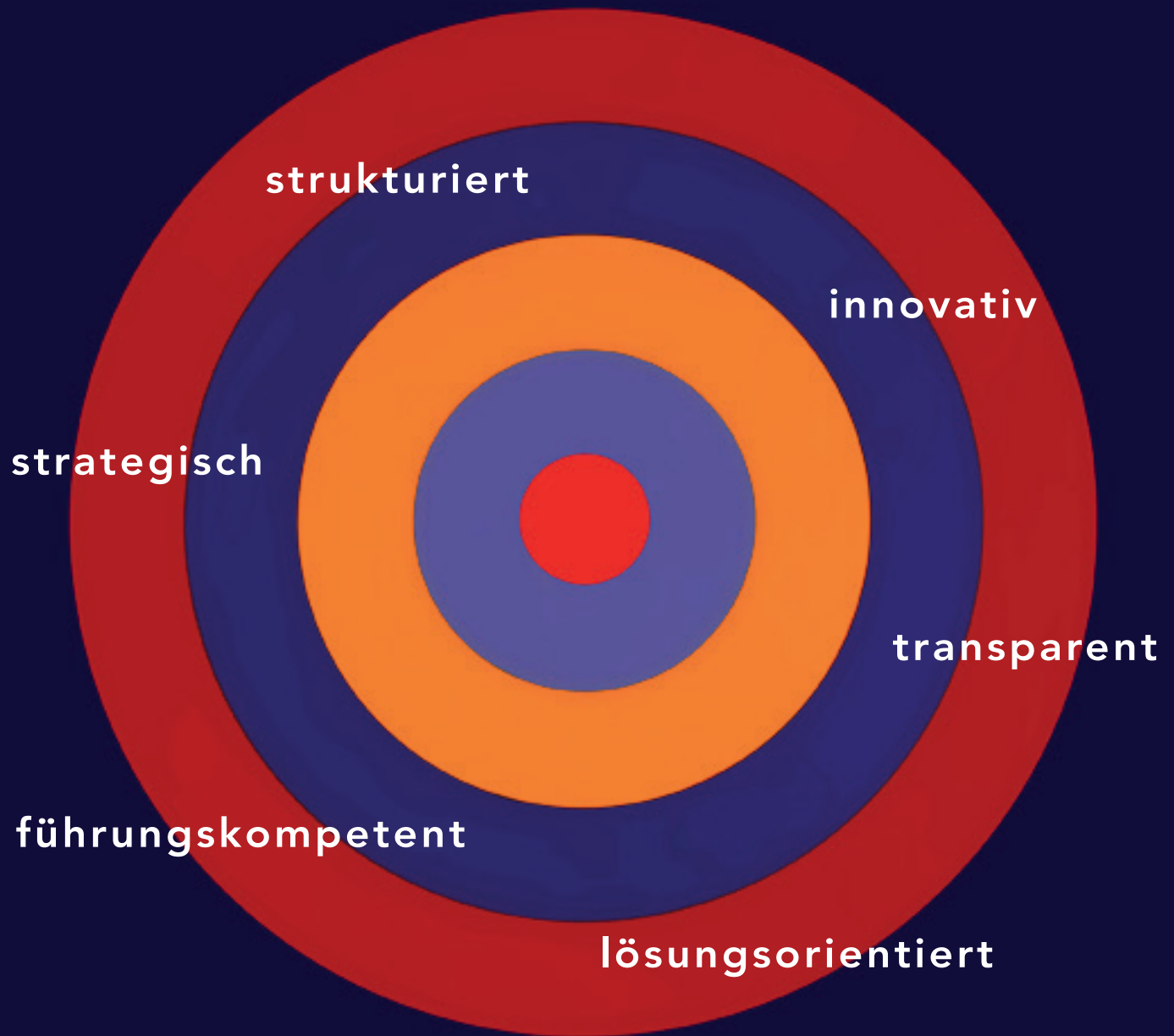


Der Kreis – Ursymbol der Menschheit

Alles dreht sich im Kreis – nicht nur symbolisch, sondern buchstäblich: vom Universum bis zu den kleinsten Teilchen der Materie. Der Kreis begegnet uns überall – als Zeichen der Ewigkeit, als alltägliche Form, als Sinnbild in Mythen und Kulturen.

Mit unseren Kunden kreisen wir Probleme ein, analysieren auch den weiteren Umkreis und schliessen den Kreis mit einer runden Lösung.

Für Ihr Vertrauen danken wir Ihnen herzlich und freuen uns, dass Sie Teil unseres Kundenkreises sind.



Die BSG Unternehmensberatung

Das Geschäftsjahr 2025 schloss mit einem sehr guten Betriebsergebnis ab. Die positive Entwicklung beruht auf stabilem Wachstum, hoher operativer Qualität und einer konsequenten Ergebnis- und Leistungsorientierung.

Positive Entwicklung und stabiles Wachstum der BSG Unternehmensberatung

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor war die strukturierte Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens sowie mit Kunden und Partnern. Klare Aufgabenverständnisse, professionelle Umsetzung und ergebnisorientiertes Arbeiten bildeten die Grundlage. Die Organisation wurde gezielt weiterentwickelt, unter anderem durch den Eintritt von drei neuen Beratenden (Raffael Wettach, Leon Keller und Laura Koller) sowie einer personellen Anpassung in den Zentralen Diensten (Fabienne Eicher), bei gleichzeitiger Wahrung der Kontinuität in der restlichen Belegschaft.

Inhaltlich wurden zahlreiche Projekte erfolgreich abgeschlossen.

In den Bereichen Strategisches Management, Projektmanagement, Organisations- und Prozessmanagement sowie Informationsmanagement

konnten Kunden wirksam und effizient unterstützt werden. Diese Entwicklung bestätigt die Positionierung der BSG in einem anspruchsvollen Marktumfeld.

Die Weiterentwicklung der fachlichen und methodischen Kompetenz blieb ein Schwerpunkt. Mit der flächendeckenden HERMES-2022-Advanced-Zertifizierung wurde das methodische Fundament weiter gestärkt. Für das Geschäftsjahr 2026 ist der Aufbau zweier Kompetenzzentren in den Bereichen Organisation und Leadership sowie Künstliche Intelligenz vorgesehen. Ziel ist die systematische Bündelung von Expertise und eine weiter erhöhte Wirksamkeit der Beratung.

Der Geschäftsbericht steht unter dem Leitthema «Kreis» und verweist auf Kontinuität und Weiterentwicklung als prägende Elemente des Berichtsjahres. Mit dem angekündigten Rücktritt des Verwaltungsratspräsidenten und Partners Felix Lämmli wird ein geordneter Generationenwechsel eingeleitet. Die Übergabe erfolgt vorausschauend und stellt die langfristige Stabilität, Handlungsfähigkeit und Kontinuität der BSG sicher.

Wir danken unseren Kundinnen und Kunden, Mitarbeitenden sowie Partnern für die Zusammenarbeit.

Das Geschäft mit der Wahrscheinlichkeit Felix Lämmler	12
Digitale operationelle Resilienz Maurus Fässler	17
Agilität in Organisationen – Beschleuniger oder Bremsklotz? Anela Gantenbein	23
How to not digitalize – Wie man Kollaborationslösungen nicht einsetzt Luca Rechsteiner	28
Vom Datenfriedhof zur Datenwertschöpfung Dominic Beusch	30
Wirkungsvolle Prozesse entstehen im Dialog Marco Solenthaler	35
Projektorganisation auf dem Prüfstand – wie die Entscheidungsarchitektur über den Projekterfolg entscheidet Enes Hatipoglu	37
Dank cleverem Erwartungsmanagement zu Rollenklarheit und souveräner Führung Aline Janphet	41
Informationssicherheit – ein Thema der Beschaffung Romeo Minini	46
Routinen – oder der Charme der Abweichung? Gioia Langenberger	48
IT-Controlling im agilen Wandel: Von der Kostenkontrolle zur Wertsteuerung Raffael Wettach	53
Verlernen als Erfolgsfaktor und warum der Abschied von Gewohntem so schwerfällt Leon Keller	58
Assistenzen koordinieren keine Termine – sie halten den Takt. Fabienne Eicher	60
Ankommen und Aufblühen – Onboarding neuer Mitarbeitender als Grundstein für ihre Entwicklung Laura Koller	65

Das BSG-Geschäftsjahr 2025 in Zahlen

	2025	2024
Honorare und andere Erträge	CHF 4 806 000.–	CHF 4 401 000.–
Personalbestand Ende Jahr	14	12
Bilanzsumme	CHF 1 619 000.–	CHF 1 277 000.–
Finanzierungsverhältnis		
– Fremdkapital in %	42	48
– Eigenkapital in %	58	52

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 Lämmler

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



Marco Solenthaler

M.Sc. FHO Wirtschaftsinformatik

Partner

Projektmanagement
Informationsmanagement
Öffentliches Beschaffungswesen
Organisations- und
Prozessmanagement



Enes Hatipoglu

M.Sc. ETH ETIT

Partner

Projektmanagement
Informationsmanagement
Engineering und
Technologiemanagement
Requirements Engineering

Wir bieten Managementberatung in den Bereichen

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



Aline Janphet

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

Beraterin
Mitglied der erw. Geschäftsleitung

Leitung Zentrale Dienste
Projektmanagement
Personal- und
Organisationsmanagement



Romeo Minini

lic. iur. RA, Exec. MBA HSG

Rechtsberater

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



Gioia Langenberger

Exec. MBA Digital Technology
and Operations

Beraterin

Projektmanagement
Organisations- und
Prozessmanagement
Strategisches Management
Requirements Engineering



Raffael Wettach

B.Sc. FHO Business
Administration

Berater

Projektmanagement
Informationsmanagement
Engineering und
Technologiemanagement
Requirements Engineering



Leon Keller

B.Sc. ETH ETIT

Junior Berater

Projektmanagement
Engineering und
Technologiemanagement
Informationsmanagement



Laura Koller

B.Sc. OST Business
Administration

Junior Beraterin

Projektmanagement
Organisations- und
Prozessmanagement
Strategisches Management



Fabienne Eicher

Kauffrau EFZ

Assistenz der Geschäftsleitung

Mitarbeit Zentrale Dienste
Projektunterstützung
Qualitätskontrolle

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 Prinzip der Wahrscheinlichkeit begegnet uns täglich: beim Wetterbericht, an der Börse oder im Spielcasino. Besonders eindrücklich zeigt sich die Wahrscheinlichkeit beim Lotto: Die Chance, sechs richtige aus 49 Zahlen zu ziehen, liegt bei eins zu 13'983'816 oder verschwindenden 0.0000071 Prozent. Ein Traum, der fast nie Realität wird.

Das Geschäft mit der Wahrscheinlichkeit

Felix Lämmler

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

«Bricklebrit» – so heisst der Zauberspruch, der im Märchen der Gebrüder Grimm den Goldesel Goldstücke speien lässt. Heute setzen Millionen auf einen modernen «Zauberspruch»: das Lotto. Der Traum vom Goldesel lebt damit weiter, doch in der Realität bleibt das grosse Geld meist aus. Wahrscheinlichkeiten bestimmen aber nicht nur das Glücksspiel, sondern auch Entscheidungen in Wirtschaft und Gesellschaft. Wer sie versteht, kann Risiken kalkulieren, Chancen nutzen und den Zufall ein Stück weit beherrschen, von der Produktentwicklung über Investitionen bis zur Einsatzplanung von Ressourcen.

Diese winzige Eintrittschance wird jedoch oft unterschätzt, weil die Vorstellung des grossen Gewinns stärker wirkt als die nüchterne Mathematik.

Grundprinzipien der Wahrscheinlichkeitsrechnung

Wahrscheinlichkeiten drücken die Unsicherheit einer Aussage über eine zurzeit nicht messbare Grösse aus. Die Messung erfolgt auf einer Skala, deren Wertebereich von 0 bis 1 reicht. Das eine Ende (1) bedeutet absolute Sicherheit, die keinerlei Zweifel unterliegt, bspw. dass jedes Lebewesen einmal sterben wird. Das entgegengesetzte Skalende (0) gibt die absolute Unmöglichkeit an, bspw. die Wahrscheinlichkeit, den Ozean schwimmend zu durchqueren. Wären alle Situationen im Leben so einfach wie diese beiden Beispiele, dann wäre die Wahrscheinlichkeitsrechnung überflüssig. Die meisten Ereignisse lassen sich indessen nicht mit Bestimmtheit voraussehen.

Wie bestimmt man nun eine Wahrscheinlichkeit?

In der klassischen Lehre unterscheidet man:

- a-priori-Wahrscheinlichkeiten: theoretisch berechnet, z.B. beim Würfeln oder bei Lottoziehungen
- empirische Wahrscheinlichkeiten: aus Beobachtungen und Daten abgeleitet, z.B. Kundenfrequenzen oder Ausfallraten

In der modernen Praxis spielen darüber hinaus zwei weitere Konzepte eine wichtige Rolle:

- subjektive Wahrscheinlichkeiten, basierend auf Experteneinschätzungen in unsicheren Entscheidungssituationen, beispielsweise Markt- oder Strategieprognosen
- Bayesianische Wahrscheinlichkeiten, bei denen Vorwissen (Prior) durch neue Daten aktualisiert wird (Posterior). Dieses Konzept ist weit verbreitet in Medizin, Forschung und Künstlicher Intelligenz. Ein Beispiel: Vor der Grippezeit steht die Annahme, dass 1% der Bevölkerung erkranken wird (Prior). Nun wird eine Person positiv auf Grippe getestet und beide Werte werden zu einer neuen Einschätzung kombiniert (Posterior). Das heisst: Man verbindet Vorwissen (wie häufig oder selten ist eine Krankheit?) mit neuen Informationen (effektives Testergebnis) und bekommt damit ein realistischeres, aktualisiertes Urteil.

Damit wird deutlich: Wahrscheinlichkeiten sind nicht nur mathematische Konstrukte, sondern

ein flexibles Werkzeug zur Entscheidungsunterstützung, das je nach Kontext unterschiedlich angewendet wird.

Das Würfelspiel

Ein klassisches Beispiel für ungleiche Wahrscheinlichkeiten liefert das Würfeln mit zwei Würfeln.

- Die Augenzahl «2» oder «12» hat nur 1 von 36 Wurfmöglichkeiten (ca. 2,8%).
- Die Augenzahl «7» kann dagegen auf 6 von 36 Arten geworfen werden (ca. 16,7%).

Obwohl jede Zahl zwischen 2 und 12 grundsätzlich möglich ist, sind die Eintrittschancen höchst ungleich verteilt. Für Spieler und Banken ergibt sich daraus ein erhebliches strategisches Potenzial. Wer diese Wahrscheinlichkeiten kennt, kann Einsätze und Chancen optimal steuern.

Wahrscheinlichkeiten in der betrieblichen Praxis

Auch im Geschäftsleben gelten dieselben Gesetzmässigkeiten, und somit gleiche oder ungleiche Chancen für das Eintreffen eines Ereignisses – wie beim Würfelspiel. Ein Beispiel aus einem Servicebüro, das täglich Monteure für Reparaturarbeiten anfordert: Aufgrund einer längeren Beobachtungsperiode konnte ermittelt werden, dass pro Arbeitstag durchschnittlich fünf Monteure eingesetzt werden, wobei naturgemäss die Nachfrage schwankt, konkret also

>>

verschiedene Wahrscheinlichkeiten für die Anzahl der angeforderten Monteure beobachtet werden. Servicearbeiten dulden jedoch keine Verzögerungen, damit stellt sich die Frage, wie viele Monteure das Servicebüro anstellen soll, damit der Tagesgewinn am grössten wird.

Stellt das Servicebüro keine Monteure ein, erleidet es einen Verlust, bei sechs hingegen erzielt es täglich einen Gewinn. Dieser errechnet sich aus den durchschnittlichen Einnahmen pro Tag multipliziert mit der Summe der mit der Wahrscheinlichkeit multiplizierten Anzahl Anforderungen pro Arbeitstag. Sodann müssen die durchschnittlichen Kosten der geborgten Monteure und die fixen Kosten der eingestellten Monteure berücksichtigt werden. Den grössten Tagesgewinn erzielt das Servicebüro, wenn sieben Monteure fest angestellt und bei einem Mehrbedarf die restlichen hinzugezogen werden. Eine fundierte Analyse illustriert somit, wie Wahrscheinlichkeitsmodelle helfen, Fixkosten, Risiken und Flexibilität in ein optimales Verhältnis zu bringen.

Relevanz für Unternehmen

Die Anwendung der Wahrscheinlichkeitsrechnung geht weit über das Glücksspiel oder die Personalplanung hinaus. Sie ist heute unverzichtbar in zahlreichen Bereichen:

- Investitionsentscheidungen: Szenario-Analysen und Risikoabschätzung

- Marktforschung: Prognosen von Kundenverhalten
- Versicherungswesen: Prämienkalkulation auf Basis von Schadenswahrscheinlichkeiten
- Forschung und Entwicklung: Fehler- und Ausfallwahrscheinlichkeiten
- Qualitätsmanagement: Ausschussraten und Prozesskontrolle
- Verbrechensbekämpfung und Sicherheit: Eintrittswahrscheinlichkeiten von Delikten

Die Wahrscheinlichkeitsrechnung ist ein zentrales Werkzeug für Entscheidungen unter Unsicherheit, ein Geschäft mit messbarem Mehrwert.

Das Geschäft mit der Wahrscheinlichkeit zeigt:

- Was im Glücksspiel als reine Hoffnung erscheint, wird im Unternehmen zur planbaren Grösse.
- Ob es um Ressourcenplanung, Investitionsentscheidungen oder Marktrisiken geht, Wahrscheinlichkeiten machen Unsicherheit kalkulierbar.
- Unternehmen, die systematisch mit Wahrscheinlichkeiten arbeiten, können ihre Gewinne steigern, Risiken kontrollieren und ihre Wettbewerbsfähigkeit sichern.

In anderen Worten: Was im Märchen der Goldesel war, ist in der Realität die Wahrscheinlichkeitsrechnung: ein verlässliches Instrument, um Chancen zu nutzen und Risiken zu meistern.

Die Verordnung über die digitale operationelle Resilienz (DORA) ist seit dem 17. Januar 2025 anwendbar. Sie setzt für Finanzmarktakteure in Europa einen verbindlichen Standard, wie mit ICT-Risiken, Cybervorfällen und Abhängigkeiten von Dienstleistern umzugehen ist. Auch Organisationen in der Schweiz,

Digitale operationelle Resilienz

Maurus Fässler

M.A. HSG Banking and Finance

die direkt oder indirekt mit EU-Instituten, -Kunden oder -Dienstleistern verbunden sind, kommen an DORA nicht vorbei. Wichtig ist: DORA ist weniger ein IT-Projekt als vielmehr ein Organisationssystem – mit klaren Aufgaben für Verwaltungsrat, Geschäftsleitung, Fachbereiche, IT und Beschaffung.

Schweizer Unternehmen sind über mehrere Kanäle betroffen: EU-Niederlassungen und -Tochtergesellschaften unterstehen DORA unmittelbar; grenzüberschreitende Wertschöpfungsketten, Outsourcing und Cloud-Nutzung übertragen De-facto-Standards auch ohne direkte Aufsicht. Zudem schliesst DORA wichtige Lücken in bestehenden Rahmenwerken (z.B. stärkeres Augenmerk auf Registerführung,

>

Tests und Aufsicht über kritische ICT-Drittanbieter). Wer heute «DORA-ready» ist, gewinnt Resilienz, Auditfähigkeit und Partnerfähigkeit.

Die fünf Bestandteile von DORA in der Praxis

1. ICT Risk Management Framework (ICT-RMF)

Kern ist ein durchgängiger Zyklus aus Identifizieren, Schützen, Erkennen, Reagieren, Wiederherstellen und Lernen – verankert in Governance und Kultur. Der Verwaltungsrat ist adressiert: Resilienz ist Chefsache, nicht nur Technik. In der Praxis bewährt sich ein kompaktes Kontrollset (z. B. Asset-/Service-Inventar, Schutzprofile, Detektions-Schwellen, Reaktionshandbuch, Wiederanlaufpläne etc.) mit klaren Verantwortlichkeiten.

2. Incident Reporting

Schwere ICT-Störungen sind an die Aufsicht zu melden (Erstmeldung, Zwischenberichte, Abschlussbericht). Dafür braucht es definierte Schwellwerte, Eskalationswege und eine 24/7-Rolle als «Incident Commander». Intern zählt Geschwindigkeit, aber auch die Qualität der Evidenzen (Zeitleisten, Log-Exzerpte, Entscheidungen).

3. Digital Operational Resilience Testing

Neben regelmässigen technischen Tests spielt die realistische Simulation von Angriffen (Threat-Led Penetration Testing, TLPT) eine zunehmende Rolle. Grosse oder risikoreiche Institute müssen solche Tests periodisch durchführen; kleinere Organisationen profitieren von Tabletop-Übungen mit GL/VR-Beteiligung. Entscheidend ist ein wohldosierter Mix: von Patch-Basics über Red-Teaming bis zur Krisenstabsprobe.

4. Third-Party Risk Management (TPRM)

DORA verlangt eine neue Qualität in der Steuerung von ICT-Dienstleistern: ein Informationsregister für alle Services, vertragliche Mindestinhalte (Audit-/Zugriffsrechte, Exit-Readiness, Datenportabilität) und eine Stärkung der Aufsicht über kritische Dienstleister. Praktisch heisst das: Lieferantensklassifizierung und -management, Konzentrationsrisiken messen, Übergangs- und Ausstiegspläne vorbereiten.

5. Informationsaustausch

Der freiwillige Austausch zu Bedrohungen und Schwachstellen erhöht die kollektive Widerstandsfähigkeit. Wer aktiv teilnimmt, profitiert frühzeitig von Mustern und Indikatoren.

Vorgehen für die «DORA-Readiness»

«DORA-Readiness» beginnt mit einem klaren Mandat aus dem Verwaltungsrat. Ziel, Geltungsbereich und Risikobild werden zu Beginn präzisiert, damit Umfang und Ambition stimmen. Ein kompaktes Programm setzt Verantwortlichkeiten und Entscheidungspfade fest, verankert die Rolle der Geschäftsleitung und definiert die Schnittstellen zu Fachbereichen, IT, Beschaffung und Recht. Bestehende Richtlinien werden aktualisiert, sodass Meldewege, Testfrequenzen und die Steuerung von ICT-Drittparteien verbindlich geregelt sind.

Den Kern bildet ein zentrales Register aller ICT-Services als verlässliche Datenquelle. Es erfasst für jeden Service die verantwortliche Person, den Zweck, Datenklassen, das Betriebsmodell (On-Prem/Cloud), Provider und Sub-Provider, Betriebsstandorte, vertragliche Grundlagen, Service Levels, Exit-Klauseln und kritische Abhängigkeiten. Parallel wird ein Evidenzmodell definiert: Welche Nachweise entstehen in welchem System, wie werden sie versioniert, aufbewahrt und für Audits verfügbar gemacht? So entsteht von Anfang an Nachweisfähigkeit, statt Nachweise hinterher mühselig zusammenzutragen.

Auf dieser Grundlage wird das Incident-Management geschärft. Schwellwerte und Klassifizierungen sind so formuliert, dass schwere Ereignisse zuverlässig erkannt und unverzüglich eskaliert werden. Eine durchgehende Führungsrolle – häufig als «Incident Commander» bezeichnet – steuert die Lage, koordiniert Technik, Fachbereiche, Recht und Kommunikation und dokumentiert Entscheidungen. Standardisierte Kommunikationsbausteine für Kunden, Partner, Aufsicht und Medien sowie eine 24/7-Einsatzbereitschaft schaffen Tempo und Konsistenz, ohne die Qualität der Evidenzen zu gefährden.

Die Widerstandsfähigkeit wird durch einen risikobasierten Testansatz belegt. Neben regelmässigen technischen Prüfungen umfasst er realitätsnahe Tabletop-Übungen mit der Geschäftsleitung und – wo sinnvoll – Threat-Led Penetration Testing. Der Jahresplan orientiert sich an Kritikalität und Veränderung: je höher die Abhängigkeit, desto dichter die Prüffrequenz. Erkenntnisse fliessen unmittelbar in Härtemassnahmen, das Change-Management und Architekturvorgaben zurück; so wird Resilienz nicht nur gemessen, sondern iterativ erhöht.

>>

Die Steuerung von Drittparteien wird vom einmaligen Einkaufsakt zur laufenden Führungsaufgabe. Eine konsistente Klassifizierung der Lieferanten macht Konzentrations- und Substitutionsrisiken sichtbar. Verträge werden systematisch auf DORA-Mindestinhalte geprüft – Audit- und Zugriffsrechte, Datenportabilität, Ausstiegsfristen und Business-Continuity-Verpflichtungen – und bei kritischen Lücken nachverhandelt. Für die wichtigsten Provider werden Exit-Szenarien konkretisiert, inklusive Test-Extraktionen von Daten und einer klaren Zuordnung von Verantwortlichkeiten.

Damit DORA-Readiness nicht versandet, wird sie im Regelbetrieb verankert. Schulungen für Service-Manager, Projektleitende und Beschaffung schaffen ein gemeinsames Begriffs- und Rollenverständnis. Wenige, aussagekräftige Metriken – etwa MTTR, die Vollständigkeit und Aktualität des Registers, ein Lieferanten-Konzentrationsindex sowie die Test-Coverage – speisen ein regelmässiges Reporting an Geschäftsleitung und Verwaltungsrat. Lessons Learned aus Vorfällen und Übungen werden verbindlich nachgeführt, sodass das Resilienzniveau messbar steigt. Die Umsetzung bleibt anschlussfähig an bestehende Schweizer Vorgaben (z. B. FINMA-RS 18/3) und fördert gleichzeitig die Durchgängigkeit, die DORA verlangt.

Fazit

Viele Schweizer Institute haben mit Outsourcing- und Informationssicherheitsvorgaben bereits eine gute Basis. DORA fordert die Durchgängigkeit: ein zentrales Register statt verstreuter Listen, ein abgestimmter Testplan statt ad-hoc-Pen-Tests, vertraglich geregelte Aufsichts- und Auditrechte bei kritischen ICT-Dienstleistern. «Exit-Readiness» verbleibt nicht als Fussnote, sondern als konkretes Szenario. Damit steigen die Auditfähigkeit und die Reaktionsgeschwindigkeit im Ernstfall.

DORA ist kein Selbstzweck. Wer die Anforderungen als Designprinzip nutzt, gewinnt nicht nur Compliance, sondern robuste Abläufe, kürzere Ausfallzeiten und vertrauenswürdige Partnerschaften. Für Schweizer Organisationen ist 2025 auch das Jahr, in dem sich Resilienz messen und trainieren lässt: mit einem saubereren Register, klaren Rollen, harten Tests und gelebter Zusammenarbeit.

Agilität gilt nicht nur als das Zauberwort im Projektmanagement, auch im Kontext moderner Organisationen und Führungsprinzipien wird immer wieder von ihr gesprochen. Sie verspricht Reaktionsfähigkeit, Innovationskraft und Bürger-/Kundennähe – alles, was Verwaltungen und Unternehmen in einer

Agilität in Organisationen – Beschleuniger oder Bremsklotz?

Anela Gantenbein

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

volatilen, unsicheren und dynamischen Welt brauchen. Doch was als Heilmittel gedacht war, wird in der Praxis oft zur Bremse. Statt mehr Dynamik entsteht Chaos. Statt Motivation – Frust. Agilität, falsch verstanden, kann Organisationen nicht nur überfordern, sondern regelrecht lähmen.

Agilität wird heute fast inflationär verwendet: Agile Methoden, agile Teams, agile Führung – wer nicht agil ist, hat scheinbar schon verloren. Doch Agilität ist kein Selbstzweck. Sie ist ein Mittel zum Zweck und dann sinnvoll, wenn Unsicherheit, Komplexität und Veränderung dominieren. Doch genau hier beginnen die Probleme: Viele Organisationen «agilisieren» sich ohne klares Ziel. Sie implementieren Scrum,

>

SAFe, bauen Tribes auf, schaffen Hierarchien ab, in der Hoffnung, dass sich dadurch alles von selbst verbessert.

Die Realität sieht oft anders aus. Hier zwei Beispiele aus der Praxis:

Beispiel 1

Die grenzenlose Selbstorganisation

Ein Unternehmen entscheidet, möglichst flache Strukturen zu bewahren und die Agilität zu erhöhen. Man setzt auf vollständige Selbstorganisation. Rollen werden verteilt, Teams entscheiden alles selbst. Doch es fehlt an Klarheit: Wer priorisiert? Wer setzt Grenzen? Wer löst Konflikte? Welche Rolle nehmen die Führungspersonen ein und wann fungieren diese als Eskalationsstufe?

Das Ergebnis: Endlose Abstimmungsrunden, diverse Versuche, die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zu schärfen, Entscheidungsstau, Mitarbeitende, die gar nicht agil und vollständig selbstorganisiert arbeiten möchten, und eine wachsende Unsicherheit, welche die Leistung hemmt. Ohne Richtung verläuft sich die Organisation im eigenen Freiheitsdrang.

Beispiel 2

Agilität in der kantonalen Informatik

Eine kantonale Informatikorganisation führt agile Frameworks ein. Jede Abteilung benennt nun «Product Owner», es gibt tägliche «Stand-Ups» und man arbeitet in zweiwöchigen «Sprints». Doch die Entscheidungen treffen weiterhin die übergeordneten Führungsinstanzen und Gremien. Budgets werden zu festen Termi- nen geplant und zentral vergeben. Und Verän- derungen müssen über fünf Eskalationsstufen abgesegnet werden.

Das Ergebnis: Mitarbeitende sind verwirrt, Dop- pelstrukturen entstehen, und niemand weiss mehr, wer eigentlich wofür verantwortlich ist. Die Geschwindigkeit und die Produktivität sin- ken, die Frustration steigt.

Agilität entfaltet hier nicht die gewünschte Wir- kung – im Gegenteil: Die Vorteile werden von den gegebenen Restriktionen und Rahmenbe- dingungen absorbiert.

Was Agilität wirklich braucht:

Führung mit Haltung

Viele Missverständnisse entstehen, weil Agilität mit Führungsfreiheit verwechselt wird. Doch gerade in agilen Kontexten ist Führung nicht obsolet, sondern essenziell – allerdings in ande- rer Form.

Gute agile Führung bedeutet:

- Rahmen geben statt alles kontrollieren
- Verantwortung delegieren, ohne sich zu entziehen
- Personal befähigen, ohne es zu überfordern
- Transparenz schaffen, um Orientierung zu ermöglichen
- Entscheidungen ermöglichen, nicht blockieren
- Klarheit über Ziele und Prioritäten sichern

Ein agiles Team braucht ein klares «Warum», ein definiertes «Was» und Raum für das «Wie». Führungskräfte müssen also eher als Gärtner agieren, denn als Architekten: Sie schaffen die Bedingungen, damit Teams eigenständig gedeihen können – aber nicht ohne Pflege.

Agilität richtig gemacht:

Drei Erfolgsprinzipien

1. Der Kontext entscheidet

- Nicht jede Organisation muss radikal agil werden. Agilität macht dort Sinn, wo sich Kundenbedürfnisse oder Marktbedingungen schnell ändern.
- In stabilen Umfeldern reichen oft klassische Prozesse. «Agile Reife» bedeutet vor allem, kontextsensibel zu handeln.

2. Struktur folgt Verantwortung

- Agilität funktioniert nur, wenn die Strukturen dazu passen.
- Rollen, Aufgaben, Kompetenzen und Verant- wortlichkeiten müssen klar definiert sein – auch (oder gerade) in agilen Setups.

3. Führung entwickelt sich mit

- Agile Organisationen brauchen Führungs- kräfte, die sich selbst reflektieren, loslassen können und in der Lage sind, Komplexität auszuhalten.
- Der Wandel beginnt bei der Haltung – nicht beim Organigramm.

Fazit: Agilität ist kein Allheilmittel

Agilität kann Grossartiges bewirken, wenn sie richtig eingesetzt wird. Doch falsch verstanden, verkehrt sich ihre Wirkung ins Gegenteil: in Unsicherheit, Entscheidungsstau, Produktivitäts- verluste und Demotivation. Der Unterschied liegt nicht in Methoden oder Frameworks, son- dern in der Klarheit von Ziel und Haltung der Führung.

Wer Agilität als Einladung zur echten Verände- rung versteht – nicht als Etikett –, kann seine Organisation wirklich transformieren. Wer sie als Modeerscheinung nutzt, riskiert, die Organisa- tion zu lähmen.

vernetzter und smarter zu gestalten. Neu hinzu kommen KI-gestützte Anwendungen, die Notizen automatisch erstellen, Aufgaben zuweisen und den Arbeitsalltag erleichtern sollen und schon fast das Gefühl geben, man müsse selbst gar nichts mehr tun.

How to not digitalize – Wie man Kollaborationslösungen *nicht* einsetzt

Luca Rechsteiner

M.Sc. FHO Business Administration

Die Digitalisierung hat die Zusammenarbeit in Teams grundlegend verändert – zumindest theoretisch. Der Markt bietet eine Vielzahl von Kollaborationslösungen: Microsoft 365, Google Workspace, Atlassian Confluence, Slack, Zoom, Miro – und unzählige weitere Tools, die versprechen, Arbeit effizienter,

In der Praxis zeigt sich jedoch häufig ein anderes Bild. Statt reibungsloser digitaler Zusammenarbeit erleben viele Mitarbeitende alltägliche Hürden: aufwändige Login-Prozesse, restriktive Berechtigungen und Sicherheitsvorgaben, welche die Produktivität deutlich einschränken. So wird aus der Einführung moderner Kollaborationslösungen nicht selten ein Beispiel dafür, wie Digitalisierung in der Umsetzung scheitern kann.

Ein Blick auf Microsoft 365 – das Rückgrat vieler moderner Arbeitsumgebungen – zeigt das Dilemma deutlich. Die Plattform bietet umfassende Möglichkeiten zur Kommunikation und Dokumentenbearbeitung. Doch all diese Funktionen bleiben wirkungslos, wenn Sicherheits- und Nutzungseinstellungen den Zugriff unnötig erschweren.

Einige typische Stolpersteine aus der Praxis:

- **Kurze Sitzungszeiten**

Mitarbeitende müssen sich mehrfach täglich neu authentifizieren, oft aufgrund von kurzen Inaktivitätsfristen. Das führt zu Synchronisierungsproblemen und Störungen im Arbeitsfluss.

- **Eingeschränkte Nutzung**

Dokumente dürfen nur im Browser bearbeitet werden, was Performance und Funktionsumfang reduziert. Solange die Office-Programme wie Word, Excel und PowerPoint im Browser nicht den gleichen Funktionsumfang aufweisen, ist eine Desktop-Bearbeitung essenziell.

- **Eingeschränkte Zusammenarbeit über Teams-Umgebungen (Tenants) hinweg**

Die Kooperation mit Partnern oder Schwesterorganisationen ist häufig komplizierter als vorgesehen. Der Zugang von externen Tenants wird zum Teil ganz verunmöglicht.

- **Ausschluss externer Mitarbeitender**

Sicherheitsrichtlinien verhindern oft die Einbindung externer Partner – und damit wertvolle Formen der Zusammenarbeit. Dies führt in der Praxis dazu, dass die Zusammenarbeit wieder auf das Versenden von Files anstatt Links zu Dokumenten zurückkommt.

Das Ergebnis sind frustrierte Mitarbeitende, ineffiziente Abläufe und eine wachsende Schatten-IT. Denn: Wenn offizielle Systeme die Arbeit behindern, weichen Teams auf inoffizielle Alternativen wie private Cloud-Dienste oder Messaging-Apps aus – ein Vorgehen, das die Sicherheitsrisiken letztlich erhöht.

Empfehlungen

Die erfolgreiche Einführung von Kollaborationslösungen erfordert ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Sicherheit und Nutzbarkeit. Einige bewährte Ansätze:

- **Arbeitsprozesse in den Mittelpunkt stellen**

Sicherheitsrichtlinien sollten so gestaltet sein, dass sie produktive Arbeit unterstützen statt behindern. Arbeitsprozesse sind zu erheben und im vorgesehenen Setup zu testen.

- **Risiken identifizieren und bewerten**

Nicht jedes theoretische Risiko rechtfertigt komplexe Sicherheitsmechanismen. Der Schutzbedarf hängt vom tatsächlichen Nutzungsszenario ab.

- **Sicherheit mit Augenmass**

Ziel ist nicht maximale Kontrolle, sondern ein praktikabler Kompromiss zwischen Schutz und Effizienz.

>

- **Pilotphasen und Feedback nutzen**

Vor einem breiten Rollout sollte eine Testphase mit repräsentativen Nutzergruppen stattfinden. Ihre Rückmeldungen helfen, Hindernisse frühzeitig zu erkennen und zu beheben.

Fazit

Die Einführung einer Kollaborationslösung sollte vor allem eines bewirken: Zusammenarbeit erleichtern. Eine ausgewogene Balance zwischen Benutzerfreundlichkeit und Sicherheit ist dabei entscheidend für den Erfolg.

Das heisst keinesfalls, dass sämtliche Sicherheitsmechanismen ausgeschaltet werden sollen. Man sollte sich aber auf die grössten Risiken fokussieren und ihnen mit geeigneten Sicherheitsmassnahmen begegnen.

Oder einfacher gesagt:

**Sicherheit schafft Vertrauen –
Produktivität schafft Wirkung.**

Vom Datenfriedhof zur Datenwertschöpfung

Dominic Beusch

Exec. MBA Digital Transformation

Daten sind der Rohstoff des 21. Jahrhunderts – eine Aussage, die in vielen Unternehmen bereits Realität geworden ist. Doch was passiert, wenn dieser Rohstoff brachliegt? In zahllosen Systemen, Datenbanken und Tabellen schlummern riesige Mengen an Informationen, die nie genutzt werden. Diese ungenutzten Daten werden oft lieblos als «Datenfriedhöfe» bezeichnet. Sie kosten Speicherplatz, blockieren Prozesse und binden Ressourcen. Es wird Zeit, diese lineare Sackgasse zu verlassen und den Kreis zu schliessen.

Der Datenlebenszyklus –

(k)ein geschlossener Kreislauf

Ein Kreis steht für Ganzheit, Kreisläufe und Bewegung. Genau das fehlt jedoch oft bei der Datennutzung. Daten werden zwar gesammelt, aber nicht weiterverarbeitet, analysiert oder zurückgespielt. Anstelle eines dynamischen Datenkreislaufs entsteht so eine starre Einbahnstrasse: Daten fliessen hinein, aber nicht wieder hinaus. Das Resultat sind fragmentierte Informationen ohne Kontext und potenzielle Erkenntnisse ohne Umsetzung.

Datenwertschöpfung beginnt dort, wo Unternehmen den Mut haben, diesen Kreis zu schliessen. Es geht darum, aus passiven Datensammlungen aktive Erkenntnis-Kreisläufe zu machen, in denen Daten nicht nur archiviert, sondern auch verstanden, veredelt und wieder in die Prozesse integriert werden.

Vom Datenfriedhof zum Wertschöpfungskreislauf

Der Weg zur datengetriebenen Organisation beginnt mit einem Perspektivwechsel. Daten sind nicht nur «technische Assets», sondern zirkulierende Träger von Erkenntnis. Die Schritte dorthin:

- **Daten verstehen**

Welche Daten haben wir? Wo liegen sie? Wer nutzt sie? Ein Datenkatalog hilft, den ersten Überblick zu gewinnen.

- **Daten veredeln**

Durch Qualitätsprüfungen, Modellierung und Anreicherung werden Rohdaten zu analysierbarem Material.

- **Daten verknüpfen**

Daten aus verschiedenen Quellen werden verbunden – technisch wie fachlich.

- **Daten nutzen**

Nur wenn Daten Entscheidungen, Prozesse oder Innovationen beeinflussen, entsteht tatsächlicher Wert.

- **Daten zurückspielen**

Erkenntnisse aus der Analyse fliessen zurück – in Dashboards, Steuerungssysteme und KI-Modelle. Der Kreis schliesst sich.

Beispiel: Ein Finanzinstitut nutzt Transaktionsdaten, um Risikomuster zu erkennen. Es spielt diese Informationen zurück ins Kundenmanagement, passt Prozesse an – und analysiert erneut. So entsteht ein datengestützter Regelkreis, der kontinuierlich Mehrwert generiert.

Die Rolle von Governance und Kultur

Ein stabiler Kreislauf benötigt eine gewisse Struktur. Data Governance sorgt dafür, dass Verantwortlichkeiten, Qualität und Sicherheit klar geregelt sind. Doch genauso wichtig ist die

>>

Kultur: Mitarbeitende müssen befähigt sein, mit Daten zu arbeiten und deren Nutzen zu erkennen. Ein datenorientiertes Mindset schliesst den Kreis zwischen Technik, Organisation und Menschen.

Vom Sammeln zum Zirkulieren

Wer nur Daten sammelt, füllt Regale. Wer Daten zirkulieren lässt, erschafft Wert. Die Metapher des Kreises erinnert uns daran: Daten dürfen nicht in der Vergangenheit stecken bleiben. Sie müssen fliessen – zwischen Systemen, zwischen Menschen, zwischen Entscheidungen. Die Zukunft gehört jenen Organisationen, die ihre Daten nicht nur speichern, sondern bewegen.

Fazit

Der Weg vom Datenfriedhof zur Datenwertschöpfung ist nicht nur ein technologisches Projekt, sondern vielmehr eine kulturelle und strategische Reise. Unternehmen, die den Datenkreislauf bewusst schliessen, schaffen die Grundlage für Innovation, Effizienz und Zukunftsfähigkeit. Sie verwandeln tote Daten in lebendige Ressourcen.

In einem erfolgreichen Unternehmen ist der Datenfluss ein geschlossener Kreis: Aus Information wird Erkenntnis, aus Erkenntnis wird Handlung, aus Handlung entsteht neuer Kontext – und der Kreislauf beginnt von vorn.

Der Datenwertschöpfungskreislauf



Wirkungsvolle Prozesse entstehen im Dialog

Marco Solenthaler

M.Sc. FHO Wirtschaftsinformatik

«Der Prozess ist dokumentiert.» Eine typische Alltagsszene: Ein Prozess gerät ins Stocken. Niemand weiss genau, wer für den nächsten Schritt zuständig ist, obwohl es doch irgendwo ein Dokument gibt, das den Ablauf längst festgelegt hat. Tatsächlich sind Zuständigkeiten in der Realität oft unklar, Übergaben haken, Informationen fehlen, Entscheidungen verzögern sich. Prozesse sind zwar dokumentiert, entfalten aber keine Wirkung. Warum?

Es gibt Prozessmodelle in Form von Flussdiagrammen oder des standardisierten Diagrammformats BPMN (Business Process Model and

Notation), teils gut gepflegt, teils veraltet, aber in jedem Fall irgendwo abgelegt: im Dokumentenmanagementsystem, in einem Unterordner auf dem Netzlaufwerk oder direkt im Prozessmodellierungstool. Und dennoch: Im Alltag zeigen sich immer wieder Reibungsverluste. Die Abläufe funktionieren nicht wie gedacht. Auf die Frage, wie der Prozess eigentlich vorgesehen ist, folgt oft Schweigen oder der Verweis auf ein Dokument, das niemand mehr geöffnet, geschweige denn überarbeitet hat.

In der Beratung begegnen wir diesen Situationen wiederholt. Prozesse sind zwar vorhanden, aber sie wirken nicht. Sie sind ohne Einbezug derjenigen entstanden, die sie leben und umsetzen sollen. Der Glaube, dass ein sauber modellierter Prozess automatisch zu besseren Ergebnissen führt, ist weit verbreitet, aber trügerisch. Dokumentation allein schafft keine Wirkung. Die Wirkung entsteht durch den Austausch.

Was wir in der Praxis gelernt haben

Diese Erfahrung haben wir auch intern gemacht. In einem BPMN-Workshop innerhalb der BSG wollten wir einen bestimmten Prozess modellieren und reflektieren. Das Modellieren des Prozesses war dabei nur der erste Schritt. In Kleinstgruppen wurde allen Mitarbeitenden dieselbe Themenstellung mitgegeben. Die Prozessmodelle an sich waren sehr ähnlich. Der eigentliche Erkenntnisgewinn entstand jedoch erst mit >

konkreten Fragen, die in der Gruppe besprochen wurden: Wo entstehen Missverständnisse? Welche Übergaben sind unklar? Bestehen offensichtliche Ausnahmen? Bestehen Ausnahmen, die niemand anspricht? Ein Beispiel: An einer Schnittstelle wurden Informationen doppelt erhoben – eine einfache Unstimmigkeit, die im Gespräch sofort auffiel, im Modell aber unsichtbar blieb. Solche Aha-Momente entstehen fast immer, wenn Betroffene gemeinsam über ihre Abläufe sprechen. Es zeigte sich schnell: Wirkungsvolle Prozesse entstehen nicht durch die korrekte und vollständige Modellierung selbst, sondern durch den Dialog darüber. Die Diskussion über den Prozess bringt meist mehr als das sauber dokumentierte Modell.

Als externe Beraterinnen und Berater bringen wir nicht nur Methodenwissen und Struktur mit, sondern auch die nötige Distanz, um interne Dynamiken sichtbar zu machen und Betriebsblindheit aufzudecken. Wir helfen, den Dialog zu führen sowie strukturiert, zielgerichtet und offen durch die Prozessdiskussion zu leiten. Oft ist es genau diese Aussensicht, die Prozesse nicht nur effizienter, sondern auch tragfähiger macht. Für Organisationen bedeutet das:

- Doppelarbeit und Reibungsverluste werden reduziert.
- Zuständigkeiten sind klar, Entscheidungen fallen schneller.
- Eigenverantwortung und Motivation der Mitarbeitenden steigen.

Prozessarbeit als Führungsaufgabe

Prozesse, die gemeinsam entwickelt werden, schaffen Klarheit und Akzeptanz. Sie reduzieren Schnittstellenkonflikte, machen Abhängigkeiten sichtbar und beschleunigen Entscheidungen. Nicht, weil sie perfekt modelliert sind, sondern weil sie von allen Beteiligten verstanden und mitgetragen werden.

Damit ist Prozessarbeit mehr als Dokumentation: Sie ist Führungsaufgabe und Dialogplattform zugleich. Wirkungsvolle Prozesse entstehen, wenn Betroffene zu Beteiligten werden, wenn Modelle verständlich bleiben und wenn das Gespräch nicht nach dem Modellieren endet, sondern dort beginnt.

Prozesse als kontinuierlicher Dialog

Gerade in Zeiten ständiger Veränderung brauchen Organisationen Strukturen, die Orientierung geben und gleichzeitig flexibel bleiben. Wirkungsvolle Prozesse sind dabei kein Endzustand, sondern ein kontinuierlicher Dialog. Wer bei einzelnen Prozessen beginnt und konsequent weitergeht, entwickelt Schritt für Schritt Abläufe, die im Alltag verständlich, wirksam und gemeinsam getragen sind.

Dokumente beschreiben Prozesse. Gespräche verändern sie. Wer den Dialog fördert, schafft nicht nur effizientere Abläufe, sondern macht Organisationen anpassungsfähig und wappnet sie für die Zukunft.

Entscheidungsprozesse geraten ins Stocken, wenn Entscheidungsarchitekturen nicht klar definiert oder zu stark verschachtelt sind. Typische Ursachen:

- **Unklare Rollen und Schnittstellen:** Strategische und operative Ebenen vermischen sich – Detailfragen landen auf der Steuerungsebene.

Projektorganisation auf dem Prüfstand – wie die Entscheidungsarchitektur über den Projekterfolg entscheidet

Enes Hatipoglu

M.Sc. ETH ETIT

Gremien sind ein zentrales Element wirksamer Projektsteuerung. Sie bündeln Wissen, schaffen Legitimation und sichern die strategische Ausrichtung. Ihre Einrichtung erfolgt aus berechtigten Gründen: Sie fördern Stabilität, ermöglichen Beteiligung und tragen zur Steuerung von Risiken bei. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass Gremien ihre volle Wirkung nur entfalten, wenn Entscheidungswege und Zuständigkeiten klar geregelt sind. Fehlt diese Klarheit, wird aus gut gemeinter Einbindung ein aufwändiger Abstimmungsprozess, der Projekte ausbremst.

- **Mehrfachabsicherung statt klarer Entscheidung:** Aus Angst vor Fehlentscheidungen werden Beschlüsse durch zusätzliche Gremien abgesichert mit der Folge, dass sich Entscheidungsprozesse verlangsamen.
- **Fehlende Entscheidungskompetenz auf operativer Ebene:** Ohne Entscheidungsrechte auf operativer Ebene wandern selbst triviale Fragen in die Führungsetage.
- **Vermischen von Beteiligung und Entscheidung:** Jede Stimme wiegt gleich – Konsens ersetzt Führung.

Doch wie lassen sich Entscheidungsprozesse so gestalten, dass sie nicht zum Nadelöhr werden? Die folgenden fünf Prinzipien bilden das Fundament für wirksame Entscheidungsarchitekturen.

Fünf Prinzipien für wirksame Entscheidungsarchitekturen

1. Klare Rollen und Ebenen:

Die strategische Ebene legt die Leitplanken fest, innerhalb derer sich das Projekt bewegt. Die operative Ebene entscheidet selbstständig im Rahmen klar definierter Mandate. So bleibt die Steuerung effizient, Verantwortlichkeiten sind eindeutig, und Entscheidungen müssen nicht unnötig eskaliert werden.

2. Frühzeitiges Festlegen von Entscheidungswegen:

Bereits vor Projektstart sollte klar definiert sein, wer wann worüber entscheidet. Diese Transparenz schafft Planungssicherheit, verhindert Kompetenzstreitigkeiten und beschleunigt die Umsetzung.

3. Schlüssige Entscheidungsarchitektur statt Parallelstrukturen:

Wirksame Gremienlandschaften entstehen nicht durch Menge, sondern durch gutes Zusammenspiel. Wenn Zuständigkeiten sauber abgegrenzt und Entscheidungswege koordiniert sind, greifen die einzelnen Ebenen ineinander wie Zahnräder. Das sorgt für Orientierung, reduziert Reibungsverluste und erhöht die Verbindlichkeit.

4. Verbindliche Entscheidungsmechanismen:

Beschlüsse müssen einem klaren Prozess folgen – mit definierten Fristen, Entscheidungs-

formaten und Eskalationswegen. So wird aus einer Abstimmung eine Entscheidung und nicht ein endloser Diskussionsprozess.

5. Gezieltes Stakeholdermanagement:

Beteiligung ist wichtig, aber nicht jede Stimme ist eine Entscheidungsstimme. Wer die Stakeholder frühzeitig und gezielt einbindet, schafft Akzeptanz, ohne Entscheidungswege zu verwässern. So bleibt die Beteiligung konstruktiv und die Entscheidungsfähigkeit erhalten.

Wenn Gremien, Projektführung und Entscheidungskompetenzen sauber aufeinander abgestimmt sind, fallen Entscheidungen dort, wo das Wissen ist. Strategische Gremien konzentrieren sich auf das Stellen der Weichen, operative Ebenen handeln innerhalb klarer Mandate.

Das Ergebnis

- Weniger Abstimmungsschleifen
- Klare Schnittstellen
- Planbare, reaktionsfähige Projekte

Der Stau löst sich auf – das Projekt kommt ins Rollen.

Fazit

Wenn Projekte nicht vorankommen, suchen viele die Ursache bei der Technik oder beim Team. Doch oft liegt sie im Entscheidungsweg. Wer ihn freiräumt, beschleunigt alles andere – ganz automatisch.

wenn Erwartungen unreflektiert bleiben, und zeigt Wege für ein cleveres Erwartungsmanagement und mehr Rollenklarheit auf.

Führungskräfte, gerade auf Stufe Team- oder Abteilungsleitung, bewegen sich in einer herausfordernden Rolle: Einerseits müssen sie die strategischen Vorgaben ihrer Vorgesetzten

Dank cleverem Erwartungsmanagement zu Rollenklarheit und souveräner Führung

Aline Janphet

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

Wir alle bewegen uns täglich in verschiedenen Rollen. Damit einher gehen Erwartungen an uns, die explizit formuliert oder diffus und unausgesprochen sein können. Oftmals sind Erwartungen, insbesondere solche an uns selbst, dann eine grosse Herausforderung, wenn sie nicht reflektiert und damit unsichtbar sind. Auch an Personen in Führungsrollen sind die Erwartungen vielfältig; ob von Vorgesetzten, Mitarbeitenden oder anderen Stakeholdern. Der vorliegende Artikel beleuchtet Herausforderungen, die entstehen,

umsetzen, andererseits im direkten Kontakt mit dem Team präsent, ansprechbar und motivierend sein. Beide Seiten tragen unterschiedliche Erwartungen an die Führungsperson heran. Doch: Wie präzise sind diese Erwartungen formuliert? Und wie viele davon speisen sich aus den Ansprüchen und Interpretationen der Führungskraft selbst oder aus unklarer Kommunikation?

Herausforderungen für Führungskräfte der mittleren Führungsebene

Die mittlere Führungsebene sitzt also zwischen den Stühlen: Von oben werden Loyalität, Umsetzungskompetenz und strategisches Denken gefordert, das Team wiederum erwartet Nahbarkeit, Orientierung und faire Entscheidungen. Täglich übersetzen, vermitteln, steuern und stabilisieren Team- und Abteilungsleiterinnen

>

und -Leiter und bewegen sich dabei stets im Spannungsfeld zwischen Erwartungen, die zuweilen widersprüchlich oder nur teilweise klar ausgesprochen sind.

Gerade unausgesprochene Erwartungen können zur Herausforderung werden, weil jeder Mensch eine eigene Wahrnehmung und Interpretation seiner Umwelt hat. Diese Wahrnehmung ist geprägt von subjektiven Faktoren wie Erfahrungen, Werten und Rollenbildern. So werden viele Führungskräfte eine bestimmte Vorstellung davon haben, «wie eine gute Führungskraft» zu sein hat. Diese Definition von «guter Führungskraft» ist aber höchst subjektiv, selten faktenbasiert und damit von Führungskraft zu Führungskraft verschieden. Ein einheitliches Verständnis fehlt.

Das Rollen-Puzzle:

Woher stammt das eigene Führungsbild?

Unsere Vorstellungen von Führung nähren sich aus vielen Quellen: Erlebnisse mit früheren Vorgesetzten, Fachliteratur, Weiterbildungen, Social-Media-Impulse, organisationale Erwartungen – und nicht zuletzt aus tief verankerten inneren Überzeugungen wie «Ich muss alles im Griff haben» oder «Unsicherheit darf niemand bemerken».

Aus diesen Fragmenten wird ein persönliches Rollenbild zusammengesetzt wie ein Puzzle. Häufig passt dieses Rollenbild jedoch nicht vollständig zu den tatsächlichen Rahmenbedingungen, zum eigenen Führungsstil oder zur Unternehmenskultur. Dennoch versuchen wir diesem «Puzzle» aus äusseren und inneren Ansprüchen zu entsprechen. Das Problem: Wir verhalten uns damit wie der sprichwörtliche «Esel hinter der Möhre»: Wir jagen einem Ideal nach, das wir nicht erreichen können und oftmals auch gar nicht müssen. Die Folge können Frustration, Erschöpfung oder innerer Rückzug sein.

Wenn Erwartungen diffus bleiben

Explizite Erwartungen bieten Orientierung, sie ermöglichen Abgrenzung und erleichtern das Setzen von Prioritäten. Schwieriger sind implizite Erwartungen: Sie sind nicht klar formuliert, sondern schwingen unausgesprochen mit. Beispielsweise, wenn die Führungskraft der Meinung ist, jede E-Mail sofort beantworten zu müssen, ohne eine Priorisierung vorzunehmen. Oder wenn die Teamleitung annimmt, dass sämtliche Probleme im Team bewältigt werden müssen, unabhängig von den tatsächlichen Zuständigkeiten.

Je diffuser die Erwartungen sind und, daraus abgeleitet, unsere Vorstellung davon, wie etwas «zu sein hat», desto grösser ist die eigene Unsicherheit. Dann wird häufig die eigene Interpretation zur vermeintlichen Wahrheit.

Die folgenden Impulse können zu reflektiertem Erwartungsmanagement in Bezug auf die Führungsrolle beitragen:

1. Erwartungen sichtbar machen

Regelmässig klären: Was ist tatsächlich gefordert – und welche Haltung oder Leistung wird lediglich von mir vermutet? Realistische Anforderungen und subjektive Interpretation gilt es bewusst zu unterscheiden. Bei Unklarheiten ist gezieltes Nachfragen wirkungsvoller als stilles Interpretieren.

2. Eigene Ansprüche reflektieren

Innere Antreiber identifizieren: «Keine Schwäche zeigen», «Allen gerecht werden müssen»; solche Glaubenssätze sind oft älter als die aktuelle Position und nicht immer förderlich für eine wirksame Führung. Diese Antreiber für sich sichtbar zu machen, zu hinterfragen und dann bewusst zu entscheiden, an welchen man festhalten möchte, kann viel zu innerer Klarheit beitragen.

3. Zwischen Rolle und Person unterscheiden

Führungskräfte vermischen häufig persönliche Werte und Perfektionsansprüche mit den Anforderungen an ihre Rolle. Eine bewusste Trennung hilft, Überforderung zu vermeiden und die Erwartungen realistisch an den tatsächlichen Verantwortungsbereich anzupassen.

4. Erwartungen transparent kommunizieren

Viele Spannungen im Team entstehen durch unausgesprochene oder missverständliche Erwartungen. Ein offener Dialog, etwa in Form eines gegenseitigen Erwartungsaustauschs, schafft Klarheit, stärkt Vertrauen und fördert eine gemeinsame Verantwortungskultur.

5. Das Führungsbild bewusst aktualisieren

Welche Form von Führung passt zu meiner Persönlichkeit, zum Team und zum Kontext? Welche Stärken soll und will ich als Führungskraft gezielt einsetzen? Welche Erwartungen darf ich hingegen bewusst loslassen? Ein tragfähiges Rollenbild ist stets in Entwicklung und sollte regelmässig hinterfragt werden.

Fazit

Führung «in der Zwischenebene» ist komplex – und gerade deshalb lohnt es sich, Rollenklarheit als strategisches Fundament zu verstehen. Wer externe Erwartungen abholt und die eigenen hinterfragt, wer klar kommuniziert und bewusst gestaltet, kann auch zwischen den Stühlen sicher agieren.

Klarheit in der Rolle schafft Klarheit im Handeln: Für die eigene Arbeit, für das Team und die gesamte Organisation. Nicht jede Erwartung muss erfüllt werden. Die Kunst liegt darin, bewusst zu entscheiden, welchen Erwartungen man folgt und welche man getrost loslassen darf.

Informationssicherheit – ein Thema der Beschaffung

Romeo Minini

lic. iur. RA, Exec. MBA HSG

Der dynamische Wandel hin zu einer Informationsgesellschaft und die Digitalisierung prägen unseren Alltag. Cyberangriffe und Verletzungen des Datenschutzes sind negative Auswirkungen dieser Entwicklung. Die Gewährleistung der Informationssicherheit gehört zum Risikomanagement eines jeden Gemeinwesens und Unternehmens und stellt im öffentlichen Beschaffungsprozess eine zwingend zu erfüllende Voraussetzung dar. Wie dieses Ziel erreicht werden kann, zeigen die folgenden Ausführungen.

Gesetze des Bundes und der Kantone über die Informationssicherheit und den Datenschutz bilden die Rechtsgrundlagen. Die Informationssicherheit hat die Sicherstellung, Vertraulichkeit, Verfügbarkeit, Integrität und Nachvollziehbarkeit der Personen- und Sachdaten zu gewährleisten. Schutzobjekte der Informationssicherheit sind die Mittel und Systeme der Informations-

und Kommunikationstechnik sowie Datensammlungen. Die Datenschutzgesetze regeln den Schutz der Persönlichkeit und der Grundrechte der Personen, deren Daten bearbeitet werden.

Anforderungen im Beschaffungsverfahren

Folgende Voraussetzungen hinsichtlich der Informationssicherheit müssen erfüllt sein:

- **Festlegen der Anforderungen an die Integrität der Leistungserbringerin**

Die Ausschreibungsbedingungen schreiben die Mussanforderungen im Bereich der Personensicherheit vor. Strafregisterauszüge und Sonderprivatauszüge mit Urteilen u.a. über Berufs- oder Tätigkeitsverbote bilden die Grundlagen für eine Personensicherheitsprüfung. Diese Mussanforderungen stellen Eignungskriterien dar und müssen erfüllt sein, damit ein gültiges Angebot vorliegt.

- **Technische Spezifikationen**

Die technischen Spezifikationen umschreiben die Anforderungen an den Informationssicherheits-Grundschutz. Sie beruhen auf standardisierten Vorgaben. Diese dürfen nicht zu Wettbewerbsbeschränkungen führen und keine Anbieterin bevorzugen bzw. benachteiligen.

Die gesetzlichen Datenschutzbestimmungen gewährleisten einen ausreichenden Schutz vor einer rechtswidrigen Bearbeitung. Wenn Daten im Ausland bearbeitet werden, sind die Standortvorschriften zu beachten. Personendaten dürfen nicht in Länder ohne angemessenen Datenschutz übermittelt werden. Wird die Datenbearbeitung Dritten übertragen, müssen vertragliche Kontrollmassnahmen verbunden mit Konventionalstrafen vereinbart werden.

- **Weitere Nachweise und Massnahmen**

Zertifizierungen, Referenzen und die Bestätigungen über Qualifikationen dienen als Nachweise im Prüfverfahren und werden regelmässig eingefordert. Die betrieblichen, technischen und organisatorischen Massnahmen müssen im Einklang mit den Vorgaben der Informationssicherheit stehen. Die Unterzeichnung von Geheimhaltungserklärungen gehört zur Standardmassnahme, wenn vertrauliche oder geheime Informationen eingesehen und bearbeitet werden. Die Pflicht zur Amtsver-

schwiegenheit und Wahrung der Berufsgeheimnisse ist gesetzlich vorgeschrieben und muss nicht zusätzlich geregelt werden.

Ausschluss aus dem Vergabeverfahren

Erfüllt eine Anbieterin die Anforderungen an die Informationssicherheit nicht, ist ihr Angebot aus dem Submissionsverfahren auszuschliessen. Nach dem Abschluss des Verfahrens ist der Zuschlag zu widerrufen und vom bereits abgeschlossenen Vertrag ist zurückzutreten. Voraussetzung für eine solche Massnahme ist eine Verletzung von Sicherheits-, Geheimhaltungs- oder Datenschutzvorschriften, die vom Auftraggeber zu beweisen ist. Die formellen Verfahrensvorschriften müssen eingehalten werden, damit ein Ausschluss rechtsgültig ist.

Vertragliche Massnahmen

Die Anforderungen an die Informationssicherheit und den Datenschutz sind als vertragliche Pflichten festzuhalten. Ihre Verletzung wird in der Regel mit Konventionalstrafen sanktioniert und berechtigt zudem den Auftraggeber, den Vertrag aus einem wichtigen Grund zu beenden.

Die Verantwortung für die Festlegung, Durchsetzung und Kontrolle der Vorgaben der Informationssicherheit und des Datenschutzes verbleibt beim Auftraggeber. Er muss die Anforderungen vorgeben, vertraglich regeln und konsequent durchsetzen.

Routinen und damit verbunden eine Grundstabilität sind das Rückgrat jedes Unternehmens. Sie geben Halt, schaffen Orientierung und ermöglichen es, komplexe Abläufe effizient und zuverlässig zu gestalten: Ohne klar definierte Prozesse und eingespielte Abläufe wären Qualität, Sicherheit und Geschwindigkeit schwierig zu erreichen.

Routinen – oder der Charme der Abweichung?

Gioia Langenberger

Exec. MBA Digital Technology and Operations

Doch in dieser Verlässlichkeit liegt auch eine Gefahr: Was uns Sicherheit schenkt, kann uns gleichzeitig blind oder zumindest träge machen für Neues. Routine kann aus Gewohnheit zur Gewissheit werden – und Gewissheit ist der bequeme Feind der Innovation.

Manchmal genügt ein einziger Satz, um diesen Mechanismus sichtbar zu machen: «So haben wir es immer gemacht.» Er ist bequem, er wirkt stabilisierend – und er blockiert. Denn in Märkten, die sich technologisch und wirtschaftlich in atemberaubender Geschwindigkeit verändern, kann es fatal sein, allein auf das Gestern zu vertrauen. Hier beginnt die Kunst der «Irritation». Nicht als zerstörerischer Akt, sondern als bewusste Unterbrechung, als gezieltes Innehalten, das Routinen infrage stellt und Raum für frische Ideen schafft.

Elegantes Abweichen öffnet Türen

Eine Routine zu brechen bedeutet nicht, wahllos Chaos zu verursachen, sondern Impulse zu setzen, die Neugier wecken und Perspektiven verschieben. Unternehmen, die das verstanden haben, schaffen Gelegenheiten, Routinen auf spielerische Weise zu durchbrechen. Das kann ein interner «Innovation Day» sein, an dem Mitarbeitende ihre gewohnten Aufgaben zur Seite legen und an anderen betriebsinternen Projekten tüfteln. Es kann ein Hackathon sein, in dessen Rahmen Teams neue Lösungen entwickeln, die mit dem Alltag wenig zu tun haben. Oder es können bewusst eingeführte Experimente sein – kleine, risikoarme Tests, die Prozesse anstossen und Routinen in Bewegung bringen.

Besonders spannend sind die Momente, in denen technologische Veränderungen selbst zur Irritation werden. Die Einführung neuer Tools oder Automatisierungen wirkt oft wie ein Stolperstein im gewohnten Ablauf – und genau hierin liegt die Chance. Anstatt diese «Störung» zu umgehen oder möglichst schnell wieder «zurück in den alten Fluss» zu finden, lohnt es sich, sie bewusst zu nutzen und sich der Frage zu stellen: «Was können wir in diesem Moment neu denken? Welche Gewohnheiten gehören vielleicht ohnehin auf den Prüfstand?».

Unternehmen oder Teams, die geordnete Unordnung gezielt einsetzen, berichten häufig von einer erstaunlichen Dynamik. Ein Beispiel ist die Einführung von Innovation-Events, wobei eine Woche lang alle bestehenden Prozesse infrage gestellt werden. Dabei werden nicht nur Einsparpotenziale, sondern auch ganz neue Geschäftsmodelle entdeckt. Eine andere Möglichkeit ist, die Zusammensetzung der Teams innerhalb der Organisation regelmässig zu wechseln. Das bedeutet zunächst Unruhe, führt aber zu einer Kultur, in der Ideen schneller reifen und Probleme von mehreren Seiten betrachtet werden. Wenn darüber hinaus auch dem Sozialkitt und der Kompetenzsicherung Sorge getragen wird, gewinnen alle.

Was diese Beispiele gemeinsam haben: Sie zeigen, dass das Unterbrechen von Routinen nicht als Bedrohung verstanden werden muss, sondern als Einladung. Eine Einladung, Routinen wertzuschätzen, ohne ihnen hörig zu sein. Eine Einladung, durch kleine Irritationen den Blick zu schärfen und neue Möglichkeiten zu erschliessen.

Micro-Breaks und Micro-Shocks: kleine Unterbrechungen mit grosser Wirkung

Neben den grossen, bewusst gestalteten Abweichungen können auch kleine, persönliche Unterbrechungen – sogenannte Micro-Breaks und

>>

Micro-Shocks – Routinen auflockern und Innovationskraft fördern. Micro-Breaks sind kurze Pausen im Arbeitsalltag, die helfen, den Autopiloten-Modus zu verlassen und neue Energie zu tanken (z.B. 1-Minuten-Atemfokus oder ein Glas Wasser langsam und bewusst trinken). Micro-Shocks hingegen sind minimale, aber bewusst initiierte Veränderungen im Ablauf, die Irritationen erzeugen und so den Blick für Alternativen öffnen (z.B. die Uhr für einmal anders tragen oder die Reihenfolge im Alltag ändern und vor dem E-Mail-Check einen Spaziergang machen). Beide Methoden sind einfach umzusetzen und können durch ihre kleinen Impulse grosse Wirkung entfalten. Sie machen Routinen sichtbar und schaffen Raum für Reflexion und frische Ideen.

Am Ende geht es um Mut: den Mut, den gewohnten Takt zu unterbrechen, den sicheren Rahmen für einen Moment zu verlassen und die eigene Organisation in Bewegung zu bringen. Routinen sind wertvoll, aber sie dürfen nicht zum Käfig werden. Mutige Unterbrechungen beschenken uns oft mit unerwarteten Möglichkeiten und wecken Potenzial für die anstehenden Herausforderungen.

Routinen können wertvoll sein – oder uns im Weg stehen. Gerne werfen wir gemeinsam mit Ihnen einen mutigen Blick darauf.

Mini-Check zur Selbstreflexion: Autopilot oder Achtsamkeit?

- Mache ich morgens fast alles in der gleichen Reihenfolge?
- Kann ich mich abends kaum an einzelne Momente erinnern?
- Esse ich oft nebenbei, ohne es bewusst zu merken?
- Denke ich oft: «Wo ist eigentlich die Woche hin?»
- Höre ich Gesprächen zu, merke aber später, dass ich gar nicht richtig präsent war?
- Erledige ich Aufgaben mechanisch, ohne darüber nachzudenken?
- Nehme ich mir bewusst Pausen, oder fülle ich jede Lücke sofort?

Typische Kennzahlen wie Budgettreue, Kostenabweichung oder Projektfortschritt galten als zentrale Erfolgsgrössen. Wie aber sieht die Realität heute aus und wie lässt sich das Controlling so gestalten, dass es kontinuierliche Veränderung nicht behindert, sondern ermöglicht?

IT-Controlling im agilen Wandel: Von der Kostenkontrolle zur Wertsteuerung

Raffael Wettach

B.Sc. FHO Business Administration

Lange Zeit galt das klassische IT-Controlling als verlässlicher Pfeiler im Unternehmen. Es gewährleistete Kostentransparenz, Planbarkeit und somit finanzielle Stabilität. Der oftmals langwierige, jährliche Budgetprozess bildete dabei das Fundament. Projekte erhielten fest zugewiesene Mittel, Fortschritte wurden in Prozent gemessen und Abweichungen vom Plan konsequent analysiert.

Das klassische IT-Controlling scheitert in der Praxis zunehmend an der Realität. Anforderungen verändern sich ständig, neue Technologien entstehen im Wochentakt, und Kundenerwartungen entwickeln sich schneller, als Planungsprozesse mithalten können. Klassisches Controlling reagiert darauf mit zusätzlichen Genehmigungsschleifen und Nachtragsprozessen, was die ohnehin beschränkte Flexibilität weiter bremst und somit die Anpassungsfähigkeit einschränkt.

Während klassisches IT-Controlling auf Stabilität und Planerfüllung setzt, folgen agile Arbeitsweisen wie Scrum oder Kanban einem völlig anderen Prinzip: Dynamik statt Planstabilität.

Sie basieren auf iterativer Entwicklung, Minimum Viable Products (MVP) und kontinuierlichem Lernen. Entscheidungen werden

schrittweise getroffen, gestützt auf neue Erkenntnisse aus jedem Sprint oder Release. Das Ziel ist nicht die Erfüllung eines festen Plans, sondern Wert zu schaffen – gemessen am tatsächlichen Kundennutzen oder Business Value.

Diese Denkweise erfordert eine Steuerung, die Veränderung nicht als Risiko, sondern als Normalität begreift. Flexibilität, Feedback und Anpassungsfähigkeit werden zu den eigentlichen Erfolgsfaktoren.

Genau hier entstehen Reibungspunkte zum klassischen IT-Controlling:

- **Budgets blockieren Flexibilität**

Fix zugewiesene, projektgebundene Mittel schränken die Anpassungsfähigkeit ein. Teams kennen zwar ihr Budget, können es aber nicht auf neue Initiativen oder veränderte Prioritäten umverteilen.

- **Kennzahlen verlieren Aussagekraft**

Ein Projekt kann zu 90% «abgeschlossen» sein und dennoch keinen messbaren Wert liefern. Die Kennzahl spiegelt Fortschritt wider, aber nicht den Nutzen. In einem agilen Umfeld, in dem der Wert im Zentrum steht, sind solche Kennzahlen allein nicht mehr zielführend.

- **Langsame Entscheidungszyklen treffen auf Sprint-Rhythmen**

Während agile Teams in zweiwöchigen Iterationen arbeiten, erfolgen Budgetentscheidungen oft quartalsweise oder jährlich. Diese Asynchronität führt zu Verzögerungen, Unsicherheit und dem Verlust von Handlungsfähigkeit.

Es braucht eine Neuausrichtung des IT-Controllings

In einer Welt, die sich in immer kürzeren Zyklen wandelt, wird Planstabilität zur Illusion. Agile Organisationen brauchen daher ein IT-Controlling, das Veränderung integriert statt blockiert – eines, das nicht nur fragt, was etwas kostet, sondern auch, was es wert ist.

Daraus ergeben sich mehrere Handlungsfelder:

- **Implementierung wertorientierter Steuerungsmechanismen**

Im Zentrum stehen neu OKR (Objectives and Key Results) und das Value Stream Mapping, um strategische Ziele mit tatsächlichem Business Value zu verknüpfen. Ergänzend zu klassischen Finanzkennzahlen werden agile KPI eingeführt, welche die Wertschöpfung transparent und messbar machen.

- **Flexibilisierung der Planung**

Gleichzeitig ersetzen Rolling Forecasts zunehmend die klassischen Jahresbudgets. Statt nur einmal jährlich Zahlen zu fixieren, werden Prognosen fortlaufend aktualisiert – basierend auf realen Entwicklungen, nicht auf hypothetischen Plänen. Parallel wird der Aufbau einer transparenten Datenbasis gefördert, welche die operative und strategische Entscheidungsfindung unterstützt.

- **Neuausrichtung der Rollen im Controlling**

IT-Controller werden zu Sparringpartnern der agilen Teams und agieren als Berater für wertorientierte Entscheidungen. Die Zusammenarbeit mit Produkt Ownern und Value Stream Leads wird gezielt gefördert; damit lassen sich finanzielle wie strategische Steuerung direkt in die Teams integrieren.

Herausforderungen auf dem Weg

Der Wandel zum wertorientierten IT-Controlling ist anspruchsvoll und mit kulturellen wie strukturellen Spannungsfeldern verbunden:

- **Widerstand der Finanzabteilung**

Traditionelle Budgetlogiken und Governance-Prozesse stehen häufig im Widerspruch zu agilen Prinzipien. Gewohnte Planungszyklen und starre Budgets bieten Sicherheit. Agilität

dagegen verlangt die Akzeptanz von Veränderung und Unsicherheit als Normalzustand.

- **Fehlende Datenqualität**

Transparenz und Rolling Forecasts setzen verlässliche, aktuelle Daten voraus – eine Grundlage, die in vielen Organisationen noch nicht ausreichend vorhanden ist.

- **Kulturkonflikt «Agilität vs. Kontrolle»**

Bei agilen Teams wird auf Eigenverantwortung und Vertrauen gesetzt, während klassisches Controlling auf Kontrolle und Absicherung ausgerichtet ist. Diese gegensätzlichen Denksysteme erfordern eine gemeinsame Sprache und gegenseitiges Verständnis, um konstruktiv zusammenzuwirken.

Indes: Diese Hürden sind lösbar. Entscheidend ist, ihnen die nötige Aufmerksamkeit zu widmen.

Fazit

Agiles IT-Controlling bedeutet nicht weniger, sondern anders zu steuern: Weg von reiner Kostenkontrolle, hin zu einer dynamischen Wertorientierung. Wer diesen Wandel konsequent vollzieht, stärkt nicht nur die Wirtschaftlichkeit der IT, sondern befähigt auch die Organisation, schnell und gezielt auf Veränderungen zu reagieren – und schafft last but not least echten Kundennutzen.

Etwas Neues zu lernen und sich weiterzuentwickeln, hat grossen Wert in unserer Gesellschaft. In einer Welt, die von schnellem Wandel geprägt ist, wird viel Zeit und Aufwand ins Aneignen von Neuem gesteckt. Man lernt von klein auf: in der Primar- und Sekundarschule als Kinder, während des

Verlernen als Erfolgsfaktor und warum der Abschied von Gewohntem so schwerfällt

Leon Keller

B. Sc. ETH ETIT

Studiums und der Berufslehre als junge Erwachsene, später im täglichen Arbeitsumfeld. Auch Organisationen investieren viel ins Aneignen von neuem Wissen und neuen Fähigkeiten, um das Unternehmen voranzutreiben. Das Verlernen, das bewusste Ablegen von überholten Routinen und Gewohnheiten, Annahmen und veraltetem Wissen, bleibt hingegen meist unbeachtet. Dabei ist das Loslassen alter Pfade genauso wichtig, um Anpassungsfähigkeit und Innovationskraft für den nächsten Schritt nach vorne zu bilden.

Psychologischer Blick:

Warum fällt Verlernen so schwer?

Ein Grund dafür: Der Mensch und damit auch Organisationen sind Gewohnheitstiere. Man hält an Bewährtem fest, da vertraute Muster Sicher-

heit verheissen. Unser Gehirn bevorzugt Routinen, weil sie kognitive Energie sparen, planbar sind und ein Gefühl von Kontrolle vermitteln. Diese tief verwurzelten Denkstrukturen bilden psychologisch eine Barriere gegen Neues. Dieser innere Widerstand kann innerhalb einer Organisation zu Starrheit führen. Weiter sind Strukturen und Prozesse oft an vergangene Erfolge geknüpft. Der Abschied von Verlässlichem fällt oft schwer, weshalb Veränderungen zunächst skeptisch betrachtet und häufig nur zögerlich umgesetzt werden.

Die Kosten des Festhaltens

Der fehlende Platz für Neues verhindert Weiterentwicklung und Innovation, was langfristig zu Stillstand führen kann. Möglicherweise verliert man den Anschluss an die Konkurrenz oder verpasst aufgrund fehlender Anpassungsfähigkeit gleich eine ganze Marktveränderung. Innerhalb der Unternehmensorganisation können ausgebremste Veränderungen und verlangsamte Prozesse Platz für informelle Aus- und Umwege machen, die einen im Idealfall effizienten, aber riskanten Ersatz für die veralteten Strukturen bieten. Es macht daher Sinn, sich zu fragen: Erfüllt die vorliegende Situation trotz längerem Dasein nach wie vor ihren Zweck und darf bestehen bleiben? Oder ist dieser Prozess, dieses

System oder unsere Unternehmensphilosophie veraltet und überholt und könnte uns das gezielte Aufbrechen dieser Strukturen einen entscheidenden Schritt nach vorn bringen?

Verlernen ermöglichen – praktische Ansätze

Um das Verlernen auch aktiv zu fördern, braucht es mehr als nur Appelle. Es benötigt in erster Linie Raum fürs Loslassen und das Bewusstsein für die Grenzen bestehender Routinen. Damit wird die Erkenntnis gefördert, dass das zu Verlernende zwar einst wertvoll, heute aber hinderlich für eine gesunde Weiterentwicklung der Organisation ist.

Eine gelebte Fehlerkultur und Fehlerfreundlichkeit erlauben es einer Organisation, bestehende Denkweisen und Prozesse immer wieder kritisch zu hinterfragen. Beispielsweise können Teams so in strukturierter Form reflektieren, welche Prozesse rückständig sind und eventuell über Bord geworfen werden können, um Altlasten gezielt abzubauen.

Darüber hinaus sind Experimente und Perspektivwechsel essenziell, um neue Möglichkeiten zu erproben und alte Denkmuster aktiv zu ersetzen. Pilotprojekte mit geringem Risiko für grössere Schäden ermöglichen es, Alternativen zu testen und gegebenenfalls zu verinnerlichen.

>

Schliesslich ist das Verlernen kein Einzelakt, sondern geschieht gemeinschaftlich. Lernen als Teamleistung und kollektive Diskussionen erleichtern das Loslassen und Fördern eine gemeinsame Ausrichtung auf Neues. Führungskräfte spielen hier eine Schlüsselrolle, indem sie den Wandel aktiv moderieren und eine Atmosphäre schaffen, in der Unsicherheit als Chance und nicht als Bedrohung wahrgenommen wird.

Fazit: Verlernen als aktive Führungsaufgabe

Verlernen gehört wie Lernen zu den elementaren Führungsaufgaben. Ziel soll sein, Altes mutig zu hinterfragen und wenn nötig loszulassen, um Platz für Neues zu schaffen. Durch bewusstes Verlernen schaffen Unternehmen Raum für Innovation, Lernfähigkeit und nachhaltige Entwicklung. Die Investition in diesen Prozess zahlt sich langfristig aus, weil er die Agilität und Anpassungsfähigkeit einer Organisation stützt und untermauert. Führungskräfte, die Verlernen als integralen Bestandteil ihrer Aufgabe begreifen, legen damit das Fundament für eine starke Organisation in der Zukunft.

Assistenzen koordinieren keine Termine – sie halten den Takt.

Fabienne Eicher

Kauffrau EFZ

Kalenderführung übernehmen in einer zunehmend digitalen Welt längst Softwareprogramme oder Virtual Assistants. Termine buchen, verschieben, eintragen ist heute standardisierbar. Assistenzarbeit ist jedoch weit mehr als reine Organisations- und Routinearbeit. Die Assistenzen, die ihren Job verstehen, sorgen nicht nur für Routine, sie halten den Takt. Sie sichern einen Rhythmus, damit ihre Führungskraft vorausschauend, fokussiert und energiebewusst agieren kann.

Wie aber kann Rhythmus statt Routine gelingen und wie kann die Assistenz dadurch für mehr Klarheit, Wirkung und Wirksamkeit in der Führung sorgen?

Die grosse Herausforderung: Rhythmus ist nicht sichtbar. Er zeigt sich nicht in To-do-Listen, sondern in Energieverläufen, Konzentrationsfenstern und gut getakteten Entscheidungen. Assistenzen, die das erkennen, können aktiv mitgestalten und ihre Führungskraft wirkungsvoll unterstützen. Wie das gelingt, zeigen die folgenden fünf Aspekte.

1. Struktur bedeutet mehr als eine lückenlose Tagesplanung

Ein voller Kalender erzeugt keine Produktivität, sondern sorgt lediglich für eine beschäftigte Arbeitskraft. Viel wichtiger als das «wie viel» ist also das «wann».

Ein Entscheidungsmeeting um 17:30 Uhr ist formal machbar, jedoch strategisch fragwürdig. Wer taktet, füllt nicht einfach die Lücken, sondern berücksichtigt auch kognitive Zyklen, Denkzeiten und Raum für Pausen. Assistenzen, die Verantwortung für diese Struktur übernehmen, fragen gezielt nach: Muss dieses Meeting wirklich sein? Wann ist der beste Zeitpunkt für dieses Thema? Welche Termine brauchen Vorlauf – und welche können gestrichen werden?

Sie verschaffen der Führung Raum zur Wirkung, statt sie mit Aktivität zu blockieren.

2. Repriorisieren ist kein Chaos, sondern eine Notwendigkeit

In einem dynamischen Umfeld ist Repriorisierung keine Ausnahme, sondern Alltag. Assistenzen, die Repriorisierung nur als Reaktion verstehen, verlieren die Kontrolle. Jene, die proaktiv agieren, behalten die Übersicht und erkennen: Prioritäten sind nicht statisch, sie können sich, je nach Kontext, Zeitdruck und Wirkungspotenzial, verschieben.

Wer den Takt hält, plant bewusst mit Puffern für das Unerwartete. Diese Flexibilität ist nicht Chaos, sondern ein strategisches Element im Zeitmanagement. Repriorisieren ist keine Schwäche, sondern Ausdruck von Anpassungsfähigkeit auf hohem Niveau.

3. Denkzeiten sind produktiv

Führung braucht Raum – nicht nur zum Entscheiden, sondern auch zum Denken. Diese Räume sind wohl unsichtbar, aber unverzichtbar. Assistenzen, die die Bedeutung dieser Phasen verstehen, schützen sie aktiv: gegen Zeitdruck, gegen operative Überladung, gegen Meeting-Reflexe.

>>

Solche Schutzräume entstehen nicht zufällig. Sie müssen bewusst verteidigt werden, idealerweise gemeinsam mit der Führung. Die Assistenz wird damit zur Mitgestalterin strategischer Klarheit, auch wenn kein sichtbarer Output entsteht.

4. Vorausdenken ist keine Kür, sondern Pflicht

Rhythmus lebt von Voraussicht. Wer in der Woche lebt, verliert das Quartal aus den Augen. Als Assistenz ist es daher unverzichtbar, vorauszuschauen, Kalenderverdichtungen vor Abgaben zu erkennen und wiederkehrende Routinen im Blick zu behalten. Es gilt frühzeitig einzugreifen und proaktiv zu planen, bevor Überlastung oder operative Blindheit eintreten. Das bedeutet: Kalender nicht nur zu füllen, sondern zu lesen und vor lauter Dringlichkeit das grosse Ganze nicht aus den Augen zu verlieren. Und dann bewusst entscheiden: Wann macht welcher Termin Sinn? Bezüglich Dringlichkeit, Verfügbarkeit und kognitiver Leistungsfähigkeit.

5. Klarheit ersetzt Kontrolle – besonders in hektischen Phasen

Routine suggeriert Kontrolle. Doch Kontrolle ist oft eine Illusion, besonders bei hoher Dynamik. Rhythmus dagegen ist flexibel, anpassbar und robust. Wenn Assistenzen klar kommunizieren, transparente Prioritäten setzen und auf unnötige Komplexität verzichten, schaffen sie Stabilität.

Assistenzen, die den Rhythmus halten, werden zu Ankerpunkten: verlässlich, strukturiert und mit dem nötigen Überblick. Auch wenn der Kalender explodiert.

Fazit

Routine entsteht, wenn Aufgaben nur noch abgearbeitet werden. Rhythmus entsteht, wenn die Assistenz Zeit, Energie und Fokus gemeinsam mit der Führungskraft steuert, stets unter Berücksichtigung der individuellen Umstände. Assistenzen, die den Takt halten, sind nicht nur Organisationstalente – sie unterstützen und ermöglichen strategische Führung. Damit sind sie weit mehr als ein Hintergrundrauschen: Sie sind ein hörbarer Teil des Führungserfolgs.

Der erste Eindruck, die ersten Begegnungen, das Gefühl, willkommen zu sein – all das prägt, wie (und ob) neue Mitarbeitende ihren Platz im Unternehmen finden. Gerade in dynamischen Arbeitsumfeldern wie der Beratung, wo Projekte, Themen und Teams sich rasch verändern, ist ein strukturierter Einstieg von zentraler Bedeutung. Denn ein gelungener Start bedeutet weit mehr als eine formale Einführung.

Ankommen und Aufblühen – Onboarding neuer Mitarbeitender als Grundstein für ihre Entwicklung

Laura Koller

B.Sc. OST Business Administration

Der erste Tag im neuen Job: neue Gesichter, neue Abläufe, neue Erwartungen. Zwischen Vorfreude und Unsicherheit entscheidet sich oft schon in den ersten Tagen, ob jemand wirklich ankommt – oder sich nur einloggt. Wie kann nachhaltiges Onboarding gelingen und welche Vorteile ergeben sich daraus?

Ein Erfolgsfaktor mit Langzeitwirkung

Untersuchungen zeigen, dass ein gut gestaltetes Onboarding die Bindung, Motivation und Leistung von neuen Mitarbeitenden deutlich stärkt. Wer den Einstieg positiv erlebt, bleibt engagierter, bringt sich aktiver ein und wächst schneller in die Rolle hinein. Dies stärkt nicht nur die betroffene Person, sondern auch das gesamte Unternehmen.

Unternehmen mit einem strukturierten Integrationsprozess verzeichnen zudem eine deutlich geringere Fluktuation im ersten Jahr und eine schnellere Einarbeitung, was die Produktivität steigert und langfristig Wettbewerbsvorteile sichert.

>

Ein klarer Rahmen für den Einstieg

Wirksames Onboarding beginnt bereits vor dem ersten Arbeitstag. Frühzeitige Informationen zu Abläufen, Werkzeugen und Werten vermitteln Sicherheit und geben neuen Mitarbeitenden ein Gefühl von Zugehörigkeit bereits vor dem offiziellen Start. In den ersten Wochen helfen strukturierte Gespräche, Schulungen und der persönliche Austausch, neue Mitarbeitende fachlich und sozial zu integrieren. Begleitung durch erfahrene Kolleginnen und Kollegen, Mentoring und offene Kommunikation fördern die Eigeninitiative und erleichtern den Einstieg. So entsteht von Beginn an eine Kultur, in der Fragen willkommen sind und neue Perspektiven geschätzt werden.

Erfolgspunkte für ein gelungenes Onboarding

Für eine erfolgreiche Integration neuer Mitarbeitender lohnt sich die Konzentration auf einige entscheidende Punkte:

- **Informationsfluss dosieren**

Neue Mitarbeitende sollten nicht am ersten Tag überfordert werden, sondern die wichtigsten Informationen schrittweise erhalten.

- **Klare Ansprechpartner**

Zuständigkeiten und Kontaktpersonen müssen von Anfang an definiert sein, um Orientierung und Sicherheit zu gewährleisten.

- **Bereitstellung von Arbeitsmitteln**

Laptop, E-Mail-Konto, Systemzugang und Telefon sollten rechtzeitig einsatzbereit sein, um den Einstieg reibungslos zu gestalten.

- **Praxisnahe Einführung in die Unternehmenskultur**

Werte und Vorgehensweisen werden am besten anhand konkreter Beispiele aus dem Arbeitsalltag vermittelt.

- **Individuelle Einarbeitung**

Vorerfahrungen und Kompetenzen der neuen Mitarbeitenden sollten berücksichtigt und die Einarbeitung entsprechend angepasst werden.

- **Gezieltes Feedback**

Konstruktives, verständliches und regelmässiges Feedback unterstützt die Weiterentwicklung von neuen Mitarbeitenden und stärkt ihr Vertrauen.

- **Angemessene Einarbeitungsdauer**

Eine ausreichend lange Einarbeitungsphase ermöglicht nachhaltiges Lernen und fördert langfristige Bindung.

Wer diese Punkte berücksichtigt, schafft einen Grundstein für ein Umfeld, das Lernen fördert, Integration erleichtert und die Motivation der neuen Mitarbeitenden von Anfang an stärkt.

Verstehen, Vernetzen, Vertrauen

Ein gutes Onboarding ist aber weit mehr als eine Checkliste. Es ist ein Prozess, der den Übergang vom Aussenblick zum inneren Verständnis einer Organisation ermöglicht. Bei der BSG steht dabei der Mensch im Mittelpunkt. Der fachliche Aufbau geht Hand in Hand mit dem Kennenlernen der Unternehmenskultur: Wie werden Entscheidungen getroffen? Wie lernt man voneinander? Wie wird mit Herausforderungen umgegangen?

Durch einen regelmässigen Austausch und gemeinsame Reflexion wächst ein Gefühl von Zugehörigkeit. Neue Mitarbeitende werden Teil eines Netzwerks, das Wissen teilt, unterstützt und inspiriert.

Die Beratungswelt ist schnell, vielfältig und fordernd. Ein guter Einstieg schafft das Fundament, um diese Vielfalt als Chance zu nutzen. Bei der BSG heisst dies, früh Verantwortung übernehmen und sich dabei auf ein starkes, erfahrenes Team stützen können. So entsteht Lernen in Bewegung: praxisnah, dialogorientiert und immer im Austausch mit Anderen.

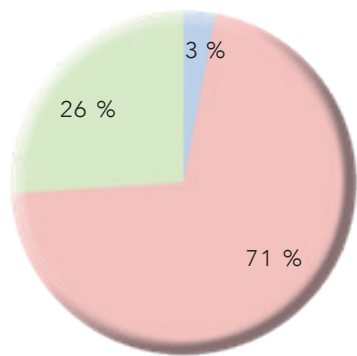
Vom Ankommen zum Weiterkommen

Nachhaltiges Onboarding endet nicht nach ein paar Wochen. Es ist vielmehr der Beginn eines kontinuierlichen Lernprozesses. Neue Mitarbeitende entwickeln sich schrittweise weiter, über-

nehmen Verantwortung und gestalten Projekte zunehmend selbstständig. Dabei bleibt der Gedanke des gemeinsamen Lernens zentral – ob in Workshops, Mentoring oder im täglichen Austausch.

Bei der BSG bedeutet Onboarding: Menschen willkommen heissen, ihnen Orientierung geben und sie befähigen, ihr Potenzial zu entfalten. Ein gelungener Start schafft Sicherheit, Motivation und Zusammenhalt – Grundlagen, auf denen Entwicklung und Erfolg wachsen. So zeigt sich, dass ein durchdachter Integrationsprozess weit mehr ist als eine formale Einführung: Es ist der erste Schritt zu einer Kultur, in der Lernen, Zusammenarbeiten und Engagement jeden Tag gelebt werden.

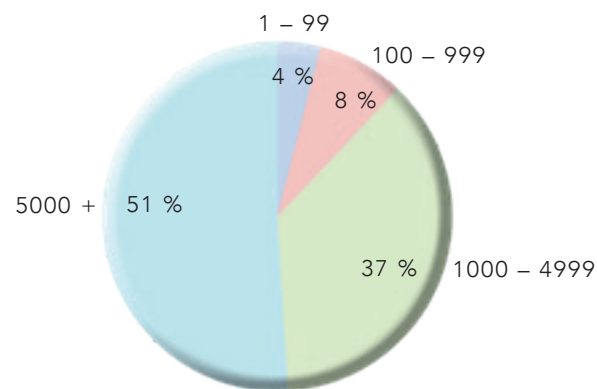
Was intern bei der BSG wirkt, geben wir gerne nach aussen weiter – mit Erfahrung, Empathie und praxisnaher Beratung. Wenn Sie in Ihrer Organisation neue Mitarbeitende erfolgreich integrieren möchten, begleiten wir Sie gerne.



BSG-Auftraggeber

BSG-Kunden – Umsatz nach Branche

- 3 % Industrie- und Konsumgüter
- 71 % Öffentlicher Sektor und Non-Profit-Organisationen
- 26 % Dienstleistungsunternehmen



BSG-Kunden – Umsatz nach Firmengrösse

- 4 % 1 – 99 Mitarbeitende
- 8 % 100 – 999 Mitarbeitende
- 37 % 1000 – 4999 Mitarbeitende
- 51 % 5000 + Mitarbeitende

Publikationen

Felix Lämmler

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

Aus- / Weiterbildungen 2025

Maurus Fässler	Hermes 2022 Advanced
Anela Gantenbein	Hermes 2022 Advanced
Enes Hatipoglu	Hermes 2022 Advanced
Aline Janphet	Hermes 2022 Advanced
Leon Keller	Hermes 2022 Advanced
Gioia Langenberger	Hermes 2022 Advanced
Luca Rechsteiner	Hermes 2022 Advanced

BSG – 46. Geschäftsjahr vom 1. Januar 2025 bis 31. Dezember 2025

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

Beusch Dominic	dominic.beusch@bsg.ch	Minini Romeo	romeo.minini@bsg.ch
Eicher Fabienne	fabienne.eicher@bsg.ch	Rechsteiner Luca	luca.rechsteiner@bsg.ch
Fässler Maurus	maurus.faessler@bsg.ch	Solenthaler Marco	marco.solenthaler@bsg.ch
Gantenbein Anela	anela.gantenbein@bsg.ch	Wettach Raffael	raffael.wettach@bsg.ch
Hatipoglu Enes	enes.hatipoglu@bsg.ch		
Janphet Aline	aline.janphet@bsg.ch		
Keller Leon	leon.keller@bsg.ch		
Koller Laura	laura.koller@bsg.ch		
Lämmli Felix	felix.laemmler@bsg.ch		
Langenberger Gioia	gioia.langenberger@bsg.ch		



Die BSG ist ISO27001 zertifiziert.