

Der Berg – das Matterhorn

Erleben Sie das Matterhorn, das zeitlose und monumentale Wahrzeichen der Schweiz, aus einer neuen Sicht.

Das Matterhorn steht symbolisch für Spitzenleistung – unsere Leidenschaft!

Wir setzen alles daran, Ihre Ziele zu erreichen – lassen Sie uns gemeinsam Berge versetzen!

Wir danken Ihnen herzlich für Ihr Vertrauen und freuen uns auf unsere Zusammenarbeit.

strukturiert

innovativ

strategisch



transparent

führungskompetent

lösungsorientiert

Die BSG Unternehmensberatung

Im letzten Jahr waren die wirtschaftlichen Aussichten von Unsicherheiten geprägt, und der Fokus vieler Unternehmen lag auf Kostensenkungen und strukturellen Anpassungen. Heute können wir das Geschäftsjahr 2024 für die meisten unserer Kundinnen und Kunden und auch für die BSG Unternehmensberatung AG als überaus positiv bewerten. In unserem Auftragsportfolio spiegelt sich dies wider durch neue Projekte zur Prozessoptimierung, Effizienzsteigerung und zum Aufbau sowie Ausbau von Dienstleistungen. Neben diesen traditionellen Themen ist das Interesse an neuen Technologien stark gewachsen, insbesondere an der Anwendung von Künstlicher Intelligenz (KI).

Erfolgreiches Geschäftsjahr der BSG Unternehmensberatung

Künstliche Intelligenz als Treiber für Effizienz und Innovation

Im Bereich der öffentlichen Verwaltung erleben wir ebenfalls einen Wandel. Die Einführung neuer Regulierungen und der zunehmende Bedarf an digitalen Lösungen verlangen sowohl neue Abläufe als auch die Optimierung bestehender Systeme. KI spielt dabei eine wesentliche Rolle, indem sie uns ermöglicht, Daten effizienter zu analysieren und Prozesse gezielt zu automatisieren. Diese Entwicklungen haben allerdings auch ihren Preis: Durch die Notwendigkeit von Sparmassnahmen stehen in der Verwaltung oft nur begrenzte Mittel zur Verfügung. Dennoch hat sich unser interdisziplinäres Team hier erfolgreich behauptet und in einigen Projekten wertvolle Lösungen entwickelt.

Der zunehmende Einsatz von digitalen Technologien hat auch die Bedeutung von IT-Sicherheit ins Zentrum gerückt. Vorfälle wie das Bekanntwerden von Sicherheitslücken bei grossen Plattformen haben verdeutlicht, dass Cyber-

security heute mehr denn je eine Priorität sein muss. Unsere Expertise in diesem Bereich findet sowohl in der Privatwirtschaft als auch im öffentlichen Sektor grosses Interesse. Mit robusten Sicherheitslösungen können Bedrohungen schneller identifiziert und abgewehrt werden, was die Resilienz unserer Kunden gegenüber digitalen Risiken erhöht.

Massgeschneiderte Lösungen für die Zukunft

Die BSG-Beraterinnen und -Berater haben sich auch im letzten Jahr in klassischen Beratungsprojekten und in der Übernahme von Führungsaufgaben als Expertinnen und Experten für massgeschneiderte, nachhaltige Lösungen bewährt. In den Bereichen Betriebswirtschaft, Informatik und Technik konnten wir gemeinsam mit unseren Kundinnen und Kunden mit bewährten Strategien sowie modernen Technologien komplexe Probleme erfolgreich lösen. Künstliche Intelligenz hat sich als wertvolles Instrument erwiesen, um Entscheidungsprozesse zu unterstützen und langfristige Wettbewerbsvorteile zu schaffen. Ob Prognosemodell, Programmierung oder Automatisierung repetitiver Aufgaben – neue Technologien eröffnen neue Möglichkeiten und schaffen Raum für Innovationen.

Ausblick auf das Geschäftsjahr 2025

Die BSG Unternehmensberatung AG blickt auf ein innovatives, produktives und ertragreiches 2024 zurück. Mit einem soliden Auftragsbestand und der kontinuierlichen Weiterentwicklung unserer Beratungslösungen sind wir gerüstet, um auch 2025 als kompetenter Partner für unsere Kundinnen und Kunden zu agieren und gemeinsam neue Chancen im Zeitalter der digitalen Transformation zu nutzen.

Wir wünschen Ihnen eine unterhaltsame Lektüre.

Unsere Themen

Arbeit – eine alltägliche Verpflichtung? Felix Lämmler	14
Resilienz als Führungsaufgabe: Die Rolle des Verwaltungsrats in Zeiten des Wandels Maurus Fässler	20
Führungsmüdigkeit – Leadership in der Krise Anela Gantenbein	26
Brain-Computer-Interfaces: Chance oder Gefahr? Dominic Beusch	32
Effizientes Zeitmanagement – Verbindlichkeit neu denken Luca Rechsteiner	34
Intuition in der Personalauswahl: Chancen und Herausforderungen Aline Janphet	39
Effiziente Meeting-Kultur: Potenziale ausschöpfen, Zeitverluste vermeiden Marco Solenthaler	44
Abbruch eines IT-Projekts: Ursachen und rechtliche Konsequenzen Romeo Minini	47
Agile Methoden in der Verwaltung: Lernen von der Privatwirtschaft? Enes Hatipoglu	52
Gemeinsamkeiten von IT-Projekten und Bergsteigen: Einblicke in Erfolgsstrategien Gioia Bolter	57
Erfolgreiche Strategieimplementierung – Herausforderungen und Lösungsansätze Marvin Hansen	62
Der Wandel des Wissens in Zeiten digitaler Transformation Sabrina Beltrami	65

Das BSG-Geschäftsjahr 2024 in Zahlen

	2024	2023
Honorare und andere Erträge	CHF 4 401 000.–	CHF 3 874 000.–
Personalbestand Ende Jahr	12	12
Bilanzsumme	CHF 1 277 000.–	CHF 1 099 000.–
Finanzierungsverhältnis		
– Fremdkapital in %	48	44
– Eigenkapital in %	52	56

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

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



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

Partner
Präsident des Verwaltungsrats

Strategisches Management
Engineering- und
Technologiemanagement
Programm- und
Projektmanagement



Maurus Fässler
M.A. HSG Banking and Finance

Partner
Geschäftsführer und Mitglied
des Verwaltungsrats

Projektmanagement
Strategisches Management
Interimsmanagement
Öffentliches Beschaffungswesen
Organisations- und
Prozessmanagement



Anela Gantenbein
EMBA, B.A. Politik-, Verwaltungs-
wissenschaften, Soziologie,
M.A. Wirtschaftspsychologie

Partner
Geschäftsführerin und Mitglied
des Verwaltungsrats

Projektmanagement
Strategisches Management
Personal- und
Organisationsmanagement
Prozessmanagement



Luca Rechsteiner
M.Sc. FHO Business Administration

Partner

Projektmanagement
IT-Evaluationen
IT-Recht und Vertragsrecht
Datenschutz und
Informationssicherheit
Öffentliches Beschaffungswesen
Prozessmanagement



Dominic Beusch
Exec. MBA Digital Transformation

Partner

Projektmanagement
Softwareentwicklungsprojekte
IT- und Digitalisierungsstrategien
Implementierung von E-Services
Requirements Engineering



Aline Janphet
B.Sc. FHO Business Administration,
Betriebliche Mentorin mit eidg. FA

Leiterin Zentrale Dienste
Mitglied der erw. Geschäftsleitung

Wir bieten Managementberatung in den Bereichen

Engineering und Technologiemanagement, Projektmanagement, Strategisches Management, Organisations- und Prozessmanagement sowie Informationsmanagement



Marco Solenthaler
M.Sc. FHO Wirtschaftsinformatik

Berater

Projektmanagement
Informationsmanagement
Öffentliches Beschaffungswesen
Organisations- und
Prozessmanagement



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

Rechtsberater

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



Enes Hatipoglu
M.Sc. ETH ETIT

Berater

Projektmanagement
Informationsmanagement
Engineering und
Technologiemanagement
Requirements Engineering



Gioia Bolter
Exec. MBA Digital Technology
and Operations

Beraterin

Projektmanagement
Prozess- und
Organisationsmanagement
Strategisches Management
Requirements Engineering



Marvin Hansen
B.A. HSG Betriebswirtschaft

Junior Berater

Strategisches Management
Organisations- und
Prozessmanagement
Projektmanagement



Sabrina Beltrami
MA UZH

Mitarbeiterin Zentrale Dienste
Assistenz der Geschäftsleitung

Engineering und Technologiemanagement

- Marktstudien • Machbarkeitsstudien
- System-Engineering
- Technische Analysen und Expertisen

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

Projektmanagement

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

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

Strategisches Management

- Geschäftsentwicklung • Gesamt- und Teilstrategien
- Innovationsmanagement • Corporate-Risk-Management
- Interimsmanagement

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

Organisations- und Prozessmanagement

- Business-Analysen • Prozess- und Organisationsentwicklung
- Change-Management • Führungs- und Teamcoaching
- Personalmanagement

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

Informationsmanagement

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

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



Das Matterhorn – eine mythische Ikone

Majestätisch erhebt sich das Matterhorn auf 4 478 m und gilt wohl als der bekannteste Berg Europas – im Wallis an der Grenze der Schweiz, zwischen Zermatt und dem italienischen Breuil-Cervinia liegend.

Das Matterhorn – ein magischer Anziehungspunkt, ein Berg mit markanter Form, mit schroffen Felsen, mit verzauberndem Licht, Wolkenspiel und Alpenglügen – ein ästhetisches Emblem und freistehendes, mythisches Symbol für die Schweiz.

Das Matterhorn – ein Urberg mit Symbolkraft – ein archaisches Bergmassiv von grossartiger, perfekter Monumentalität.

Arbeit, dieser besondere Lebensbereich, wo sich Leistung, Kreativität und soziale Interaktion vereinen, bleibt ein ebenso unverzichtbarer wie widersprüchlicher Bestandteil unserer Existenz. Für viele ist Arbeit ein Spiegel der Identität und ein Portal zu

Arbeit – eine alltägliche Verpflichtung?

Felix Lämmler

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

Selbstverwirklichung und gesellschaftlicher Anerkennung. Sie kann Freude stiften, doch ihre Herausforderungen sind nicht weniger real. Bereits die historischen und religiösen Narrative zur Arbeit illustrieren die Ambivalenz dieses Konzepts: Arbeit kann sowohl als Strafe empfunden werden («im Schweisse deines Angesichts») als auch als tugendhafte Pflicht. Die Bibel schätzt Arbeit als notwendiges Gut, während sich die römische Elite der Tätigkeit entledigte und andere für sich arbeiten liess.

Interessanterweise erhielt Arbeit in der Moderne eine neue Bedeutung: nicht länger nur als blosses Mittel zum Lebensunterhalt, sondern als Weg zu Erfüllung und Selbsterkenntnis. Wo das

20. Jahrhundert noch die Mechanisierung der Arbeitskraft vorantrieb, fordert der heutige Zeitgeist «Sinn» und «Erfüllung» – paradoxerweise oft gerade dort, wo algorithmische Prozesse und Automatisierung menschliche Interaktion zunehmend hinfällig machen. Arbeit ist heute nicht nur eine Frage der Ökonomie, sondern auch der Existenz und spricht zunehmend das Bedürfnis nach Zugehörigkeit und Authentizität an.

Arbeit und Identität:

Zwischen Selbstentfaltung und Selbstverrat

Durch Arbeit erfahren wir uns selbst, lernen die Kraft unserer Fähigkeiten, aber auch die Grenzen unserer physischen und geistigen Belastbarkeit kennen. Arbeit hat Einfluss auf unsere soziale Position und verortet uns in der Welt, die durch ihren stetigen Wandel eine Reflexion unseres eigenen Wandels ist. In der Arbeit begegnen wir uns selbst und der Gesellschaft. Gelungene Arbeitserfahrungen, die auf Anerkennung und Wertschätzung treffen, machen Arbeit zur Quelle der Resonanz Erfahrung, einem Zustand, in dem uns das Gefühl der Sinnhaftigkeit und das Erleben von Selbstwirksamkeit erfüllt.

Doch die Kehrseite dieser Medaille ist nicht zu übersehen. Prekäre Arbeitsverhältnisse, die Forderung nach grenzenloser Flexibilität und ständiger Verfügbarkeit verlangen oft mehr, als der Einzelne leisten kann, und entwerten gleichzeitig das individuelle Engagement. Menschen, die in prekären Verhältnissen arbeiten oder keine Arbeit finden, geraten in eine Spirale von sozialem Ausschluss und sinkender Lebensqualität. Ironischerweise bestätigt dies den Gedanken, dass Arbeit zum Menschsein gehört – doch lässt uns das Nachdenken über diese Bedingungen fragen: Ist das die Art von Menschsein, die wir uns wünschen?

Die Notwendigkeit der Arbeit:

ein philosophisches Paradoxon

Die meisten grossen Denker waren sich einig, dass Arbeit ein notwendiger Bestandteil des menschlichen Lebens ist. Kant sprach von der Arbeit als sittliche Pflicht, während Karl Marx die Weltgeschichte als eine Geschichte der Arbeit beschrieb. Der Mensch wird durch Arbeit – sie ist ein konstitutiver Teil seines Daseins, der ihn zugleich gesund und krank machen kann. >

Wir erkennen in dieser Ambivalenz die ewige Spannung: Arbeit als Schöpfung und Selbstzerstörung zugleich.

In der heutigen Zeit verschärfen sich diese Gegensätze. Die Digitalisierung hat die Arbeitswelt verändert und beschleunigt. Die globale Vernetzung fordert Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, doch zugleich wächst das Bedürfnis nach Stabilität und Sinnhaftigkeit. Unternehmen, die das Potenzial der Arbeit ausschöpfen möchten, stehen heute vor der Herausforderung, diese widersprüchlichen Kräfte zu lenken. Erkennbar wird dies durch mehrere Schlüsselfaktoren:

- **Anerkennung** –

mehr als bloss eine finanzielle Entschädigung; sie fordert Respekt und Dankbarkeit von Vorgesetzten und Kollegen.

- **Autonomie** –

ein gewisses Mass an Entscheidungsfreiheit und Selbstgestaltung, das erlaubt, in der eigenen Weise zu arbeiten und so produktiver zu sein.

- **Work-Life-Balance** –

der nie endende Balanceakt zwischen beruflichen Anforderungen und persönlichen Bedürfnissen, der das individuelle Wohlbefinden sichert.

- **Gerechtigkeit und Wertschätzung** –

die oft geforderte und doch seltene Gleichbehandlung und Fairness am Arbeitsplatz.

- **Moralische Werte** –

das Unternehmen und die Art der Arbeit sollten mit den eigenen Überzeugungen übereinstimmen; hier ist Authentizität gefragt.

- **Arbeit als Weg zum Glück** –

- **oder zur Entfremdung?**

Arbeit ist vielleicht tatsächlich eine Quelle der Freude und der Selbstverwirklichung, aber nur dann, wenn sie nicht zur Entwürdigung führt, sondern schöpferische Lust weckt. In Unternehmen, in denen Arbeit zum Mittel der Kontrolle und Unterdrückung verkommt, und wo Mikromanagement jegliche Kreativität im Keim erstickt, stellt sich die Frage nach dem Sinn der Arbeit.

Der Mathematiker und Philosoph Bertrand Russells empfahl im «Lob des Müssiggangs» ein «neues Denken»: Nicht in der Untätigkeit, sondern in der intelligenten Reduktion, in der Fähigkeit, auch einmal nichts zu tun, sich selbst zu finden. Müssiggang ist seines Erachtens keine Faulheit, sondern eine Kunst des bewussten Nichtstuns.

Vielleicht ist das eigentliche Geheimnis der Arbeit, dass sie uns erlaubt, nicht nur etwas zu tun, sondern uns in der Welt zu verorten und unsere Existenz zu reflektieren.

Die Frage bleibt: Wie wollen wir arbeiten?

Und wie viel Müssiggang können wir uns leisten, um zu erkennen, dass wahre Arbeit mehr als nur ein Mittel zum Zweck ist?

«Wirklich innovativ ist nur,
wer dorthin geht,
wo die anderen nicht sind.»

Reinhold Messner – Bergsteiger und Grenzgänger



In einer Welt, die von Unsicherheit und ständigen Veränderungen geprägt ist, wird Resilienz für Unternehmen nicht nur zu einem strategischen Vorteil, sondern auch zu einer Notwendigkeit. Sie ist der Schlüssel für den langfristigen Erfolg und das Überstehen

Resilienz als Führungsaufgabe: Die Rolle des Verwaltungsrats in Zeiten des Wandels

Maurus Fässler

M.A. HSG Banking and Finance

von Krisen. Insbesondere der Verwaltungsrat spielt eine zentrale Rolle, wenn es darum geht, die Voraussetzungen für eine resiliente Organisation zu schaffen. Diese Verantwortung geht über reine strategische Planung hinaus und erfordert Weitsicht, eine klare Governance sowie die Fähigkeit, als Vorbild eine Unternehmenskultur zu prägen, die Krisen als Chancen begreift.

Unternehmen sehen sich heutzutage mit einer Vielzahl neuer Herausforderungen konfrontiert. Globale Krisen, wie die COVID-19-Pandemie, digitale Disruption, geopolitische Unsicherheiten sowie neue regulatorische Vorgaben stellen Unternehmen vor grosse Prüfungen. Zusätzlich

führen veränderte Kundenbedürfnisse und der wachsende Fachkräftemangel, besonders im Dienstleistungssektor, zu einer weiteren Belastung. In dieser volatilen Umgebung ist es entscheidend, stabil zu bleiben und gleichzeitig flexibel genug, um schnell und angemessen auf neue Situationen zu reagieren.

Die Rolle des Verwaltungsrats in der Resilienzförderung

Für den Verwaltungsrat bedeutet dies, seine Rolle als oberste strategische Instanz neu zu definieren. Resilienz lässt sich nicht einfach delegieren oder als operatives Ziel formulieren, vielmehr muss sie durch aktives Führungshandeln und klare Governance-Strukturen etabliert werden. Basis dafür ist eine langfristige Unternehmensstrategie, die sowohl Risiken antizipiert als auch Chancen nutzt – ohne das operative Geschäft zu überlasten.

Ein modernes Risikomanagement ist hierbei der erste Schritt. Der Verwaltungsrat definiert den «Risikoappetit» des Unternehmens und stellt sicher, dass die Organisation auf mögliche zukünftige Ereignisse vorbereitet ist. Dies umfasst unter anderem die regelmässige Auseinandersetzung mit verschiedenen

Krisenszenarien, die Entwicklung von Krisenplänen sowie die Fähigkeit, auf Basis transparenter und verlässlicher Daten fundierte Entscheidungen zu treffen.

Agilität und Unternehmenskultur als Treiber der Resilienz

Neben der strategischen Ausrichtung ist es für den Verwaltungsrat entscheidend, sicherzustellen, dass die Unternehmensführung auch in der Praxis agil handelt. Dies bedeutet, Strukturen zu schaffen, die eine schnelle Anpassung an Veränderungen ermöglichen, ohne die Stabilität des gesamten Unternehmens zu gefährden. Eine solche agile Organisation erfordert häufig einen kulturellen Wandel, den der Verwaltungsrat aktiv fördern kann.

Eine resiliente Unternehmenskultur entsteht nicht nur durch operative Richtlinien, sondern vor allem auch durch den Ton, den die oberste Führungsebene setzt. Wenn Verwaltungsräte selbst Offenheit, Lernbereitschaft und Besonnenheit in turbulenten Zeiten vorleben, hat dies eine prägende Wirkung auf die gesamte Organisation.

>

In der Praxis zeigt sich dies zum Beispiel darin, wie mit Fehlern und Rückschlägen umgegangen wird. Resiliente Unternehmen betrachten Krisen als Lernchancen und nutzen sie als Sprungbrett für Weiterentwicklung. Der Verwaltungsrat hat hier die Aufgabe, eine Fehlerkultur zu fördern, die auf konstruktiver Reflexion basiert und nicht auf Schuldzuweisungen.

Governance als Schlüssel zur Resilienz

Eine klare und transparente Governance ist unerlässlich, um die Resilienz eines Unternehmens nachhaltig zu stärken. Dies bedeutet: klare Entscheidungsprozesse und eine eindeutige Rollenverteilung sowie die Fähigkeit, in Krisenzeiten schnell und kohärent zu handeln. Insbesondere im Dienstleistungssektor, wo Wissen und Menschen die wertvollsten Ressourcen sind, muss der Verwaltungsrat proaktiv agieren und regelmässig die Flexibilität der Organisation überprüfen.

Zusätzlich zur strukturellen Resilienz spielt auch die Diversifikation der Geschäftsmodelle und Märkte eine wichtige Rolle. Viele Dienstleistungs-

unternehmen sind stark von spezifischen Kunden, Regionen oder Branchen abhängig. Der Verwaltungsrat muss daher sicherstellen, dass das Unternehmen breit aufgestellt ist, um Risiken zu minimieren. Dies erfordert eine langfristige Planung und den Mut, in neue Geschäftsbereiche oder Technologien zu investieren.

Technologie als Resilienzfaktor

In der digitalen Ära spielt Technologie eine Schlüsselrolle für die Resilienz eines Unternehmens. Die digitale Transformation ermöglicht nicht nur Effizienzsteigerungen, sondern hilft auch, potenzielle Risiken wie Cyberangriffe frühzeitig zu erkennen und zu mitigieren. Verwaltungsräte sollten sicherstellen, dass ihre Organisation technologisch auf dem neuesten Stand bleibt, um Risiken zu minimieren und gleichzeitig neue Geschäftsmodelle zu entwickeln.

Vorbildfunktion des Verwaltungsrats

Die Bedeutung der Vorbildfunktion des Verwaltungsrats kann nicht hoch genug eingeschätzt werden. Resilienz lässt sich nur dann in einer Organisation verankern, wenn der Verwaltungsrat diese Eigenschaften selbst verkörpert.

Das bedeutet, in Krisenzeiten Ruhe zu bewahren, besonnen zu entscheiden und klar zu kommunizieren. Die Fähigkeit, sich selbst kritisch zu hinterfragen und kontinuierlich weiterzuentwickeln, ist dabei ein entscheidender Faktor.

Verwaltungsräte, die regelmässig ihre Prozesse und Entscheidungen reflektieren, schaffen Vertrauen und fördern eine Kultur, in der Resilienz als integraler Bestandteil der Unternehmens-DNA verankert ist. Dabei muss der Fokus auf langfristigen Zielen liegen, die über kurzfristige Krisenbewältigung hinausgehen. Dazu gehört auch, Talente zu fördern, Innovationsfähigkeit zu sichern und Investitionen in die Zukunft zu unterstützen.

Fazit: Resilienz als Schlüssel zur Zukunftsfähigkeit

Resilienz ist mehr als ein Schlagwort. Sie ist die Grundlage für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen und ein wesentlicher Erfolgsfaktor in einer Welt voller Unsicherheiten. Der Verwaltungsrat trägt die Verantwortung, die Organisation strategisch, kulturell und strukturell so auszurichten, dass sie Krisen nicht nur übersteht, sondern auch gestärkt aus ihnen hervorgeht.

Dies erfordert Weitsicht, klare Governance und eine Unternehmenskultur, die Veränderung als Chance begreift.

Der Verwaltungsrat muss dabei seiner Vorbildfunktion gerecht werden. Resilienz beginnt an der Spitze: Durch die Schaffung von Stabilität, die Förderung von Agilität und den Mut zur Innovation legt der Verwaltungsrat den Grundstein für eine widerstandsfähige Organisation.



«Die Menschen
sind wirklich motiviert,
wenn sie Dinge tun,
die sich positiv
auf die Welt auswirken.»

Larry Page – Informatiker und Unternehmer

Wer heute als Führungsperson auserkoren ist, sieht das nicht immer als Glücksfall. Statt auf Status, Titel und Gestaltungsspielraum Wert zu legen, fürchten viele Nachwuchsführungskräfte die zusätzliche Belastung und Verantwortung.

Führungsmüdigkeit – Leadership in der Krise

Anela Gantenbein

EMBA, B.A. Politik-,
Verwaltungswissenschaften, Soziologie,
M.A. Wirtschaftspsychologie

Der Aufstieg in eine Kaderfunktion galt lange Zeit als grosses Ziel vieler Beschäftigter. Wer sich fachlich gut auskannte, zuverlässig seine Aufgaben ausführte und sich stetig weiterbildete, hatte gute Chancen, in eine solche Funktion aufzusteigen. Die Übernahme einer Kaderfunktion war nicht nur monetär gesehen eine Verbesserung, sondern bedeutete darüber hinaus auch einen Statusaufstieg und den Genuss weiterer Privilegien im Unternehmen.

So erstaunt es sehr, dass Verwaltungen und Unternehmen zunehmend Schwierigkeiten haben, Kaderstellen adäquat oder überhaupt zu besetzen.

Warum ist das so? Und was bedeutet das für Unternehmen und Organisationen?

Zahlreiche Studien zeigen: Führungsverantwortung wird heute eher als notwendiges Übel, denn als Karriereziel wahrgenommen. Laut einer grossangelegten Befragung der Boston Consulting Group aus dem Jahr 2020 strebt nur jeder zehnte Arbeitnehmende Führungsverantwortung an und von allen befragten Personen, die bereits eine Kaderposition verantworten, wollen nur 40% weiterhin in einer leitenden Funktion tätig sein. Aktuelle Befragungen und Studien verstärken die Ergebnisse der BCG aus dem Jahr 2020.

Die massgebenden Gründe hierfür werden auf drei Faktoren zurückgeführt:

1. Aufwand für Führungsarbeit
2. Statusinflation
3. Die klassische Führungsrolle wird zunehmend überflüssig.

Führungsarbeit als Königsdisziplin

Die Führungsarbeit ist anspruchsvoller und komplexer geworden. Einerseits hat sich in den letzten Jahren aufgrund der gestiegenen Kompetenz der Mitarbeitenden und des gesellschaftlichen

Wandels im Allgemeinen ein komplexeres Erwartungsprofil an Führungskräfte entwickelt: Wo früher stark hierarchische Strukturen und eher autoritäre Führungsprinzipien herrschten, haben Kooperation, Partizipation und Konsensorientierung Platz genommen. Andererseits hat sich aber auch der Aufgabenfokus von Führungspersonen verändert: Während sich Führungsaufgaben bisher auf Aufgabenverteilung und Kontrolle bezogen, beinhalten sie nun vermehrt strategisch-steuernde Aufgaben und von den Führungspersonen werden erweiterte Fähigkeiten und Fertigkeiten in den Bereichen Sozialkompetenz und Konfliktfähigkeit gefordert. Zudem muss die Führungsperson neben den Fachaufgaben auch Aufgaben als Coach, Sparringpartner und Berater oder Beraterin wahrnehmen.

Statusinflation

Die inflationäre Entwicklung – also die Abwertung des Status – erfolgt aus zwei Richtungen. Zum einen ist potenziellen und bestehenden Nachwuchsführungskräften der Status immer

>

weniger wichtig. Zum anderen gibt es in Organisationen vielseitige Managementaufgaben, die ohne personelle Führung einhergehen, zum Beispiel Fachverantwortliche oder Fachexperten für spezifische Aufgaben. Die Übernahme von Fachführungsaufgaben ist attraktiv, weil sich daraus Status und Gestaltungsmöglichkeiten ergeben, die Nachteile resp. der Aufwand für personelle Führung jedoch entfallen. Während es früher klassisch nur einen «Chef» gab, gibt es heute verschiedenste Unterkategorien mit Fach- und Führungsaufgaben – oder anders ausgedrückt: viele Häuptlinge und wenig Indianer.

Klassische Strukturen weichen agilen Organisationsformen

Die strukturellen Transformationen in Unternehmen ersetzen die klassisch hierarchisch geprägten Aufbauorganisationen. Agile und innovative Organisationsformen setzen auf verstärkte Selbstverantwortung und geteilte Führung. Der Wert einer Führungsperson nimmt damit tendenziell ab. Zumindest solange es keine Probleme gibt. Im Zweifelsfall ist dann doch eine Stelle verantwortlich: Die Führungsperson.

Bezug zur Praxis

Im Rahmen unserer Beratertätigkeit erhalten wir Einblick in verschiedene Organisationen der Verwaltung und Privatwirtschaft. Aus unserer Sicht greifen die Ergebnisse der Analyse zu kurz. Natürlich ist Führungsarbeit komplex und anspruchsvoll. Und vielleicht ist der Status nicht mehr so bedeutend wie früher. Aber viele Führungsnachwuchskräfte wollen die Funktion ausüben, weil sie aktiv gestalten und als gutes Vorbild vorangehen möchten. Sie scheuen nicht die Verantwortung, sondern haben vielmehr Respekt vor der Doppelbelastung, die sich aus der Führungsrolle ergibt. In Organisationen wird Führungsarbeit oftmals etwas stiefmütterlich behandelt. Im Fokus stehen Fachaufgaben; die Führungsaufgaben sollen schliesslich «nebenbei» erledigt werden.

Es spielt weniger eine Rolle, ob eine flache oder hierarchisch geprägte Struktur vorherrscht, es spielt auch weniger eine Rolle, welcher Generation die Führungsperson angehört und wie viel Praxiserfahrung sie mitbringt. Um erfolgreich führen zu können, braucht es in erster Linie eines: Zeit.

Der Zeitbedarf ist abhängig von der Teamgrösse, der Aufgabenstellung, den Mitarbeitenden (qualitativ und quantitativ) und der Unternehmenskultur. Als Faustregel gilt jedoch, dass mind. 20% der Stellenkapazität resp. ein Wochentag für Personalführung aufgewendet werden sollte. Je nach Themenstellung und Organisation kann der Anteil auch bedeutend höher liegen.

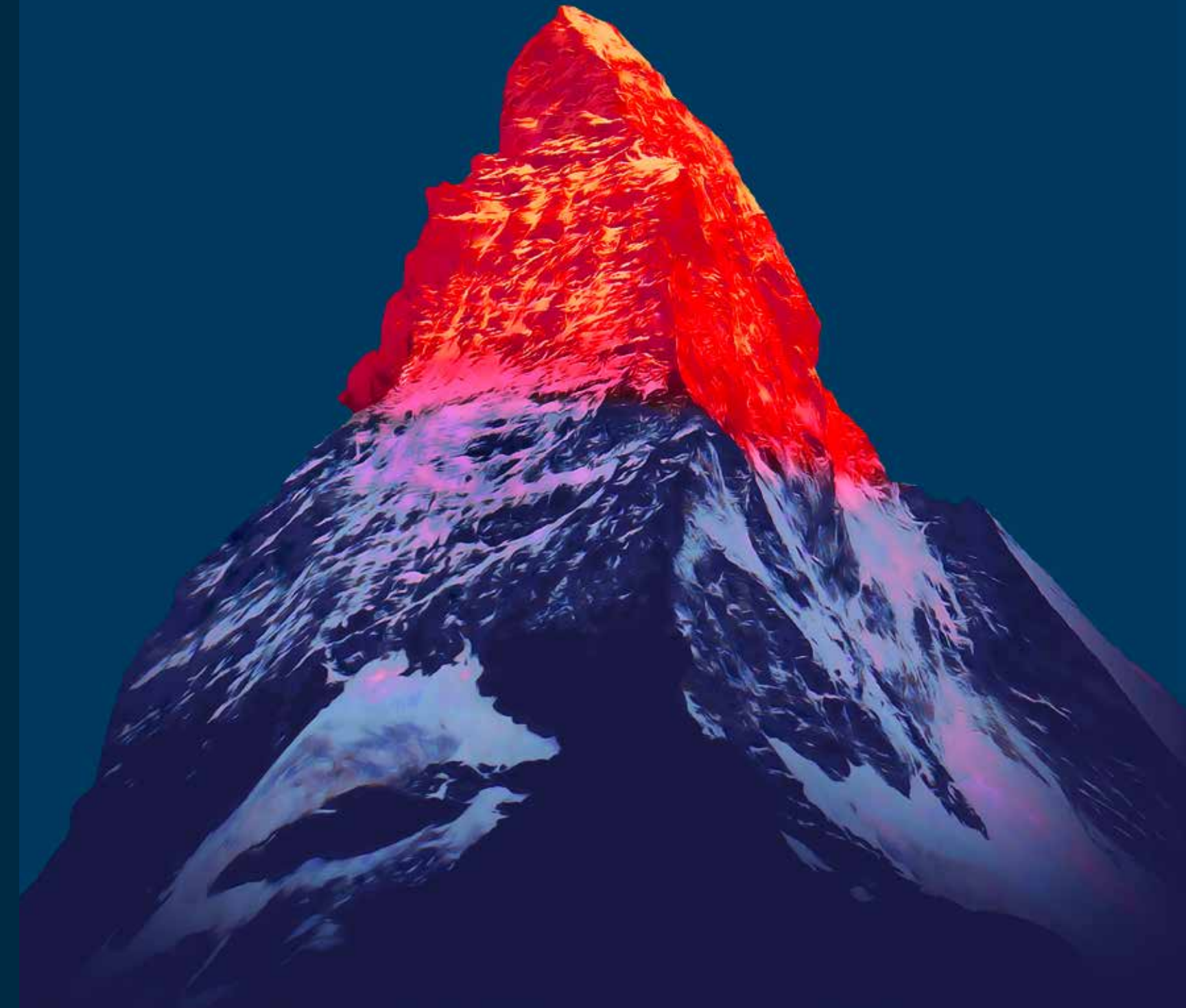
Verwaltungen und Unternehmen brauchen gute Führungspersonen. Es gilt somit, die Führungsstellen attraktiv auszugestalten. Hierfür sind neben klaren Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten insbesondere die dafür erforderlichen Stellenkapazitäten und Freiräume vorzusehen. Dadurch gewinnt die Führungsarbeit an Bedeutung und die Führungsrolle an Attraktivität.

Sie möchten die Führungsrolle in Ihrer Organisation optimieren?

Wir unterstützen Sie gerne dabei.

«Die grösste Herausforderung ist,
Menschen zu motivieren,
zusammen für das gleiche Ziel zu arbeiten
und nicht die eigenen Interessen in den
Vordergrund zu stellen.»

Margarita Louis-Dreyfus – Unternehmerin



Brain-Computer-Interfaces: Chance oder Gefahr?

Dominic Beusch

Exec. MBA Digital Transformation

Brain-Computer-Interfaces (BCI) sind eine der spannendsten Technologien unserer Zeit. Sie ermöglichen eine direkte Kommunikation zwischen dem menschlichen Gehirn und Computern, indem sie neuronale Aktivitäten in digitale Signale umwandeln. BCIs werden invasiv (mit implantierten Elektroden) oder nicht-invasiv (mithilfe von Elektroenzephalographie) eingesetzt. Diese Technologie hat das Potenzial, das Leben und die Gesellschaft tiefgreifend zu verändern.

Chancen von Brain-Computer-Interfaces

BCIs bieten enorme Vorteile, insbesondere in der Medizin. Menschen mit neurologischen Erkrankungen oder Verletzungen könnten durch gedankengesteuerte Prothesen oder die Steuerung von Computern wieder an Lebensqualität gewinnen. So zeigen erfolgreiche Experimente, wie Querschnittsgelähmte durch BCIs wieder die Kontrolle über ihre mechanischen Gliedmassen erlangen.

Darüber hinaus könnte die kognitive Leistungsfähigkeit des Menschen durch BCIs erweitert werden. Es wäre denkbar, Informationen direkt ins Gehirn zu laden oder das Gedächtnis und die Kreativität gezielt zu steigern. Diese Entwicklungen könnten das Lernen, Arbeiten und die Nutzung menschlicher Fähigkeiten revolutionieren. Auch in der Mensch-Maschine-Interaktion eröffnen sich durch BCIs neue Möglichkeiten: E-Mails könnten gelesen und beantwortet oder Maschinen gesteuert werden, nur durch Gedanken. Diese Effizienzsteigerungen könnten in vielen Industrien signifikante Auswirkungen haben.

Gefahren und Herausforderungen

Die Risiken von BCIs liegen vor allem in den Bereichen Sicherheit und Ethik. Da BCIs Zugang zu Gedanken und Gefühlen bieten, stellt sich die Frage nach dem Schutz dieser sensiblen

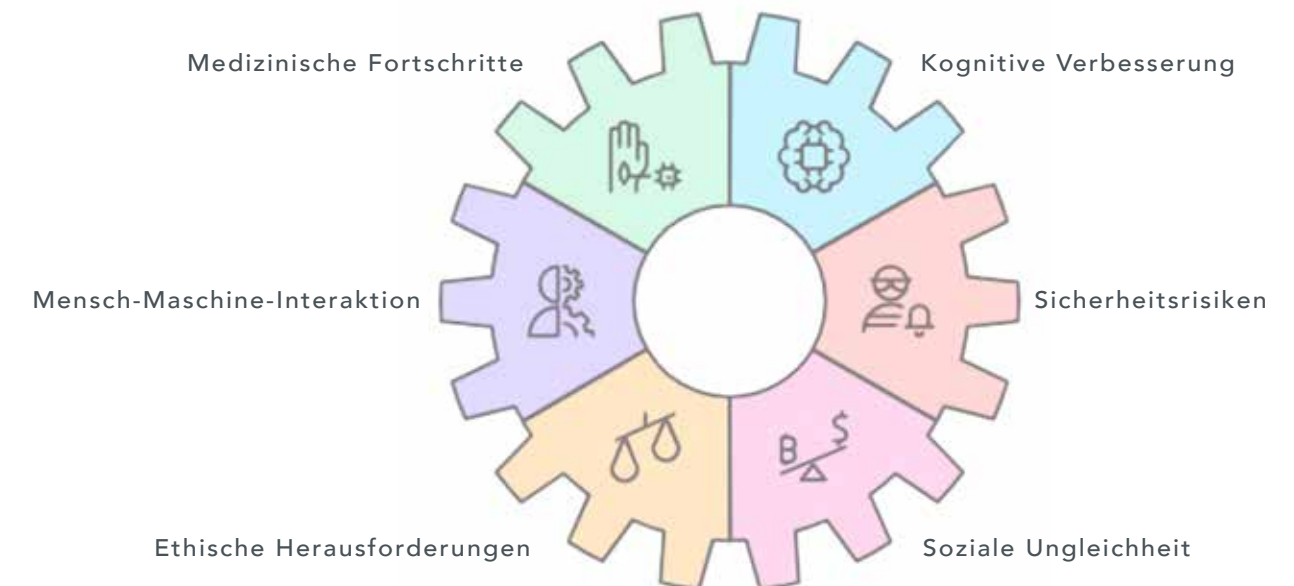
Daten. In einer Zeit, in der Cyberangriffe zunehmen, könnten BCIs ein attraktives Ziel für Hacker werden, was erhebliche Konsequenzen für die Privatsphäre und Sicherheit der betroffenen Personen hätte. Zudem könnten BCIs soziale Ungleichheit verstärken. Wenn nur wohlhabende Menschen Zugang zu diesen Technologien haben, würde dies die Kluft zwischen verschiedenen sozialen Schichten weiter vergrößern und neue Formen von Ungerechtigkeit schaffen. Auch die Frage nach der menschlichen Identität wird durch BCIs aufgeworfen. Wo endet der Mensch und wo beginnt die Maschine? Diese Überlegungen betreffen grundlegende Fragen zu unserem Selbstverständnis und zur Definition des Menschseins.

Fazit

Brain-Computer-Interfaces sind eine vielversprechende, aber zugleich kontroverse Technologie. Sie bieten enormes Potenzial für Fortschritte in der Medizin und zur Erweiterung menschlicher Fähigkeiten, bergen jedoch auch erhebliche Gefahren für die individuelle Sicherheit und gesellschaftliche Gerechtigkeit. Es gilt, ethische Leitlinien zu entwickeln und verantwortungsvoll mit dieser Technologie umzugehen.

Der zukünftige Einfluss von BCIs wird massgeblich davon abhängen, wie wir als Gesellschaft diese Herausforderungen meistern und die Technologie regulieren.

Brain-Computer-Schnittstellen: Chancen und Risiken



Der Arbeitsalltag vieler Berufstätiger gleicht einem komplexen Puzzle, das zunehmend durch den digitalen Wandel geprägt ist. E-Mails treffen unaufhörlich ein, Meeting-Anfragen überfluten den Kalender, und die schiere Menge an Terminen macht es schwer,

nächsten, von Teams über Zoom bis hin zu Google Meet, sodass kaum Zeit bleibt, den eigentlichen Aufgaben nachzugehen.

Ein weiterer Faktor ist die Unverbindlichkeit der digitalen Kommunikation. Der fehlende persönliche Kontakt senkt den sozialen Druck, Zusagen einzuhalten. Ein «vielleicht» in einer Terminabstimmung oder eine unbeantwortete E-Mail haben im virtuellen Raum weniger Konsequenzen als ein Versäumnis in einer analogen Besprechung. Dies schwächt das Verantwortungsbewusstsein und untergräbt die Verlässlichkeit.

Effizientes Zeitmanagement – Verbindlichkeit neu denken

Luca Rechsteiner

M.Sc. FHO Business Administration

den Überblick zu behalten. In diesem Umfeld scheint das Prinzip der Verbindlichkeit oft in den Hintergrund zu treten. Deadlines werden grosszügig überschritten, und Zusagen zu Meetings bleiben unbeachtet. Doch wie kann Verbindlichkeit in den Arbeitsalltag zurückgebracht werden und wie lassen sich Termine effizient managen?

Herausforderung: Meetings und Priorisierung

Die zunehmende Zahl an Online-Meetings ist eine der grössten Herausforderungen. Was früher im persönlichen Austausch stattfand, wird heute fast ausschliesslich virtuell abgehalten – oft in einer Frequenz, die die eigentliche Arbeit in den Schatten stellt. Ein Meeting folgt dem

Zusätzlich erschweren Terminabstimmungen durch endlose Umfragen, etwa via Doodle, die Organisation. Priorisierungen erfolgen häufig unüberlegt: Jede Anfrage wird als gleichwertig betrachtet, ohne zu reflektieren, ob die Teilnahme wirklich notwendig ist. Oft überwiegt der soziale Druck, an Meetings teilzunehmen, selbst wenn kein aktiver Beitrag geleistet werden kann. Dies führt zu einem ineffizienten Umgang mit Zeitressourcen und einer zunehmenden Überforderung.

Verbindlichkeit im Wandel:

Deadlines und die Realität

Verbindlichkeit ist essenziell für eine funktionierende Zusammenarbeit. Dennoch zeigt sich im digitalen Arbeitsalltag ein anderes Bild: Deadlines werden ignoriert, Zusagen vergessen, und virtuelle Meetings bleiben leer. Hauptursache ist häufig die Überforderung durch eine Vielzahl paralleler Projekte. Die Prioritäten verschieben sich und wichtige Fristen geraten ins Hintertreffen.

Strategien für mehr Verbindlichkeit und ein effektives Zeitmanagement

Es gibt konkrete Ansätze, um die Verbindlichkeit im Arbeitsalltag zu stärken und Termine effizient zu managen:

1. Reflektierte Teilnahmeentscheidungen

Nicht jede Meeting-Einladung verdient eine Zusage. Es gilt, den Mehrwert eines Termins kritisch zu hinterfragen: Ist meine Teilnahme notwendig, oder kann ich meine Zeit besser investieren? Qualität sollte stets vor Quantität stehen.

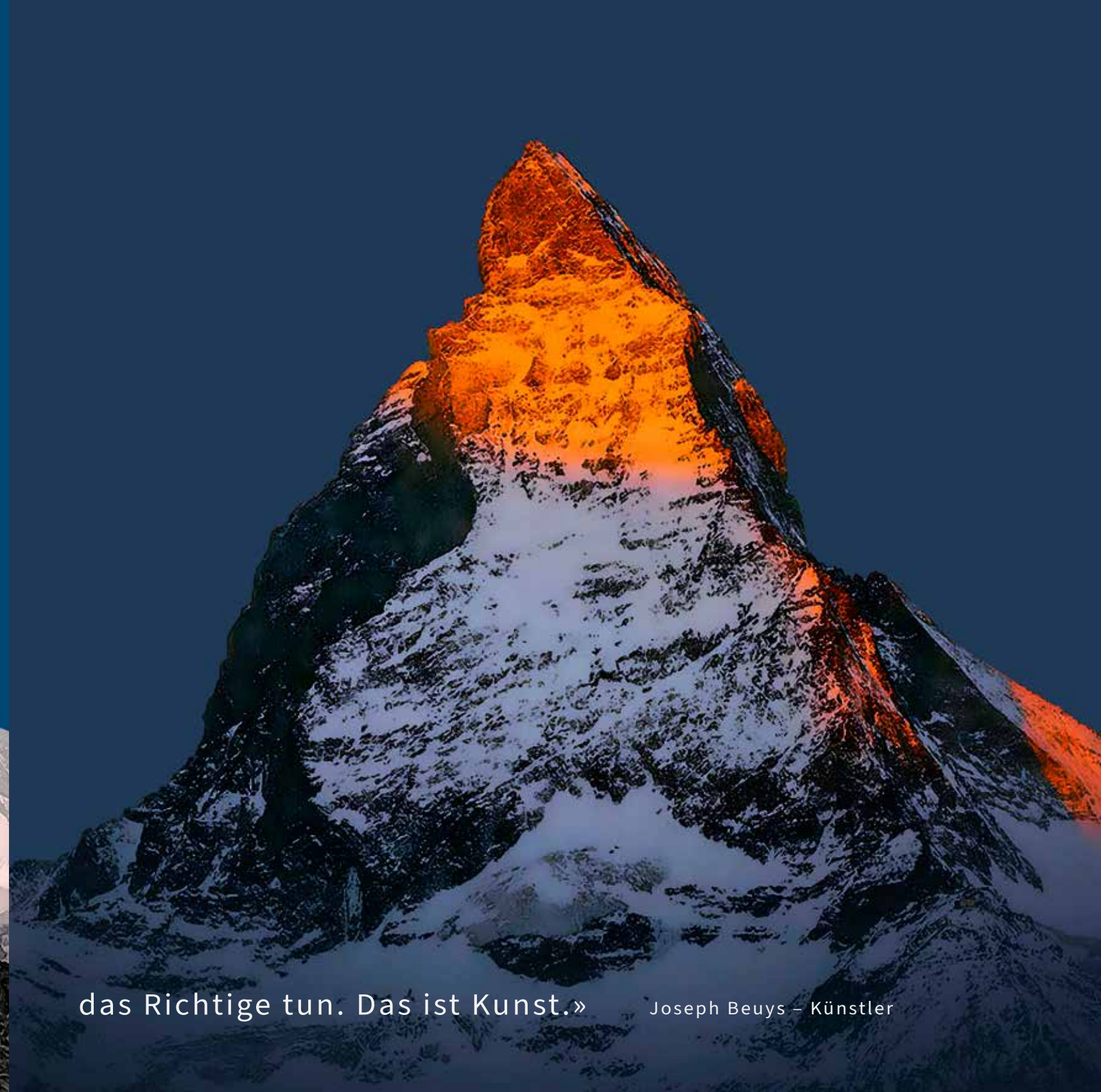
2. Klare Kommunikation

Erwartungshaltungen sollten offen angesprochen werden. Wenn regelmässige Meetings keinen Beitrag des Einzelnen erfordern, sollte

>>



«Am richtigen Ort, zur richtigen Zeit,



das Richtige tun. Das ist Kunst.»

Joseph Beuys – Künstler

dies thematisiert werden. Abwesenheit muss nicht Desinteresse bedeuten, sondern kann ein Zeichen effizienter Priorisierung sein.

3. Realistische Deadlines setzen und einhalten

Deadlines sind kein dekoratives Element, sondern eine verbindliche Vereinbarung. Sie sollten realistisch gestaltet, klar kommuniziert und – wenn nötig – verhandelt werden. Ein zeitlicher Puffer kann dabei helfen, Unvorhergesehenes abzufangen.

4. Den Kalender strategisch nutzen

Der Kalender sollte als Planungsinstrument dienen, nicht als Sammelbecken für Meetings. Blockzeiten für konzentrierte Arbeit sind essenziell und sollten genauso verbindlich behandelt werden wie externe Termine. Moderne Zeitmanagement-Tools können zusätzlich helfen, Übersicht und Struktur zu wahren.

Fazit

In einer zunehmend digitalisierten Arbeitswelt ist das Management von Terminen und die Wahrung von Verbindlichkeit eine zentrale Herausforderung. Durch Selbstreflexion, klare Kommunikation und bewusste Priorisierung

können Berufstätige wieder Kontrolle über ihre Zeit gewinnen. Der digitale Wandel mag das Arbeitsumfeld verändern, doch Verlässlichkeit und Verantwortungsbewusstsein bleiben unverzichtbare Konstanten. Mit den richtigen Strategien lässt sich Verbindlichkeit zurück in den Arbeitsalltag bringen – und damit das Fundament für nachhaltigen Erfolg legen.

Unsere westliche Leistungsgesellschaft legt grossen Wert auf Daten und Fakten – und idealisiert logisches Denken und systematische Vorgehensweisen. Entscheidungen sollen rational getroffen und sorgfältig abgewogen werden.

Intuition in der Personalauswahl: Chancen und Herausforderungen

Aline Janphet

B.Sc. FHO Business Administration,
Betriebliche Mentorin mit eidg. FA

In der heutigen Arbeitswelt sind Daten und Analysen unverzichtbar für fundierte Entscheidungen, auch in der Personalauswahl. Neben den greifbaren Fakten setzen jedoch viele Personalverantwortliche auf ein weniger messbares Instrument: ihre Intuition. Welche Bedeutung sollte die Intuition in der Personalauswahl haben, und wie lässt sie sich sinnvoll mit rationalen Methoden kombinieren?

Albert Einstein brachte es auf den Punkt: «Der intuitive Geist ist ein Geschenk und der rationale Geist ein treuer Diener. Wir haben eine Gesellschaft erschaffen, die den Diener ehrt und das Geschenk vergessen hat.»

Intuition wird oft als spontane, unbewusste Entscheidungsfindung beschrieben, *ein* «Bauchgefühl», das insbesondere bei unvollständigen Informationen oder zeitkritischen Entscheidungen eine Rolle spielt. Intuition wird leicht als Mystik oder Selbsttäuschung abgetan, oft mit Willkür gleichgesetzt. Doch dies ist ein Missverständnis: Intuition basiert auf unbewusster Intelligenz, die tiefes Verständnis, Erfahrung und Mustererkennung integriert. Sie entsteht durch

>

das schnelle Erfassen von Zusammenhängen und das Abrufen von Informationen, die in der Vergangenheit unbewusst gespeichert wurden. Psychologen sprechen hier von «implizitem Wissen», auf das wir zugreifen können, ohne uns dieses Wissens bewusst zu sein.

Trotzdem wird Intuition oft als Gegensatz zur rationalen Entscheidungsfindung angesehen. Es gibt jedoch zahlreiche Beispiele für erfolgreiche intuitive Entscheidungen. Steve Jobs etwa legte bei der Auswahl neuer Talente grossen Wert auf Intuition und achtete neben dem Lebenslauf auf eine besondere Energie, die zur Innovationskultur von Apple passte. Howard Schultz von Starbucks betonte ebenfalls die Bedeutung von emotionaler Intelligenz in der Führung und stützte sich bei der Auswahl von Mitarbeitenden auf seine intuitive Menschenkenntnis.

Die Balance zwischen Intuition und Analyse in der Personalauswahl

Auch wenn Intuition wertvoll sein kann, birgt sie Risiken: Rein intuitive Entscheidungen sind anfällig für kognitive Verzerrungen wie den «Bestätigungsfehler», also die Tendenz, Informationen zu suchen, die eigene Annahmen

bestätigen, oder den «Wiedererkennungsfehler», das heisst, die Vorliebe für Bekanntes. Forschung zur «adaptiven Expertise» zeigt, dass Intuition besonders wertvoll ist, wenn sie auf tiefgehender Erfahrung beruht. Unerfahrene Personalverantwortliche können hingegen durch Intuition in die Irre geführt werden.

Auf der anderen Seite erlaubt Intuition das Erkennen subtiler Signale, wie etwa emotionale Intelligenz oder Teamfähigkeit. Eine erfahrene Personalverantwortliche könnte intuitiv bemerken, dass ein Bewerber trotz hervorragender Qualifikationen nicht ins Team passt.

Letztlich ist es entscheidend, eine ausgewogene Mischung zu finden. Analytische Methoden sollten die Grundlage einer fundierten Entscheidung bilden, während Intuition als Ergänzung dient. Folgende Ansätze sind dabei sinnvoll:

• Analytische Instrumente

Klare Anforderungsprofile, standardisierte Bewertungsbogen und strukturierte Interviews sollten stets die Basis einer Entscheidung bilden.

• Intuition als Ergänzung

Intuition kann helfen, die Analysen zu ergänzen, z.B. bei der Einschätzung der kulturellen Passung eines Kandidaten oder einer Kandidatin.

Intuition entwickeln und schärfen

Wie jede Fähigkeit kann auch Intuition durch Erfahrung und Übung verbessert werden. Hier einige Ansätze, wie Personalverantwortliche ihre Intuition schärfen können:

• Erfahrung

Je mehr Auswahlprozesse Personalverantwortliche durchlaufen, desto besser erkennen sie Muster und schärfen ihre intuitive Urteilsfähigkeit.

• Reflexion

Eine regelmässige Reflexion früherer Entscheidungen, erfolgreiche und weniger erfolgreiche, hilft, Muster zu erkennen und die Intuition zu verbessern.

• Achtsamkeit und Präsenz

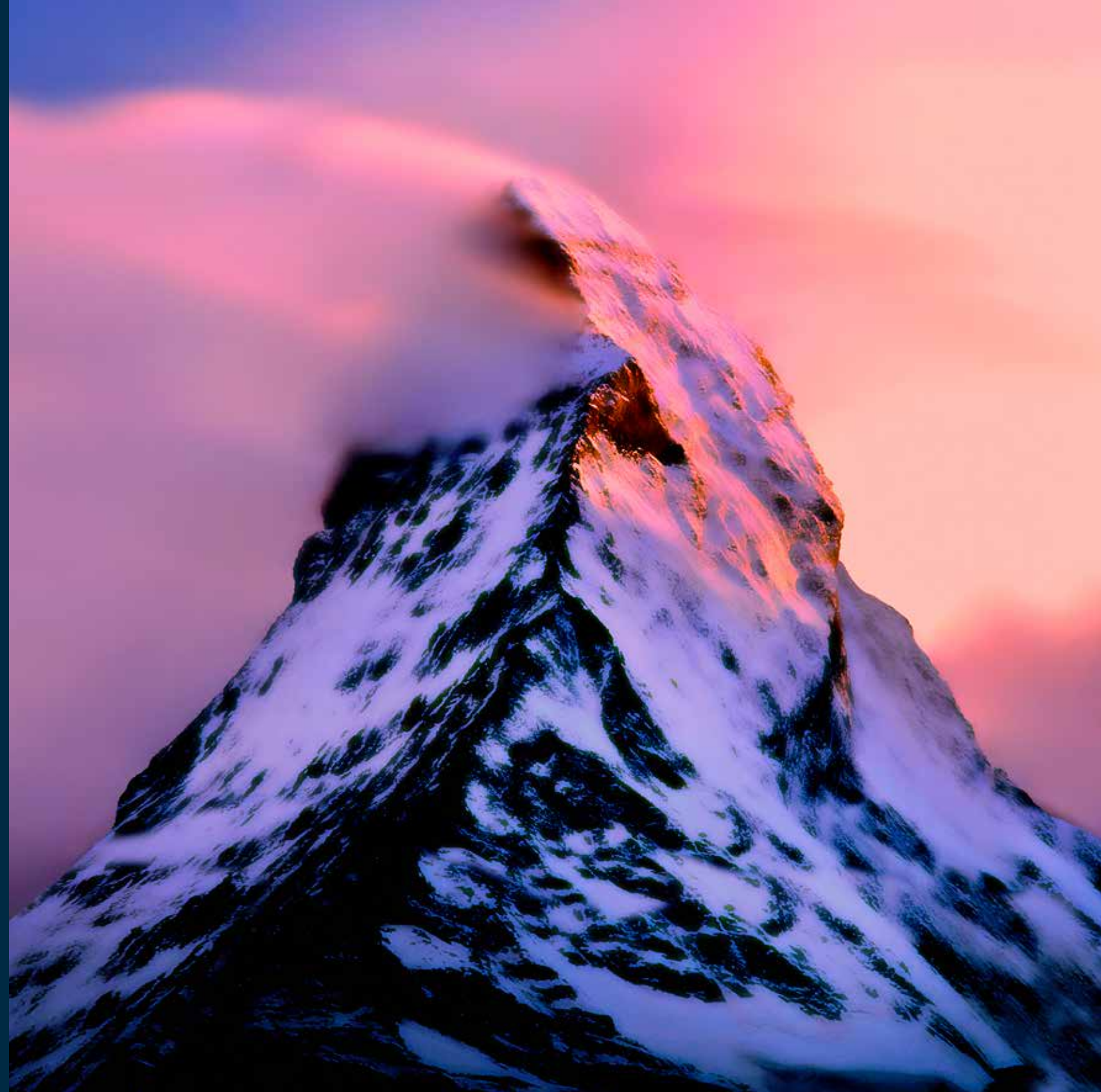
Techniken wie Achtsamkeit fördern das Erkennen von nonverbalen Signalen und subtilen Botschaften während eines Gesprächs.

Fazit

Intuition spielt eine wichtige Rolle in der Personalauswahl, sie sollte jedoch immer in Kombination mit strukturierten, analytischen Methoden zum Einsatz kommen. Eine ausgewogene Herangehensweise, bei der Intuition als ergänzendes Werkzeug genutzt wird, ermöglicht fundierte Entscheidungen. Personalverantwortliche, die ihre Intuition durch Erfahrung und emotionale Intelligenz stärken, sind oft erfolgreicher darin, Kandidaten zu erkennen, die sowohl fachlich als auch persönlich gut ins Unternehmen passen.

«Menschen,
die fähig sind, Entscheidungen zu treffen,
können die Welt verändern.»

Madeleine Albright – Politikerin und ehem. US-Aussenministerin



Meetings sind im modernen Arbeitsalltag unverzichtbar. Sie ermöglichen in Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen den Austausch, die Zusammenarbeit und die Entscheidungsfindung. Allerdings zeigt sich zunehmend, dass Meetings häufig mehr Zeit

Effiziente Meeting-Kultur: Potenziale ausschöpfen, Zeitverluste vermeiden

Marco Solenthaler

M.Sc. FHO Wirtschaftsinformatik

kosten, als sie Nutzen bringen. Sie können zu Produktivitätsbremsen werden und die Effizienz der Arbeit erheblich beeinträchtigen. Dieser Beitrag analysiert die Ursachen ineffizienter Meetings und gibt Empfehlungen zur Verbesserung der Meeting-Kultur. Er richtet sich sowohl an Organisatoren als auch an Teilnehmende.

Häufigkeit von Meetings

Ein zentrales Problem ist die zunehmende Anzahl an Meetings. Insbesondere Führungskräfte verbringen einen Grossteil ihrer Zeit in Besprechungen, um Entscheidungen zu treffen und Aufgaben zu koordinieren. Eine Vielzahl an Meetings schränkt jedoch die Zeit für produktive Arbeit ein und führt zu Ermüdung. Nach einem Meeting ist es oft schwierig, wieder in die ursprüngliche Aufgabe zurückzufinden – und das kostet Zeit.

- **Notwendigkeit prüfen**

Ist ein Meeting wirklich erforderlich oder reicht ein kurzer Austausch per E-Mail oder Chat? Können regelmässige meetingfreie Tage eingeführt werden, um Fokuszeiten zu schaffen?

- **Alternative nutzen**

Oftmals reichen E-Mails, Telefonate oder spontane Kurzbesprechungen als Alternative zu einem formalen Meeting aus. Auch Entscheidungsmeetings können teilweise durch Zirkularbeschlüsse ersetzt werden.

Dauer von Meetings

Ein weiteres Problem ist die Länge von Meetings. Häufig dauern sie länger als nötig, was die Produktivität beeinträchtigt.

- **Zeitbedarf realistisch einschätzen**

Wie viel Zeit wird tatsächlich für das Meeting benötigt?

- **Effizienz steigern**

Meetings sollten so kurz wie möglich und nur so lange wie nötig dauern. Eine festgelegte Dauer hilft, die Diskussionen auf das Wesentliche zu konzentrieren. Pünktlichkeit ist hierbei entscheidend.

Unklare Ziele und Agenden

Oft mangelt es an klaren Zielen oder einer strukturierten Agenda. Unzureichende Vorbereitung der Teilnehmenden führt zu ineffizienten Besprechungen.

- **Klare Ziele setzen**

Jedes Meeting sollte ein klares Ziel haben, das allen Teilnehmenden vorab kommuniziert wird.

- **Agenda vorbereiten**

Eine gut strukturierte Agenda hilft, das Meeting fokussiert durchzuführen. Teilnehmende sollten sich darauf vorbereiten und die nötigen Informationen mitbringen.

>

- **Unzureichende Nachbereitung**

Unklare Aufgabenverteilungen nach Meetings führen zu Verzögerungen und wiederholten Diskussionen.

- **Aufgaben klar definieren**

Es muss festgelegt werden, wer für welche Aufgabe verantwortlich ist und bis wann diese erledigt sein soll. Dies fördert die Verantwortlichkeit und verhindert unnötige Folge-Meetings. Eine Protokollführung ist hierbei unerlässlich.

Zu grosser Teilnehmerkreis

Ein zu grosser Teilnehmerkreis kann dazu führen, dass der Fokus verloren geht und Entscheidungen verzögert werden.

- **Teilnehmerkreis gezielt eingrenzen**

Vor jedem Meeting sollte klar sein, wer teilnehmen muss und wer einen Mehrwert für die Diskussion bietet oder persönlich davon profitieren kann (bspw. persönlicher Lerneffekt). Eine kritische Teilnehmerzahl (> 10 Personen) sollte wenn möglich nicht überschritten werden.

Wahl der Besprechungsart

Ob Meetings persönlich oder remote durchgeführt werden, hängt von der Organisationskultur, dem Inhalt und der Verfügbarkeit der Teilnehmenden ab.

- **Remote-Option prüfen**

Remote-Meetings bieten Flexibilität und sparen Transferzeiten. Dennoch sollte auch der potenzielle Mehrwert von persönlichen Besprechungen vor Ort berücksichtigt werden, etwa persönliches Kennenlernen oder informelle Gespräche vor / nach dem Meeting.

Fazit

Meetings bleiben ein wichtiges Instrument für den Austausch und die Entscheidungsfindung. Um jedoch ihr volles Potenzial zu entfalten, sollten sie zielgerichtet und effizient eingesetzt werden. Durch eine kritische Überprüfung der Notwendigkeit, klare Zielsetzungen, effektives Zeitmanagement und eine konsequente Nachbereitung werden Meetings von Produktivitätsbremsen zu produktiven Werkzeugen. Eine optimierte Meeting-Kultur trägt somit massgeblich zur Steigerung der Gesamtproduktivität bei und sorgt dafür, dass die Arbeitszeit sinnvoll genutzt wird.

Den Abbruch eines IT-Projekts begleiten häufig negative Schlagzeilen, die auf Millionenverluste oder Verzögerungen hinweisen. Oft wird die Suche nach Verantwortlichen und die Aufdeckung von Mängeln im Projektmanagement oder Kostencontrolling eingeleitet.

Abbruch eines IT-Projekts: Ursachen und rechtliche Konsequenzen

Romeo Minini

lic. iur. RA, Exec. MBA HSG

Die nachstehenden Punkte beleuchten die Hauptursachen und rechtlichen Konsequenzen eines Projektabbruchs im Allgemeinen und fokussieren dabei auf IT-Projekte.

Projektabbruch als letzte Massnahme

Ein Projektabbruch ist meist das Resultat beiderseitiger Vertragsverletzungen. Der Grad der Verantwortlichkeit bestimmt das Mass, in dem eine Partei für den entstandenen Schaden aufkommen muss. Neben den finanziellen, technischen und rechtlichen Folgen können ein erheblicher Reputationsverlust sowie Vertrauens- und Motivationsprobleme der Mitarbeitenden auftreten. >>



«Die Leute wissen nicht,
was sie wollen,
bis man es ihnen zeigt.»

Steve Jobs – Visionär und Unternehmer

Mängel im Projektmanagement und Präventivmassnahmen

Um einen Abbruch zu verhindern, sind klare vertragliche Regelungen erforderlich, die Anforderungen an Leistungen präzise festlegen. Verweise auf Offerten oder Ausschreibungsunterlagen genügen oft nicht, da diese Lücken aufweisen können. Ein agiles Vorgehen erlaubt die fortlaufende Anpassung von Zielvorgaben und Meilensteinen im Projektvertrag.

Eine an die Projektkomplexität angepasste Organisation und die Auswahl qualifizierter Fachpersonen tragen wesentlich zum Erfolg bei. Erfahrungen zeigen, dass unklare Aufgabenabgrenzungen, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen häufig zum Scheitern führen.

Ein effizientes Projektcontrolling, das Zeitplan und Budget regelmässig überwacht, ist unabdingbar. Dies erlaubt, zeitnah Massnahmen einzuleiten, sobald Abweichungen festgestellt werden.

Bei Verzögerungen oder Kostenüberschreitungen, beispielsweise durch technische Probleme, sollte eine Leistungsüberprüfung durchgeführt werden. Diese kann zur Priorisierung, Etappierung oder zum Verzicht auf bestimmte Leistungen führen.

Zusatzleistungen ausserhalb des vertraglich vereinbarten Rahmens sind hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf Zeitplan und Budget sorgfältig zu prüfen. Ohne entsprechende vertragliche Anpassungen sind Verzögerungen und Budgetüberschreitungen häufig vorprogrammiert.

Rechtliche Konsequenzen eines Projektabbruchs

Der Abbruch eines Projekts sollte vertraglich festgelegt sein, da das Obligationenrecht nur dem Besteller erlaubt, vom Vertrag zurückzutreten. Daher sollten die rechtlichen Folgen und das Vorgehen bei einem Abbruch in einer gesonderten Vereinbarung geregelt sein, die integraler Bestandteil des Werkvertrags ist.

Ein Projektabbruch führt oft zu gerichtlichen Auseinandersetzungen, in denen Schadensersatzansprüche geklärt werden müssen. Solche Verfahren sind langwierig und kostspielig. Durch einen Kompromiss können die Parteien jedoch Zeit und Kosten sparen.

Auch sollten die Parteien die Rechte an bereits erstellten, potenziell verwertbaren Arbeitsergebnissen festlegen. Falls Teile der Arbeit genutzt werden können, ist dies klar zu regeln. Die Herausgabe und Löschung personenbezogener Daten erfolgt gemäss Datenschutzbestimmungen, um Persönlichkeitsrechte und Geschäftsgeheimnisse zu wahren. Konventionalstrafen können diese vertraglichen Regelungen untermauern. Auch die Kommunikation über den Projektabbruch, intern und gegenüber Dritten, sollte vertraglich geklärt sein.

Fazit

Ein Projektabbruch stellt für beide Parteien oft das Ende eines belastenden Prozesses dar, kann aber auch der Rettung eines Projekts dienen, wenn frühzeitig reagiert wird. Ist der Abbruch unvermeidlich, sollte das Management beider Seiten eng zusammenarbeiten, um gerichtliche Auseinandersetzungen zu vermeiden.

Die rechtlichen Rahmenbedingungen eines möglichen Abbruchs sollten idealerweise bereits bei Vertragsabschluss geregelt sein, um spätere Streitigkeiten zu minimieren.

Die Einführung agiler Methoden hat die moderne Projektlandschaft grundlegend verändert. Konzepte wie Scrum, Kanban und andere agile Ansätze sind insbesondere in der IT-Branche zum Standard geworden, da sie Flexibilität und Schnelligkeit fördern.

Agile Methoden in der Verwaltung: Lernen von der Privatwirtschaft?

Enes Hatipoglu

M.Sc. ETH ETIT

Doch was macht agiles Arbeiten so attraktiv? Der Erfolg liegt in der Anpassungsfähigkeit und Kundennähe: Projekte können schnell auf veränderte Anforderungen reagieren, und regelmässiges Feedback unterstützt eine kontinuierliche Verbesserung der Ergebnisse, die stets auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtet sind.

Auch in der öffentlichen Verwaltung gewinnt agiles Arbeiten an Bedeutung. Trotz komplexer Strukturen und teils rigider Entscheidungswege eröffnet der Einsatz agiler Prinzipien dem öffentlichen Sektor wertvolle Chancen: Projekte

können flexibler, effizienter und nutzerzentrierter gestaltet werden, indem erprobte Methoden aus der Privatwirtschaft genutzt werden.

Gründe für die Anwendung agiler Methoden

Besonders im Bereich der IT-Projekte bietet die Einführung agiler Methoden erhebliche Vorteile, die auch für die öffentliche Verwaltung zunehmend interessant werden:

- **Flexibilität und Anpassungsfähigkeit**

Agile Projekte werden in kürzeren Zyklen entwickelt und lassen sich schnell an Veränderungen anpassen, wodurch sie näher an den Bedürfnissen der Stakeholder bleiben.

- **Effizienter Ressourceneinsatz**

Iterative Planung und flexible Budgetierung sorgen dafür, dass nur notwendige Projektteile entwickelt werden – dies spart Zeit und Kosten.

- **Transparenz und Zusammenarbeit**

Agile Ansätze fördern den kontinuierlichen Austausch zwischen allen Projektbeteiligten. Regelmässige Feedback-Schleifen gewährleisten, dass Entscheidungen gemeinschaftlich und zielgerichtet getroffen werden, was die Teamdynamik stärkt und zu besseren Ergebnissen führt.

Herausforderungen bei der Einführung in der öffentlichen Verwaltung

Die Implementierung agiler Methoden in der öffentlichen Verwaltung ist jedoch mit spezifischen Herausforderungen verbunden:

- **Umgang mit detaillierten Anforderungen und Planungen**

Öffentliche Projekte erfordern oft umfassende Dokumentation und präzise Planung, um klare und nachvollziehbare Entscheidungsgrundlagen zu schaffen. Agile Vorgehensweisen setzen hingegen auf Flexibilität und schrittweise Entwicklung. Die Herausforderung besteht darin, Transparenz und Flexibilität in Einklang zu bringen.

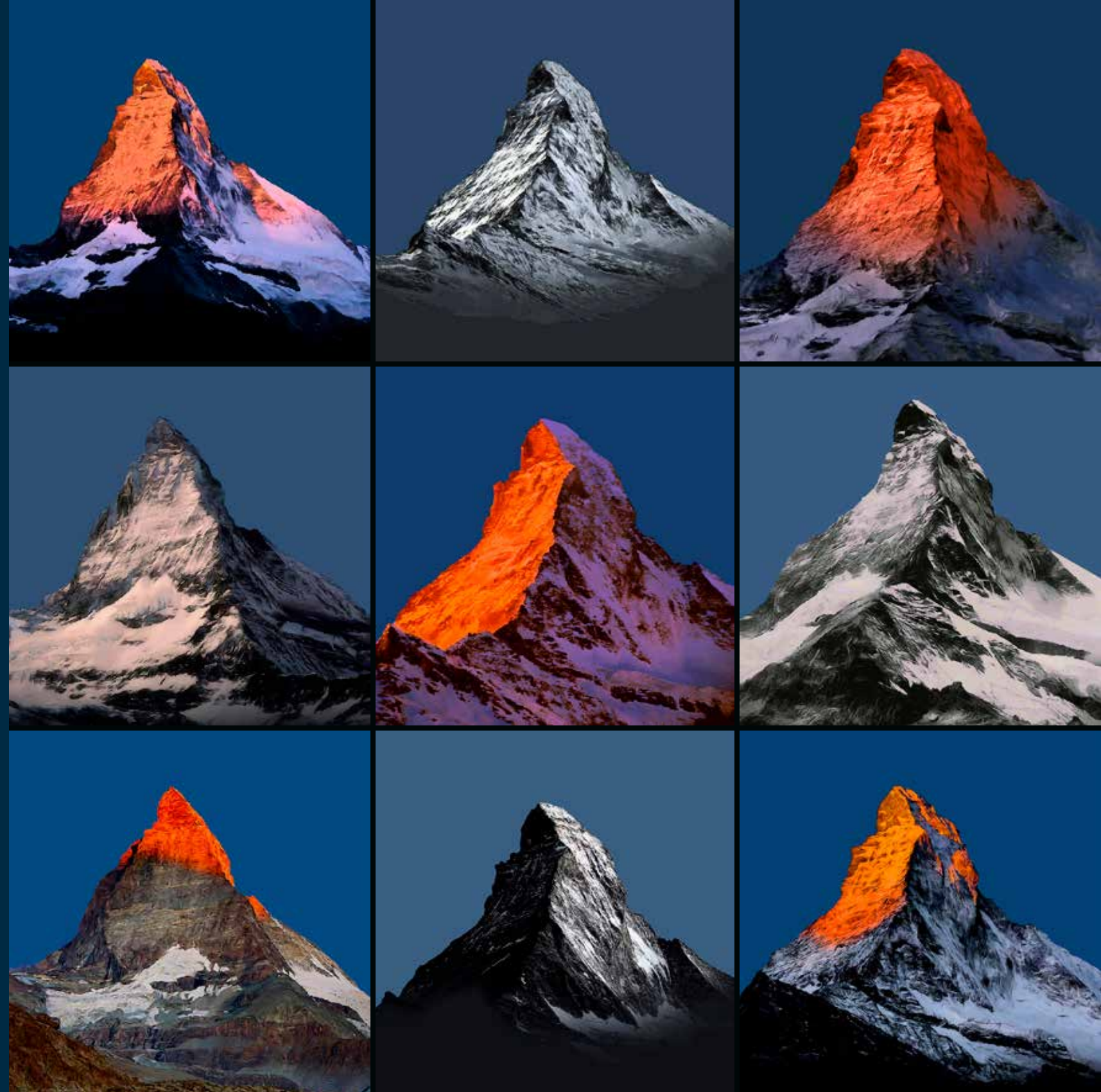
- **Erwartungen an Ergebnisse**

Verwaltungsprojekte erfordern nachvollziehbare Fortschritte und strukturiertes Reporting. Agile Methoden bieten oft Zwischenergebnisse, die regelmässig angepasst werden. Ein offener Dialog kann helfen, eine gemeinsame Basis für die Projektziele und Zwischenziele zu schaffen und sicherzustellen, dass alle Beteiligten die Zwischenergebnisse korrekt einordnen können.

>>

«If you can dream it,
you can do it.»

Walt Disney – Filmproduzent



- **Festgelegte Budgets**

Agiles Arbeiten setzt flexible Ressourcen- und Budgetplanung voraus, während in der Verwaltung oft starre Budgetrahmen vorliegen. Das schränkt die Möglichkeit ein, Projekte agil und dynamisch zu gestalten.

Erfolgsfaktoren für die Implementierung agiler Methoden in der öffentlichen Verwaltung

Um agile Methoden erfolgreich in der Verwaltung zu verankern, sind folgende Erfolgsfaktoren wesentlich:

1. Pilotprojekte zur schrittweisen Einführung

Kleine Pilotprojekte ermöglichen erste Erfolgserlebnisse und schaffen praktische Erfahrungen mit agilen Methoden, bevor eine flächendeckende Einführung erfolgt.

2. Anpassung agiler Methoden an behördliche Anforderungen

Agile Methoden sollten an die spezifischen Strukturen und Anforderungen der Verwaltung angepasst werden, statt sie unverändert aus der Privatwirtschaft zu übernehmen.

3. Vertragsgestaltung mit Lieferanten

Verträge mit externen Dienstleistern sollten agile Ansätze unterstützen. Traditionelle Werkverträge, die auf festen Leistungen und klar definierten Endergebnissen basieren, bieten wenig Spielraum für Flexibilität. Agile Vertragsformen, die regelmässige Anpassungen und Feedback-Schleifen ermöglichen, fördern die Zusammenarbeit.

4. Sensibilisierung und Schulung

Mitarbeitende müssen die Prinzipien und Vorteile/Nachteile agiler Ansätze verstehen. Schulungen helfen, Vorbehalte abzubauen und bereiten Teams auf die agile Arbeitsweise vor.

Fazit

Agile Methoden bieten der öffentlichen Verwaltung die Chance, Projekte flexibler und effizienter zu gestalten. Durch die gezielte Anpassung erprobter Ansätze aus der Privatwirtschaft an die Anforderungen der Verwaltung kann eine effektive Implementierung gelingen, die Innovation und Nutzernähe fördert.

Planung und Risikomanagement

Eine gründliche Planung ist sowohl im IT-Bereich als auch beim Bergsteigen unerlässlich. Fehlende Vorbereitung erhöht das Risiko des Scheiterns erheblich. Während Bergsteiger sich intensiv mit der Route und den Wetterbedingungen

Gemeinsamkeiten von IT-Projekten und Bergsteigen: Einblicke in Erfolgsstrategien

Gioia Bolter

Exec. MBA Digital Technology and Operations

IT-Projekte und Bergsteigen mögen auf den ersten Blick unvereinbar erscheinen, doch beide Disziplinen teilen wesentliche Erfolgsfaktoren: sorgfältige Planung, effektive Teamarbeit, den Umgang mit unvorhergesehenen Herausforderungen und ein klares Ziel. Dieser Artikel beleuchtet die Parallelen zwischen diesen Bereichen und zeigt, wie Durchhaltevermögen, Motivation und Kommunikation die Schlüssel zum Erfolg in beiden Welten sind.

befassen, müssen IT-Projektverantwortliche Anforderungen, Abhängigkeiten und Ressourcen analysieren. Unvorhersehbare Herausforderungen sind in beiden Disziplinen allgegenwärtig – sei es ein plötzlicher Wetterumschwung in den Bergen oder technische Probleme wie Systemfehler in IT-Projekten. Eine fundierte Risikobewertung und die Fähigkeit zur schnellen Anpassung sind daher essenziell.

Teamarbeit und Kommunikation

Teamarbeit ist in beiden Bereichen entscheidend. Erfolgreiche IT-Projekte und Bergexpeditionen beruhen auf der engen Zusammenarbeit aller Beteiligten. Kommunikation sorgt dafür,

>

dass alle Teammitglieder auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten und sich gegenseitig unterstützen. Führungskräfte spielen eine zentrale Rolle, indem sie Risiken abwägen, Entscheidungen treffen und das Team durch schwierige Phasen leiten. Wie eine bergführende Person lenkt die IT-Projektleitung das Team durch komplexe Herausforderungen.

Ausrüstung und Zielorientierung

Die richtige Ausrüstung ist ein weiterer gemeinsamer Erfolgsfaktor. Im IT-Bereich sind es die Hardware- und Softwarekomponenten, beim Bergsteigen die geeignete Kletterausrüstung. Regelmässige Wartung und Updates sind unerlässlich, um die Effizienz und Sicherheit zu gewährleisten.

In beiden Bereichen ist darüber hinaus ein klar definiertes Ziel unverzichtbar – sei es das Erreichen eines Gipfels oder die erfolgreiche Einführung einer neuen Software. Zwischenziele helfen, Fortschritte zu messen und die Motivation hochzuhalten. Rückschläge sollten als Lernmöglichkeiten gesehen werden, um die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit zu verbessern.

Lernen aus den Parallelen

IT-Projekte und Bergsteigen verfolgen also ähnliche Strategien zur Problembewältigung, und der Fokus auf Planung, Teamarbeit und Risikomanagement kann beide Disziplinen voranbringen. Zudem zeigt der Austausch von Wissen und Erfahrung zwischen IT-Fachpersonen und Bergsportbegeisterten: So unterschiedlich Tätigkeiten und Hobbys sein mögen, oft bringen sie ähnliche Herausforderungen mit sich.

Praktische Schlüsselfaktoren für den Alltag

- **Budgetprobleme**

Informieren Sie Stakeholder über die Budgetlage, um Missverständnisse zu vermeiden und Unterstützung zu gewinnen.

- **Teamarbeit**

Ein vielfältiges Team mit unterschiedlichen Fähigkeiten ist entscheidend für den Erfolg.

- **Verzögerungen**

Planen Sie realistisch und berücksichtigen Sie Reserven, um Motivation und Erfolg sicherzustellen.

- **Stillstand**

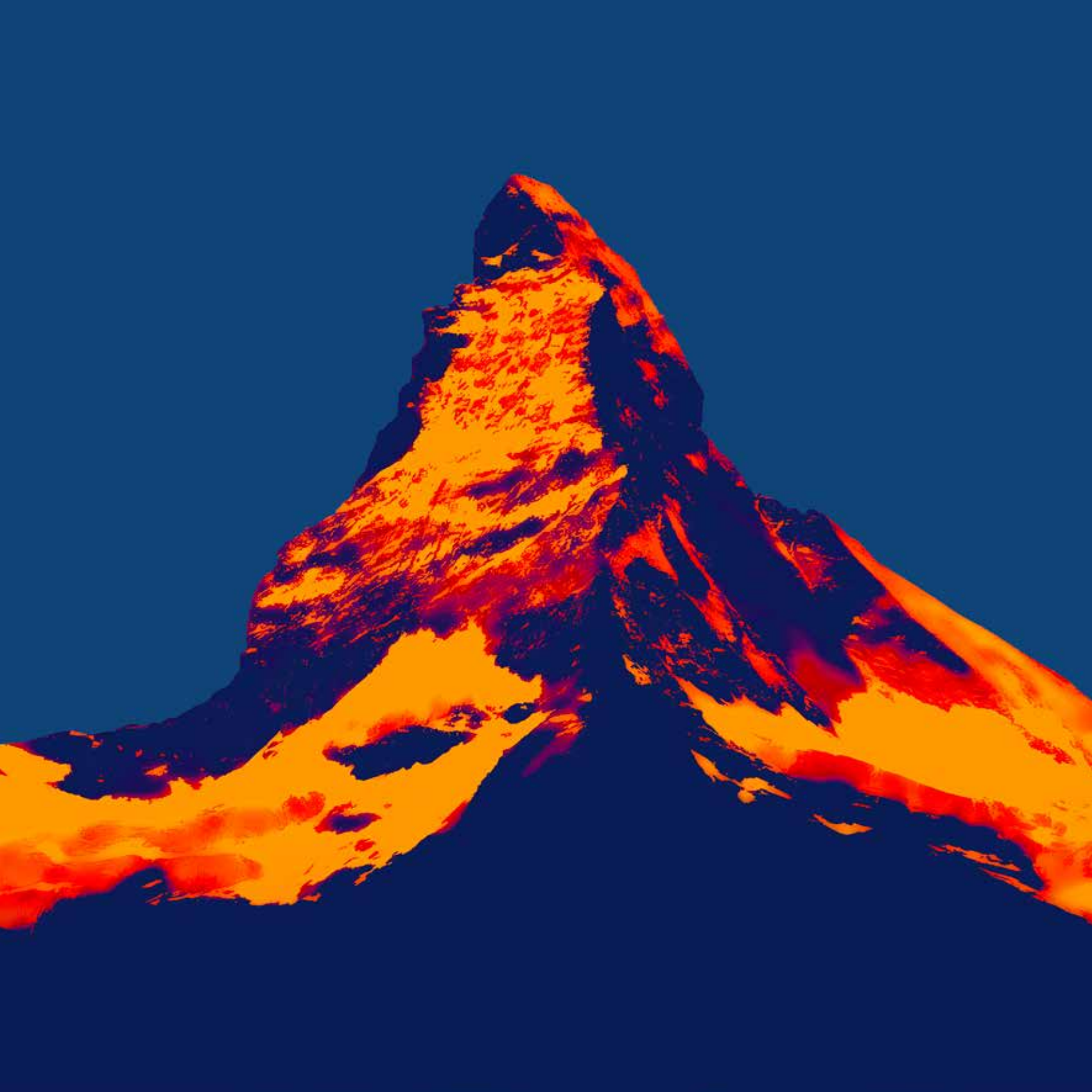
Setzen Sie auf kleine, kontinuierliche Fortschritte, um dem Ziel näher zu kommen.

- **Motivationsprobleme**

Gemeinsames Engagement für ein Ziel hilft, Tiefpunkte zu überwinden und die Motivation wiederzufinden.

Fazit

Die Parallelen zwischen solch verschiedenen Bereichen wie der IT-Projektarbeit und dem Bergsteigen verdeutlichen, dass Durchhaltevermögen, Motivation und Kommunikation nicht nur dort über Erfolg und Misserfolg entscheiden, sondern universelle Erfolgsfaktoren sind. Sie lassen sich auf viele andere Lebensbereiche übertragen, und der Austausch zwischen unterschiedlichen Disziplinen kann wertvolle Impulse für das Erreichen jeglicher Ziele liefern.



«Die Zukunft entsteht nicht von selbst –
sie wird durch unser Handeln geformt.

Gestalten wir sie!»

Felix Lämmler – BSG Verwaltungsratspräsident

Erfolgreiche Strategieimplementierung – Herausforderungen und Lösungsansätze

Marvin Hansen

B.A. HSG Betriebswirtschaft

Strategie und deren erfolgreiche Umsetzung sind zentrale Erfolgsfaktoren in der Unternehmensführung. Doch wie Neujahrsvorsätze scheitern häufig auch strategische Pläne: Schätzungen zufolge sind nur etwa 30% der Strategieumsetzungen erfolgreich. Dies wirft die Frage auf, woran dies liegt und wie die Erfolgsrate gesteigert werden kann. Dieser Bericht beleuchtet die wesentlichen Aufgaben und Herausforderungen der Strategieimplementierung und zeigt, wie eine zielgerichtete Umsetzung gelingt.

Was zählt zur Strategieimplementierung?

Die Strategieimplementierung erfordert eine gezielte, strukturierte Vorgehensweise. Häufig werden Begriffe wie Change-Management, Organisationsentwicklung oder Projektmanagement als Synonyme verwendet, obwohl

Strategieimplementierung umfassender ist. Folgende Aufgaben sind für eine erfolgreiche Umsetzung essenziell:

- **Gestaltung der Organisationsstruktur**
Schaffung einer organisationsweiten Struktur, die auf die strategischen Ziele ausgerichtet ist, einschliesslich der Ressourcen und Entscheidungskompetenzen.
- **Budgetierung und Ressourcenallokation**
Sicherstellung, dass die erforderlichen Ressourcen entsprechend den strategischen Prioritäten zugewiesen werden.

- **Kommunikation und Richtlinien**

Etablierung klarer Anweisungen und Richtlinien zur Förderung einer strategieorientierten Kultur und interner Kommunikation.

- **Kontinuierlicher Veränderungsprozess**

Einführung von Mechanismen, die strategische Anpassungen flexibel ermöglichen.

- **Anreiz- und Führungssysteme**

Entwicklung von Anreizstrukturen und Führungskompetenzen, die das Engagement für die Strategieumsetzung fördern.

Herausforderungen bei der Strategieumsetzung

Mehrere Faktoren können eine erfolgreiche Strategieimplementierung erschweren:

- **Unklare oder unrealistische Strategien**
Häufig ist die Strategieformulierung unpräzise, unverständlich oder nicht überzeugend, was die Akzeptanz bei den Mitarbeitenden erschwert.

- **Komplexität und Ressourcenengpässe**

Unternehmen agieren zunehmend über funktionale und geografische Grenzen hinweg, was die interne Koordination erschwert. Zudem konkurrieren strategische Initiativen oft mit dem Tagesgeschäft um Ressourcen.

- **Mangelnde interne Beteiligung**

Eine häufige Ursache für das Scheitern ist die geringe Einbindung der Führungskräfte in der Strategieentwicklungsphase. Wenn Führungskräfte erst spät eingebunden werden, fehlt oft das Verständnis für die strategischen Hintergründe und die Bereitschaft, Ressourcen für die Umsetzung freizugeben.

Phasen der Strategieimplementierung

Eine strukturierte Vorgehensweise ist für den Erfolg der Strategieumsetzung entscheidend. Ein bewährtes Modell im deutschsprachigen Raum unterscheidet die Implementierungsphasen Planung, Realisierung und Kontrolle:

- **Planung**

In dieser Phase erfolgt die Festlegung klarer Ziele, die in Vorgehensziele (z. B. Kosten, Termine) und Systemziele (angestrebte Ergebnisse) unterteilt sind. >

- **Realisierung**

Die Strategieinhalte werden den Mitarbeitenden vermittelt und in Form von Projekten umgesetzt. Projektteams arbeiten dabei an der Einführung und Durchführung der erforderlichen Massnahmen.

- **Kontrolle**

Abschliessend wird der Zielerreichungsgrad evaluiert. Entspricht das Ergebnis den Erwartungen, gilt die Implementierung als erfolgreich. Abweichungen werden analysiert und bieten Ansatzpunkte für Optimierungen oder Zielanpassungen.

Rolle der externen Beratung

In komplexen und tiefgreifenden Veränderungsprozessen kann der Einsatz externer Berater wertvolle Vorteile bieten. Externe Experten verfügen über spezialisiertes Fachwissen, eine neutrale Perspektive und die Fähigkeit, bestehende Gewohnheiten infrage zu stellen. Ihre Unabhängigkeit ermöglicht eine objektive Bewertung und eine methodische Kompatibilität, die auf den Erfolg des Transformationsprozesses einzahlt. Unternehmensmerkmale wie

Wandelbereitschaft und Diversität der Mitarbeitenden beeinflussen ebenfalls die Erfolgsaussichten. Externe Berater bieten insbesondere in den folgenden Bereichen Mehrwert:

- Fach- und Prozesswissen
- Unabhängigkeit und neue Perspektiven
- Kapazitätsentlastung des internen Personals

Fazit

Die Umsetzung strategischer Initiativen ist anspruchsvoll und erfordert eine ganzheitliche Herangehensweise, die auf die spezifischen Gegebenheiten des Unternehmens zugeschnitten ist. Eine klare Zieldefinition, die konsequente Einbindung der Führungskräfte und gegebenenfalls das Hinzuziehen externer Berater können den Weg zur erfolgreichen Strategieimplementierung ebnen. Unternehmen sollten ihre Strategien und deren Umsetzung laufend überprüfen und anpassen, um langfristig erfolgreich zu bleiben.

Der Wandel des Wissens in Zeiten digitaler Transformation

Sabrina Beltrami

MA UZH

Wissen ist weit mehr als nur eine Ressource – es bildet den Grundstein unserer Existenz. Seit jeher strebt der Mensch danach, seine Umwelt zu verstehen und sich selbst zu erkennen. Dieses Streben nach Erkenntnis zieht sich wie ein roter Faden durch die Geschichte der Menschheit. Die Frage, wie Wissen

weitergegeben wird und welche Rolle Maschinen in diesem Prozess spielen, ist aktueller denn je: Können Maschinen den komplexen, zwischenmenschlichen Austausch des Wissens tatsächlich ersetzen?

Historisch betrachtet war der Wissenserwerb ein langsamer und oft mühsamer Prozess, der massgeblich durch direkte Interaktionen und Dialoge geprägt war. Das Wissen wurde über Bücher, Manuskripte oder mündliche Überlieferungen linear und strukturiert weitergegeben. Lernen war dabei nicht nur eine intellektuelle Tätigkeit, sondern eine soziale Erfahrung, die durch den Austausch mit anderen Menschen bereichert wurde.

>>

«Fantasie ist wichtiger als Wissen.

Wissen ist begrenzt.

Fantasie umkreist die Welt.»

Albert Einstein – Physiker und Wissenschaftler



Mit der Entwicklung moderner Technologien haben sich jedoch neue Methoden etabliert, bei denen zunehmend Maschinen und Algorithmen in den Wissensfluss eingebunden werden.

Heute befinden wir uns inmitten einer digitalen Revolution des Wissens. Digitale Plattformen, E-Learning-Tools und virtuelle Lernumgebungen ermöglichen es, Inhalte nach individuellen Bedürfnissen flexibel zu erlernen. Wissen wird nicht mehr in starren Lernwegen vermittelt, sondern modular und wiederholbar zugänglich gemacht. Doch diese neue Freiheit wirft die Frage auf: Verliert das Wissen an Tiefe, wenn es aus seinem sozialen Kontext gelöst wird? Droht es, zu einer reinen Ware zu werden, die konsumiert wird, anstatt durch gemeinsamen Austausch geschaffen zu werden?

Bereits Aristoteles erkannte, dass Wissen einen ausgeprägt sozialen Charakter besitzt. Er beschrieb den Menschen als «zoon politikon» – als ein soziales Wesen, das seine Fähigkeiten durch Interaktionen innerhalb einer Gemeinschaft entwickelt. Für Aristoteles war Lernen untrennbar mit dem Dialog verbunden. Wissen, das im Alleingang erworben wurde, erschien

ihm oberflächlich, während ein tiefes Verständnis erst durch den Austausch und die Reflexion in der Gemeinschaft entstehen konnte. Auch im Zeitalter der künstlichen Intelligenz und des maschinellen Lernens behält diese Perspektive ihre Gültigkeit.

Technologien wie Künstliche Intelligenz (KI) und Virtuelle Realität (VR) haben das Potenzial, den Wissenstransfer grundlegend zu verändern. KI-gestützte Lernplattformen passen sich den individuellen Lernbedürfnissen an und VR schafft immersive Umgebungen, die Theorie und Praxis miteinander verschmelzen lassen. Doch diese Technologien sind in erster Linie Werkzeuge, die den Zugang zu Wissen erleichtern. Der Kern des Lernens – das reflektierende, kreative und emotionale Potenzial der menschlichen Interaktion – bleibt dabei unersetzbar. Empathie, soziale Intelligenz und ein tiefes Verständnis menschlicher Komplexität entwickeln sich nach wie vor durch Dialog und Perspektivwechsel.

Von Mensch zu Mensch

Ein herausragendes Beispiel für die Kraft des Wissenstransfers ist das Peer-to-Peer-Lernen, bei dem Menschen auf Augenhöhe Wissen austauschen, sich gegenseitig herausfordern und gemeinsam neue Perspektiven entwickeln. Hierbei geht es nicht nur um die reine Weitergabe von Informationen, sondern um das gemeinschaftliche Erweitern des eigenen Horizonts. Diese Form des Austauschs war für Aristoteles bereits essenziell für das menschliche Dasein, da erst durch die Reibung unterschiedlicher Meinungen Wissen an Tiefe und Wert gewinnt.

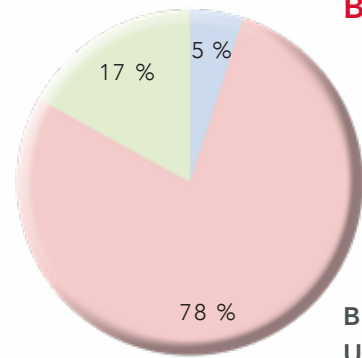
Das Konzept des «zoon politikon» verdeutlicht zudem, dass der Mensch nicht nur durch den Austausch lernt, sondern auch existenziell auf diesen angewiesen ist. Isolation führt nicht nur zu einem Mangel an geistiger Stimulation, sondern auch zu emotionalem Rückzug. Selbst kritische oder negative Rückmeldungen sind wertvoller als Stille, denn sie fordern uns heraus, unsere eigenen Überzeugungen zu hinterfragen und uns weiterzuentwickeln.

Die Zukunft des Lernens wird daher nicht ausschliesslich von Maschinen gestaltet. Technologien können zwar dazu beitragen,

Wissen effizienter zu verbreiten, doch wahre Erkenntnis entsteht nach wie vor durch den Dialog mit anderen Menschen. Nur wenn Lerninhalte diskutiert und in neue Kontexte übertragen werden, verankert sich das Wissen nachhaltig. Emotionen, die im Austausch entstehen – sei es durch Begeisterung, Widerspruch oder gemeinsame Einsichten – fördern die tiefere Verinnerlichung des Gelernten.

Zusammenfassend lässt sich sagen:

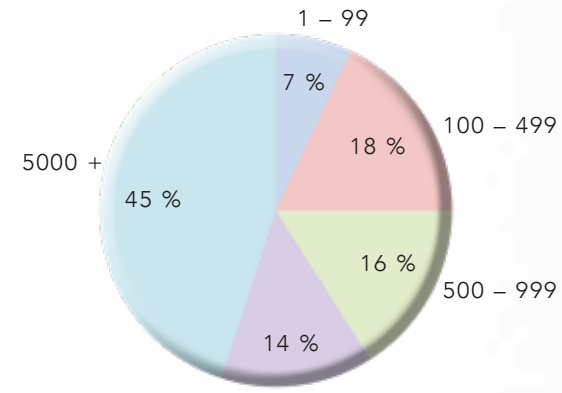
Der Dialog bleibt der Schlüssel zum Lernen. Er ist nicht nur ein Mittel zum Zweck, sondern die Grundlage, auf der unsere geistige Entwicklung und unser aktives Wissen aufbauen. Technologien mögen den Prozess des Wissenszugangs revolutionieren, doch sie ersetzen nicht den kreativen, sozialen Kern des menschlichen Lernens.



BSG-Auftraggeber

BSG-Kunden – Umsatz nach Branche

- 5 % Industrie- und Konsumgüter
- 78 % Öffentlicher Sektor und Non-Profit-Organisationen
- 17 % Dienstleistungsunternehmen



BSG-Kunden – Umsatz nach Firmengrösse

- 7 % 1 – 99 Mitarbeitende
- 18 % 100 – 499 Mitarbeitende
- 16 % 500 – 999 Mitarbeitende
- 14 % 1000 – 4999 Mitarbeitende
- 45 % 5000 + Mitarbeitende



Publikationen

Felix Lämmli

Unternehmensberatung, systematisch – illustriert – praktiziert, Fachbuch, 190 Seiten, 2023.

Luca Rechsteiner

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

Überbetriebliche Vorträge

Romeo Minini

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

Aus- / Weiterbildungen 2024

- Dominic Beusch** IPMA Level A
- Gioia Bolter** Exec. MBA Digital Technology and Operations
- Aline Janphet** Betriebliche Mentorin mit eidg. Fachausweis
- Marco Solenthaler** HERMES 2022

BSG – 45. Geschäftsjahr vom 1. Januar 2024 bis 31. Dezember 2024

BSG Unternehmensberatung AG, St. Gallen

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

BSG (Liechtenstein) AG

Im alten Riet 156, FL-9494 Schaan
T +423 399 02 24 info@bsg.ch www.bsg.ch

Geschäftsleitung

Maurus Fässler, M.A. HSG Banking and Finance
Anela Gantenbein, EMBA, B.A. Politik-, Verwaltungswissenschaften, Soziologie,
M.A. Wirtschaftspsychologie

Rechtsform und Aktienkapital

Aktiengesellschaft, CHF 200 000.–

Bankverbindung

UBS AG, 9100 Herisau

E-Mail-Adressen

Beltrami Sabrina	sabrina.beltrami@bsg.ch
Beusch Dominic	dominic.beusch@bsg.ch
Bolter Gioia	gioia.bolter@bsg.ch
Fässler Maurus	maurus.faessler@bsg.ch
Gantenbein Anela	anela.gantenbein@bsg.ch
Hansen Marvin	marvin.hansen@bsg.ch
Hatipoglu Enes	enes.hatipoglu@bsg.ch
Janphet Aline	aline.janphet@bsg.ch
Lämmli Felix	felix.laemmler@bsg.ch
Minini Romeo	romeo.minini@bsg.ch
Rechsteiner Luca	luca.rechsteiner@bsg.ch
Solenthaler Marco	marco.solenthaler@bsg.ch



Die BSG ist ISO27001 zertifiziert.

Das Matterhorn

In den gemalten Kunstbildern verwandelt sich das Matterhorn zu einem leuchtenden, fluoreszierenden Objekt. Das isolierte Bergmassiv verliert an Kontur und Struktur und wird zur Skulptur.

Redaktion Felix Lämmli

Konzeption, Gestaltung und Realisation

petergartmann.com

sabinaroth.com

Korrektur Adverba, Cathrin Moser

Porträts Seiten 6–9

jerrygross.ch

Artworks Matterhorn

petergartmann.com

gedruckt in der Schweiz

