

svikrelations2/14

Revue für interne und integrierte Unternehmenskommunikation
Revue de la communication interne et intégrale
Rivista per la comunicazione interna e integrale



70

jahresvik

SVIK/ASCI – FACHVERBAND WIRD 70

SVIK/ASCI – RATING 2014

SVIK/ASCI – KONFERENZ 2014



**Wir bieten Ihnen den
umfassenden Service für
Printmedien.**

**Fotografie, Druck,
Weiterverarbeitung und
Versand.**



Grafisches Unternehmen
Stauffacherstrasse 77
CH-3014 Bern

Tel. 031 333 10 80
www.schneiderdruck.ch
info@schneiderdruck.ch

Editorial



„Führungskommunikation – Hörgerät oder Megaphon?“ war das Thema der letzten SVIK-Konferenz. Mehr darüber können Sie unter „SVIK live“ lesen.

Leadership, ein abendfüllendes Thema, nicht nur in den Medien und für deren aufgeregte Konsumenten, sondern auch für die Mitarbeitenden. Kein Tag ohne Skandal: Gegenwärtig brodelt es wieder an verschiedenen Orten, so u. a. im VBS, an der Uni Zürich, in Projekten der öffentlichen Hand. usw. Diese „Eruptionen“ gehören zur Reihe „Führungssünden in der Politik“. Natürlich sind ähnliche Töne auch aus Unternehmen und NGO zu hören. Sie sind allerdings nicht so laut, und die dafür anfallenden Kosten müssen – wenn überhaupt – die Konsumenten über höhere Preise bezahlen.

Der Schweizer Bürger amüsiert sich schon lange nicht mehr über diese „Stories“. Sie kosten ihn viel Geld, insbesondere wenn sie sich in öffentlichen Verwaltungen abspielen. Verharmlosung der Schäden ist das Eine, die „Goldenen Fallschirme“,

höhere Projektkosten, Beraterhonorare, Abgeltungen usw. das Andere. Zur Kasse gebeten wird immer der Steuerzahler.

Mit einem neuen Berater aus dem Netzwerk des Chefs, der natürlich mit dem gleichen Parteibuch versehen sein muss wie der Auftraggeber, wird die Verunsicherung nur noch grösser. Fragen wie „Was haben wir falsch gemacht?“, „Was muss besser werden?“ und „Wo haben wir nichts oder Falsches gelernt?“ bleiben so stets unbeantwortet. So gewöhnen wir uns auch in der Schweiz allmählich an führungsmässiges Unvermögen und an beschwörende Sprüche von „Spin doctors“.

Zweifellos: Niemand ist vor Schwächen und Fehlern gefeit, auch Führungskräfte nicht. Warum aber frühe Warnzeichen diplomatisch übersehen? Warum Fehler nicht sofort korrigieren und Überforderung oder gar Unfähigkeit rechtzeitig beheben? Auch intelligente Leute können ein unpraktisches Lebenskonzept für einen Job entwickeln und die Vorbilder am falschen Ort suchen. Warten verursacht neue Schäden. Nicht zuletzt leidet auch der Ruf der Betroffenen.

Nun wird uns in den Medien weisgemacht, dass die Managementausbildung in der Schweiz auf der Höhe der Zeit sei. Nur in einem Nebensatz wird jeweils ergänzt, dass aktuelles Leadership noch etwas mehr Sozial- und Kommunikationskompetenz bräuchte. Muss da nicht unsere Einstellung zum beruflichen Werdegang endlich ändern? Keine Ausbildung schafft es, nebst den fachlichen und technischen auch noch die persönlichen Führungsfähigkeiten, u.a. Sozial- und Kommunikationskompetenzen, zu vermitteln. Dazu braucht es die Praxis.

Warum zieren wir uns so, Führungskräfte aus den Schichten zu rekrutieren, welche auch die Fähigkeiten dazu mitbringen, und das sind nicht nur Uni-Absolventen? Offensichtlich träumen noch immer zu

viele Väter und Mütter von der höheren Ausbildung ihrer Töchter und Söhne und glauben, damit werde auch gerade der „Führerschein“ erworben. Nehmen wir doch endlich zur Kenntnis, dass nicht alles, was zu tun ist, an Fachhochschulen und Universitäten vermittelt wird.

Vielleicht wäre es auch hilfreich, zur Kenntnis zu nehmen, dass beispielsweise Marconi (geb. 25. April 1874 Bologna, gest. 20. Juli 1937 Rom), der grosse Inventor und Innovator der Elektrotechnik sowie Radiopionier, keine akademische Laufbahn durchlief. Er konnte führen, sowohl auf der fachlich-technischen wie auch auf der menschlichen Ebene. Wer aber das ABC der Führungstechnik, d.h. Mittel, Methoden und Psychologie, nur mit dem Strohalm in einem Seminar hastig aufsaugt, darf sich über Bauchgrimmen nicht wundern. Auch die Führungskräfte im Eilzugstempo erklimmen, wird stets mangelhafte Ergebnisse auf fachlicher und sozialer Ebene zeitigen.

In der Führung sowie in der Kommunikation ganz allgemein ist das Medium stets Teil des Ergebnisses und damit auch wieder ein störendes Element. Wo aber lernt Mann oder Frau, dass er oder sie nicht zum Störfaktor wird? In der Praxis, wo Wittgensteins „Widerstand der Realität“ als Naturgesetz regiert!

So denn, sehr geehrte Verwaltungsräte, Ausschuss- und Geschäftsleitungsmitglieder, HR-Spezialistinnen und Personalvermittler: „The quick way to success in Leadership“ kann man dozieren, aber nicht in einem Betrieb erfolgreich umsetzen. Abschliessend sei hier die Frage erlaubt, wie lange Sie selber eine schwache Führung akzeptieren würden? So lange wie die Franzosen Vielleicht schalten wir hier zur Sommerpause einfach mal das Hirn aus.

Ich wünsche Ihnen dennoch einen schönen Sommer.

Daniel L. Ambühl, Präsident des SVIK

„La communication de conduite – Ecouteur ou porte-voix ?“. C'était le thème de la dernière conférence ASCI. Vous pouvez en découvrir davantage dans „SVIK live“.

Le leadership, un thème à remplir les soirées, pas seulement pour les médias et leurs consommateurs, mais également pour les collaborateurs. Il ne se passe plus un jour sans scandale. Cela bouillonne de nouveau en maints endroits, citons pélemêle au Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS), à l'uni Zurich, des projets publics, etc... Ces „éruptions“ font partie de la série „fautes de conduite en politique“. Bien sûr, il s'en passe aussi dans les entreprises et les ONG. Mais elles sont moins claironnantes, et leurs coûts sont pris en charge par les consommateurs à travers des prix plus élevés.

Il y a déjà longtemps que ces „stories“ n'amuse plus les gens. Cela lui coûte cher, surtout si des administrations publiques sont en jeu. Une chose est de réparer les dégâts, l'autre a pour nom parachutes dorés, renchérissement des projets, honoraires de consultants, dédommagements, etc... Le tout aux frais du contribuable.

Issu du réseau de relations du chef, un nouveau conseiller – bien entendu du même bord politique que son client – ne fera qu'amplifier l'incertitude. Qu'avons-nous fait de mauvais? Que pouvons-nous améliorer? Où n'avons-nous rien appris, ou alors tout faux? Ces questions resteront sans réponse. C'est ainsi qu'en Suisse nous nous habituons à nos déficiences de conduite et aux avis péremptaires de „spin doctors“.

Sans aucun doute personne, même parmi les chefs, n'est à l'abri de faiblesses et d'erreurs. Mais pourquoi ignorer diplomatiquement les signes avant-coureurs?

Pourquoi ne pas corriger immédiatement les fautes, pallier de suite les incompétences ou les surcharges? Même des gens intelligents peuvent développer un concept de vie inadapté à leur travail ou chercher des modèles au mauvais endroit. Attendre cause de nouveaux dégâts. Et notamment sur la réputation des personnes concernées.

Selon ce que nous font savoir les médias, la formation au management en Suisse serait au sommet de ce que l'on peut en attendre. Ce n'est que dans une phrase additionnelle qu'on concède qu'il faudrait peut-être davantage de compétence dans le domaine social et celui de la communication. Ne serait-il pas temps de modifier notre position par rapport au schéma d'une carrière? Aucune formation ne dispense, à côté du savoir-faire technique et professionnel, le savoir-être d'un chef, dont les compétences sociales et de communication sont reconnues. Cela demande de l'expérience.

Pourquoi faisons-nous la fine bouche pour recruter des forces de conduite dans des couches qui en apportent les compétences, et ce ne sont pas exclusivement des universitaires? C'est le vieux rêve de papa et maman qui croient que les hautes études de leur fille ou de leur fils leur acquièrent ce „permis de diriger“. Admettons une bonne fois que les hautes écoles n'enseignent pas la totalité de ce qui est bon à faire.

On pourrait par exemple se rappeler que Marconi (né le 25 avril 1874 à Bologne, mort le 20 juillet 1937 à Rome), le grand inventeur et innovateur de l'électrotechnique et de la radio, n'avait pas de cursus académique. Il pouvait pourtant diriger, aussi bien sous l'angle technique et professionnel que sous l'angle humain. Mais celui qui suce à la paille le B-A-BA des techniques de conduite, moyens, méthodes et psychologie, dans un quelconque séminaire, ne doit

pas s'étonner de quelques coliques. Escalader comme un express l'échelle du pouvoir ne permet pas, faute de résultats et d'expérience, de mûrir.

En conduite et en communication, le milieu prend part au résultat et devient par là-même un facteur de dérangement. Mais où apprend-on qu'on n'est pas soi-même en train de devenir un facteur de dérangement? Par la pratique, où la célèbre „résistance de la réalité“ de Wittgenstein exerce sa loi!

Donc, chers membres de conseils d'administration, de comités de directions, spécialistes RH, „The quick way to success in Leadership“ peut certes être enseigné, mais pas forcément mis en oeuvre avec succès. Permettez-moi de vous demander combien de temps vous-même supporteriez une direction faiblarde? Aussi longtemps que les Français, peut-être... C'est je crois le moment de déconnecter le cerveau en vue de la pause estivale.

Je vous souhaite tout de même un bel été.

Daniel L. Ambühl, président de l'ASCI

Il prossimo scandalo è solo questione di tempo

„Leadership communication – Auricolare o megafono?“ era il tema dell'ultima conferenza dell'Asci. Maggiori i dettagli si possono leggere su „SVIK / ASCI live“.

Leadership, un argomento sul quale si può disquisire per ore e ore, riservato non solo ai media e ai consumatori più appassionati, ma anche ai collaboratori. Non c'è giorno senza scandalo: l'atmosfera è rovente in diversi posti, tra cui il Dipartimento federale della difesa, della protezione della popolazione e dello sport (DDPF), l'Università di Zurigo, in progetti del settore pubblico ecc. Queste „eruzioni“ fanno parte dei „peccati della politica“. Naturalmente, toni analoghi riecheggiano anche

in aziende private e ONG. Tuttavia, non sono così altisonanti e i costi che ne conseguono – ammesso che ci siano – non si scaricano sui consumatori tramite prezzi più elevati.

Da tempo ormai, il cittadino svizzero non si diverte più ad ascoltare queste “storie”, che costano molto denaro, specie se si svolgono nelle pubbliche amministrazioni. Banalizzarle il danno è una cosa, altra cosa sono i “paracadute d’oro”, i maggiori costi dei progetti, le spese di consulenza, le compensazioni ecc. Come al solito, alla cassa viene chiamato il contribuente.

Con un nuovo consulente proveniente dalla rete di conoscenze del capo, che naturalmente deve avere in tasca la stessa tessera di partito del committente, l’insicurezza cresce ulteriormente. Domande come “Cosa abbiamo fatto di male?”, “Cosa va migliorato?” e “Dove non abbiamo imparato nulla o male?”, restano regolarmente senza risposta. E così, anche in Svizzera ci abituiamo gradualmente all’impotenza e ai suggestivi discorsi degli “spin doctors”.

Non ci sono dubbi: nessuno è immune da debolezze ed errori, neppure la classe dirigente. Perché allora i segnali premonitori vengono diplomaticamente trascurati? Perché non correggere in tempo gli errori ed eliminare le pretese eccessive o addirittura l’incompetenza? Anche le persone intelligenti possono sviluppare un concetto impraticabile per un posto di lavoro e cercare i modelli nel luogo sbagliato. Ma aspettare provoca danni maggiori. Oltretutto, ne soffre anche la reputazione dell’interessato.

Eppure i media ci fanno credere che la formazione manageriale in Svizzera è al passo con i tempi. Solo in via subordinata si aggiunge che l’attuale classe dirigente avrebbe bisogno di un pizzico di competenza sociale e capacità comunicativa in più. Ma non dovrebbe piuttosto cambiare la nostra impostazione nei confronti della

carriera professionale? Nessuna istruzione riesce a trasmettere l’abilità alla leadership o le competenze sociali e comunicative, in aggiunta a quelle tecnico-specialistiche. Doti che richiedono la pratica.

Perché allora non proviamo a reclutare dirigenti che abbiano fatto la gavetta, i quali portino con sé anche la competenza e non solo la laurea universitaria? Probabilmente, molti genitori sognano tuttora il più alto grado di istruzione per i loro figli, credendo così che otterranno automaticamente anche la “licenza di condurre”. Prendiamo, invece, finalmente atto che non tutto quel che si deve fare si impara alle superiori e all’università.

Forse sarebbe utile sapere, ad esempio, che Guglielmo Marconi (Bologna 1874 –Roma 1937), il grande inventore della radio e innovatore nel campo dell’elettrotecnica, non ebbe alcuna formazione accademica. Eppure riuscì ad essere un leader sia sul piano tecnologico che su quello umano. Chi, però, pensa di imparare l’abbiccì delle tecniche di leadership, vale a dire i relativi mezzi, metodi e psicologia, soltanto tramite l’infarinatura assorbita in un seminario, è destinato ad una cocente delusione. Scalare i gradini della leadership alla massima velocità, col tempo dà regolarmente risultati scadenti sul piano professionale e sociale.

Nella leadership come nella comunicazione in generale, il mezzo è sempre parte del risultato e quindi un ulteriore elemento di disturbo. Dove, allora, donne e uomini possono apprendere a non diventare un fattore di disturbo? Nella pratica, dove impera la legge naturale che il grande filosofo Wittgenstein chiamava “resistenza alla realtà”!

E allora, egregi membri di consigli d’amministrazione, di commissioni e comitati esecutivi, specialisti di risorse umane e addetti alla ricerca di personale: „la via più rapida per accedere alla

leadership” si potrà anche insegnare, ma certamente non si può applicare con successo in seno a un’azienda. Infine, mi permetto di rivolgervi una domanda: per quanto tempo accettereste voi stessi una dirigenza debole? Probabilmente quanto i francesi prima della Rivoluzione... A questo punto è forse meglio “staccare la spina”, almeno durante la pausa estiva. Auguro a tutti voi di trascorrere una bella estate.

Daniel L. Ambühl, presidente dell’ASCI

Inhalt

Leitartikel

Inhaltsverzeichnis

SVIK/ASCI live

70 Jahre SVIK/ASCI

Leadership

Human Resources

Interne u. integrierte Kommunikation

Aus - Weiterbildung

Medien und Technik

Kultur und Sprache

SVIK/ASCI intern

Agenda

Impressum

03 **SVIK live**

Hier finden Sie alles, was in den letzten Wochen im SVIK für Gesprächsstoff gesorgt hat.

06

07

13

20

21

24

27

28

35

40

42

43

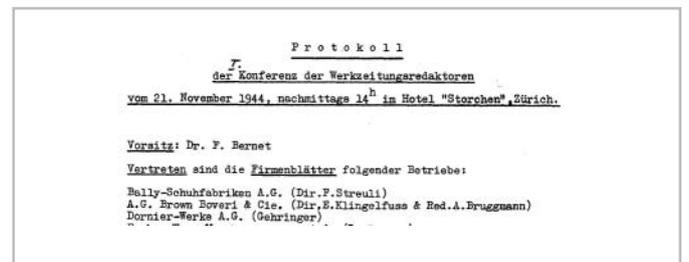


SVIK intern

Es gibt immer wieder Entwicklungen im Verband, die auch für Sie interessant sind.

70 Jahre SVIK

Am 21. November 1944 wurde der erste Fachverband für Unternehmenskommunikation in der Schweiz gegründet. Schon 1948 fand der erste europäische Kongress statt.



Interne und integrierte Kommunikation

Schon lange wollten Sie wissen, wie sich die interne Kommunikation entwickelt hat. In der Rubrik „70 Jahre SVIK“ finden Sie das Gewünschte.



SVIK-Rating 2014

Daniel L. Ambühl

Der SVIK schafft seit Jahrzehnten für konzeptionell-strategisch und medial Tätige die Plattform, um Wirksamkeit und Qualität zu beurteilen und zu vergleichen. Gleichzeitig öffnet er auch das Tor zum europäischen Vergleich über den FEIEA-Grand Prix. Das SVIK-Rating richtet sich an alle mit der internen Kommunikation beschäftigten Leute, auch solche, die sich bevorzugt nach dem angelsächsischen Verständnis (z.B. „Branding“, „Coaching“ oder „Value-Chain-Communication“ usw.) für die interne Kommunikation ausrichten oder aktuelle Management- und die damit zusammenhängenden Human Resources-Methoden verfolgen. Das SVIK-Rating ist von A bis Z transparent aufgebaut: Nur Fachleute befinden sich in der Jury. Alle Beurteilungsschritte sind dokumentiert. Fachlich wertvolle Preise sind zu gewinnen. Und die Hearings öffnen Ihnen den Blick auf Verbesserungsmöglichkeiten.

Depuis des dizaines d'années, l'ASCI met à disposition une plateforme pour juger et comparer l'efficacité et la qualité des concepts et stratégies des médias de communication interne. Simultanément, elle ouvre l'accès au Grand Prix de l'association faîtière européenne, la FEIEA. L'ASCI-Rating s'adresse à tous ceux qui s'occupent de communication interne, y compris ceux qui préfèrent des dénominations bien françaises telles que "branding", "coaching", "value-chain-communication", ou encore qui appliquent les méthodes modernes de management et leur corollaire dans la gestion des ressources humaines. L'ASCI-Rating est transparent de A à Z : le jury n'est composé que de professionnels. Toutes les étapes du jugement sont solidement étayées. Les prix représentent une valeur professionnelle indubitable. Et les "hearings" vous ouvrent d'intéressantes idées d'améliorations.

Finden Sie am SVIK-Rating heraus, wo Sie mit Ihrer internen Kommunikation in der Schweiz und Europa stehen. Unabhängige Experten sind in der Jury des SVIK-Ratings im Einsatz, die einheitliche und praxisorientierte Kriterien verfolgen. Neu ist die Kategorie „LehrerIn und AutorIn des Jahres für die Unternehmenskommunikation“. Weitere sieben Kategorien stehen Ihnen zur Auswahl. Die Kategorien „elektronische Medien der internen Kommunikation“ sowie „Strategien und Konzepte in der internen Kommunikation“ sind dabei besonders aufschlussreich, weil sich daraus die neusten fachlichen Trends ableiten lassen.

Wie jedes Jahr nehmen die ersten drei Plätze der nationalen Kategorien (ohne Kategorie 4 [Texte], „LehrerIn“ sowie „Coty“ [interner Kommunikator des Jahres]) gleichzeitig am Grand Prix des europäischen Dachverbandes der Unternehmenskommunikatoren FEIEA (Federation of European internal and integrated Communication Associations) teil.

Die **SVIK-Award-Verleihung findet im Rahmen der worlddidac 2014 am**

Donnerstag, 30. Oktober 2014 in Basel statt.

Ihre Anmeldung zum Rating erwarten wir elektronisch auf www.svik.ch mit den Einschreibedetails. Zusätzlich senden Sie uns bitte die in der Ausschreibung erwähnten Unterlagen an:

SVIK-Office Postfach 576, 3000 Bern 7
Einsendeschluss für alle Kategorien ist der **Freitag, 8. August 2014**.

SVIK-Hearings: Mittwoch/Donnerstag, 3./4. Dezember 2014 in Bern

Holen Sie sich am SVIK-Rating einen Award!

Mitarbeiterzeitungen und Personalmagazine auf Papier oder im Intranet – die Medien mit der grössten Reichweite

Newsletter auf Papier oder im Intranet – der dynamische Kanal zu den Mitarbeitenden

Frontcover: Betriebspublikation – betriebliche Ikonen

Betriebsjournalistische Texte – Geschichten, Augenblicke, Begegnungen, Entwicklung, Zukunft

Elektronische Medien der internen Kommunikation – mit Generationen kommunizieren

Konzepte und Strategien für die interne Kommunikation – Grundlagen effizienter und effektiver interner Kommunikation

Der/Die LehrerIn oder AutorIn für Unternehmenskommunikation des Jahres – Sie oder er vermittelt Wissen verbunden mit effizientem Können und führt die Studierenden erfolgreich weiter

Der interne Kommunikator des Jahres – Sie oder er führt die Mitarbeitenden erfolgreich zum Ziel

SVIK-Konferenz 2014 – Der Report

Führung zwischen Autorität und Partnerschaft

Sind Führende eigentlich eierlegende Wollmilch-Säue? Die Anforderungen jedenfalls sind enorm hoch. Sie haben die Unternehmensstrategie umzusetzen, Führungsarbeit mittels Kommunikation zu leisten, Verantwortung zu übernehmen und Beziehungen zu pflegen. Führung heisst, andere Menschen für gemeinsame Ziele zu begeistern und diese auch zu erreichen, Beziehungen aufzubauen, die gute Leistungen begünstigen und, die schöpferischste aller Künste: die Kunst Talente richtig einzusetzen.

Wie lässt sich das alles in die Tat umsetzen? Hier ist Multitasking und ständige Präsenz im Sinne von Aufmerksamkeit gefragt. Management by walking around also. Den Puls fühlen, Nähe zu den Mitarbeitenden herstellen, Mensch sein, Wer-

te vermitteln und leben! Gerade auf den Werten liegt das Hauptaugenmerk: Führende sollten Rückhalt geben, transparent und berechenbar im positiven Sinne agieren, ehrlich und engagiert sein und ein Wir-Gefühl erzeugen. So wird ein wertschätzendes Arbeitsklima geschaffen, das zum Erfolg und der Zielerreichung führt. Der Einsatz der Mitarbeitenden muss entsprechend gewürdigt werden, das erzeugt Zufriedenheit,

Freude an der Arbeit bindet die Mitarbeitenden an das Unternehmen! Vorbild sein ist anspruchsvoll, da braucht es besondere Fähigkeiten und Durchhaltewillen. Führende müssen sich die Akzeptanz erarbeiten, das geschieht nicht von heute auf morgen. Die nötige Kompetenz kommt mit der Erfahrung, Vernetzung und vor-

allem durch kontinuierliche Kommunikation. „Man muss Menschen mögen, um gut führen zu können – und dazu muss man mit ihnen reden“! **Carola Minder**



Erika Bachmann, Direktorin Support Sozialdepartement der Stadt Zürich

Führen: Hörgerät und/oder Megaphon einsetzen

Einleitend bringt es die Referentin bereits auf den Punkt: „Führungskräfte sind die wichtigsten Akteure in der internen Kommunikation, da sie den direkten täglichen Einfluss auf ihre Mitarbeitenden haben“. Wenn sich Untergebene über die Qualität der Kommunikation ihrer Vorgesetzten beklagen, stehen pointierte Aussagen wie „zu spät“, „zufällig“, „unzureichende Information“, „nicht kritikfähig“ und „keine Zeit“ an erster Stelle. Dagegen würden klare Aussagen eigentlich immer akzeptiert. Es könne aber – so führt Petra Krokowski aus – nicht Aufgabe der internen Kommunikation sein, solche Mängel

in der Führungskommunikation durch eigene Massnahmen zu kompensieren. Die Verantwortlichen für die interne Kommunikation können jedoch Unterstützung anbieten. Mit Führungskräfte-Konferenzen, Webcasts für das Top-Management, Führungskräfte-Newsletter, Führungskräfte-Community im Intranet, Mitarbeiter-Events und informellen Treffen lassen sich Verbesserungen im Führungsprozess und besonders bei den Kommunikationsaufgaben erzielen. **Daniel L. Ambühl**



Petra Krokowski, Siemens Switzerland Ltd, Head Employee & Leadership, Zug

SVIK-Konferenz 2014

Themenplattformen geben zu reden

Themenplattform 1: Führung und Dynamisierung – Einführung neuer Produkte und Dienstleistungsstrategien im Grossunternehmen

Wie instruktiv agieren, wenn das Recht zwingt und der Markt drängt? Interne Medien – Exekutorinnen der Entscheidungsträger

Die Anforderungen an die Führungskommunikation in einem Detailhandelsgrossunternehmen sind geprägt durch die Vielfalt der Berufe, die Distanzen und die Mannigfaltigkeit der Produkte. Je einfacher und klarer die Instruktion, desto eher entsteht in einem solchen Umfeld auch die Feedbackkultur, welche ein Unternehmen zu einer ständig lernenden und dynamischen Organisation wandelt. Reto Wüthrich hält sich als Verantwortlicher für die interne und externe Kommunikation an einfache Grundsätze, die ohne Umschweif von den Führungskräften internalisiert und umgesetzt werden können.



Reto Wüthrich, Leiter Kommunikation, Kulturprozent & Sponsoring (KKS), Genossenschaft Migros Aare, Schönbühl

oder „Selbstkritik und Humor helfen“. Gerade diese beiden Verhaltensweisen zwingen die Führungsleute aber dazu, ihre eigene Arbeitstechnik und das Zeitmanagement zu Gunsten einer modernen Führungskultur anzupassen. Hält sich die Führungsebene auch noch an die beiden Prinzipien „Wir kommunizieren nur Fakten“ und „Wir kommunizieren klare und kurze Botschaften“, kommt nach Reto Wüthrich die nötige Besonnenheit in den Betrieb, um sich nicht ständig mit Nebensächlichkeiten zu beschäftigen. **Daniel L. Ambühl**

Dazu gehören zum Beispiel „Wir sind für An- und Rückfragen stets erreichbar“





Papier stärkt nachhaltig Ihre Marke

Die richtige Papierwahl gehört zu den Primäraufgaben der Unternehmenskommunikation und des Marketings. Sie bringt Mehrwert in der Kommunikation, erhöht die Qualität, unterstützt die unternehmensspezifische Identität und gewährleistet den richtigen Imagetransfer. Neben

der visuellen Erscheinung eines Corporate Designs spielen auch Haptik, Farbe, Nuance und Oberfläche des Papiers eine bedeutende Rolle. Machen Sie deshalb Ihr Corporate Design fühlbar erfolgreich!

PaperIdentity® – Einfach. Durchgängig. Konsequenz.

Themenplattform 2: Wirtschaftsdramaturgie – Das Unternehmen als Medium

Leadership! – alles klar? Welche Wirkung haben verborgene Kommunikationsstrukturen auf die Unternehmensführung? Lasst uns die Unternehmensstrategie mit Leben füllen: Was können Unternehmensmedien dazu beitragen?

Marc Miletich spricht aus langjähriger Erfahrung als Regisseur und Kommunikationsberater. Er postuliert eine neue Sicht auf die unternehmerischen und verwaltungstechnischen Probleme. Probleme entstehen stets durch Konflikte. Und die sind – anders als das die klassische Schule lehrt – die guten Freunde der Unternehmenskommunikation. Einerseits erzeugen sie Emotionen. Andererseits schaffen sie Möglichkeiten, Lösungswege gemeinsam zu erleben. In mehrstufigen Analysen werden im Zwiegespräch mit den Stakeholdern die unterschiedlichen Betrachtungsweisen der Problemsituation erfasst und dann zu einem Kern-Konflikt redu-



Marc Miletich, Geschäftsführer Sonovita Wirtschaftsdramaturgie, Wien

ziert. Das ist erfahrungsgemäss auch der „Gegenstand“, der die Parteien trennt, über den Fokus aber eigentlich wieder –

eben im Konflikt – zusammenführt. Da Führungskräfte zwar oft ein Problem benennen können, sich aber nicht der Ursachen und Wirkungen bewusst sind, sind weitere Schritte nötig. So wird in einem analytischen Verfahren ein fiktiver Konflikt entwickelt, der sich später benützen lässt, die ursprünglichen Hindernisse zur Problemlösung zu überwinden. Damit soll auch vermieden werden, dass die Kommunikation des Managements sich einzig auf ihre eigene Position kapriziert. Marc Miletich vertritt einen Ansatz, der einer proaktiven Führungsebene in der heutigen Zeit gut ansteht. **Daniel L. Ambühl**

Themenplattform 3: Die eigene Stimme – das wichtigste Instrument von Leadership

Worauf kommt es beim Einsatz der Stimme im Führungsprozess an?

Immer wieder versuchen es einige, stimmlos zu führen. Jo H. Eisfeld widerlegte mit seiner Rhetorik selber, wie Stimme im Führungsprozess zur Geltung kommen muss. Mit der Stimme senden wir nicht nur Botschaften, sondern wir „garnieren“ sie mit hörbaren Ehrlichkeits- und Glaubwürdigkeitselementen. Natürlich gibt es auch Stimmen, die es schwer haben, Verhandlungserfolge zu erzielen. Vieles lässt sich aber lernen. Eine positive Stimmlage mit einem angenehmen Timbre hat es de facto immer leichter, seine



Jo H. Eisfeld, Sprechcoach, medienbüro stimbar, Konstanz

Ziele zu erreichen. Jo H. Eisfeld lässt die Plattform-Teilnehmer deshalb weiter Erfahrungen sammeln und zeigt so auf, welche Bedeutung dem Sprechtempo, den Pausen, der Lautstärke, dem Stimmklang, dem Rhythmus und dann auch der Atmung zukommen. Wo bei Jo H. Eisfeld gelacht wird, gibt es auch etwas zu lernen. Kein einziger Teilnehmer ging aus dem Raum ohne festen Vorsatz, seiner eigenen Stimme künftig mehr Bedeutung beizumessen. **Daniel L. Ambühl**

Führung aus der Sicht der Human Resources

Die folgenden sechs Mega-Trends werden uns in den nächsten Jahren beschäftigen:

- demografische Entwicklung
- Wertewandel
- Verfolgung neuer Geschäftsmodelle
- Technologie an und für sich
- Kompetenz-Management und last but not least
- Unternehmenskultur als zentraler Wettbewerbsfaktor.

Resultiert daraus ein neues Führungsverständnis, gar ein Musterbruch? Das traditionelle, einengende Regelwerk aus Weisungen hat ausgedient – die transformationale Führung sorgt für den notwendigen Paradigmawechsel.

Um seine Mitarbeitenden zu leiten, bedingt es idealisierten Einflusses. Als Vorbild wirken und hohe Standards setzen, ist die Herausforderung. Zudem braucht es Inspiration: „Talk to the heart“! Zur emotionalen Begeisterung gesellt sich die geistige Anregung. Die Mitarbeitenden sollten dazu angehalten werden, ihre Arbeit aus neuen Perspektiven anzusehen.

Die Führungsverantwortlichen beachten und fördern die Fähigkeiten jedes Einzelnen individuell. Schön und gut. Aber,

warum sollte jemand gerade von Ihnen geführt werden? Zu den Merkmalen einer erfolgreichen Führungskraft gehören heute Aspekte wie:

- selektiv Schwäche zeigen
- Intuition zulassen
- hart in der Sache sein bei gleichzeitiger Personenorientierung und
- die Einzigartigkeit des Individuums hervorheben.

Moderne Führung verabschiedet sich endgültig von den drei „K“ (Kommandieren, Kontrollieren, Korrigieren) und orientiert sich an den drei „E“ wie Energie, Emotion und Empowerment. Kommunikation spielt dabei eine Schlüsselrolle. Führungskräfte schaffen Energie und beweisen Emotionalität! Bei allem Vorwärtsstreben: Reduktion und Langsamkeit können auch eine Chance sein. Also: Tappen Sie nicht in die Beschleunigungsfalle! Akzeptieren Sie die Grenzen der Führung: Auch ein Chef oder eine Chefin weiss nicht alles.

Carola Minder



Univ.-Prof. Dr. Robert J. Zaugg, Dozent für Personalmanagement, Organisation und Leadership an der Universität Fribourg sowie Unternehmer



„Die SVIK-Konferenz war ein sehr interessanter Anlass. Ich erhielt wertvolle Impulse und Anregungen, die ich direkt in meinen Arbeitsalltag einbringen kann.“

Brigitte Kübli, Verkaufsleiterin, W. Gassmann AG

70 Jahre SVIK/ASCI

Carola Minder

Ressourcen- und Führungsfragen

Gegründet wurde die Vereinigung schweizerischer Personalzeitungsredaktoren am 11. November 1944 von Generalsekretären und Personalverantwortlichen grosser schweizerischer Unternehmen. Die Gemeinsamkeit waren Ressourcen- und Führungsprobleme während der Kriegsjahre, insbesondere aber die Haus- und Personalzeitung. Diese Publikationen verbanden die Betriebe und ihre Mitarbeitenden zur Schicksalsgemeinschaft und erfreuten sich grosser Beliebtheit.

Fachverband entwickelt sich

In den 1960er-Jahren wurde die schweizerische Vereinigung in Regionalgruppen aufgeteilt, die den Zweck verfolgten, den persönlichen Kontakt unter den Redaktoren enger und persönlicher zu gestalten sowie berufliche Erfahrungen auszutauschen. An der 35. Jahreskonferenz im April 1979 in Bern genehmigten die Mitglieder die ersten Statuten; von da an hiess die Vereinigung Schweizerischer Personalzeitungs-Redaktorenverband (SPRV). Vor 20 Jahren gab sich der SPRV dann wieder einen neuen Namen. Seither nennt er sich Schweizerischer Verband für interne Kommunikation (SVIK). Er ist heute in der Schweiz der führende, unabhängige und transparente Fachverband für interne und integrierte Kommunikation.

Verband für die fachliche Weiterentwicklung

Der SVIK ist auch der zweitälteste Journalistenfachverband der Schweiz. 1954 war er einer der Gründungsmitglieder der damaligen Federation of European Industrial Editors Associations

(FEIEA). Dieser Organisation gehört er nach wie vor an. Im letzten Jahr erfuhr diese Organisation eine „Runderneuerung“ unter schweizerischer Führung. Nun nennt sich der Zusammenschluss elf europäischer Länder: Federation of European Internal Communication Associations.

Seit 70 Jahren setzt sich der SVIK für die Weiterentwicklung und Professionalisierung der internen und integrierten Kommunikation in der Schweiz ein. Die über 300 Mitglieder aus Wirtschaft, Verwaltung und dem Non-Profit-Bereich profitieren von einem laufend wachsenden und vielfältigen Angebot an praxisorientierten Weiterbildungen und nationalen Veranstaltungen. Der SVIK beteiligt sich regelmässig an Forschungsarbeiten. Die seit der Gründung durchgeführten SVIK-Konferenzen in Deutsch und Französisch sowie das SVIK-Rating für Medien der internen Kommunikation gehören zu den jährlichen markanten Fachanlässen. Dieses Engagement im Zeichen der internen und integrierten Kommunikation wird es auch in Zukunft brauchen!



Erster europäischer Kongress 1948

Der lange Weg zur iK – eine Zeitreise

Was ist, will und kann die interne Kommunikation?

Peter Widmer

Liegt der externen Unternehmenskommunikation – den Public Relations – eine Vielzahl von Forschungsergebnissen zugrunde, sieht es bei den Internal Relations eher zappenduster aus. Besonders, wenn es um die Geschichte der internen Kommunikation in der Schweiz geht; die meisten Hinweise sind deutscher Provenienz.

„Am Abend verlassen 80 Prozent unseres Kapitals das Unternehmen. Wir haben dafür zu sorgen, dass es morgens wiederkommt!“ Diese Worte stammen aus dem Mund von Dr. Rolf Kunkel, ehemaliges Mitglied der Geschäftsleitung von Siemens Nixdorf. Und mit dem Kapital meint er die Mitarbeitenden eines Unternehmens als wichtigste Imagerträger und Botschafter einer Organisation. Damit ist auch schon gesagt, dass es bei der internen Unternehmenskommunikation in erster Linie um den Dialog mit Mitarbeitenden als hauptsächliche Zielgruppe geht und welcher Stellenwert dieser eingeräumt wird (oder werden sollte).

Begriffliches und Begreifliches

Worum handelt es sich bei der internen Kommunikation, worum bei der integrierten? Ist doch klar, werden Sie vielleicht sagen; wirklich? Der Definitionen für diese beiden Disziplinen gibt es einige; wir halten uns bei der internen Kommunikation (iK) an jene des SVIK aus dem Jahre 1992 und die an Gültigkeit und Aktualität nichts eingebüsst hat:

„Die interne Kommunikation befasst sich mit der betrieblichen Information und Kommunikation, um die betrieblichen Ziele zu erreichen, die Koordination der Ressourcen und Methoden zu sichern sowie Wissen, Sinn und Identität zu vermitteln. Ausgehend von der Vision über die Politik und dem Leitbild bis zur Strategie wird dabei angestrebt, über alle hierarchischen Ebenen eine systematische Aufarbeitung und Verteilung der Informationen zu erreichen, um funktional stabile Verhältnisse zu schaffen. Gleichzeitig sollen die betrieblichen, technischen, soziologischen, psychologischen und rechtlichen Aspekte der Kommunikation möglichst effizient aufeinander abgestimmt werden.“

Ziel- oder Dialoggruppen der iK sind die Mitarbeitenden, Lernenden, Vorstände, Kommissionen, Verwaltungs- oder Stiftungsrat

sowie Pensionierte, Ehemalige und Angehörige der Mitarbeitenden.

Bei der integrierten Kommunikation bewegen wir uns in einem noch relativ jungen Feld der Unternehmenskommunikation. Die Erkenntnis für diesen Bereich setzte sich bei Führungskräften erst vor etwas mehr als 20 Jahren durch: Nämlich dass erst die gegenseitige Abstimmung aller Kommunikationsdisziplinen (Public Relations, Marketing, Werbung, iK, HR) in sämtlichen Unternehmenszweigen – eben die integrierte Kommunikation – die konsequente Umsetzung der gesamten Unternehmenskommunikation (Corporate Communications) ermöglicht und damit die angestrebte Akzeptanz und Glaubwürdigkeit der Organisation in ihrem internen und externen Umfeld erreicht wird. Das Fundament der integrierten Kommunikation bildet die klar definierte, voll implementierte Unternehmenskommunikation. Nur wenn die körperschaftliche Identität als Kommunikationsbasis vorgelebt und kommuniziert wird, können die Kommunikationsinstrumente in den verschiedenen Unternehmenssparten bewusst koordiniert und bedürfnisgerecht eingesetzt werden.¹

Zusammenfassend kann integrierte Kommunikation wie folgt definiert werden:²

„Gegenseitige Abstimmung aller Kommunikationsdisziplinen in sämtlichen Unternehmensbereichen zur Effizienzsteigerung der körperschaftlichen Kommunikation durch die Schaffung und Nutzung von Synergien.“

¹ Müller/Kreis: Public Relations, 3. Auflage, Verlag Huber Frauenfeld, 2010.

² Manfred Bruhn: Integrierte Unternehmenskommunikation, C.E. Poeschel Verlag Stuttgart, 1992.

Ein Blick in die Geschichte

Studien zur internen Kommunikation (Bedeutung, Stellenwert, Organisation, Instrumente, Zielpublika usw.) gibt es inzwischen mehrere. So hat beispielsweise im Jahr 2002 die Universität Salzburg auf Initiative der Federation of European Internal Communication Associations (FEIEA) eine Studie zur Situation der iK in Europa durchgeführt. Das anvisierte Ziel der FEIEA war und ist, eine aktive strategische Entwicklung der iK zu fördern und die Mitglieder für Chancen und Problemfelder zu sensibilisieren. Befragt wurden Kommunikationsfachleute in acht europäischen Ländern (ohne Schweiz).³

Weiter hat das Institut für Wirtschaftskommunikation (IWK) an der Hochschule für Wirtschaft, Luzern, im Januar 2005 ein Forschungsprojekt „Interne Kommunikation in der Schweiz: Status quo und Potenziale“ publiziert. Das IWK hält dabei fest, dass die Bedeutung der Internal Relations nicht zuletzt auch in der wachsenden Zahl an Forschungsarbeiten zu erkennen sei: Diverse Diplom- und Lizentiatsarbeiten und einige Doktorarbeiten wurden bereits diesem Thema gewidmet.

Wie siehts aber mit der Geschichte und der Entwicklung zur iK aus? Da ist die Ausbeute weit weniger ergiebig, schon gar nicht mit der Historie in der Schweiz. Meines Erachtens brauchbare neuere Erkenntnisse liefert die deutsche Sprachwissenschaftlerin und Professorin für Unternehmenskommunikation an der Hochschule Hannover, Ulrike Buchholz. In ihrem Beitrag „Interne Unternehmenskommunikation im Wandel der Zeit“ aus dem Jahre 2010 beleuchtet sie die Entwicklung der iK von den Anfängen im 20. Jahrhundert bis heute und wagt einen Ausblick.⁴ Die folgenden Kapitel beinhalten einen Auszug dieser bemerkenswerten Arbeit.

Gesagt	ist noch nicht	gehört
Gehört	ist noch nicht	verstanden
Verstanden	ist noch nicht	einverstanden
Einverstanden	ist noch nicht	getan
Getan	ist noch nicht	beibehalten

Konrad Lorenz, österreichischer Zoologe und Verhaltensforscher (1903-89)

³ Die vollständige Studie kann unter www.feiea.com heruntergeladen werden.

⁴ Ulrike Buchholz: Interne Unternehmenskommunikation im Wandel der Zeit: Ihre Entwicklung und ihre Modelle als Instrument der Unternehmensführung, Luchterhand, 2010.

Die Anfänge im 20. Jahrhundert

Mit dem Aufkommen der Industrialisierung und der damit einhergehenden sozialpolitischen Entwicklung Ende des 19. bzw. Anfang des 20. Jahrhunderts lassen sich auch die Anfänge der heutigen Mitarbeiterkommunikation festhalten. Die Idee einer patriarchalisch organisierten Betriebsfamilie, die aus sozialer Verantwortung für die Gesundheit und die Integration seiner Mitglieder Sorge trägt, führte zum Beispiel zu frühen Modellen der betrieblichen Altersversorgung und zu ersten Ansätzen einer betrieblichen Gesundheitsfürsorge. Die Bindung der Familienmitglieder an ihren Betrieb erfolgte aber nicht nur mit den genannten Mitteln, sondern auch schon früh mit klassisch top-down geführten Informationen des Unternehmensführers, des „Patrons“, meist in Form einer Werkszeitung im patriarchalischen Stil. So enthielten diese Publikationen in der Regel betriebsbezogene Bekanntmachungen und Ermahnungen des Firmeninhabers.

Aber ganz überwiegend kümmerten sich die Kommunikationsverantwortlichen in den 50er- und 60er-Jahren des 20. Jahrhunderts um die argumentative Unterstützung des Verkaufs von Produkten und der Einführung von neuen Technologien, die problemlos Käufer fanden. Als Reaktion auf erste gesättigte Absatzmärkte veränderten sich die Strategien der Unternehmensführung dann nach und nach in Richtung Konsumenten und ihre Anforderungen. Nun galt es, das Kundenverhalten zu analysieren, neue Märkte zu erschliessen und zu gestalten. Neben der weiterhin direkten Unterstützung von Marketingaktivitäten stand in den 70er-Jahren die grundsätzliche Optimierung des Image im Fokus der Tätigkeiten.

Die iK blieb davon weitgehend unberührt. Die bis heute viel zitierte stiefmütterliche Existenz begründet sich wohl in dieser Zeit. Mitarbeiterzeitschriften, Rundschreiben, Schwarze Bretter usw. waren lange die Mittel der Information, entsprechend der organisatorischen Voraussetzungen ohne Anspruch auf Emanzipation oder gar Mitverantwortung. Erst seit den 80er-Jahren gestaltete sich die PR-Arbeit und damit auch ihre Teildisziplin interne Kommunikation dann deutlich komplexer als alle Jahrzehnte zuvor. Grund ist die seit dieser Zeit weltweit zu beobachtende Zunahme an ökonomischen, politischen oder kulturellen Problemstellungen, die die Gesellschaft in immer kürzerer Zeit zu bewältigen hat. Diese Entwicklung blieb natürlich nicht ohne Einfluss auf die beiden Hauptansatzpunkte der iK, nämlich die Motivation und die Integration der Mitarbeitenden. Seitdem steht die Professionalisierung dieser Disziplin und damit einhergehende steigende Anforderungen an ihre Funktionsinhaber unter stetig wachsendem Druck.

So hat sich die iK in dem Zeitraum, in dem sie nach und nach strategische Relevanz für die Unternehmensführung erhalten hat, von einem Modell für die Herstellung von Mitarbeiterzufriedenheit über ein Modell für das Erreichen von Mitarbeiterengagement zu einem Modell für die (Re)Mobilisierung von Mitarbeitenden entwickelt.

Die 70er- und 80er-Jahre: Mitarbeiterzufriedenheit

Die Unternehmer stellten fest, dass die eigenen Mitarbeitenden für den Unternehmenserfolg eine bedeutende Rolle spielen und eine positive Unternehmenskultur viel zum Gesamterfolg beitragen kann. Man erkannte, dass informierte Mitarbeitende sich mit ihrem Unternehmen eher identifizieren, schneller motiviert sind, Leistung zu erbringen und als Multiplikatoren nach aussen wirken können. Interne Kommunikation wurde folglich praktiziert, um Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen, damit die Leistungsfähigkeit gesteigert und die Bindung der Mitarbeitenden ans Unternehmen gesichert werden konnte. Die iK musste nun beginnen, Sinn zu stiften, indem sie Unternehmensziele darstellte, Hintergründe zu – allerdings vorher abgesicherten – Unternehmensentscheidungen lieferte und insgesamt das klassische Wir-Gefühl aufbaute (Cooperative Identity).

Die getroffenen Massnahmen waren – wie in der externen Kommunikation auch – weitgehend medialer Natur und konzentrierten sich im Wesentlichen auf die Publikation einer Mitarbeiterzeitschrift und die Gestaltung eines „Schwarzen Bretts“. Als die elektronische Kommunikation Einzug in die Unternehmenskommunikation hielt, begann man schliesslich auch die Vorteile von Intranet und E-Mail zu nutzen. Doch trotz der geschilderten ersten Schritte einer Entwicklung zu einem strategisch interessanten Instrument für die Unternehmensführung spielte die iK in den meisten Unternehmen weiterhin eine untergeordnete Rolle. Wenn es überhaupt grundsätzlich darum ging, die Unternehmenskommunikation zu professionalisieren, optimierte man die Massnahmen gegenüber externen Anspruchsgruppen. Es war keineswegs so, dass die nötigen internen Strukturen überalkonsequent aufgebaut wurden. Häufig blieb die Mitarbeiterzeitschrift das Synonym für die Mitarbeiterkommunikation. Mit Einzug von Total Quality Management, Reengineering, Lean Management oder Just in Time in die Unternehmen der späten 80er- und frühen 90er-Jahre rückte dann aber auch die iK stärker in das Bewusstsein der verantwortlichen Manager. Man erkannte, dass es bei der erfolgreichen Umsetzung von Veränderung vor allem auf das Engagement der Mitarbeitenden ankommt. Ein bisschen Transparenz reichte dafür aber nicht mehr aus. Stattdessen stellte es sich als unverzichtbar heraus,

Modell für	Unterstützung der Unternehmensführung	Gestaltung von Motivation, Identifikation, Integration
Zufriedenheit 70er- und 80er-Jahre 20. Jh.	Steigerung der grundsätzlichen Leistungsbereitschaft, Bindung an das Unternehmen.	Vermittlung von Unternehmenszielen sowie von Hintergründen zu abgesicherten Entscheidungen, Aufbau eines Wir-Gefühls.
Engagement 90er-Jahre des 20. Jh., Beginn des 21. Jh.	Mitgestaltung permanenter Prozessoptimierung, Fähigkeit zur Selbstorganisation, Übernahme von Eigenverantwortung.	Tiefgehende Durchschaubarkeit von Unternehmensprozessen, Transparenz von Zusammenhängen, Abbau von Kommunikationsbarrieren.
Mobilisierung Aktuell	Forcierte Steigerung der Leistungsbereitschaft, wettbewerbsfähige Flexibilität der Mitarbeitenden bei fluktuierenden Unternehmensstrukturen.	Professionelle, konsequente Ausrichtung auf die Informationsbedürfnisse der Zielgruppen, Vernetzung, Gestalten eines Gemeinschaftssinns.

Ulrike Buchholz: Ansatzpunkte der iK im Laufe der Geschichte

für eine grösstmögliche Transparenz von Zielen und Verfahren zu sorgen, die Zusammenhänge erkennen und die Unternehmenswelt verstehen lassen. Die Fähigkeit zur Selbstorganisation sowie die Übernahme von Eigenverantwortung waren weitere Herausforderungen für die Mitarbeitenden, die von der iK aufgegriffen werden mussten, um so die Unternehmensführung unterstützen zu können.

Die Delegation von Verantwortung an die Mitarbeitenden, die in ihren Arbeitsabläufen anders als früher nun vermehrt selbst Entscheidungen treffen und den Arbeitsprozess eigenständig vorantreiben mussten, machte die Verfügbarkeit der richtigen Information zur richtigen Zeit am richtigen Ort in der richtigen Qualität und Menge erforderlich.

Ein Abbau von Kommunikationsbarrieren für einen optimalen Informationsfluss sowie die tiefgehende Durchschaubarkeit von Unternehmensabläufen und -strategien mit dem Zweck der Steigerung des persönlichen Engagements waren also die beiden wesentlichen Ansatzpunkte für die iK in Veränderungsprozessen zu Beginn der 90er-Jahre des letzten Jahrhunderts. Hier nahm die „Change Communication“ ihren Anfang. Nach einigem erfolglosen Manövrieren stellte sich heraus, dass Veränderungen bei den Menschen eine Überzeugungs- und eine Erfahrungsschwelle überwinden müssen, bis sie nachhaltig greifen können. Um der andauernden Instabilität begegnen zu können, die nicht selten von Existenzangst begleitet wurde, musste Kommunikation im Unternehmen mehr sein als der einfache Transport bereits getroffener Entscheidungen. In einem Arbeitsumfeld, wo die Unsicherheit alltäglich war, mussten nicht alleine die Strukturveränderungen selbst, sondern vor allem ihre Gründe und Auswirkungen vermittelt werden. Gesellschafts- und wirtschaftspolitische Zusammenhänge waren zu erläutern, die Art des Veränderungsprozesses und mögliche Alternativen mussten veranschaulicht und Benchmarks erklärt werden.

Aktuell

iK als Modell für die (Re)Mobilisierung der Mitarbeitenden. Nach dem ersten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts sieht sich die Disziplin der iK nun unverändert mit den Herausforderungen der Globalisierung und ihren technologischen Innovationen sowie sozialen Entwicklungen konfrontiert. Weiterhin besteht ein fundamentaler Veränderungsbedarf und so ist die Bewältigung der damit einhergehenden Veränderungsprozesse in den Unternehmen nach wie vor ein Top-Thema. Doch mehr als jeder dritte Veränderungsprozess kann auch heute noch als nicht erfolgreich betrachtet werden oder scheitert gar. Die Gründe dafür liegen nach wie vor

häufig in der mangelnden Integration der Mitarbeitenden in die Veränderungsprozesse.

Wenn Mitarbeitende nicht ausreichend eingebunden und informiert sind, versuchen sie, ihren Informationsdurst aus inoffiziellen Quellen zu stillen. Wenn man sie nicht oder unzureichend, das heisst nicht ihren Interessen entsprechend, über den anstehenden oder laufenden Veränderungsprozess informiert, erlebt man nicht selten ein bewusstes Agieren gegen die Veränderung durch Blockieren, Verzögern oder aus dem Wege gehen. Dies kann vermieden werden, wenn ihre dringendsten Fragen kontinuierlich antizipiert und beantwortet werden. Denn im Gegensatz zu den meisten Mitgliedern im Management interessiert die Mitarbeitenden zunächst nicht so sehr, was der Grund oder Auslöser für die Veränderung ist und wohin diese das Unternehmen führen soll. Sie möchten in erster Linie wissen, was konkret geschieht und wie sie selbst darin eingebunden sind.

Die Mitarbeitenden verfügen heute über eine hohe Medienkompetenz; sie sind geübt im Umgang mit den angebotenen Kommunikationsinstrumenten. Die vielerorts gut gemeinte Flut von Instrumenten und Darstellungen fördert nicht die Transparenz, sondern ermüdet eher. Denn sie bringt nicht immer Neues, sondern vielfach Bekanntes, nur anders. So konsumieren die Mitarbeitenden längst nicht mehr alles, was die iK produziert, sei es aus Unlust oder aus Zeitnot, und sie akzeptieren ihre potenziellen Wissenslücken.

Das Modell für Engagement, das den Massnahmen der iK in den vergangenen rund 15 Jahren zugrunde lag, greift nicht mehr. Das liegt zum einen daran, dass die Mitarbeitenden emanzipierter und erfahrener geworden und daher nicht mehr so leicht zu überzeugen sind. Sie hinterfragen Sachverhalte mehr und nachdrücklicher als früher, entdecken schneller die Widersprüche, lassen sich nicht mehr auf oft fadenscheinige Begründungen ein und prüfen die Glaubwürdigkeit von beteiligten Personen und ihren Aussagen auf Herz und Nieren. Zum andern hängt das Versagen des Modells für Engagement mit der sich abzeichnenden veränderten Standardform von Geschäftsmodellen und Organisationsstrukturen zusammen, die durch beständige Fluktuation gekennzeichnet sind und dadurch eine veränderte Herangehensweise an die Unternehmenssteuerung erforderlich machen. Beide Faktoren sorgen zusammen dafür, dass man eine Ermüdung der Veränderungsbereitschaft feststellen kann. Das Engagement der Mitarbeitenden zu gewinnen muss also jetzt einhergehen mit gezielten und spezifisch angepassten Mobilisierungsstrategien.

**DIDACTA
SCHWEIZ**

Basel

Der Treffpunkt für Bildung
Messe Basel
29. bis 31. Oktober 2014

www.didacta-basel.ch

**Ideen, Inspiration
und Information**



Mehr denn je ist die kreative Beteiligung der Betroffenen und die Übernahme von Eigenverantwortung notwendig. Entsprechende Massnahmen der iK müssen aus einem Modell für Mobilisierung erwachsen.

Die Verantwortlichen der iK müssen u.a. ihre Zielgruppeneinteilung überprüfen und Zuordnungen abseits vom klassischen „Mitarbeiter“ und der klassischen „Führungskraft“ einrichten. Wahrscheinlich werden ganz andere Kriterien für die Zielgruppendefinition zugrunde gelegt werden müssen als bislang üblich. Denkbar wäre zum Beispiel eine Typisierung der Zielgruppen nach ihrem Informations- bzw. Kommunikationsverhalten.

Mit dem Modell für Mobilisierung steht die iK nun vor ihrer bisher grössten Herausforderung. Denn der wachsende Anspruch der iK, als Managementaufgabe wahrgenommen zu werden, bringt sie auch nachhaltig in den Fokus des Unternehmenscontrollings. Wirkungsvolle Kommunikation nach aussen wie nach innen muss heute mehr denn je an der lange Zeit gemeinhin als Massstab geltenden alleinigen Befriedigung der Ansprüche von Geldgebern und Aktionären (Shareholder Value) gemessen werden. Mit dem neuen Ansatz wird davon abgewichen, was den Ansprüchen anderer Bezugsgruppen eines Unternehmens mehr, wenn nicht ebensolchen Raum (Stakeholder Value) einräumt.

Ausblick

Am Schluss ihrer umfangreichen Studie wagt Ulrike Buchholz einen Blick in die Zukunft der iK:

Die iK diene immer dazu, die Mitarbeitenden in das Unternehmensgeschehen zu integrieren, natürlich im Rückblick der Geschichte mit wechselnden Absichten. Der Blick nach vorne allerdings zeigt, dass sich die Disziplin offenbar nicht mehr unangefochten zur Zufriedenheit einiger Unternehmensleitungen entwickelt. Wie sonst liesse sich erklären, dass in manchen Unternehmen viele kommunikative Aufgaben für die Integration und die Bindung der Mitarbeitenden von den Personalabteilungen übernommen werden? Dabei ist es das Ziel der HR-Kommunikation, das eigene Unternehmen als interessanten und potenten Arbeitgeber gegenüber bestehenden wie potenziellen Mitarbeitenden darzustellen. Derzeit ist sie dabei, sich neben der iK meist als eigenständige Funktion in den Personalabteilungen zu etablieren. Es wird Zeit, dass sich beide Seiten – Personalmarketing und iK – gemeinsam mit diesem Thema auseinandersetzen, sonst bleibt letzterer am Ende nur noch die Erfüllung der journalistischen Aufgaben, auf die sie sich im Moment vielleicht zu sehr fokussiert.

Kommunikation ist Chefsache

Vollmundig wird allenthalben immer wieder erklärt, dass Kommunikation Chefsache sei, auch die iK. Zu dieser Erkenntnis ist auch eine Umfrage wieder gekommen, welche verschiedene Schweizer PR-Organisationen 2013 bei rund 400 Kommunikationsprofis von Unternehmen, Organisationen und Agenturen durchgeführt haben.⁵ Dem ist eigentlich nichts entgegenzuhalten. Stutzig macht allerdings der Blick auf einen Artikel, welcher am 6.9.2008 in „Die Welt“ erschienen ist: „Interne Kommunikation bremsst Effizienz“. Der Beitrag beruft sich auf eine Studie „Interne Kommunikation im Wandel“ der Münchner Beratungsfirma System + Kommunikation, die Fachleute deutscher Grossunternehmen zu ihrem Selbstverständnis und ihren Aufgaben befragte. Die Studie stellt ein deutliches Missverhältnis zwischen Aufwand und Ertrag fest: Ein Mehr an Informationen und Medien führt zu einem Defizit an Informiertheit. „Die interne Kommunikation muss weg von dem Prinzip ‚Mehr von demselben auf immer mehr Kanälen‘ hin zu einem intelligenten ‚Weniger ist mehr.‘“, resümiert Hermann Sottong, Mitautor der Studie.

Was läuft hier schief? Die Ursachen der Kommunikations-Misere seien auf die Erfolgsgeschichte der iK in den letzten Jahren zurückzuführen. Spätestens im Laufe der 90er-Jahre erklärten die Vorstände deutscher Unternehmen die iK zur Chefsache und siedelten sie bei der Geschäftsleitung an. Die Budgets und Kompetenzen wurden erweitert, immer neue Medien kreiert. „Wenn man ehrlich ist, ist unser Kunde gar nicht der Mitarbeitende, sondern die Geschäftsführung“, so einer der Befragten über sein Rollenverständnis. Ob das, was kommuniziert wird, für die Empfänger auch wirklich relevant und verständlich ist, werde darüber völlig aus den Augen verloren. „Diese Hofberichterstattung führt in die Sackgasse“, sagt Autor Sottong. „Wo sich die iK als Sprachrohr des Chefs definiert, untergräbt sie ihre Glaubwürdigkeit.“

Fazit: Chefsache ja, aber nicht im Sinn (klassischer) top-down-Kommunikation, sondern gefragt sind Offenheit, Ehrlichkeit, Zeitnähe, Einladungen zum Dialog – das sind unabdingbare Voraussetzungen für die iK. Dazu braucht es tolerante, dialog- und kritikfähige Führungskräfte.

⁵ Swiss Corporate Communication and Public Relations Observatory, c/o Università della Svizzera italiana, Lugano: Swiss Corporate Communication and Public Relations Practice Monitor, Mai 2014.

Nachhaltige Unternehmensführung mit interner Kommunikation

Ressourcen korrekt einsetzen mit ökonomisch-kommunikativen Anreizen

Peter Lehmann, Direktor sanu, Biel

Im Gespräch mit Frank Hofer, Direktor Eidg. Turnfest 2013 und aktuell Leiter Geschäftseinheit „Unternehmen der Zukunft“ in sanu future learning ag zeigt sich, was die konsequente Verbindung von ökonomischen Grundsätzen mit kommunikativem Umsetzen bringt.



Eidg. Turnfest 2013: Biel fest im Griff

Frank Hofer, was war speziell an der Organisation des ETF2013?

Die insgesamt 5'000 Mitarbeitenden setzten sich aus mehreren Tausend Volunteers, 300 ehrenamtlichen Mitgliedern des OK, 25 Angestellten und vielen von Armee und Zivilschutz delegierten Arbeitskräften zusammen. Wir hatten auf gleicher Führungsebene Besoldete und ehrenamtlich Tätige, ständig Arbeitende und temporär Zudienende. Das war eine grosse Herausforderung für die interne Kommunikation.



Eidg. Turnfest 2013: Gruppenübung

Inwiefern?

Bei Ehrenamtlichen hat die Wertschätzung absolut oberste Priorität und kommt

immer vor andern Führungsaufgaben wie Ziele setzen, Spielraum lassen, Reportings einfordern, Kurskorrekturen. Demgegenüber benötigen Angehörige von Armee und Zivilschutz in erster Linie extrem klare und bis ins letzte Detail durchgeplante Anweisungen.

Laut Nachhaltigkeitsbericht setzte das ETF2013 neue Massstäbe bezüglich Nachhaltigkeit. Was heisst das?

Resultate wie 98% Anreisen per ÖV, 15'000 Biomenus am Tag, die Bildung sozialer Netzwerke oder die nachhaltige Beeinflussung der Geschäftsmodelle von Lieferanten dürfte es bei Grossanlässen in der Schweiz noch nie gegeben haben. Entscheidend war aber, dass wir Nachhaltigkeit integrativ lebten, nicht als Stabsaufgabe, sondern als Kernwert der Organisation. Bei JEDER Aufgabe und Tätigkeit stand immer die Frage im Zentrum: „geht es noch wirtschaftlicher, ökologischer und sozialer?“ Dies erforderte ein zähes Ringen um Lösungen, brachte heftige interne Diskussionen und letztendlich eine enorme Innovationsleistung.

Haben Sie ein Beispiel?

Normale Warmwasser-Duschen für 60'000 Sportler hätten 20 Tonnen Öl und 30'000 CHF erfordert. Die Absicht, nur kalte Duschen anzubieten, erntete Kritik in den Medien und löste Kontroversen im Team um die Zumutbarkeit aus. Wir boten schliesslich eine Wahloption für massvoll warmes Duschen im begrenzten Zeitfenster oder kaltes Duschen an, hatten keine einzige Reklamation, benötigten insgesamt 1 Tonne Öl und berappten alles mit

4'000 CHF. Das simple kleine Beispiel zeigt wie bei jeder Aufgabe win-win-Lösungen errungen wurden.

Was hat nachhaltige Unternehmensführung mit interner Kommunikation zu tun?

Das Thema war bei mir angesiedelt und wurde nicht delegiert. Es muss authentisch glaubhaft von der obersten Führung verkörpert und vorgelebt werden. Dabei gaben wir Acht, nie ins Dogmatische abzugleiten, sondern den Charakter des Spielerischen zu erhalten, im Bestreben, partizipativ kluge Innovation zu generieren und damit etwas Spezielles zu erreichen, auf das alle stolz sein dürfen.

Kann man diese Erfahrung auf andere Organisationen übertragen?

Ja, hundertprozentig! Die Grundsätze „integrale Nachhaltigkeit“, „Nachhaltigkeit ist Chefsache“, „glaubwürdige Verkörperung“, „hartnäckiges innovieren“ bringen in jeder Organisation einen Spirit hervor, dem sich niemand entziehen wird.



Frank Hofer (l) und P. Lehmann (r)

Mehr Leistung am Arbeitsplatz

Doping im Berufsalltag

Daniela Ambühl, PR-Fachfrau mit eidg. Fachausweis, MAS Hochschule Luzern/FH in Communication Management

Probleme sind da, um gelöst zu werden, auch wenn das für uns schädliche Auswirkungen hat. Was ist aber natürlich und was schädlich? Was ist zulässig und was ist abzulehnen? Davon berichtet die Autorin.

Gefragte Energie

Nach dem Aufstehen einen Kaffee, vor dem Sport einen Energydrink der angeblich Flügel verleiht, nach der Arbeit das Feierabendbier zum „abefahre“ – die Liste der „kleinen Helfer“ im Alltag liesse sich beliebig fortsetzen. Sie werden eingenommen, um einerseits die Leistungsfähigkeit des Gehirns oder des Körpers zu steigern und andererseits, um den „aufgeputschten“ Körper wieder zu „beruhigen“. Was seit langem im Sportbereich praktiziert wird – Medikamente und Mittel zur Leistungssteigerung oder schnelleren Regeneration einzunehmen – ist im Arbeits- und Studienalltag ebenfalls angekommen. Dabei sind Kaffee oder Energydrinks noch die harmloseren Mittel. Eine Studie der Universitäten Zürich und Basel¹ hat gezeigt, dass jeder siebte Studierende in der Schweiz bereits zu leistungssteigernden Mitteln gegriffen hat. Die Leistung sollte dabei mit verschreibungspflichtigen Medikamenten verbessert werden. Dazu gehörten unter anderem Ritalin, Alkohol oder Cannabis. Während Ersteres stimulierend wirkt, werden Alkohol und Cannabis wegen der sedierenden Wirkung eingenommen. Die befragten Studierenden gaben an, die Mittel vor allem während der Prüfungsvorbereitungen eingenommen zu haben. Tägliches „Hirndopping“ kam hingegen selten vor – nur bei knapp 2% der Studierenden. Je höher die Belastung neben dem Studium ist, z.B. durch einen Nebenjob, desto eher werden leistungssteigernde Mittel eingenommen.



Den Erwartungen der Gesellschaft gerecht werden

Was sind aber die Gründe für die vermehrte Einnahme von leistungssteigernden Mitteln? Zumal die Wirksamkeit beim kognitiven und emotionalen Enhancement der Leistung bei gesunden Personen nicht klar belegt werden kann. Jedoch bei deren Einnahme das Risiko von Nebenwirkungen besteht. Befragungen zeigen auch, dass bei den Anwendern die Wirkung als positiv wahrgenommen wird, was sich vor allem auf die Stimmungslage bezieht. Eine vom Zentrum für Technologiefolgen-Abschätzung (TA-SWISS) durchgeführte Studie zum Thema Human Enhancement² kam unter anderem zum Schluss, dass das Interesse an leistungssteigernden Mitteln mit der Leistungs- und Wettbewerbsgesellschaft zu begründen ist. Gemäss der Studie gehören zu den Anwendern zahlreiche Menschen, „denen es schwerfällt, den realen oder vermeintlichen Anforderungen, die an sie gestellt werden, gerecht zu werden“. Unter der Berücksichtigung, dass der Stress im Schweizer Berufsleben in den letzten Jahren deutlich zugenommen hat³, kann von einer zukünftigen Zunahme von kognitiven und emotionalen Enhancern ausgegangen werden. In einer 2013 veröffentlichten Studie des Schweizer Institut für Sucht- und Gesundheitsforschung gaben 4% der Befragten an, „mindestens einmal verschreibungspflichtige Medikamente oder Drogen zum Zweck der kognitiven Leistungssteigerung oder Stimmungsaufhellung eingenommen zu haben, ohne dass eine medizinische Indikation dafür vorlag.“⁴

ungen, die an sie gestellt werden, gerecht zu werden“. Unter der Berücksichtigung, dass der Stress im Schweizer Berufsleben in den letzten Jahren deutlich zugenommen hat³, kann von einer zukünftigen Zunahme von kognitiven und emotionalen Enhancern ausgegangen werden. In einer 2013 veröffentlichten Studie des Schweizer Institut für Sucht- und Gesundheitsforschung gaben 4% der Befragten an, „mindestens einmal verschreibungspflichtige Medikamente oder Drogen zum Zweck der kognitiven Leistungssteigerung oder Stimmungsaufhellung eingenommen zu haben, ohne dass eine medizinische Indikation dafür vorlag.“⁴

Arbeitgeber sind gefordert

Wenn es die Erwartungen der heutigen Gesellschaft sind, welche die Einnahme von Stimulanzien und sedierenden Medikamenten fördern, ist es ein Problem, welches durch die Gesellschaft gelöst werden kann. Wie im Sport gibt es jedoch auch im Alltagsbereich viele Herausforderungen in der Aufarbeitung, und ein Verbot war noch nie eine zweckmässige Massnahme. Sensibilisierung könnte seitens der Arbeitgeber eine Möglichkeit sein, auf die Gefahren von verschreibungspflichtigen Medikamenten, welche illegal besorgt werden, hinzuweisen. Der Umgang mit Mitarbeitenden, bei welchen der Verdacht besteht, solche Mittel zu konsumieren, braucht Fingerspitzengefühl und kann ein Vertrauensverhältnis zerstören.

Eines lässt sich abschätzen: Der Konsum von Hirn-Doping – sei es nun mit Koffein oder verschreibungspflichtigen Medikamenten – wird nicht abnehmen. Die Tendenz geht in die andere Richtung. Im Sport brauchte es lange, bis das Thema mehr oder weniger transparent behandelt wurde. Doch hat es sich gezeigt, dass darüber Schweigen keine gute Lösung ist – im Gegenteil. Informieren ist bei potenziell suchterzeugenden Substanzen eine wichtige Voraussetzung für ein selbstverantwortliches Handeln. Dazu gehört auch die offene Kommunikation über die Risiken und Nebenwirkungen. Dies schlägt unter anderem das Grundlagenpapier von „Sucht Schweiz“ zu Doping im Alltag vor. Die Autoren haben das Kernproblem im alltäglichen Umgang mit den stetig steigenden Leistungsanforderungen erkannt und fordern, dass die Problematik keinesfalls nur auf individueller Ebene angegangen werden soll. Die Schaffung von sozialen und ökonomischen Rahmenbedingungen, welche ein gesundes Leben fördern, ist anzustreben. Dies würde z.B.

für ein Unternehmen bedeuten, den Mitarbeitenden die Möglichkeit zu geben, sich mit dem Thema Stressbewältigung aktiv auseinanderzusetzen und „gestressten“ Mitarbeitenden Massnahmen zum „entstressen“ anzubieten.

Doch welcher Manager gibt schon gerne zu, dass er gestresst ist. Wird das nicht als Zeichen der Schwäche gewertet, wenn der Chef sich Rat zur Stressbewältigung holt? Bis solche Massnahmen zur Vorbeugung von Überarbeitung und anschließender Einnahme von leistungssteigernden Mitteln in der Gesellschaft und bei den Arbeitskollegen und -kolleginnen akzeptiert sind, ist noch ein langer Weg. Doch ein erster Schritt könnte sein, das Bewusstsein für die Thematik im Unternehmen zu schaffen und zusammen mit betroffenen Mitarbeitenden Wege zu suchen, wie der Umgang mit Stress anders zu bewältigen ist.

¹ Larissa J. Maier, Matthias E. Liechti, Fiona Herzig, Michael P. Schaub (2013). To dope or not to dope: Neuroenhancement

with prescription drugs and drugs of abuse among Swiss university students. PLOS ONE. Doi:10.1371/journal.pone.0077967

² Anne Eckhardt, Andreas Bachmann, Michèle Marti, Bernhard Rütsche, Harry Telser (2011). Human Enhancement. Studie des Zentrums für Technologiefolgen-Abschätzung, Zürich: vdf.

³ Simon Grebener, Ilana Berlowitz, Vanessa Vlarado & Manuel Cassina (2010). Stress bei Schweizer Erwerbstätigen. Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen, Personanmerkmalen, Befinden und Gesundheit, Seco., Bern

⁴ Michael P. Schaub, Larrissa J. Maier (2013). Doping am Arbeitsplatz und in der Bildung in der Schweiz. Schweizer Institut für Sucht- und Gesundheitsforschung, ein assoziiertes Institut der Universität Zürich und WHO Collaborating Center für Bereiche der Substanzabhängigkeit, Zürich

STAUFFACHER
DIE WELT DER
BÜCHER & MULTIMEDIA

Vers une nouvelle gestion de la performance

Sakina Aubert Preiswerk

Plaisir et vocation sont les deux facteurs déterminants de la performance au travail. Le Temps, dans un article paru le 13 mars 2014, décrit une vaste étude qui confirme ces faits: « Une nouvelle étude menée parallèlement aux quatre coins de la planète nous apprend que cette affirmation est vraie partout, peu importent le sexe, l'âge ou le secteur d'activité des travailleurs interrogés (...). 3400 répondants provenaient de neuf pays, répartis sur quatre continents: l'Amérique (Canada), l'Afrique (Sénégal), l'Europe (Belgique, France, Royaume-Uni, Norvège, Suisse) et l'Asie (Indonésie, Chine). Les résultats de cette enquête, publiés récemment dans l'European Journal of Work and Organizational Psychology, démontrent qu'au sein d'une entreprise, le bonheur d'un employé est un meilleur gage de performance que son salaire ». Cette conclusion corrobore toutes les études déjà effectuées sur le sujet en y apportant un point supplémentaire : qu'importe l'origine, la culture, le métier, un employé plus heureux est plus performant.

Que faire ? Développer la motivation intrinsèque

Cette étude confirme les apports de la théorie de l'auto-détermination, développée par E. Deci et R. Ryan dès 1985, deux professeurs de psychologie à l'Université de Rochester (USA). Cette approche de la motivation, qui différencie entre la motivation extrinsèque et la motivation intrinsèque, part de l'hypothèse que chaque individu doit pouvoir répondre à trois besoins psychologiques fondamentaux : le besoin d'utiliser ses compétences, le besoin d'auto-détermination et le besoin de lien social.

Hors les pratiques de management actuelles font encore trop souvent la place belle

à la motivation extrinsèque, basée sur « la carotte et le bâton » : les bonus sont l'exemple parfait. Et ceci peut se révéler contreproductif, car une compensation directe diminue l'intérêt de la personne à s'engager dans une tâche. Par exemple, Kou Murayama et al., de l'Université de Munich, ont montré, en utilisant l'imagerie médicale (MRI), que certaines zones du cerveau sont désactivées – celles associées avec l'activité volontaire et l'initiative — lorsque la personne effectue une tâche en s'attendant à une compensation.

Quelles méthodes appliquer ?

Pour activer la motivation intrinsèque de l'individu, seule gage de performance pérenne et d'épanouissement personnel, l'entreprise doit pouvoir répondre aux besoins psychologiques de base. Concrètement par exemple :

- S'assurer que l'employé peut déployer pleinement ses compétences dans le poste qui lui est attribué, dans une bonne zone de confort. L'employé peut de manière épisodique se trouver dans une zone d'inconfort, car une tâche spéciale lui a été attribuée, mais ce ne doit être que momentané. En d'autres termes, constamment mettre à l'épreuve les compétences d'un collaborateur a un impact négatif sur sa performance. Exemple classique dans le middle management : nommer à un poste de middle manager un expert technique, qui se trouve en permanence dans un déficit de compétences managériales.
- Développer l'autonomie de la collaboratrice dans la réalisation de ses objectifs en apportant un cadre clair quant à la vision et les délais mais en lui laissant la liberté de choisir les moyens. Exemple

classique : le micro-manager, qui aliène à ses collaborateurs toute autonomie dans la réalisation de leur activité.

- Renforcer la collaboration et la construction des liens entre collaborateurs, par exemple en développant des structures organisationnelles plus floues, où la place de la collaboration est valorisée. Par exemple, ce serait d'éviter des types de reconnaissances et compensations individuelles pour privilégier la reconnaissance de groupe.

Adopter la posture du manager coach

L'apparition de l'approche coaching comme outil efficace de gestion du capital humain contribue aussi au développement de la performance liée au plaisir et au bonheur. Mais ce n'est pas simple de passer d'un système construit sur la motivation extrinsèque à des pratiques de management dont l'objectif principal est l'accroissement de la motivation intrinsèque. C'est véritablement une révolution dans la manière de former et gérer les ressources, avec en son cœur l'écoute active.

Les managers doivent devenir des managers coach, à l'écoute de leurs collaborateurs, travaillant à les responsabiliser et à leur garantir une autonomie suffisante, en leur permettant de déployer au mieux leurs compétences, tout en étant garant du cadre de fonctionnement, de la vision de l'entreprise et de ses valeurs. C'est par exemple une démarche que le groupe Nestlé a récemment mise en œuvre pour ses 330 000 employés, conscient de tout l'effet positif sur la performance, la motivation et l'engagement de son capital humain.

Murayama K., Matsumoto M., Izuma K. PNAS, December 7, 2010, vol. 107 no. 49

flutung im Unternehmen“ am Austausch beteiligte.

Gundekar Giebel zeigte auf der Basis des Knowledge-Workers auf, wie sich die Informationsflut in den vergangenen Jahren vervielfacht hat und wie der Mensch resp. das Gehirn auf diesen „Overflow“ reagiert. Nämlich indem es einen natürlichen Filter einschaltet, das die Informationen in drei Kategorien trennt: Wichtig, unwichtig, kann warten! Durch diesen Selektionsmechanismus schützt sich das menschliche Gehirn gegen den immer grösser werdenden Informationsansturm. Das Wichtige wird gespeichert, das Unwichtige nur knapp wahrgenommen und die restliche „halbwichtige“ Information in eine „Warteschlange“ geleitet, die im Normalzustand in einer Art „Standby-Modus“ verharret.

Social Business (Social Media)-Netzwerke im Unternehmen

An der Tagung zeigte sich, dass viele Unternehmen mit dem Thema der Sozialen Medien die ersten Gehversuche machen oder bereits hinter sich haben. Die Software-Diskussion findet kaum mehr statt, denn aus firmeninternen Lizenzvertragsregelungen sehen sich über die Hälfte der Firmen gezwungen, aus der Liste der bestehenden Softwarelieferanten zu wählen. So treffen die beiden Versionen von Yammer, die IBM-Lösung, die SAP-Lösung, verschiedene Sharepoint-Lösungen sowie die Anwendung von Jive auf dem Markt aufeinander. Aus Sicht der anwesenden Experten gibt es keine Lösung, die der Wunschvorstellung der „Eierlegenden-Woll-Milch-Sau“ gänzlich

entsprechen würde. Aber man findet sich mit den Einschränkungen ab und macht das Beste daraus.

Mitarbeiter-Online-Profil

Die wichtigste Aussage rund um Social Business und Social Media im Unternehmen ist jedoch, dass mit der aktiven Vernetzung der Mitarbeitenden über ein gutgepflegtes Mitarbeiter-Online-Profil (das interne Facebook) grosser Nutzen geschaffen werden kann. Dazu gehören die Unterstützung der Informationsübermittlung und die Steigerung der Verständlichkeit (weil direkt online nachgefragt werden kann), die Steigerung der Produktivität, da durch das Crowdsourcing Wissen und Können zusammengeführt werden können und ausserdem ein grosser Beitrag zum Wissenserhalt- und transfer entsteht. Der SVIK-Vizepräsident wies in seinen Ausführungen darauf hin, dass auch im Intranet die gleichen Nutzungshürden gelten wie im Internet. Die 90-9-1-Regel ist im Unternehmen auch anwendbar. Diese besagt, dass von 100 Besuchern/Lesern 90 lediglich Zuschauer bleiben, 9 Besucher/Leser sind ab und zu an einem Dialog beteiligt und lediglich ein Besucher/Leser bringt sich regelmässig aktiv ein. Dies zeigt, dass in der Mitarbeiter-sensibilisierung noch vieles zu tun ist.

Intranet in Betrieben am Wendepunkt

Das Intranet steht in vielen Unternehmen an einem Wendepunkt. Intranets, die neben ihrer Rolle als Informations- und Dialogkanal auch als Dokumentenablage verwendet worden sind oder verwen-

det werden, bringen die Mitarbeitenden an die Grenzen der Aufnahmefähigkeit (d.h. der Mensch schaltet den automatischen Filter ein). Intranets, die keine übergreifende Suchfunktion haben (z.B. ein Suchportal oder eine Enterprise-Search), werden sich nicht zum zentralen Kommunikationszentrum des Unternehmens entwickeln können. Und wenn dem Look&Feel resp. der User Experience nicht genügend Aufmerksamkeit geschenkt wird, werden die Mitarbeitenden müde und sind oftmals überfordert, wenn sie für jede Anwendung und jedes Tool eine neue Bedieneroberfläche vorfinden.

In einem weiteren Teil des SVIK-Vortrags ging es um die Rolle des Intranet-Managers und des Online-Redaktors. Diese Themen werden in der nächsten SVIK-Ausgabe weiter entwickelt.



Alles beginnt im Kopf

Unser Kursangebot 2014

Adobe Photoshop

Adobe Photoshop: das führende Bildbearbeitungsprogramm. Der Kurs gibt einen Einblick in die Funktionen und Möglichkeiten. Ziel: Sie bearbeiten Fotos gekonnt.
Kursleitung und Ort: Tom Brenner, BiCT AG, Bern

Kursdauer 2 Tage (Dienstag) | Preis CHF 480.-
2. und 9. September 2014, 08.30 - 17.30 Uhr

Adobe Illustrator

Illustrator: das vektororientierte Zeichenprogramm. Sie lernen die Grundlagen des Programms kennen, probieren aus und gestalten. Ziel: Sie setzen Skizzen grafisch um.
Kursleitung und Ort: Tom Brenner, BiCT AG, Bern

Kursdauer 2 Tage (Dienstag) | Preis CHF 480.-
21. und 28. Oktober 2014, 08.30 - 17.30 Uhr

Adobe InDesign

Mit Adobe InDesign CS6 entwerfen Sie ansprechende Layouts für Print- und digitale Publikationen noch schneller und einfacher.

Kursleitung und Ort: Tom Brenner, BiCT AG, Bern

Kursdauer 2 Tage (Dienstag) | Preis CHF 480.-
11. und 18. November 2014, 08.30 - 17.30 Uhr

Video

Erhalten Sie eine Einführung in die Videoproduktion. Lernen Sie die Regeln des professionellen Schnitts und die Grundfunktionen des Programms „Adobe Premiere“ kennen.
Kursleitung: Maxence Giebel, SRF | Tom Brenner, BiCT AG

Kursdauer 2 Tage (Dienstag) | Preis CHF 480.-
Anfang 2015 (Voranmeldung möglich: info@bict.ch)

Visuelle Kommunikation

Stimmen Sie Ihre Botschaften auf den Empfänger ab. Vermitteln Sie dank visueller Kommunikation gewöhnliche Informationen besser, ansprechender und durchdachter.
Kursleitung: Maxence Giebel, SRF, BiCT AG

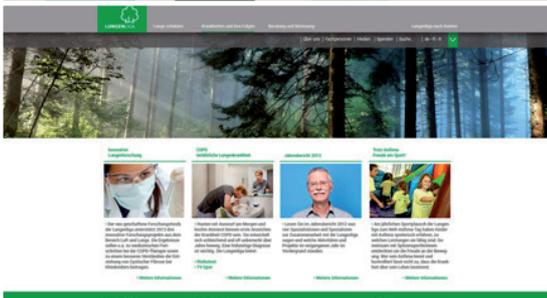
Kursdauer 2 Tage (Dienstag) | Preis CHF 480.-
Anfang 2015 (Voranmeldung möglich: info@bict.ch)

Webdesign

Die Realisierung einer Webseite ist ein kreativer Prozess. Zusammen mit dem Grafikdesign sowie dem Interaction- und Motiondesign. Ziel: Sie kennen die Grundregeln des Webdesigns und können diese anwenden.
Kursleitung: Maxence Giebel, SRF, BiCT AG

Kursdauer 2 Tage (Dienstag) | Preis CHF 480.-
Anfang 2015 (Voranmeldung möglich: info@bict.ch)

Anmeldung per E-Mail an: info@bict.ch



Weitere Infos: www.bict.ch | www.svik.ch

Fachwort: Dialektik

Wer dialektisch ist, spricht nicht unbedingt einen anderen Dialekt, kann aber mit Worten umgehen.

Daniel L. Ambühl

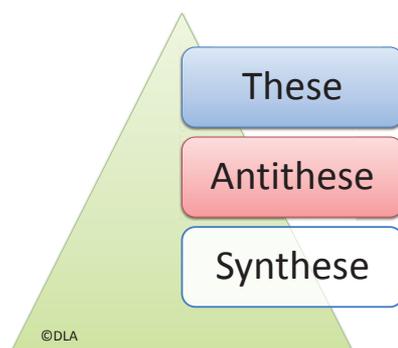
Wer etwas tut, muss den Vorgang nicht benennen können. Er tut es einfach. Das trifft häufig auf die Dialektik zu. Wer benutzt sie nicht gerne, um ein Übel mit einem anderen Begriff oder einer Umschreibung für sich und andere erträglicher zu machen. Eigentlich will Dialektik aber die Wahrheit ergründen und Widersprüche überwinden.

Definition

Der Begriff „Dialektik“ stammt vom griechischen „διαλεκτική τέχνη“ (dialektiké téchne) ab, was soviel wie Kunst der Unterredung bedeutet. Das Lateinische bezeichnet die Kunst der Gesprächsführung mit „ars dialectica“.

Wissen

Von der Antike bis ins Mittelalter nannten die Gebildeten das Argumentieren und die Gesprächsführung als Dialektik. Systematisches Fragen und Antworten bildete die Grundlage dazu. Viele Leute benutzen heute dafür den Begriff Logik, obschon er ursprünglich nur zur Argumentation (logisches Argumentieren z.B. über These und Antithese sowie abschliessender Synthese) gehörte.



Wirkung

Wie Dialektik wirkt, zeigt sich am Begriff selber. Mit dem politischen Diskurs (z.B. Marx, Engels usw.) erhielt die Dialektik etwa ab dem 18. Jahrhundert eine veränderte Bedeutung: Damit wurde die Gegensätzlichkeit von Dingen, besonders aber von Begriffen sowie die Auflösung der daraus entstehenden Gegensätze, bezeichnet.

Dialektische Prozesse

Heute wird jede Diskussion schon als dialektischer Prozess bezeichnet. Dabei steht jeweils die Problemlösung im Vordergrund, und die kann alleine schon darin bestehen, dass Widersprüche oder Gegensätze zwischen zwei Gesprächspartnern aufgelöst werden. Das besondere daran ist heute aber, dass über Umwege, wie z.B. auch dem Einsatz eines Begriffs aus einer anderen Sprache oder durch Phantombildung ein quasi Konsens geschaffen wird. Wenn solche Diskussionen nur am Anfang von den Gesprächspartnern getragen werden, also keine dauerhafte Lösung erzielt wird, so haben wir es mit der negativen Bedeutung des Begriffs Dialektik zu tun. Oft werden dann die Gesprächspartner als Dialektiker bezeichnet.

Dialektik heute

Politik und Berufswelt sind heute ständig dem Druck der Dialektik ausgesetzt. Zeit- und Lösungsdruck sowie die Komplexität des Falles oder des Faches veranlassen viele von uns zu schnellem Handeln. Konsensfördernde Begriffe sind dabei stets willkommen. Auffällig ist, dass dazu gerne abstrakte Begriffe (z.B. Friede, Einigkeit usw.), Fremdwörter (Konsens, Kommunikation usw.) oder Neubenenennungen (z.B. Nachhaltigkeit) benutzt werden. Der vordergründige Konsens kann jedoch einen späteren Konflikt nicht vermeiden, weil die Gegenpartei plötzlich erkennt, welcher Gegensatz im ursprünglich einigenden Begriff versteckt ist. Zwar in anderem Kontext, aber gleichwohl treffend sagte es Martin Meyer¹ „... ein buntes, scharf beleuchtetes und nicht selten polemisches Theater der Meinungen und Gegenmeinungen, der Enthüllungen und Provokationen, der Repliken und Dupliken“. Spätestens hier prallt der Begriff „Polemik“ auf denjenigen der abfedern den Dialektik.

¹ NZZ Nr. 135, 14.06.14, S. 61, Martin Meyer: Anregend, neugierig, provokativ, intelligent – Zum Tod des Publizisten Frank Schirrmacher.

Die Medien-Weltzeit-Uhr – Vor 100 Jahren ging's los

Medien als geschichtliche Taktgeber

Maxence Giebel, BA Corp. Com.,



Weltzeit

Die Taktgeber

Zerbröckelnde Monarchien in Europa. Gipfelnde imperialistische Ehrverteidigungen auf afrikanischem Boden. Ungleichgewichte in Asien. Österreich-ungarische Unsensibilität. Serbisch geplantes, von Studenten ausgeführtes Sarajewo-Attentat. Unmöglich umsetzbare Ultimaten.

„Nichts Neues“ in der x-ten und gefühlt ewigen franco-germanischen Erzrivalität „im Westen“. Demonstrationen erfolgreicher Industrialisierung bei den Kings und Queens und Zaren. Unvermeidbare Vielvölkerstaatskonflikte und östliche Identitätsmühen. Slawische „Neuorientierungen“, politisch wie auch tödlich. Oktober'sche und November'sche Revo-

lutionen. Eine kollektive deutsche Demütigung. Und dann ein „Kunstschulverwehrter“ und österreichischer Junge, der in der Folge als knapp nicht obdachloser Wiener Schlenderer sich dem deutschen Heer anschliesst, aber seine Zeit trotzend im Lazarett verbringt und dann mächtigster Adolf der Geschichte wird.

Die Medien-Industrie

Medien wie das Radio und die erstmals eingesetzte Wochenschau in Kinos erweitern kriegerische Reichweiten und spielen durch Szenen- und Bildmanipulation beeinflussbare Empfänger an die Wand. Was gesehen wird, muss der Wahrheit entsprechen. Niemand weiss, dass dem so nicht ist.

Ein durch die Abkommen von Versaille politisch zerstörtes mitteleuropäisches Land, das in der sich selber lähmenden Weimarer Republik mit etlichen misslungenen Regierungen mündet. Eine erste erzwungene Tschechoslowakei. Ein – infolge wirtschaftlichen Ungleichgewichts – Schwarzer Freitag. Blinde Ententemächte schauen bei der Neurüstung deutschen Bodens und deutschen Nationalstolzes tatenlos zu.

Ein neuer Krieg. Ein bis heute gedemütigtes Frankreich (sie geben's nur nicht zu). Eine bis heute selbsternannte Weltpolizei, wobei wir zugegeben alle den Amis, Kanadiern und Briten dankbar sein müssen. Ein wirtschaftlich und bis heute spürbar moralisch zerstörtes Russland, das einen Teil seines eigenen Volkes aufs grausamste abgeschlachtet hat. Eine junge orientierungslose Republik Italien. Ein leidendes Japan. Ein leidendes China. Eine zweite erzwungene Tschechoslowakei. Eine politisch und wirtschaftlich isolierte iberische Halbinsel.

Die NSDAP (Nationalsozialistische Deutsche Arbeiterpartei), die bei ersten Wahlen spektakulär verliert, setzt auf

kräftige Werbe- und Stimmplakate mit starken Männern, stolzen Frauen, braven Kindern, volkshütenden Reichsadlern. Zu den Illustrationen gesellt sich schelmische Rhetorik. PR in ihrer noch undefinierten, jungen, aber bereits missbrauchten Form. Stalin tut es auch, und Mao wird es den Deutschen wenige Jahre später in China nachmachen.

Unentsorgter „Kriegsabfall“

Gevierteiltes Deutschland, geteiltes Österreich. Zwei unter Zwang getrennte Völker (Deutsche und Koreaner). Stellvertreterkriege, allen voran Korea und Vietnam. Ein – ohne grosse internationale Rücksprache – britisch verschenktes, aber unmittelbar verlassenes Stück Land als Zufluchtsort für Millionen Juden dieser Welt. Kalte Kriege. Kubanisch-sowjetische Freundschaften, die fast zum dritten Weltkrieg, aber dann

Was gesehen wird, muss der Wahrheit entsprechen. Niemand weiss, dass dem so nicht ist.

doch „nur“ zum «roten Telefon» führen. Imperialismus, der sich durch geheime Vorkriegspakte, offizielle Nachkriegsverträge und finanziell ausgeblutete Wirtschaftsräume in Nichts auflöst und allen voran in ein unabhängiges Indien führt. In der Folge auch ein unabhängiges Ceylon (Sri Lanka), das, wie auch französisch verantwortete Gebiete wie z.B. Algerien und Syrien, von den Briten verlassen wird und auf sich gestellt ist.

Medien spielen eine Rolle...

Medien und ihre psychologischen und technischen Möglichkeiten übernehmen die Macht. Nachrichtenselektion sowie -quellen werden diffus und intransparent. Sensationalismus übertrumpft die überprüfte Information. Erst das gesprochene Wort, der direkte Kontakt, zwischen Kennedy und Chruschtschow klärt auf und verhindert den potenziellen dritten Weltkrieg – in letzter Sekunde.

... bis heute

Globalisierung ist das Wort des neuen Jahrhunderts. Global war die Welt aber schon immer. Nur ist sie – heute vor allem digital – zusammengerückt. Medien entwickelten sich weiter, wurden professioneller. Rhetorik wurde studiert und analysiert. Diskurse geführt, verboten und verbogen. Charmeure geschickt ans Mikrofon und vor die Kamera gestellt. Neuzeitautoren an analoge und digitale Schreibstatuen gesetzt. Visuelle Talente zur Informationsgestaltung in allen Formen geschult, gefordert, und ins Räderwerk der Medien eingefügt.

Aus Geschichte lässt sich alles lernen und machen, Hauptsache sie wird nicht vergessen. Denken wir daran, dass das, was 2014 passiert, vielleicht auch 2114 noch bebt. Und daran, dass Medien und Kommunikation dabei immer mitschwingen.

Womit Schreibprofis arbeiten

Instrumente machen Meister

Daniel L. Ambühl

Buchbesprechung : Das Grosse Buch der Schreibkultur – Geschichte, Hersteller, Modelle: f. ullmann, ISBN 978-3-8331-5099-9



Schöne, handliche Schreibinstrumente: Davon träumen wir doch alle. Barbro Garenfeld und Dietmar Geyer vermitteln dem Leser dieses Buches den ultimativen Überblick über die Technik und das Angebot. Nein, kein Kataloggefühl, vielmehr wird hier der Sinn für Schreibkultur versprüht mit viel individuellen Geschichten der Erfinder, Hersteller, Autoren usw., und das erst noch in drei Sprachen (Garenfeld Barbro und Geyer Dietmar: *The Ultimate Book of Pens – Stylos, Plumes et Crayons + la Culture de l'Écrit*). Im Buch begegnen Ihnen „Handwerker und Künstler“. Und das auch: Schon in den 30er-Jahren hat das Marketing erkannt, dass zu einem schönen Auto auch ein schönes Schreibgerät gehört (S. 220: Caran d’Ache und Figoni & Falaschi. Talbot Lago T150 SS, Italy 1938). Der Sommer wird vorübergehen, und die Suche nach der inneren Sonne wird fortgesetzt: Hier einmal ein anderes Buch: Das über „ein alltägliches Instrument“.

Druckprofis arbeiten damit

Metamerie – Farbkontrolle mit UGRA*- Farbtemperatur-Indikator

Sandra Sunier, Lithografin, Gassmann AG Biel

Die Farbabstimmung im Druckprozess ist immer wieder ein Thema. Mit einem einfachen Instrument, dem UGRA-Farbtemperatur-Indikator, lässt sich mehr Sicherheit erzielen.

Pendant le processus de l'impression on se heurte souvent à des écarts de couleurs. Avec un instrument simple, l'indicateur UGRA, on peut acquérir plus de sécurité.

Das Beurteilen von Farben moderner Digitalproofs ist von der verwendeten Lichtquelle abhängig. Ein Normlicht von D50 mit 5000 K (K = Kelvin) oder Tageslicht ist dazu notwendig. Eine Lichtquelle mit anderer oder falscher Farbtemperatur verschiebt die Farben des Proofs, was die Beurteilung beeinträchtigt oder gar unmöglich macht. Mit dem UGRA-Farbtemperatur-Indikator lässt sich feststellen, ob die Lichtquelle dem Normlicht entspricht und die Beurteilung verlässlich ist.

Der UGRA-Farbtemperatur-Indikator wird an den Rand eines Proofs oder Drucks gelegt. Wird dieser Indikator unter einem Normlicht von 5000 K (Tageslicht) betrachtet, weisen alle Farbfelder die gleiche Farbe auf. Liegt er aber unter einer nicht standardisierten Lichtquelle, so erscheinen deutliche Farbunterschiede.

Bestellen Sie Ihren UGRA-Farbtemperatur-Indikator mit bkuebli@gassmann.ch und vergessen Sie nicht die Zustelladresse anzugeben.

*UGRA Schweizer Kompetenzzentrum für Medien- und Druckereitechnologie

Denk mal!

Ohne Begeisterung ist noch nie etwas Grosses erreicht worden.

Ralph Waldo Emerson
(25.05.1803 -27.04.1882) US-amerikanischer Philosoph

Bemerkenswertes aus der Welt der Kommunikation

Zusammengestellt von Daniel L. Ambühl und Gundekar Giebel

Die folgenden Kurzartikel stammen aus verschiedenen Medien. Sie vermitteln dem Leser bedenkenswerte Informationen aus Wissenschaft, Praxis und Politik der integrierten Unternehmens- und Verwaltungskommunikation.

Les articles suivants proviennent de divers médias. Leur but est d'attirer l'attention des lecteurs sur des informations scientifiques, pratiques et politiques de la communication d'entreprise intégrale.

Staatsüberwachung steht in der CH zur Debatte

Gegenwärtig stehen zwei Gesetze in den Eidg. Räten zur Debatte: das Bundesgesetz über die Überwachung des Post- und Fernmeldeverkehrs (Büpf) und das Nachrichtendienstgesetz (NDG). Kompetenzen zur Terrorismus- und Spionage-Bekämpfung werden dabei be- und verhandelt. Im Vorfeld wird eine europäische Studie ins Feld geführt, die angeblich die Gegner des Überwachungsgesetzes in ihren Aktionen bestärkt. Wie immer, wo das Individuum mit seinen privaten und beruflichen Bedürfnissen eher versteckt zur Diskussion steht, wäre es vorteilhaft, wenn nicht nur Studien, sondern auch persönliche Argumente und Ansichten zum Ausdruck kämen. Sonst haben – wie das die EU-Staaten bereits wunderbar vorleben – Wirtschafts- und Techno-Lobbies zusammen mit interessebehafteten Parteilagen das letzte Wort, was letztlich nicht unbedingt unserem Verständnis für freiheitliches Handeln entspricht. (NZZaSo 25.05.14, S. 13, René Donzé: Schweizer lehnen Staatsüberwachung ab – Europäische Studie gibt Gegnern des Überwachungsgesetzes Auftrieb).

Das Internet neu erfunden?

Wenn heute irgendein Problem besteht, sind die Helfer sofort zur Stelle. Dass das Internet unter Beobachtung steht, ist spätestens seit der NSA-Affäre allen klar. Also auch da nach neuen Lösungen suchen? Scion heisst die neue Architektur, womit Sender und Empfänger, Routen und Daten vom User selber bestimmt werden können. Verbindungen durch heikle Länder lassen sich so ebenfalls vermeiden. Damit möchte man auch die Vormachtstellung der USA einschränken. Die mit diesem Projekt beschäftigten ETH-Forscher segmentieren das World Wide Web in regionale Subsysteme. Diese verfügen über eine eigenständige Adressen- und Verschlüsselungstechnik. Gleichzeitig sollen durch effizientere

auch günstigere Routingverfahren angeboten und Bandbreiten reserviert werden können.

Online-Handel in den Händen der Marktmacht

Das Literatur-Geschäft beginnt die Marktmacht von Amazon zu spüren. Dabei geht es um Einkaufsrabatte, die Online-Händler den Verlagen abverlangen. Diese Einkaufsrabatte haben natürlich wiederum Auswirkungen auf die Höhe der Autorenhonorare. Wenn die Bücherlieferanten dem Ansinnen nicht entsprechen wollen, behindert Amazon einfach den Kunden beim Einkaufen, indem er beispielsweise den „Buy-Knopf“ nicht anbringt. Amazon zielt gegenwärtig mit solchen Aktivitäten auf einen Verlag, um ihn gefügig zu machen. Widerstehen die Verlage Amazons Ansinnen aber insgesamt nicht, so geraten früher oder später alle Kulturschaffenden unter Druck. (NZZ Nr. 126, 3.06.14, S. 20: Peter S. Fritz: Amazon setzt Verlage unter Druck) (>03).

Wenn Gewählte die Wähler dupieren

Immer wieder kommt es vor, dass ein National- oder Ständerat vor Ende der Legislaturperiode zurücktritt. Oft werden dafür gesundheitliche oder auch persönliche Gründe angegeben. Berufliche Gründe können ebenfalls dazu führen. Eher weniger offen veranlassen auch wahlpolitische Überlegungen zu vorzeitigen Rücktritten. Nur die Wähler haben dazu nichts zu sagen: Sie müssen einfach zur Kenntnis nehmen, dass sie einem Kopf in die Legislative verholten haben, der nicht die Gewähr für die volle Leistung übernimmt, nicht durchhält und damit eigentlich die Gewählten dupiert. Diese Situation mit dem Argument zu verharmlosen, dahinter folgten ja dann auch wieder gewählte Vertreter, ist in Anbetracht der oft feststellbaren Komplexität der Geschäfte und der kurzen Einarbeitungs- und oft dann auch

Einsatzzeit der Nachfolgerinnen und Nachfolger ein politisches Eigentor.

Der Staat führt Geheimverhandlungen

Wer es nicht glaubt, kann sich dank Wikileaks (19.06.14) eines Besseren belehren lassen: Die USA führt mit der EU Geheimverhandlungen über das transatlantische Handelsabkommen (TTIP) und zur Vereinbarung zum Handel mit Dienstleistungen (Tisa). Dabei wird auch über die Liberalisierung des Handels mit Finanzdienstleistungen und den grenzüberschreitenden Kunden-Datenaustausch verhandelt. Wo wird da die Informationssymmetrie gesichert? Wir können zudem davon ausgehen, dass auch andere Abkommen so entstehen, wobei auch Verhandlungen zwischen Regierungen und Weltunternehmungen geführt werden. Die Frage bleibt im Raume stehen, warum die sogenannte „vierte Kraft“ im Lande sich deswegen nicht stärker vernehmen lässt.

Leibeigene der Internet-Moguln beschwerten sich

Mit welcher Ernsthaftigkeit bewegen sich heute Profis auf dem Internet? Nachdem sie nun bemerkt haben, dass die „Internet-Demokratie“ eigentlich keine ist und die Daten schamlos von allen möglichen „Internet-Subjekten“ benutzt werden, folgen nun die Aufschreie: „Ich will für meine Daten bezahlt werden!“, „Facebook behandelt uns wie Leibeigene“ usw. Bislang wurden Bürger, die das Internet moderat benutzten und Social Media Plattformen mieden, belächelt. Das wird sich allmählich ändern. Wer Herr seiner Daten-Ringe bleiben will, wird sich nicht auf dieser Ebene des Daten-Klaus bewegen und alle Anbieter aufmerksam beobachten. Es würde jedenfalls nicht erstaunen, wenn ein „Whistler“ auch noch „blowen“ würde, dass viele Plattformen von Staatsstellen gefördert werden, weil sie so ganz einfach zu den gesuchten Daten über uns alle gelangen können.

Medien und Service Public – das subtile Buhlen um öffentliche Gelder

Sie haben es alle von Herrn Roger Schawinski gelernt: Das Diskutieren und Buhlen um öffentliche Gelder bei gleichzeitiger Anstellung bei den kritisierten öffentlich finanzierten Medien. Na-

türlich meinen sie es gut mit ihrem neuen Modell für den Service public: Drei Interessenvertreter behandeln die Frage, auf welche Weise Radio und Fernsehen künftig öffentlich unterstützt werden sollen. Rena Zulauf, Rechtsanwältin und Lehrbeauftragte für schweizerisches Medienrecht an der Uni Luzern, Jürg Bachmann, Lehrbeauftragter an der Uni St. Gallen und Kurt Schaad, ex SRF-Mitarbeiter in der NZZ Nr. 149, 1. Juli 2014 auf Seite 56. Auf dem „Parkplatz der Ideen“ lässt die NZZ sie als Privatpersonen und nicht als Träger ihrer Funktionen über leistungsorientierte Rundfunkfinanzierung in einer dreisprachigen (Red. eigentlich viersprachigen) Schweiz debattieren. Neoneue Stichworte wie Selbstregulierung, unabhängige Behördenstellen, Solidaritäts- und Lenkungsabgaben kommen dabei aufs Tappet. Ihr Schluss: Die Realisierung der leistungsorientierten Rundfunkfinanzierung setze politische Einigkeit darüber voraus, welche Aufgaben jener Service public zu erfüllen hat, der primär über öffentliche Gebühren finanziert wird. Wer genau liest, stellt wieder einmal überrascht fest, dass nicht „dein Radio“ oder „dein Fernsehen“ gemeint ist, sondern all die individuellen Forschungs- und Medien-Projekte, die eigentlich nichts anderes sind als Tummelplätze von intellektualisierenden Medienschaffenden. Wollen wir das wirklich über unsere Billag-Rechnung begleichen? Andernorts gibt es für heimisches Schaffen nur den Markt und keine „Subventionen“. Das Buhlen dieser Medien, Forschungs- und Ausbildungskreise wird von zu vielen Konsumenten erst post festum wahrgenommen: Wenn die Subventionen fließen.

Vorratsdaten – Fremd- gegenüber Eigenverantwortung

Die elektronischen Medien beschäftigen in den letzten Wochen ständig die Berichterstatter. Dabei steht vor allem die Sicherheit des Internets im Vordergrund. Zu diesem Fragekreis gehört auch die Vorratsdaten-Speicherung. Sollen wir das zulassen oder nicht? Machen wir uns doch nichts vor: Auch wenn der Gesetzgeber das noch regeln wollte, so gibt es immer wieder Möglichkeiten den elektronisch vernetzten Bürger anzuzapfen. Viel besser ist es, selber Massnahmen zu ergreifen: Zurückhaltung und überlegte Benutzung gewisser Plattformen, die mit hoher Sicherheit „staatlich vernetzt“ sind, gehört dazu. Kritik gegenüber der Legiferierung ist ein weiterer Punkt. Weniger „unsichtbare Hand“, dafür mehr Eigenverantwortung, lautet deshalb die Devise!



GEMEINSAM HÖHENFLÜGE ERLEBEN LERNENDE VERSTEHEN UND BEGLEITEN

AUSBILDUNGSKURS FÜR BERUFSBILDNER/INNEN

Was ist ein Bildungsbericht? Wie bereite ich meine Lernenden auf das Qualifikationsverfahren vor? Wie gehe ich schwierige Gespräche mit Lernenden an? Wie selektiere ich Lernende? Was für gesetzliche Grundlagen müssen bei der Ausbildung von Lernenden beachtet werden? Wie verstehe und begleite ich eine Lernende Person?

Um in einem Lehrbetrieb als verantwortliche Berufsbildnerin oder verantwortlicher Berufsbildner tätig sein zu können, müssen Berufsleute neben den erforderlichen fachlichen Qualifikationen und Erfahrungen auch über eine berufspädagogische Qualifikation verfügen. Diese kann durch den Ausbildungskurs für Berufsbildner/innen im Umfang von 40 Kursstunden (5 Tage) erworben werden.

ZIELE

Nach dem Kurs können Sie die Grundlagen der betrieblichen Bildung von Lernenden in Ihrem Lehrgebiet und Ihrem Praxisfeld anwenden. Zudem kennen Sie diverse Hilfsmittel und Institutionen, die Sie bei Ihrer Arbeit unterstützen.

INHALT

- Bildungsziel 1: Umgang mit Lernenden
- Bildungsziel 2: Planung und Umsetzung der betrieblichen Bildung
- Bildungsziel 3: Berücksichtigen der individuellen Fähigkeiten
- Bildungsziel 4: Rahmenbedingungen der Berufsbildung

KURSAUSWEIS / ABSCHLUSS

Eidg. anerkannter Kursausweis für Berufsbildner/innen. Der Ausweis ist in der ganzen Schweiz gültig.

INFOS, ANMELDUNG & KONTAKT

www.kvseminare.ch
stefanie.schmid@kvseminare.ch
Tel. 031 390 60 50

Sind wir nicht auch ab und zu Kinder?

Ein Blick auf mehr als nur Cartoons

Daniel L. Ambühl

Buchbesprechung: Lindbergh – die abenteuerliche Geschichte einer fliegenden Maus; Nord-Süd-Verlag, Zürich 2014



Schön, wenn man sich vom Alltag lösen und wie ein Kind etwas Unerwartetes bewundern kann. Einem jungen Künstler aus Hamburg gelingt es, uns aus der allgegenwärtigen Signalwelt der heute üblichen Cartoons herauszureissen. Mit einer bekannten Geschichte, aber unerwartet dargestellt und mit noch nicht gesehenen

Bildern ganz nah gebracht. So etwa dürfte dieses Buch akkurat zusammengefasst werden.

Wunderbare Zeichen- und Malkunst zusammen mit einem guten Text – natürlich für Kinder – kann auch ein abgeschlafertes Ego eines Erwachsenen erbauen – vielleicht vor dem Chemineefeuer? Sollten

wir uns aber wirklich nicht mehr zurücklehnen wollen, so haben wir mit diesem Buch mindestens ein herrliches Geschenk für ein Mädchen oder einen Buben, dem der Anblick dieses Werkes das grosse Strahlen in die Augen zaubert. Spätestens dann hätten auch wir aus der sogenannten rationalen Welt wieder etwas davon.

Nackte Bürowände bekleiden

Die Künstlerin Lanny Burri gibt nackten Wänden ein Kleid

Daniel L. Ambühl

Viele Bürowände werden entweder als Organisationswände verwendet oder bleiben einfach nackt. Die Monotypien von Lanny Burri bringen nicht nur Farbe in Büroräume und Gänge, sondern sie verleihen diesen Flächen Charakter. *La plupart des parois sont ornées de tableaux d'organisation ou restent simplement nues. Les monotypies de Lanny Burri apportent non seulement de la couleur dans ces couloirs et espaces, mais leur prêtent un nouveau caractère.*



Lanny Burri

Nein, das hat meist nichts mit der neuen Sachlichkeit in Offices zu tun, sondern ganz einfach mit der fehlenden Zeit der Firmenbesitzer oder Leiter für die Auswahl geeigneter Wandbehänge. Manchmal sind natürlich auch Budgetbeschränkungen für solche Vorhaben nachteilig. So werden viele Bürowände entweder als Organisationswände verwendet oder bleiben einfach nackt. Wer den Begriff Mitarbeitermotivation beansprucht, sollte sich aber auch mit der Innenarchitektur von Büro-, Atelier-, Produktions- und Industrieräumen befassen.

Lanny Burris Monotypien bringen nicht nur neue Farbe in Büroräume und Gänge, sondern sie verleihen diesen Flächen einen Charakter. Burri, in der indonesischen Hauptstadt Jakarta aufgewachsen,

wanderte nach der Ausbildungs- und Studienzeit an der Atma Jaya Universität in die Schweiz aus. Farben und Formen sowie Drucktechniken faszinierten sie schon immer. Der Schritt zur Künstlerin über verschiedene Stationen (z.B. A. Freuler, M. Bissegger usw.) war deshalb vorgezeichnet. Seit über zehn Jahren ist sie nun als Malerin in der Schweiz tätig.



Monotypie, 40 cm x 50 cm

Über die letzten Jahre hat sich Lanny Burri mit ihren Monotypien an verschiedenen Ausstellungen beteiligt, so u.a. im Bärtschihus in Gümligen, Wohnraum Bern



Monotypie, 40 cm x 50 cm

in den Galerien dix-sept und Artplace 88. Es wird interessant sein, ihre weitere Entwicklung zu verfolgen.

Lanny Burri, ni.burri@bluewin.

Revolution in the UK

Steve Doswell, CEO of the Institute of Internal Communication UK

Der SVIK gibt Experten und Fach-Vertretern anderer Länder eine Plattform, um sich in Englisch über Fragen der internen und integrierten Kommunikation zu äussern. Im Folgenden ein solche Zuschrift aus England.



Steve Doswell

On behalf of the Institute of Internal Communication here in the UK, I am delighted to share some thoughts with the Swiss IC professional community about the current state of IC in the UK. That state can be characterised in one word. The word is engagement, but it might also be revolution.

Social tsunamis

The UK no longer 'does' revolution in a socio-political sense. True, the tsunamis that engulfed continental Europe – notably in 1789, 1848, the 1930s and even 1968 – all left their mark on British society. Like the Swiss, the British peoples have found a way of accommodating radical political thought and social trends without ripping everything up and starting again. And so it is that the internal communication sec-

tor has been in the grips of a very British kind of revolution.

Normally, revolutions begin in the street and swell until they finally engulf the government. In this story, the flow was reversed. In 2009, the UK government commissioned a report about communication in the workplace. This was unparalleled – never before had the political class shown a discernible interest of any kind in workplace communication. At least, hardly ever: from time to time, when the insensitive sacking of a workforce has led to outraged newspaper headlines, an individual member of parliament or a junior minister might stand up in the House of Commons and say how regrettable it was that a company would choose to send an SMS message to its employees to inform them of its decision. But these have been rare exceptions.

Report that changes the world

And then came a report that has begun to change the world – not suddenly, not convulsively, but progressively, in a sustained way, over time. And that wave of change continues to amplify. The report was called *Engaging for Success: Enhancing Performance through Employee Engagement*. What gave the report its power was its depth of research, the calibre of its authors and the client who commissioned it. This was not a sales pitch thinly disguised as a white paper, or an agency 'think' piece. It was a report to Government, no less. The government's motive in this was clear, enlightened and self-interested.

What's the one thing that drives governments above all? In the words of Bill Clinton, "It's the economy, stupid." Governments have no intrinsic interest in the practice of internal communication itself. But they are deeply interested in the state of the economy. Where a link can be made between IC and the economy, the government is interested in IC. That link is made in what is now famously known in workplaces right across the UK as employee engagement.

Engaged employees

In their ground-breaking report, David Macleod and Nita Clarke found that engaged employees were more highly motivated, more productive, more likely to stay than to leave (and we know it is much more cost effective to retain the skills and experience of existing employees than to recruit and train new people). As a consequence, their employers were more successful, more innovative and delivered better financial returns.

In other words, high levels of employee engagement made UK business more competitive. And that, in a challenging world economy, is an insight worth discovering. Of course, internal communicators have been muttering sentiments of this kind of thing for years, but our assertions have lacked credibility and our voices have not carried far. No matter. Here was an influential report, well-researched and presented by highly credible authors, and there was a government that was prepared to listen. In 2011, the UK prime minister David Cameron set up a task

force involving the report's authors and senior figures from across British industry. Sponsored by government, led by employers, the task force's purpose was "to spearhead a movement to enhance levels of employee engagement across the UK workforce." The task force was launched in March 2011. For too long, internal communicators have been banging on the door of the CEO, often in vain. Now, here we were, being welcomed through the door of No 10 Downing Street, the prime minister's official residence.

Recommendations

So much for symbolic choreography: What did the report actually recommend? In fact it set out four key enablers for employee engagement. The first of these was that an organisation's leadership should provide a strong strategic narrative about the organisation, where it's come from and where it's going. Secondly, engaging managers should coach and stretch their

employees, and give them the scope to do their job. Thirdly, employers (whether public or commercial entities) should encourage employee voice throughout the organisation, for reinforcing and challenging views, so that employees are seen as part of the solution, and to be encouraged – not a problem to be contained. Fourthly, that there should be organisational integrity – the values written on the wall are reflected in day-to-day behaviours.

And now? Today, the E4S (Engage for Success) movement is everywhere. It is espoused by virtually every significant employer in Britain. It has provided a toolkit from which anyone can adopt techniques and approaches for engagement. It has spawned a level and volume of dialogue and a common language around employee engagement that has done more to spotlight the contribution of IC than anything else in recent memory.

And the engagement wave has thrown the HR and communication communities together. These two distinct but mutually dependent tribes find themselves in

neighbouring boats and in a cautious alliance, where they embrace a phenomenon that is both an opportunity and a threat. It is an opportunity because engagement is in vogue. It is the 'business process re-engineering' of our time (and we trust that it will have much more staying power); it brings management time and attention, kudos and recognition. It is also a threat – and this is my final point. IC is not employee engagement, not exactly, anyway. Good internal communication is a necessary but not a sufficient condition for engagement to exist. IC is a huge contributor to an employee's sense of engagement, but other things contribute to this, too. IC practitioners need to be clear of what part they can play in the process and dynamics of engagement. Above all, they need to be ready to embrace it. This is a once-in-a-generation opportunity for IC and the potential contribution it makes to organisational success to be recognised. If we steer adeptly, the engagement wave will lift our boat. The alternative should not be contemplated.

Sponsoren der SVIK/ASCI – Konferenz

worlddidac
ASSOCIATION

SCHULER 
ST. JAKOBSKELLEREI 1694

PAPYRUS 

linkgroup

internetgalerie
internet business solutions

Handelszeitung

Habegger

Erwin-Blaser-Stiftung

CARAN d'ACHE
GENEVE 1915

Der Kassiber

Daniel L. Ambühl

Der Kassiber ist ein heimliches Schreiben oder eine unerlaubte schriftliche Mitteilung eines Häftlings an einen anderen oder an Aussenstehende. Die SVIK-Relations-Redaktion veröffentlicht solche Texte in Kenntnis des Autors, gibt jedoch dessen Namen nicht bekannt.

Le message clandestin d'un prisonnier s'appelle en allemand « Kassiber ». Les SVIK Relations publient ces textes en connaissance des auteurs, mais ne publie pas leurs noms.

Lieber Jean (Red. ein Lebensmittel Trader)

Ein Lebensmittel, ein Produkt, eventuell noch ein Name und eine Verpackung mit allen erforderlichen Details bis hin zur Anweisung, wie es zu verzehren ist, und das Geschäft ist gelaufen. Jahrelang schon gehöre ich dieser Branche an, erfolgreich – und jetzt sitze ich im Gefängnis, angeblich wegen irgendeiner Gesetzesübertretung.

Es ging schnell: Ein Polizeiwagen schwenkt in die Betriebsvorfahrt ein. Laute Stimmen im Betrieb. Ein Lastwagen fährt vor. Kisten werden abtransportiert. Ich im Büro eingeschlossen, während mein Personal einvernommen wird. Dann die Verhaftung!

Nach penibler Einvernahme schliesst sich hinter mir die Zellentür. Seither habe ich nur spärlich Kontakt mit meinen Angehörigen. Keine Gespräche mit meinen Kunden, Lieferanten oder Vorarbeitern. Ausgiebig spreche ist nur mit meinem Anwalt. Ich weiss aber nicht, ob der Betrieb läuft oder alles still steht.

Die Anklage steht noch aus. Nun zermartere ich mein Hirn. Was ist schief gelaufen? Wer hat mich verpetzt? In ständigem Kontakt mit Kunden, Lieferanten, Konkurrenten, - ja – auch mit den Behörden und Zertifizierungsstellen, habe ich nie Beanstandungen gehabt. Hygieneprobleme? – Könnte sein. Oder ob etwas ruckbar geworden ist, dass ich wegen der zunehmenden Schnäppchenpreis-Mentalität und dem Kostendruck begonnen habe, kleine Elemente zu strecken oder zu substituieren? Ob sie erkannt haben, dass ich mit Zugaben die Haltbarkeit „enhanced“ habe? Tun das aber nicht alle in meiner Branche?

Der Konsument foutiert sich doch eigentlich darum, was im Food-Bereich abgeht. In der Wurst und in der Lasagne kann er ja nicht einmal Pferde- von anderem Fleisch unterscheiden. Und wenn etwas publik wird, die Vergessenskurve ist steil und eng. Nur Essen hält unsere Gesellschaft heute wirklich bei Laune. Food Profil, Inhaltsangaben und Verfalldatum: Das sind doch alles nur Marketing-Ausreden. Veränderungen bei den Zucker- oder Salzanteilen und diätetisch noch fragwürdigere Massnahmen wie z.B. leistungsverbessernde

Pharmazeutika im Fleisch oder genveränderte Pflanzenanteile nehmen die Konsumenten höchstens mit einem kurzen Aufschrei wahr. Aufregung beim Essen ist halt eben ungesund. Hauptsache es gibt und es schmeckt, wenn es auch nur der Geschmacksverstärker oder der Rahmanteil ist, der zum Genuss beiträgt. „Convenient“ muss es aber sein. Stimmt mit dem Body dann etwas nicht, so gehen die Leute einfach zum Arzt, der ihnen ein Verdauungsmittel oder ein Anti-allergikum verschreibt.

Nicht nur Sex sells, auch gutes und teures Essen verkauft sich gut. Die Leute sind in dieser Beziehung unersättlich. Meine Bestellbücher waren auch stets voll. Namhafte Verteiler haben jahrelang meine Produkte verkauft. Und nun soll alles fertig sein?

Gruss von einem Ort mit Küche ohne Toques.

SVIK pflegt die Landessprachen

Mehrsprachigkeit multikulturell ausgelebt von einem Fachverband

Daniel L. Ambühl / Sakina Aubert / Antonio Campagnuolo

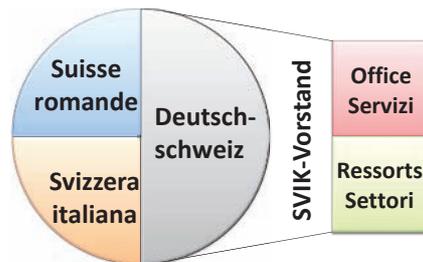
Der SVIK organisiert sich neu in Regionalgruppen entsprechend den Landessprachen. Er will damit einerseits die fachlichen andererseits die sprachlichen Aspekte in der Schweiz und dem angrenzenden Ausland besser abdecken. Gleichzeitig will der Fachverband damit aber auch ein Zeichen für die Mehrsprachigkeit und die Multikulturalität von Helvetien setzen.

L'ASCI se réorganise par régions linguistiques afin de mieux répondre, d'une part, aux savoir-faire professionnels et, d'autre part, aux spécificités linguistiques tant en Suisse que dans les régions frontalières. Par la même occasion, l'ASCI se veut partie prenante d'une Suisse plurilingue et multiculturelle.

L'ASCI si riorganizza in gruppi regionali basati sulle rispettive lingue nazionali. Con ciò intende da un lato ottimizzare le professionalità, dall'altro coprire meglio gli aspetti linguistici in Svizzera e nei Paesi confinanti. Parallelamente, la nostra associazione di categoria desidera lanciare un segnale in favore di quel plurilinguismo e multiculturalismo che contraddistinguono il popolo elvetico.

Der SVIK als ältester Fachverband der Unternehmenskommunikation der Schweiz steht in allen Landesteilen im Einsatz. Dabei versteht er sich nicht nur als fachlicher Konzept-, Strategien und Ideen-Generator, sondern befasst sich auch mit den praktischen Aspekten all der in der Unternehmenskommunikation beschäftigten Berufe und setzt dabei die Landessprachen als wesentlichstes Kommunikationsmedium auch ein. Neu wird der SVIK diese berufs- und kulturpolitische Zielsetzung in seiner Organisation auch sichtbar machen, und zwar in dem er für die drei Landessprachen Deutsch, Französisch und Italienisch je eine Regionalgruppe bildet. Damit kann der Verband regional unterschiedliche fachliche und sprachliche Themen effizienter behandeln.

Die Zuständigkeiten für die neuen Regionalgruppen sind wie folgt geregelt:



SVIK-Organisation



Antonio Campagnuolo, Italienische Schweiz, Suisse Italienne, Svizzera Italiana



Sakina Aubert Preiswerk, Französische Schweiz, Suisse romande, Svizzera Romanda



Gundekar Giebel, Deutschschweiz, Suisse allemande, Svizzera tedesca

Verbandsrechnungswesen

Arbeit im Rechnungswesen eines Fachverbandes

Daniel L. Ambühl

Zuerst einmal ein Dankeschön an die Mitglieder und Konferenzteilnehmenden, welche die Rechnungen in diesem Jahr rechtzeitig bezahlt haben.

Wenn Verzögerungen im Rechnungswesen eintreten, dann sind oft zwei Seiten beteiligt: Einmal der Verband und sein Office, das eine beträchtliche Datenmenge verwalten muss. Dann ist aber auch die Disziplin der Mitglieder bei der Weiter-

gabe von Mutationshinweisen gefragt. Wenn beispielsweise die Zustell- oder Rechnungsadresse in irgendeinem Teil wechselt, so muss dieser Datensatz auch entsprechend angepasst werden.

Seit sich in Betrieben SAP-Programme für das Rechnungswesen verbreitet haben, ist der Aufwand für Rechnungssteller, also Lieferanten, beträchtlich gestiegen. Was im Betrieb eine Vereinfachung bedeutet,

kann in anderen Organisationen ein beträchtlicher Mehraufwand darstellen.

Dann kann es auch vorkommen, dass eine Rechnung verloren geht. All diese kleinen Dinge lassen sich schnell bereinigen, wenn man miteinander spricht. Das SVIK-Office setzt sich jedenfalls dafür ein, dass solche administrativen Angelegenheiten möglichst schnell bereinigt werden, und dankt allen, die mithelfen, damit alles einwandfrei läuft.

Haben Sie noch Worte?

„Wie stehen meine Chancen, Herr IT-Projektleiter?“

„Tja, wissen Sie, ich übe diese Tätigkeit bereits seit Jahren aus!“

„Na, dann bin ich ja beruhigt.“

„Eben, einmal muss sie mir ja gelingen!“

Agenda 2014/15

SVIK-/ASCI Professional Life: Meetings auf Deutsch, Französisch und Italienisch unter der Leitung der Regionalvorstände

Nach besonderer Ansage

SVIK-Aus- und Weiterbildung

Dienstag/Mittwoch, 26./27. August 2014:

SVIK-Standardkurs 1 – Grundlagen (in Deutsch)

Montag/Dienstag, 08./09. September 2014:

Protokollführung – das Rückgrat der iK (in Deutsch)

Dienstag/Mittwoch, 16./17. September 2014:

Office Management et Ci (in Französisch/en français)

Mittwoch, 29. Oktober 2014:

Procès verbaux/séances et communication interne (in Französisch/en français)

2015: KV Seminare Office Management mit Teil iK (in Deutsch) Daten noch nicht bestimmt

SVIK-Rating 2014 – fachlicher Benchmark

Freitag, 8. August 2014: Eingabeschluss

Mittwoch, 20. August 2014: SVIK-Rating 1. Jury-Day

Donnerstag, 21. August 2014: SVIK-Rating 2. Jury-Day

Dienstag, 2. September 2014: SVIK-Rating 3. Jury-Day und Jury-Head-Sitzung

Weitere Jury-Tage: je nach Rating-Kategorie und Bedarf

FEIEA-GP

Mittwoch, 3. September 2014: FEIEA-GP Eingabeschluss

SVIK und FEIEA: Auftritte an anderen Veranstaltungen

Montag/Dienstag, 22./23. September 2014: World-PRForum in Madrid

SVIK-/Erwin-Blaser-Akademie

In Planung für 2015

SVIK-Award-Verleihung 2014

Donnerstag, 30. Oktober 2014 an der worlddidac in Basel

SVIK-Hearings 2014

Mittwoch/Donnerstag, 3./4. Dezember 2014 in Bern

ASCI-Conférence 2015

Dienstag, 20. Januar 2015 in Genf

20. Berner HR-Wirtschaftsforum

Mittwoch, 21. Januar 2015 im Kursaal-Casino Bern, Thema „Potenzial-Entwicklung“

SVIK-Konferenz 2015 – Fachliche Entwicklung

Donnerstag, 26. März 2015 in Zürich: Arbeitsthema „Mitarbeiterereignis – Unterhaltung mit Lerneffekt“

SVIK-Vorstand

Montag, 29. September 2014:

SVIK-Vorstandssitzung 14-5

Mittwoch, 3. Dezember 2014:

SVIK-Vorstandssitzung 14-6

SVIK-Relations

SVIK-Relations 14-3 Ausgabetag

Montag, 8. Dezember 2014, Themen:

- Duales Bildungssystem CH - ohne Kritik? - Unternehmenskommunikation sowie Sprache im dualen Bildungssystem unter der Lupe
- HR im Stress: Wenn Mitarbeiter plötzlich verschwinden - Unklärliches erklärlich machen

SVIK-Relations 15-1: März 2015

SVIK-Relations 15-2: Juli 2015

SVIK-Relations 15-3: November 2015

Impressum

ISSN 2235-5251 (alt ISSN-859X)

Herausgeber

SVIK, Postfach 576, 3000 Bern 7
Tel. +41 (0)31 301 24 24
info@svik.ch

Redaktion

Chefredaktion

Daniel L. Ambühl

Beiträge

Ambühl Daniel L.
Ambühl Daniela
Aubert Preiswerk Sakina
Doswell Steve
Giebel Gundekar
Giebel Maxence
Minder Carloa
Widmer Peter

Übersetzungen

Aubert Preiswerk Sakina (F)
Bass Giusep (F)
Campagnuolo Antonio (I)
Fessard Christian (D)

Lektorat

Struchen Claudia

Fotos und Scans

Abgottspon René
Ambühl Daniel L
Fotalia
SVIK/ASCI Archiv
sanu future learning

Grafik, Layout und Gestaltung, Frontcover

Mathias Kober, Internetgalerie AG

Leserservice

SVIK-Office, Postfach 576
3000 Bern 7

Inserate

BicT
KV Seminar
Papyrus
Schneiderdruck
Stauffacher
worlddidac

Erscheinungsweise

3 x jährlich und Sonderausgaben
Redaktionsschluss 14-2: 30.06.14
Nächste Ausgabe 14-3: 8.12.14

Druck und Auflage

Schneider AG Bern
1300 Exemplare
350 E-Mail-Adressen

Anzeigen-Dienst

SVIK-Office
Postfach 576
3000 Bern 7
+41 (0)31 301 24 24
info@svik.ch

Herstellung

Gedruckt auf säurefreiem, umweltschonendem Papier

Hinweise

Die Texte geben das Wissen und die Meinung der Autoren wieder. Der SVIK kann für Aussagen nicht haftbar gemacht werden.

Die Angaben beruhen alle auf sorgfältiger Recherche, dennoch kann die Redaktion nicht für jedes Detail Gewähr geben. Eine Wiedergabe der Texte und Bilder, auch auszugsweise, ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung der Redaktion erlaubt. Für unverlangt eingereichte Texte und Bilder übernimmt die Redaktion keine Verantwortung.

Sponsorenhinweis

Dank den Sponsoren ist der SVIK in der Lage, ein attraktives Programm mit Veranstaltungen und Aus- und Weiterbildung (SVIK-Konferenz, ASCI-Conference, SVIK-Rating, SVIK-Awards, SVIK-Hearings, SVIK-Standardkurse usw.) sowie Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten zu realisieren.



SVIK/ASCI

Schweizerischer Verband
für interne Kommunikation
SVIK-/ASCI-office
Postfach 576, 3000 Bern 7
Telefon: 031 301 24 24
E-Mail: svik@bluewin.ch
Internet: www.svik.ch