffnähe lagen: Mit Termingeschäften hätte man einen Teil oder sogar das ganze Risiko abfangen können.

¹ USA: Sarbanes-Oxley Act (2002)

Deutschland: Bilanzrechtsreformgesetz (2004)

² Schweiz: Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance (2002)
International: ISO 31'000:2009

Viele Unternehmen und ihre Führungspersonen nehmen die Verantwortung des Risikoeigners aktiv wahr, indem sie ein unternehmensweites Risikomanagement leben. Vor allem grössere und börsenkotierte Unternehmen müssen aufgrund neuer Gesetze¹ und Empfehlungen², die wegen der Skandale von Enron oder Worldcom entstanden sind, jährlich umfassende Risikoanalysen durchführen und darüber berichten. Parallel zu den Gesetzen fokussierten sich auch die internationalen Standards und Richtlinien im Risikomanagement stark auf grössere und börsenkotierte Unternehmen.

Kleine und mittlere Unternehmen in der Schweiz verfügen hingegen weder über die Ressourcen und Kapazitäten, noch müssen sie aus gesetzlichen Gründen ein umfassendes Risikomanagement aufbauen. Eine Ausnahme bilden Unternehmen, die durch eine ordentliche Revision geprüft werden. Diese müssen den Prüfungsexperten vorweisen können, dass sie über ein internes Kontrollsystem (IKS) verfügen. Wie gut jedoch dieses IKS als Teil des Risikomanagements funktioniert, ist nicht von Bedeutung. Mit anderen Worten: Jährlich werden hohe Kosten für die Prüfung des Unternehmens aufgewendet, um

>

schliesslich nicht einmal eine konkrete Aussage über die grundsätzliche Risikolage des Unternehmens zu erhalten. Doch bereits ein schlankes, einfaches, aber gezielt eingesetztes Risikomanagement kann dies sicherstellen. Darüber hinaus verbindet ein richtig dimensioniertes Risikomanagement die unternehmerische Verantwortung sogar mit Vorteilen für das Unternehmen, etwa die Etablierung einer nachhaltigen Risikokultur oder die Befähigung der Prozessverantwortlichen bezüglich Risikomanagement.

Damit aber ein Mehrwert für KMU entsteht, braucht es folgende Voraussetzungen:

- Die individuelle Situation des Unternehmens steht im Zentrum der Betrachtung.
- Das Risikomanagement wird im ganzen Unternehmen gelebt.
- Der monetäre und personelle Aufwand hält sich in Grenzen.

Wie integriere ich ein schlankes Risikomanagement in mein Unternehmen?

Die Best Practice beim Risikomanagement ist im internationalen Standard ISO 31'000:2009 ausführlich beschrieben. Basierend auf unserer langjährigen

Erfahrung im IT-Risikomanagement haben wir auf diesem Standard eine Methodik entwickelt, die das Beste aus dem Standard herausnimmt und mit wenig Aufwand die relevanten Aussagen für jedes einzelne Unternehmen trifft. Dabei gehen wir in zwei Schritten vor:

Schritt eins: Strategische Sicht und Risiko-Exposition

Auf der strategischen Ebene können die Risikoeigner die Risiko-Exposition resp. die Verwundbarkeit des Unternehmens auf Basis der aktuellen strategischen Ausrichtung bewerten. Dies kann und soll möglichst parallel zum Strategieprozess erfolgen. Spezifische Fragen zu möglichen Szenarien und ihre potenziellen Auswirkungen auf das Unternehmen zeigen seine Verwundbarkeit.

Mögliche Fragen an die Risikoeigner sind:

- Was passiert, wenn aufgrund eines technischen Defekts die Produktionsanlage für eine Stunde, fünf Stunden, einen Tag oder eine Woche ausfällt?
- Was geschieht, wenn die Stromversorgung für 30 Minuten, eine oder fünf Stunden oder gar für mehrere Tage nicht gewährleistet ist?

In Bezug auf die Frankenstärke hätten folgende Fragen gestellt werden können:

- Was passiert, wenn sich der Wert einer oder mehrerer Fremdwährungen, mit denen das Unternehmen handelt, im Verhältnis zum Schweizer Franken wesentlich verändert? Um 1 %, 5 %, 10 %, 20 %?
- Was geschieht, wenn die zu exportierenden Produkte preislich nicht mehr konkurrenzfähig sind? Nach einem Monat, einem Quartal, einem Jahr, zwei Jahren?

Mit dieser Fragetechnik lassen sich die verschiedenen Arten von Risiken und damit die Verwundbarkeit eines Unternehmens mit wenig Aufwand systematisch bewerten. Die Ergebnisse der Untersuchung sind sehr unternehmensspezifisch. Je nach Reifegrad und Ausrichtung der einzelnen Geschäfts- und Unterstützungsprozesse sowie weiteren Einflussfaktoren kommt eine spezifische Priorisierung der Risiken zustande.

Schritt zwei: Operative Sicht und Abstellmassnahmen

Auf der operativen Ebene geht es vor allem um das Etablieren eines systematischen und wiederholbaren Risikoprozesses mit den bekannten Schritten:

- Ist-Situation: Identifikation und Bewertung der Unternehmensrisiken.
- Soll-Ist-Vergleich: Vergleich der festgestellten Risiko-Exposition und der Ist-Situation.
- Korrektur der Ist-Situation: Definition und Umsetzung von geeigneten Massnahmen, um die Risiken anzugehen.
- Kontrolle: Überwachung der Massnahmenumsetzung, damit der Soll-Zustand erreicht wird.

1 Ist-Situation

Die Grundlage des operativen Risikomanagements bilden in der BSG-Methodik konkrete Fragen zu den einzelnen Risikoarten. Die Prozessverantwortlichen äussern sich in Interviews zu verschiedenen Risiken in ihrem Bereich.

Um das Frankenbeispiel nochmals aufzugreifen, könnten die Finanzverantwortlichen mit folgenden Fragen konfrontiert werden:

- Wird das Währungsrisiko systematisch erfasst? Falls ja, wie?
- Werden Länderrisiken (politische Stabilität, Kursschwankungen usw.) systematisch berücksichtigt und erfasst?

Die Antworten auf die Fragen werden nach Erfüllungsgrad bewertet und dokumentiert; so ergibt sich für jede Risikoart ein individuelles Bild vom Ist-Zustand des Unternehmens.

2 Soll-Ist-Vergleich

Aufgrund der Exposition und der aktuellen Situation des Unternehmens wird der Handlungsbedarf in Bezug auf die einzelnen Risikoarten definiert. Pro Risikoart werden nun verschiedene geeignete Massnahmen ausgearbeitet, um den strategisch erwünschten Soll-Zustand zu erreichen.

3 Korrektur der Ist-Situation

Die Risikoeigner entscheiden schliesslich, für welche Abstellmassnahmen sie Ressourcen freigeben und wer für die Umsetzung verantwortlich ist. Gleichzeitig beschliessen sie unter anderem auch, welche Risiken das Unternehmen bewusst eingehen und tragen will.

4 Kontrolle

Die Umsetzung der Massnahmen wird regelmässig überwacht und angepasst, um den strategisch definierten Soll-Zustand zu erreichen. Das erneute Assessment der Risiken und Ermitteln der aktuellen Ist-Situation zeigt, welchen Einfluss die umgesetzten Massnahmen auf die Risikosituation des Unternehmens hatten.

Durch die geschilderte Interviewform des Assessments werden die Mitarbeiter eines Unternehmens direkt mit dem Risikodenken vertraut gemacht. Die Erfahrung zeigt: Mit dieser Methode braucht das operative Risikomanagement nur anfänglich externe Unterstützung. Die Einfachheit und Praxisnähe des Ansatzes machen dieses Vorgehen für jeden Mitarbeiter nachvollziehbar und umsetzbar. Gleichzeitig lässt sich durch diese Befähigung der Prozessverantwortlichen auch sehr schnell eine nachhaltige Risikokultur im Unternehmen verankern.

Fazit

Ein richtig dimensioniertes und auf die unternehmensspezifische Verwundbarkeit ausgerichtete Risikomanagement kann für ein KMU strategisch bedeutsam sein. Mit dem Fokus auf das Wesentliche lässt sich mit überschaubaren Mitteln sehr viel erreichen. Zentral für ein effizientes Risikomanagement ist die Verankerung eines nachvollziehbaren Risikoverständnisses bei den Verantwortlichen, das sich nahe am Geschäft bewegt. Wenn ein Unternehmen von der obersten Führungsetage bis zu den jeweiligen Prozessverantwortlichen eine Risikokultur lebt, ist es für die Zukunft gerüstet.





Maurizio Cattelan inszeniert mit seinen lebensecht wirkenden Figuren skurrile, komische und provozierende Situationen. Mit seinen überraschenden und irritierenden Ideen bricht er die Regeln der Sehgewohnheiten und spielt mit unseren Wahrnehmungen.

Kostenschmerzen im Spital – was tun?

Gerhard Lechner
Dipl. Betriebsökonom FH / MAS FHO
in Health Service Management

Die Verschwendung im Gesundheitswesen ist allgegenwärtig, dazu sind Spitäler einem zunehmenden Kostendruck ausgesetzt – beides ist allgemein bekannt. Neu ist, dass defizitäre Pauschalentgelte (SwissDRG) auf den Ertrag drücken und das Kostenproblem deutlich verschärfen. So erstaunt es wenig, dass manches Haus von der Komfort- in die Panikzone rutscht und händeringend nach einfachen, rasch umsetzbaren Rezepten sucht, um Kosten zu senken. Doch wo ansetzen, ohne Risiken einzugehen?

Wie in allen Unternehmen hängt auch die Wirtschaftlichkeit eines Spitals von Kosten und Erlös ab. In Spitälern lässt sich die Erlösentwicklung nur schwer beeinflussen. Aus drei Gründen: Erstens lassen kantonale Leistungsaufträge wenig unternehmerischen Spielraum, zweitens nimmt die Regulierungsdichte stetig zu und drittens ist die Steigerung von Behandlungsfällen nur bedingt steuerbar. Zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit bietet sich also nur eine Kostensenkung an. Sparen bei den Mitarbeitenden ist unpopulär, also bleiben die Sachkosten, allen voran die Materialwirtschaft. Dazu zählen vornehmlich die Beschaffung, Bewirtschaftung und interne Logistik des medizinischen Verbrauchsmaterials.

Diagnose

Ein Fakt sticht rasch ins Auge: In Spitälern und Kliniken gibt es eine meist unübersichtliche Anzahl von Lieferanten und Artikeln. Sortimente sind kaum gebündelt, Artikel wenig standardisiert. Eine Nachfragemacht zum Zweck bestmöglicher Einstandskonditionen kann sich so erst gar nicht aufbauen. Die Folge: mittelmässige Einkaufspreise ohne Luft für Sparpotenzial. Verschenkte Kostenvorteile – nicht das Spital profitiert, sondern die Medizinalindustrie.

Auch unzeitgemässe Beschaffungs- und Versorgungsorganisationen in vielen Häusern leisten der Verschwendung Vorschub. Dem Individualismus von Anwendern sind kaum Grenzen gesetzt: Jeder beschafft am zentralen Einkauf vorbei – so es denn einen gibt. Material wird nicht selten falsch oder unnötig eingesetzt und ist logistisch oft nicht dort anzutreffen, wo es im Behandlungsprozess eigentlich sein sollte. Es entstehen Wartezeiten, fachfremde Botengänge, unproduktive Arbeitsschritte. Nicht zuletzt führen überhöhte Material- und Medikamentenvorräte zu Verfall, Schwund, Kapitalbindungskosten und Wertminderung – und das treibt die Kosten nach oben.

Therapie

Einen erfolgversprechenden Ansatz, um Kosten und Verschwendung zeitnah, mit angemessenem Aufwand und überschaubarem Risiko zu reduzieren, bieten Beschaffungsprojekte, die sowohl auf die Einkaufsfunktion als auch auf die Einkaufsorganisation fokussieren.

Die Überprüfung und Optimierung der Einkaufsfunktion befasst sich mit dem Lieferanten- und Artikelportfolio. Ziel sind die Reduktion der Lieferanten- und Artikelvielfalt und die Standardisierung des Materialsortiments, das für ein

Spital nach Massgabe seiner medizinischen Kernleistungen erfolgskritisch ist. Mit einer ABC-Analyse werden zunächst die Wertanteile der Artikel am Umsatz bestimmt, mit der XYZ-Analyse ihr Bedarfsstatus. Von Interesse sind dabei AX- und BX-Artikel, da sie einen hohen Wertanteil am Umsatz haben, einem gleichmässigen Verbrauch unterliegen und mit Blick auf die Planmengen gut prognostizierbar sind. Daraufhin folgt die Beurteilung der Lieferanten für diese Artikeltypen, und zwar anhand ihrer Bedeutung und Marktanteile am Haus. Im nächsten Schritt werden die Substituierbarkeit und das Bündelungspotenzial der analysierten Artikeltypen und Lieferanten abgeklärt und Substitutionsszenarien abgeleitet. Gebot der Stunde ist hier: Das Billigste ist nicht immer das Kostengünstigste, denn nebst den Beschaffungskosten gilt es, auch die Produktanwendungs- und allfällige Umstellungskosten zu berücksichtigen. Im letzten Schritt geht es darum, die identifizierten Sparpotenziale im Rahmen von Neuverhandlungen maximal auszuschöpfen. Das gelingt allerdings nur, wenn Schlüssellieferanten ihre Marktanteile halten oder steigern können und das Spital mit höchster Verbindlichkeit aufwartet, zum Beispiel mit Abnahmegarantien oder längeren Vertragslaufzeiten.

Die Optimierung der Einkaufsorganisation beschäftigt sich mit den Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen der Spitalleitung, der Einkaufsabteilung und der Anwender, ebenso mit den Beschaffungs-, Versorgungs- und Bewirtschaftungsprozessen sowie deren IT-Unterstützung. In diesem Zusammenhang fehlt in vielen Häusern die Unterscheidung zwischen strategischem und operativem Einkauf. Der strategische Einkauf ist Chefsache. Er definiert die Beschaffungspolitik, die Lieferanten- und Sortimentsstrategie und etabliert das Beschaffungscontrolling für die Planung und Steuerung der Materialkostenentwicklung. Der operative Einkauf obliegt dem zentralen Einkauf. Er unterbindet die eigenmächtige Beschaffungstätigkeit durch Anwender und Verbraucher und konzentriert sich auf die operative Abwicklung der Bestell- und Versorgungsvorgänge. Die bedarfsgesteuerte Bewirtschaftung von schlanken, zentralen und dezentralen Lagerbeständen nach einheitlichen, verbindlichen Kriterien gehört zum weiteren Aufgabenfeld des operativen Einkaufs; sie bedient sich erprobter Instrumente aus dem Supply Chain Management.

Behandlungserfolg

Die Praxis zeigt, dass Beschaffungsprojekte im Spitalbereich nachhaltig erfolgreich sind, wenn nebst der strukturellen Neugestaltung der Einkaufsfunktion und -organisation auch eine kulturelle Veränderung im Denken und Handeln von Ärzten und Pflegenden aktiv angestossen wird. Denn wo es Neues gibt, regt sich oft Widerstand, und jede Veränderung in der Struktur ist nur so gut, wie ihr die Menschen folgen können und folgen wollen.

Gelingt das Zusammenspiel von struktureller und kultureller Anpassung an die Sparvorgaben des Spitals, führt eine straff optimierte Materialwirtschaft zu ansehnlichen Kosteneinsparungen und dämmt gleichzeitig die Verschwendung ein. Mehr noch: Sie steigert die Deckungsbeiträge der verrechenbaren Spitalleistungen – und lindert die Kostenschmerzen.



Clever Sparen – mit unentdeckten Potenzialen den Sparpaketen trotzen!

Anela Fivaz
Betriebswirtin (IHK),
Organisationsmanagement (KGSt)

Ein Blick in die Zukunft zeigt: Auf die öffentliche Verwaltung kommen grosse finanzpolitische Herausforderungen zu. Sparen ist somit keine Kür mehr, sondern Pflicht. Wie aber lässt sich einer drohenden Haushaltschieflage entgegenwirken, ohne die Ausgaben, Leistungen und Standards drastisch zu senken? Und: Wie können Betroffene zu Beteiligten gemacht werden und damit positiv zum Konsolidierungsprozess beitragen?

„Man kann nicht Wohlstand schaffen, indem man die Lust zum Sparen nimmt.“
Abraham Lincoln

Sparen, wirtschaftliches Handeln und das Konsolidieren des Haushalts sind Ziele vieler Verwaltungen. Nur: Wie soll man vorgehen, ohne den Ausgaben und Leistungen einen Kahlschlag zu verpassen? Der Begriff der „Haushaltskonsolidierung“ ist bereits negativ behaftet. Oftmals werden damit Stelleneinsparung, Einschnitte im Gesundheits-, Bildungs-, Kultur- und Sozialwesen sowie reduzierte Standards respektive Qualität verbunden. Hintergrund dieser negativen Assoziation ist der Umstand, dass ein Stellenabbau und die Reduktion von Ausgaben für Personal oder kulturelle Einrichtungen sich nur kurzfristig positiv auswirken, denn mit Pauschalkürzungen gehen Risiken wie Fachkräftemangel, Demotivation der Mitarbeitenden oder Einbussen bei der Standortattraktivität einher.

Mittel- und langfristig gesehen kann eine Organisation nur zukunftsfähig und wirtschaftlich handeln, wenn sie sich den Herausforderungen und Rahmenbedingungen dynamisch anpasst. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist der Einbezug und die direkte Beteiligung der Betroffenen: Mitarbeitende und Führungskräfte. Bewährt hat sich hierbei die Durchführung eines ganzheitlichen Organisationsentwicklungsprozesses,

der die Beteiligten involviert und die Potenziale und Entwicklungsreserven auf diese Weise „von innen her“ offenlegt.

Eine Verwaltung ist sehr komplex; die Betrachtung und Analyse der Aufgaben, Strukturen, Prozesse und Ressourcen bedarf einer systematischen und professionellen Verfahrensweise.

In der Praxis hat sich ein gestuftes Vorgehen bewährt, das nachfolgend zusammengefasst vorgestellt wird.

Vorgehensmodell

In einem gestuften Verfahren wird die Organisation ganzheitlich und mit aktiver Beteiligung der Betroffenen unter den folgenden vier Gesichtspunkten betrachtet:

1. Bestandsaufnahme und Aufgabenanalyse
2. Überprüfung der Strukturen und Prozesse
3. Konzeption der organisatorischen Weiterentwicklung
4. Umsetzungsplanung

1. Bestandsaufnahme und Aufgabenanalyse

Gemeinsam mit den Mitarbeitenden und Führungskräften werden die Ziele und Aufgaben der Verwaltung dokumentiert und einer kritischen Analyse unterzogen. Zum Beispiel:

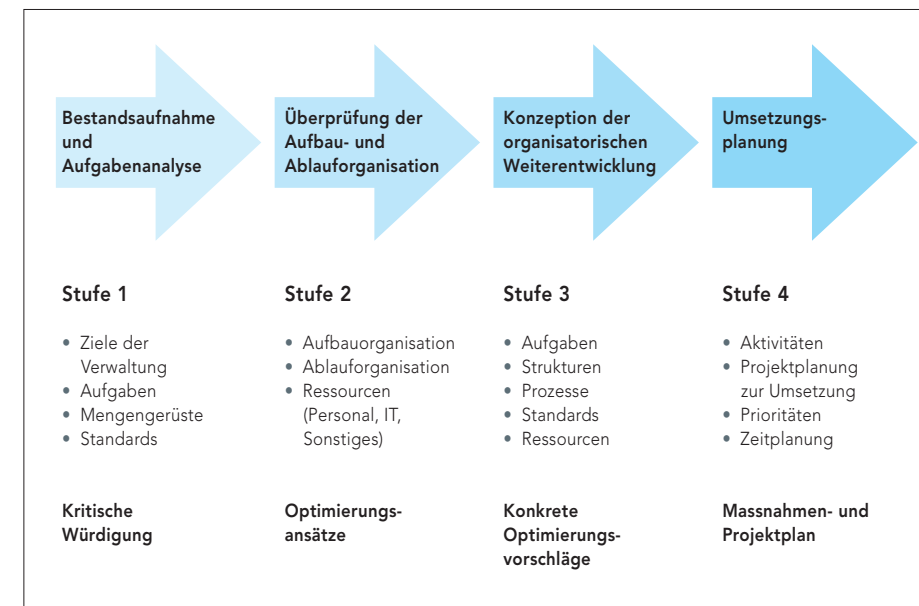
- Welche Aufgaben haben an Bedeutung verloren und lassen sich ganz oder teilweise abbauen?
- Welche Aufgaben müssen intensiver wahrgenommen und welche neuen Aufgaben zusätzlich übernommen werden?

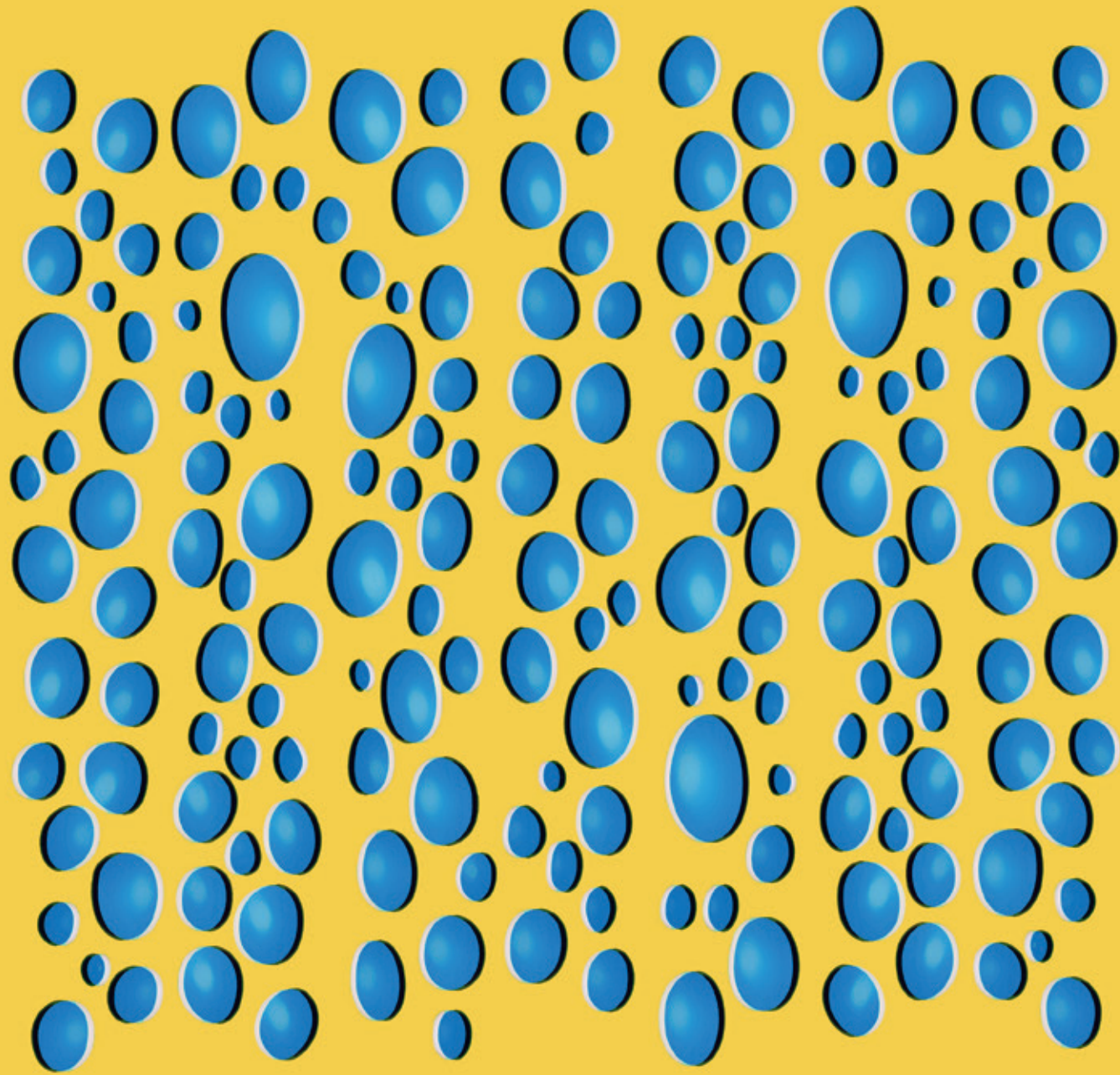
Die Bestandsaufnahme erfolgt mit wenig Aufwand und systematisch – dank dem Tool „Aufgaben-Stellen-Matrix“, das wir für diesen Zweck entwickelt haben.

2. Überprüfung der Strukturen und Prozesse

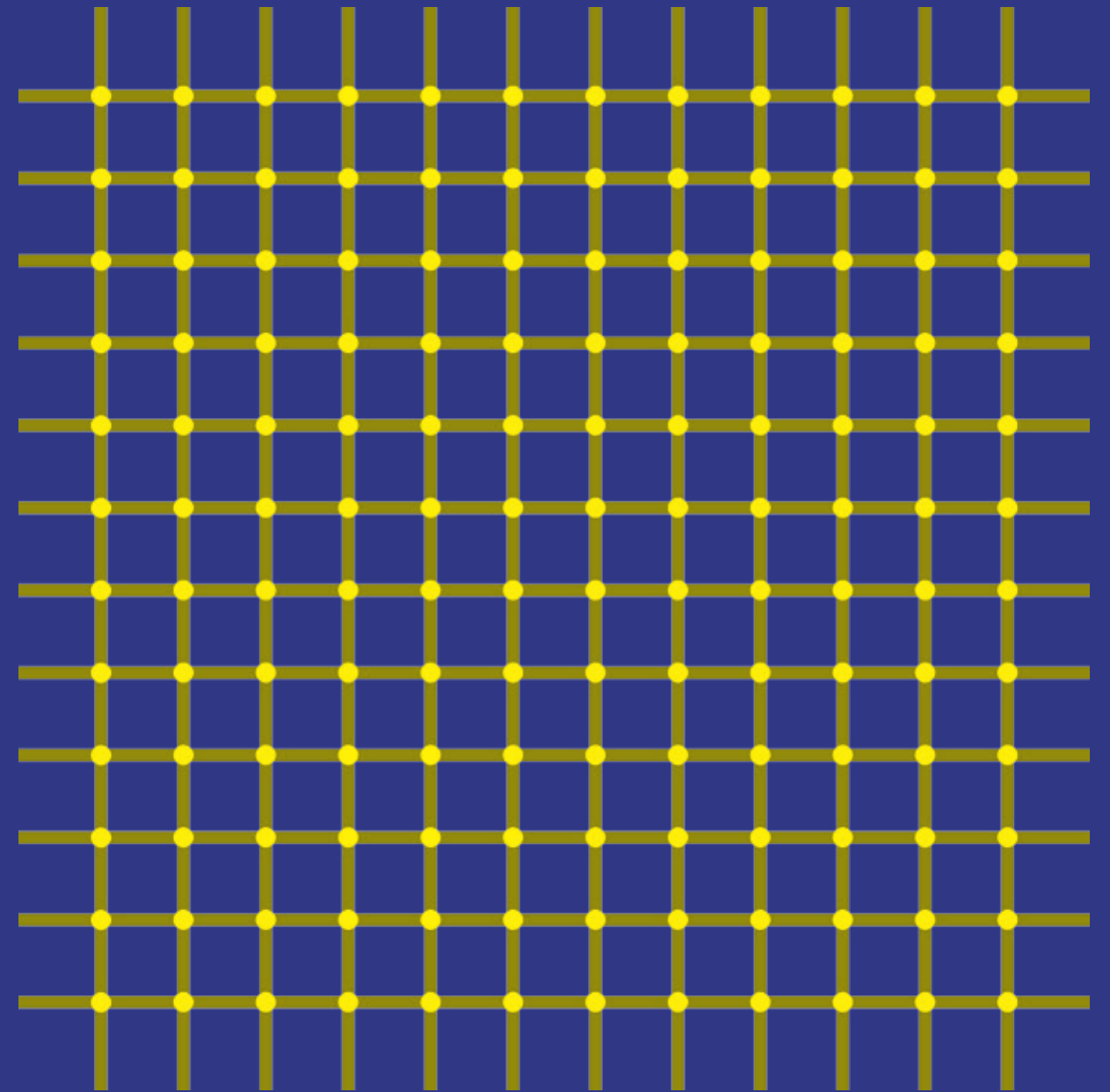
Im nächsten Schritt erfolgen strukturelle und prozessuale Betrachtungen. Hierbei werden Hierarchieebenen, Aufgabenzuordnung und Abläufe analysiert. In vielen Projekten zeigt sich: Die gleichzeitige Betrachtung aller Arbeitsabläufe ist wenig sinnvoll. Vielmehr empfiehlt sich, den Fokus auf sogenannte Hauptprozesse zu legen und damit explizit die Abläufe zu identifizieren, die am kostenintensivsten sind oder unter denen die Produktivität leidet. Dies sind insbesondere Prozesse, die direkt zum Kunden führen. Und: Anwendungslücken im Bereich der IT führen oftmals zu unnötig komplexen Arbeitsabläufen und Produktivitätshemmnissen.

Ein weiterer Baustein ist die Überprüfung der Führungs- und Steuerungsinstrumente. Hierbei werden Informations- und Kommunikationswege betrachtet und mit den Informationsbedürfnissen der Mitarbeitenden abgeglichen.





Alles bewegt sich!



Dunkle Punkte funkeln im Gitter.

Aufbauend auf den weiterentwickelten Aufgaben, Strukturen und Prozessen erfolgt eine qualitative und quantitative Betrachtung des Personalbestands, der vorhandenen IT-Struktur (Hardware, Software, Netzwerke, IT-Entwicklungspläne) und sonstigen Sachmittel- sowie Technikausstattungen.

Auch bei der Betrachtung von Strukturen, Prozessen und Ressourcen werden die Beteiligten aktiv eingebunden. Damit wird das Wissen direkt von der Basis abgerufen und der Arbeitsaufwand auf mehrere Schultern verteilt. Mitarbeitende erkennen schnell den Mehrwert eines effizienten Ablaufs. Sie setzen neue ablauforganisatorische Regelungen daher auch motiviert und überzeugt um.

3. Konzeption der organisatorischen Weiterentwicklung

Der Ist-Zustand wird gemeinsam mit den Beteiligten einer kritischen Betrachtung unterzogen, welche die Grundlage für die organisatorischen Konzeptions- und Umsetzungsvorschläge bildet. Die Ergebnisse münden in ein Soll-Konzept, das Handlungsreserven und Optimierungsvorschläge widerspiegelt und festgelegte Massnahmen bündelt.

4. Umsetzungsplanung

Im letzten Schritt werden die Ergebnisse und Optimierungsvorschläge priorisiert und in einen Massnahmenplan überführt. Gleichzeitig werden die notwendigen Faktoren für die Umsetzungsphase – Zeithorizonte, Verantwortlichkeiten, Zuständigkeiten und Ressourcenbedarf – in einem Projektplan festgehalten.

Durch eine Aufgabenkritik, deren Ergebnisse dauerhaft wirken sollen, und eine Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation lassen sich Effektivität und Effizienz der Leistungserbringung und der Aufgabenerfüllung verbessern.

Zum Erfolg eines Organisationsentwicklungsprozesses trägt das hier vorgestellte gestufte Verfahren nachhaltig bei. Es hat sich bewährt, die Führungskräfte aller Ebenen und die Mitarbeitenden der jeweils betroffenen Organisationseinheiten aktiv in die Analyse und Umsetzung einzubinden, da Nachhaltigkeit und tatsächliche Wirkung nur durch ein Akzeptanz- und Identifikationsstiftendes Miteinander aller Beteiligten erreichbar ist.

Fazit

Prozesse, weiterentwickelte Strukturen und der Einsatz sachgerechter Ressourcen bilden das Fundament einer wirtschaftlichen und zukunftsfähigen Verwaltung. Unsere Erfahrung zeigt: Bei einer ganzheitlichen Betrachtung der Organisation werden Entwicklungsreserven und Potenziale sichtbar, die eine effizientere und effektivere Wahrnehmung der Aufgaben ermöglichen. Allerdings bedarf das Vorhaben einer gut geplanten und strukturierten Vorgehensweise.

Unsere langjährige Branchen- und Methodenkompetenz im öffentlichen Bereich und die Erfahrung im Management komplexer Projekte setzen wir zum Erfolg eines solchen Vorhabens ein – und behalten dabei das Machbare stets im Auge.



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

Luca Rechsteiner
Kaufmann mit Berufsmaturität

Im Zeitalter von Smartphone und Tablet ist das medienübergreifende Speichern von Daten zu einem allgemeinen Bedürfnis geworden. Jeder möchte überall auf seine Dateien und Programme zugreifen. Inzwischen gibt es viele Firmen, die dazu Cloud-Lösungen anbieten: Dropbox, Apple, Microsoft – um nur einige zu nennen. Die Cloud-Anbieter werben mit verlockenden Angeboten, wie etwa „25-GB-Speicherplatz gratis!“. Die Cloud bringt auf den ersten Blick nur Vorteile. Trotzdem sind viele Benutzer nach wie vor skeptisch und pflegen Zurückhaltung. Es stellen sich Fragen: „Was passiert mit meinen Daten?“, „Wer kann

meine Daten sehen?“, „Wird meine Privatsphäre geschützt?“ oder: „Werden meine Daten vertraulich behandelt?“. Und wie vertrauensvoll sind Firmen, die geschäftskritische Applikationen in die Cloud verschieben?

Nicht nur Privatpersonen, auch Unternehmen legen ihre Daten und Anwendungen vermehrt in der Cloud ab. Schweizer Firmen, vor allem KMU, üben allerdings noch grosse Zurückhaltung. Die kritischen Fragen überwiegen. Etwa: Was denken die Kunden von uns, wenn wir unsere Daten in Amerika lagern?

Um den Unternehmen bei dieser schwierigen Abwägung eine Hilfestellung zu geben, hat die Internationale Organisation für Standardisierung (ISO) die Norm ISO/IEC 27018 veröffentlicht. Die Norm berücksichtigt alle IT-sicherheitstechnischen Aspekte in der Cloud und basiert auf der bereits bekannten und etablierten Norm der Informationssicherheit ISO/IEC 27001. Die Internationale Organisation für Standardisierung ergänzte die bereits bestehende Kapitelstruktur der ISO/IEC 27002 um relevante Vorgaben und Massnahmen rund um personenbezogene Daten.

Die neue Norm erläutert nun die relevanten Aspekte und Themen der Informationssicherheit Punkt für Punkt. Dazu gehören beispielsweise die Informationssicherheitsrichtlinie, die Organisation der Informationssicherheit, Personalsicherheit sowie das Wertemanagement. Für diese Themen bietet die Internationale Organisation für Standardisierung Hilfestellungen und Informationen bezüglich der Must-Haves. Somit werden alle Fragen zum Datenschutz beantwortet.

Seit September 2014 können sich Unternehmen, die Cloud-Produkte anbieten, unter dieser Norm zertifizieren lassen. Die Voraussetzung dafür: Das Unternehmen ist bereits ISO/IEC 27001 zertifiziert. Aus diesem Grund ist eine Zertifizierung der ISO/IEC 27018-Norm grundsätzlich mit weniger Aufwand verbunden als das Zertifizieren der Grundnorm. Die Zertifizierung der Cloud-Norm wird aufrechterhalten, indem sich die Unternehmen durch eine unabhängige Stelle in regelmässigen Abständen prüfen lassen. Verschiedene namhafte IT-Firmen wie Microsoft und Dropbox Inc. haben ihre Cloud-Produkte bereits nach ISO/IEC 27018 zertifizieren lassen.

Was aber nicht ausser Acht gelassen werden darf: Die Datenschutzgesetzgebung ist in jedem Land unterschiedlich. Eine ISO/IEC 27018-Zertifizierung hilft nichts, wenn der Staat ohne Gerichtsbeschluss Zugang zu sämtlichen Daten hat. Als abschreckendes Beispiel hierfür dienen die Vereinigten Staaten von Amerika. In den USA gibt es ein Gesetz, das den Behörden den freien Zugriff auf sämtliche Daten im Land erlaubt. Microsoft oder Dropbox Inc. sind amerikanische Firmen, somit hat der amerikanische Staat theoretisch Einblick in alles, was diese Firmen auf ihren Servern speichern. Deshalb annullierte der europäische Gerichtshof am 6.10.2015 das Safe-Harbour-Abkommen mit den USA. Dieses Abkommen regelt den Datenaustausch zwischen der EU und den USA. Grund für die Aufkündigung dieses Abkommens war die Datenschutzhandhabung in den USA.

Die Folgen dieses Schrittes werden sich erst in den nächsten Jahren zeigen. Ein anderer wichtiger Aspekt, den es zu beachten gilt: Die Zertifizierung einer Norm ist immer nur eine Momentaufnahme. Sie sagt aus, dass sich das Unternehmen umfassend mit der Infor-

mationssicherheit auseinandersetzt und sämtliche wichtigen Prozesse nachhaltig implementiert hat. Trotzdem gibt es keine hundertprozentige Sicherheit für den umfassenden Schutz der Daten.

Zurück zur ISO-Norm: Wer sich also fragt, was mit seinen Daten in der Cloud passiert und deshalb skeptisch ist, sollte sich bei potenziellen Cloud-Anbietern nach einer vorhandenen Zertifizierung erkundigen. In der Schweiz ist man damit gut beraten, weil der Datenschutz hier grossgeschrieben wird. Wer in Zukunft in Betracht zieht, eine Anwendung oder Daten in die Cloud zu verlagern und einen ISO/IEC 27018 zertifizierten Anbieter findet, kann sich der Sicherheit seiner Daten gewiss sein.

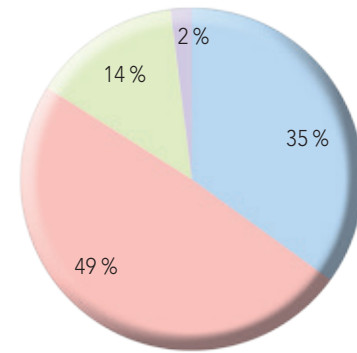
Fazit

Die einleitende Frage: „ISO/IEC 27018: Noch eine Norm oder eine sinnvolle Ergänzung?“ beantworten wir mit einem klaren Ja. Die Ergänzungen für den Umgang mit der Cloud sind essenziell. Ein mit ISO/IEC 27018 zertifiziertes Unternehmen kann damit ausweisen, dass es alles Notwendige unternommen hat, um seine Daten vollumfänglich zu schützen. Die Norm trägt ausserdem

dazu bei, das Verhältnis zwischen Cloud-Anbieter und Cloud-Kunde umfassend zu regeln. Ein Zertifikat für die Norm ISO/IEC 27018 darf allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Behörden in manchen Ländern weitgehende Befugnisse zur umfassenden Dateneinsicht haben. Selbstredend ändert keine ISO/IEC-Norm etwas an dieser Situation.

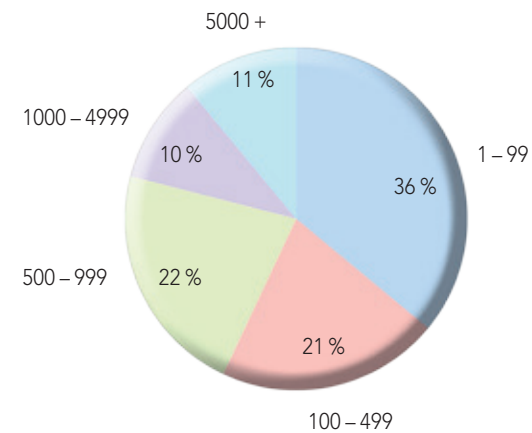


BSG-Klienten



BSG-Kunden nach Branche

Öffentlicher Sektor und Non-Profit-Organisationen: 49 %
 Industrie-, Konsumgüter und Medizinaltechnik: 35 %
 Dienstleistungsunternehmen: 14 %
 Andere: 2 %



BSG-Kunden nach Firmengrösse

1 – 99 Mitarbeiter: 36 %
 100 – 499 Mitarbeiter: 21 %
 500 – 999 Mitarbeiter: 22 %
 1000 – 4999 Mitarbeiter: 10 %
 5000 + Mitarbeiter: 11 %

Publikationen ab 2009

Rudolf Baer Dr. oec.

„Lässt sich die Zukunft berechnen? – Vom Umgang mit Risiken“, ISSS-Vortrag, publiziert in www.youtube.com, unter „ISSS“ und „Baer“ abrufbar, 12/2009.

„Informatiksicherheit im Alltag“, ein digitales Lehrmittel, herausgegeben durch BSG und bint AG, Oktober 2009, gemeinsam mit Roman Büchler und Martin Dietrich.

„Rechtsfragen für Informatiker“, Wiki, publiziert unter www.bsg.ch, gemeinsam mit Karin Christensen, lic. oec. HSG, aktuelle Website BSG.

Roman P. Büchler Master of Business Management

Mit Compliance-Prozessen den Überblick wahren: Netzguide E-Security, 03/2009.

Mythos ISMS – Ein Praxisleitfaden Teil 2: IT-Security, Fachzeitschrift zum Thema IT-Security und Datenschutz, 01/2009, S. 2–4.

Mythos ISMS – Ein Praxisleitfaden Teil 3: IT-Security, Fachzeitschrift zum Thema IT-Security und Datenschutz, 02/2009, S. 43–45.

Mythos ISMS – Ein Praxisleitfaden Teil 4: IT-Security, Fachzeitschrift zum Thema IT-Security und Datenschutz, 03/2009, S. 43–45.

Compliance in der Praxis: „Systematische Umsetzung mit Action Plan“, CIS Austria, Newsletter Juni 2009.

These: Die grössten Risiken im Spital liegen heute in der IT SIR medical – Fachzeitschrift für IT im Gesundheitswesen 3–4/09, August 2009.

Risikoanalyse in der Praxis: „Rentable Investitionen für IT-Sicherheit“ CIS Austria, Newsletter Oktober 2009.

„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); erscheint im Frühjahr 2016.

Maurus Fässler B.A. HSG Business Administration

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

Markus Mangiapane
MAS FHO in Business Information Management

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

Adieu Burg Swiss ICT Magazin / ISACA Nr. 03 / September 2013.

IT Managementprozess von KMU – Reifegradanalyse Management
und Qualität Juni 2013.

Reifegradanalyse der IT-Managementprozesse IT Management
April 2013.

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

Stefan Menzl Dipl. El.-Ing. ETH

„Komplexitätsmanagement, Teil 1/2, Herausforderungen im
Unternehmensnetzwerk, Artikel in KMU-Magazin Nr. 07-08/2015,
gemeinsam mit Prof. Dr. Patricia Deflorin und
Dr. Maïke Scherrer-Rathje.

„Komplexitätsmanagement, Teil 2/2, Wie die Komplexität im
Netzwerk reduziert werden kann“, Artikel in KMU-Magazin
Nr. 09/2015, gemeinsam mit Prof. Dr. Patricia Deflorin und
Dr. Maïke Scherrer-Rathje.

Publikationen vor 2009 auf Anfrage

Lehrverpflichtungen 2015

Roman P. Büchler Master of Business Management

Stiftung Wirtschaftsinformatikschule Schweiz WISS, in St. Gallen
im Lehrgang Höhere Fachschule Wirtschaftsinformatik HFWI:
Projektmanagement, Strategisches IT-Management.

Wirtschaftsförderungsinstitut WIFI, Vorarlberg im Lehrgang
Management of Business and Information Technology MIBT:
IT-Strategiewerkzeuge, IT-Controlling, Information Security.

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

Executive MBA, Entrepreneurial, Universität Liechtenstein.

Erfindungen mit Patentanmeldungen für Kunden

Stefan Menzl Dipl. El.-Ing. ETH

Die nachfolgende Liste zeigt die veröffentlichten
Patentanmeldungen, bei welchen Stefan Menzl Erfinder
oder Miterfinder war.

Digital communication method and system
CN1339238

Fully or Partially Implantable Hearing System
US2012016181; WO2009065971

Hearing aid and method of implanting a hearing aid
US2013006044; WO2011113468

Hearing device and method for activating a hearing device
EP1976335

Hearing device partially insertable into an ear canal
EP1653776

Hearing device to be at least partially inserted into an ear canal
US2007121980

Hearing Instrument and Method for Providing Hearing Assistance
US2012014545; WO2010108537

Høreapparat og fremgangsmåde til aktivering af et høreapparat
DK1976335

Implantable hearing aid and system
and method for implanting the same
WO2010089420

Independent Volume Control
in Electro-Acoustic Stimulation Systems
EP2651493; WO2012082125

Method and system for adjusting a hearing device
EP1701585; US2007230711

Method for activating a hearing device
DK1443801; DK1638368; EP1443801; EP1638368; US2005220315

Method for deploying hearing instrument fitting software,
and hearing instrument adapted therefor
EP1473969

Method for operating a hearing device as well as a hearing device
EP1513371; US2006083386; US2010092018

Method for recording of information in a hearing aid
and such a hearing aid
EP1414271; US2013178855

Method of acclimatizing a hearing device user to a hearing device
EP2595415

Method of deploying hearing instrument fitting software,
and hearing instrument adapted therefor
US2011188682

Method of operating a hearing device as well as a hearing device
US2010092018

Method to log data in a hearing device as well as a hearing device
US2004190739; US2008107296

Method to operate a hearing device as well as a hearing device
US2007127749

Noise filter in a hearing aid
DK1501200; EP1501200

Partially implantable hearing assistance system
WO2011144238

Partially implantable hearing system
US2013172662

Process for digital communication and system communicating digitally
US2002054684

Independent Volume Control in Electro-Acoustic Stimulation Systems
WO2012082125; EP2651493

Domizil und Adressen

BSG Unternehmensberatung AG, St. Gallen

Teufener Strasse 11
 CH-9000 St. Gallen
 T +41 71 243 57 57
 F +41 71 243 57 43
 info@bsg.ch
 www.bsg.ch

Geschäftsleitung

Felix Lämmler, Dipl. El.-Ing. FH / Exec. MBA
 Roman P. Büchler, Master of Business Management

Rechtsform und Aktienkapital

Aktiengesellschaft, Fr. 200 000.–

Bankverbindung

UBS AG, 9100 Herisau

E-Mail-Adressen

Name	E-Mail-Adresse
Baer Rudolf	rudolf.baer@bsg.ch
Büchler Roman P.	roman.buechler@bsg.ch
Fässler Maurus	maurus.faessler@bsg.ch
Fivaz Anela	anela.fivaz@bsg.ch
Lämmler David	david.laemmler@bsg.ch
Lämmler Felix	felix.laemmler@bsg.ch
Mangiapane Markus	markus.mangiapane@bsg.ch
Menzl Stefan	stefan.menzl@bsg.ch
Minini Romeo	romeo.minini@bsg.ch
Oertle Heinz	heinz.oertle@bsg.ch
Rechsteiner Luca	luca.rechsteiner@bsg.ch
Schmid Josef	josef.schmid@bsg.ch
Schnyder Iwan	iwan.schnyder@bsg.ch
Sekretariat	info@bsg.ch



Die BSG Unternehmensberatung ist
 ISO27001 zertifiziert.

Optische Täuschungen

entstehen, wenn das Auge uns scheinbar in die Irre leitet.

Der Prozess des Sehens lässt sich durch die Optik nur zum Teil erklären.

Das Gehirn spielt dabei eine wesentliche Rolle – es verarbeitet Informationen zu dem, was wir als Sehen bezeichnen.

Optische Täuschungen sind daher im Grunde visuelle Fehlinterpretationen des Gehirns.

Redaktion Stefan Menzl

Konzeption, Gestaltung und Realisation
petergartmann.ch
sabinaroth.ch

Lektorat Adverba, Cathrin Moser

Porträts Seiten 4–7
hansjerrygross.ch



Rückseite

Welche Seite ist bei diesem Dreieck
die Innenseite?