

# relations

Magazin für die Kommunikationsbranche

SVIK | ASCI

AUSGABE 1-2021

Gemeinsam  
geprüft -  
**Allein auf  
Sendung**

Berufsbildung:  
**Denken aus  
der Warte der  
Mitarbeitenden**

**BERUFE ZWISCHEN  
BILDUNGSTHEORIE  
UND PRAXIS**

# Plano<sup>®</sup>

Naturpapier — Pur.

Sie wirken natürlich, vermitteln mit ihrem Volumen und der hochwertigen Oberfläche eine angenehme Haptik und punkten mit hoher Weisse und Opazität.



## Ausdruck & Wirkung.

Die **Plano**<sup>®</sup> Naturpapiere bieten das perfekte Zusammenspiel zwischen natürlicher Haptik & hochwertigen Druckergebnissen.

**Herausgeber & Verlagsleitung**  
SVIK – Schweizerischer Verband  
für integrierte Kommunikation  
Postfach 3033, 3001 Bern  
+41 31 301 24 24, info@svik.ch

**Chefredaktion**  
Daniel L. Ambühl

**Übersetzungen**  
Französisch: Christian Daniel Fessard,  
christian.fessard@bluewin.ch  
Italienisch: Natascia Valenta,  
natascia.valenta@gmail.com

**Lektorat und Korrektorat**  
Claudia Struchen

**Layout**  
Noemi Romano, noeromano.ch

**Druck**  
Merkur Druck

**Papier von Papyrus Schweiz AG**  
LuxoArt Samt weiss FSC, 115g

**Auflage**  
450 Ex. gedruckt & verteilt, PDF-Versand  
in der Schweiz & Europa 6'000 Ex.

**Erscheinungsweise**  
3 Ausgaben pro Jahr

**Verkaufspreis**  
Einzelpreis CH: CHF 9.–  
Einzelpreis Ausland: CHF 15.–  
Preise zuzüglich Portikosten

**Inserenten**  
Papyrus, Mobiliar, BMW und  
Merkur Druck

**Bildnachweis**  
SVIK-eigenes Archiv sowie  
Bilderrechtshinweise

Alle Autoren haben die Artikel für die  
SVIK-Relations geschrieben. Die voll-  
ständige oder auszugsweise Verwendung  
der Artikel, Vervielfältigung, Verbreitung,  
Speicherung und Bearbeitung bedarf  
der schriftlichen Zustimmung durch die  
Redaktion.

**ISSN**  
SR 21-1, 2235-5251 (alt ISSN-859x)

5

**Editorial**  
Daniel L. Ambühl

6

**Kaufleute 2022**  
Eine Reform auf  
allen Ebenen

9

**Berufsfachschulen**  
nicht verpolitisieren

10

**Handlungs-  
kompetenzen -**  
ohne Organigramm

12

**Denken aus  
der Warte der  
Mitarbeitenden**

14

**Gemeinsam geprüft -**  
allein auf Sendung

16

**Kommunikations-  
bildung mit**  
Nähe und Tiefgang

18

**Ausbildung**  
Kommunikations-  
branchen

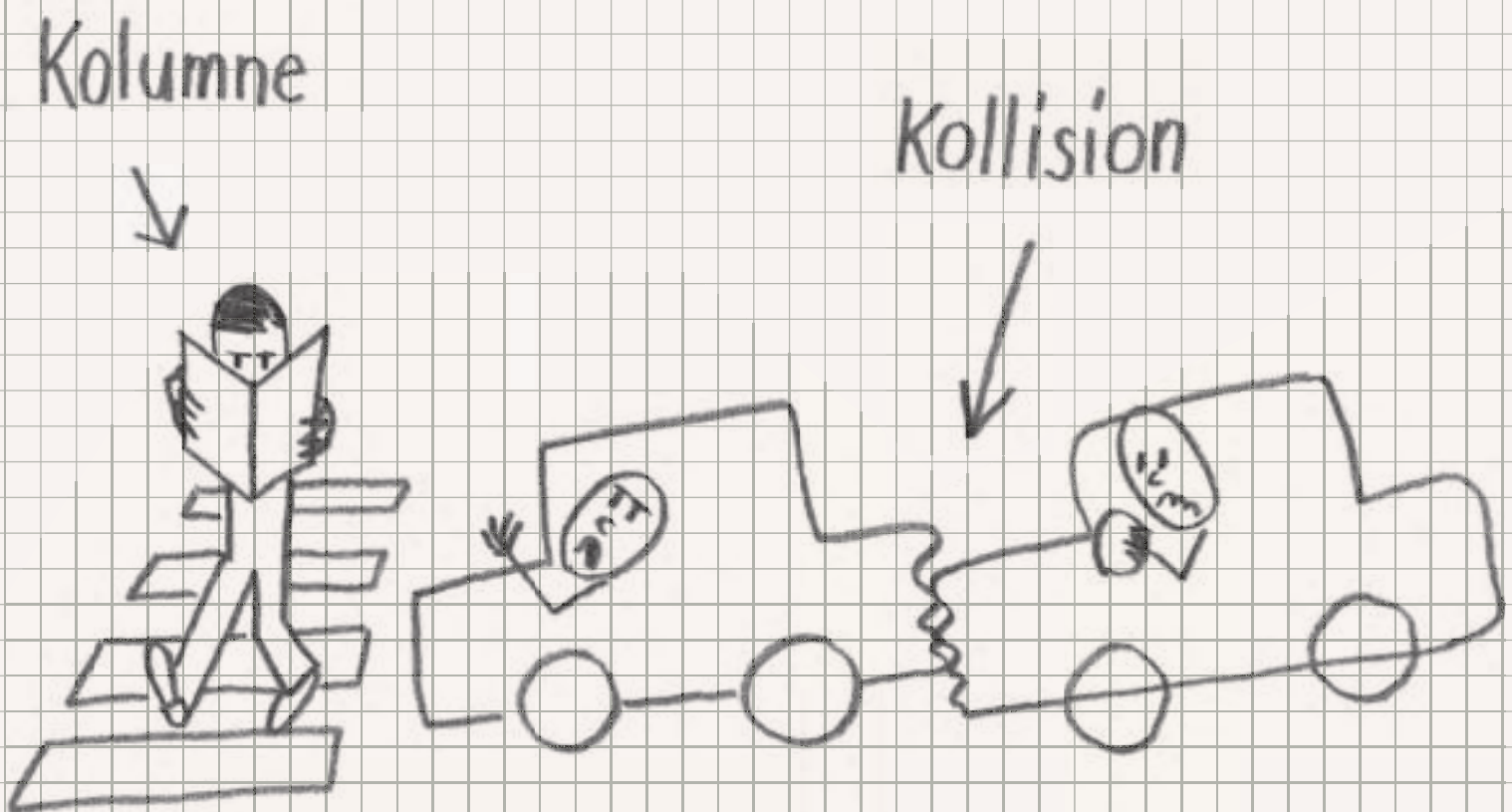
20

**Bildungstheorie**  
und Praxis

23

**SVIK 2021**  
Programm  
und Rating

# INHALT



Was immer kommt – wir helfen Ihnen rasch und unkompliziert. [mobiliar.ch](http://mobiliar.ch)

**die Mobiliar**



## Editorial

Daniel L. Ambühl, Président des SVIK

**DE** Wir sprechen hier über Berufsbildung, und dabei besonders über diejenige in der Kommunikationsbranche. Wissen vor Können: Ausbildungsexperten ist nur noch das theoretische Vorgehen mit dem Qualitätsmerkmal «Exzellenz» wichtig. Dabei werden viele Begriffe einfach neu kreiert, die im wirklichen Berufsleben dann keine Bedeutung mehr haben. Bildung auf Halde ist nicht zielführend!

Sind sich Bildungsmanager eigentlich bewusst, dass unsere Gesellschaft die von ihnen formulierten Kompetenzen und Prozesse nur noch von der rhetorischen und dialektischen Seite bewältigt? Eine Checkliste, worauf Hammer und Nagel aufgeführt sind, hat noch nie gereicht, um die Arbeit zu vollenden!

Das Beispiel der Erneuerung der kaufmännischen Lehre zeigt es explizit: Fach- und Branchenverbände sowie die politische Szene müssen die aktuelle Bildungssituation viel realistischer beurteilen und mitgestalten. Tun sie das nicht, so gehört auch die Schweiz bald zu den Ländern mit extrem hoher Arbeitslosigkeit bei den jungen Leuten.

Lasst uns einsetzen für praxisgerechte Aus- und Weiterbildung!

**FR** Nous parlons ici de formation professionnelle, et plus particulièrement de celle du secteur de la communication. Le savoir sans le savoir-faire : Pour les expert(e)s en formation, seule est importante la démarche théorique assortie du signe qualitatif « excellence ». On crée ainsi beaucoup de nouveaux concepts qui n'ont, dans la vie professionnelle, aucune signification. La formation dans sa tour ne conduit pas au but.

Sont-ils conscients, ces professionnels, que notre société ne maîtrise les compétences et processus qu'ils ont formulés que sous l'angle rhétorique et dialectique ? Une « check-list » qui mentionne les marteaux et les clous n'a jusqu'ici jamais suffi à une réalisation !

L'exemple de la refonte de l'apprentissage commercial le démontre explicitement. Il est urgent pour les associations professionnelles et de branches, et pour la scène politique, d'approcher la situation de la formation de façon plus réaliste et d'y participer. Si elles ne le font pas, la Suisse rejoindra bientôt la cohorte des pays avec un taux de chômage élevé parmi les jeunes.

Engageons-nous donc en faveur d'une formation de base et continue adaptées à la pratique !

**IT** Parliamo di formazione professionale, e in particolare di quella nel settore della comunicazione. Il sapere prima del saper fare. Gli esperti di formazione si interessano solo dell'approccio teorico con la valutazione di «eccellenza». Nel percorso formativo viene creata una terminologia che non avrà valore nella vita professionale reale. La formazione fine a sé stessa non ha alcun senso.

Ma questi «esperti» si rendono conto che la nostra società gestisce solo competenze formulate in maniera retorica e dialettica? Una «check-list» in cui sono elencati chiodi e martello non è sufficiente per ottenere un lavoro finito!

L'esempio dei cambiamenti che ci sono stati nell'apprendistato commerciale lo dimostra chiaramente: le associazioni professionali e di categoria così come la scena politica dovrebbero considerare più seriamente l'attuale situazione della formazione. Nel contempo dovrebbero anche esaminare criticamente l'attività degli istituti di ricerca. Se non lo faranno, la Svizzera diventerà presto uno dei paesi con un tasso di disoccupazione estremamente alto tra i giovani.

Difendiamo l'istruzione e la formazione pratica!

# KAUF- LEUTE 2022

## EINE REFORM AUF ALLEN EBENEN



**Alexa Bezel, Co-Präsidentin,  
VLKB - Verband der Lehrerinnen  
und Lehrer an Kaufmännischen  
Berufsschulen**



**Jessica Meier-Haldner, Co-Präsidentin,  
VLKB - Verband der Lehrerinnen  
und Lehrer an Kaufmännischen  
Berufsschulen**

**DE** Ein neues Vorstandsteam hat Ende 2020 die Führung des Schweizerischen Verbands der Lehrerinnen und Lehrer an Kaufmännischen Berufsschulen (VLKB) übernommen. Der Verband fördert die Vernetzung der Lehrpersonen der kaufmännischen Grundbildung. Er will ihnen eine Stimme in der Bildungspolitik geben und sieht sich als Brückenbauer zwischen den Lehrpersonen und den bildungspolitischen Institutionen und der beruflichen Praxis. Auf dem Tisch des neuen Gremiums liegt die Reform «Kaufleute 2022». Ein Traktandum, das nicht auf sich warten lässt.

**FR** Fin 2020, un nouveau comité a pris la direction de l'Association suisse des enseignantes et enseignants des écoles de commerce (VLKB). L'association encourage la mise en réseau des enseignants de l'enseignement commercial de base. Elle veut leur donner une voix dans la politique de l'éducation et se considère comme un pont entre les enseignants, les institutions éducatives et la pratique professionnelle. Sur la table du nouvel organe, il y a la réforme «Professionnels du commerce 2022». Un ordre du jour qu'on ne peut pas faire attendre.

**IT** Un nuovo gruppo ha assunto la direzione dell'Associazione svizzera degli insegnanti delle scuole professionali commerciali (VLKB) alla fine del 2020. L'associazione promuove il networking tra gli insegnanti della formazione commerciale di base. Vuole dare loro una voce nella politica dell'educazione e si vede come un «costruttore di ponti» tra gli insegnanti e le istituzioni politiche nel settore dell'educazione e della pratica professionale. In discussione del nuovo comitato c'è la riforma «Commercianti 2022». Un punto all'ordine del giorno che non può essere rimandato.

### «Kaufleute 2022» – eine Reform auf allen Ebenen

Die kaufmännische Grundbildung wird mit dem Projekt «Kaufleute 2022» auf allen Ebenen reformiert. Wo in den vergangenen Reformen hauptsächlich inhaltliche Themen Bestandteil waren, kommen mit dieser Reform umfangreiche organisatorische, inhaltliche und didaktisch-methodische Veränderungen auf die Lehrpersonen und die Berufsfachschulen zu.

Die kaufmännische Grundbildung wird konsequent auf Handlungskompetenzorientierung ausgerichtet, und die Sozial- und Selbstkompetenzen werden stärker in den Fokus gesetzt. Die Handlungskompetenzen ersetzen die klassischen Unterrichtsfächer, Fachbereiche werden vernetzt und neue Lehr- und Lernformen gefördert. Der Einsatz von digitalen Geräten ist Voraussetzung.

Aus Sicht des VLKB sind dies gute Ansätze für die Weiterentwicklung der kaufmännischen Grundbildung, um die veränderten Anforderungen der Praxis zu erfüllen. Mit genauerem Blick auf den Vernehmlassungsentwurf von Bildungsverordnung und Bildungsplan steht der Verband gewissen geplanten Veränderungen jedoch kritisch gegenüber.

### **Kompetenz ist mehr als Wissen**

Der Erwerb von kaufmännischen Handlungskompetenzen durch Lernende bedingt eine vertiefte Allgemeinbildung und ein gefestigtes Grundlagenwissen insbesondere in betriebs- und volkswirtschaftlichen, buchhalterischen, rechtlichen und digitalen Themenbereichen. Es ist aus Sicht des VLKB nicht nur der Fokus auf die betrieblichen Prozesse, sondern auch auf das Handeln in der Gesellschaft relevant.

Vergleicht man den zur Vernehmlassung vorliegenden Bildungsplan mit den bisherigen,

- so verliert das geforderte Fach- und Allgemeinwissen stark an Stellenwert;
- so schliesst nur noch ein Bruchteil der Lernenden mit grundlegenden Kenntnissen in der Buchhaltung ab;
- so geben die Leistungsziele einen grossen Interpretationsspielraum, sind für die Berufsfachschulen teils schwierig messbar und umsetzbar. Sie können dazu führen, dass die Ausbildung schweizweit nicht mehr einheitlich ausgestaltet ist;
- so ist keine Verbindung zwischen Handlungskompetenzen und den Fächerstrukturen und somit dem geforderten Fachwissen der Lehrperson mehr gegeben;
- so kann es zu einer Abwanderung der fachlich gut ausgebildeten Lehrpersonen führen.

Der VLKB befürchtet, dass mit den aktuell definierten, sehr oberflächlichen Leistungszielen die fachliche Tiefe, die Qualität und die Attraktivität der Ausbildung für Lernende, für fachspezifisch ausgebildete Lehrpersonen und für die Wirtschaft stark leiden.

Die lehrbegleitende integrative Berufsmaturität (BM1) (d.h. reine BM-KV-Klassen) ist in der Wirtschaft als «Königsweg der Berufsbildung» bekannt. Diese ist in der vorliegenden Bildungsverordnung nicht verankert und die Lösungsansätze zur Einbindung hinsichtlich Fächerstrukturen, Beurteilungs- und Bestehensnormen oder der pädagogisch-didaktischen Umsetzungsmöglichkeiten liegen zum Zeitpunkt der Anhörungsfrist von Bildungsverordnung und Bildungsplan noch nicht vor.

Damit wird der Anschluss an die weiterbildenden Lehrgänge an Fachhochschulen und Höheren Fachschulen gefährdet. Der VLKB fordert eine fachliche Überarbeitung der Leistungsziele, eine Verbindung zu den Fächerstrukturen und die Verankerung der lehrbegleitenden, integrativen Berufsmaturität.

### **Landessprachen als verbindendes Element**

Ein kultureller und sprachlicher Austausch und Zusammenhalt kann aus Sicht des VLKB nur mit einem gemeinsamen Verständnis und basierend auf gegenseitigen Sprachkenntnissen gewährleistet sein. Bund und Kantone setzen sich tagtäglich dafür ein. Der vorliegende Vorschlag der zukünftigen KV-Bildungsverordnung, die zweite Landessprache als freiwilligen Bestandteil der kaufmännischen Ausbildung zu implementieren, entspricht nicht dem Grundkonsens der Schweizer Bildungspolitik. Die Landessprachen als verbindendes Element zwischen den Regionen der Schweiz sind zu wahren. Wenn Fremdsprachen nur noch wahlweise und nur noch im betrieblichen Kontext geschult werden, dann wird die Qualität der Ausbildung wiederum stark beeinträchtigt und die Durchlässigkeit zu weiterführenden Bildungsangeboten gefährdet. Aus diesen Gründen fordert der VLKB die obligatorische Verankerung einer zweiten Landessprache und Englisch, im Niveau anknüpfend an das Vorwissen der Lernenden.

### **Fehlende Erfolgsfaktoren gefährden das Change Management**

Die Beteiligung von Betroffenen gehört u.a. zu den Erfolgsfaktoren für ein erfolgreiches Change Management. Dieser Veränderungsprozess im Bereich der Schul- und Personalentwicklung braucht Zeit, damit die Betroffenen sich mit den neuen Anforderungen auseinandersetzen können.

Für eine qualitative und sorgfältige Vorbereitung müssen den Lehrpersonen das zu erreichende Ziel, namentlich die konkreten Vorgaben des Qualifikationsverfahrens, und die verfügbaren unterstützenden Lehrmittel frühzeitig bekannt sein

Träger der Reform ist die Schweizerische Konferenz der kaufmännischen Ausbildungs- und Prüfungsbranchen (SKKAB). Der Einbezug der Lehrpersonen bzw. der Lehrerverbände in die Entscheidungsprozesse hat aus Sicht des VLKB bisher nur in ungenügender Weise stattgefunden. Es ist daher nicht überraschend, dass die Lehrpersonen bis jetzt wenig Vertrauen in die Reform entwickelt haben.

*Der VLKB fordert eine Verschiebung des Einführungszeitpunkts auf 2023. Das zusätzliche Jahr muss den Berufsschulen für Mitsprache bei Konzepten, die schulinterne Umsetzung und die Aus- und Weiterbildung von Lehrpersonen gewährt werden. Nur so können die Lehrpersonen noch mit auf den Weg genommen werden und es kann die für Lernende, Lehrpersonen und die Wirtschaft attraktive KV-Ausbildung bewahrt werden. ■*

**derzukunftzuliebe.ch**   
gemeinsam mit der Merkur Druck AG

# Ökologische Druckproduktion – unserer Natur und der Zukunft zuliebe





# BERUFSFACHSCHULEN NICHT VERPOLITISIEREN

CHRISTINE DAVATZ, Vizedirektorin und Bildungsverantwortliche,  
Schweizerischer Gewerbeverband sgv

**DE** *Berufsausbildung mit politischen Inhalten füllen, dazu setzt sich die Linke immer wieder ein. Es gibt aber gute Gründe, diesem Ansinnen nicht stattzugeben. Die Autorin zitiert die Argumente für eine ablehnende Haltung.*

**FR** *Introduire des contenus politiques dans la formation professionnelle, c'est une intervention constante de la gauche. Mais il y a de bonnes raisons de ne pas s'y associer. L'auteure mentionne les arguments en faveur d'un refus.*

**IT** *La sinistra ha ripetutamente sostenuto la necessità di imbotire la formazione professionale di contenuti politici. Ci sono però buone ragioni per non accettare questa richiesta. L'autore cita gli argomenti per sostenere una posizione contraria.*

SP-Nationalrätin Nadine Masshardt hat am Ende der Frühjahrssession 2021 eine parlamentarische Initiative eingereicht, die verlangt, dass die politische Bildung in der Berufsbildung als besondere Leistung im öffentlichen Interesse definiert wird, damit sich der Bund im Rahmen der bewilligten Kredite auch an diesen Kosten beteiligen kann. Dazu soll das Berufsbildungsgesetz ergänzt werden.

Bereits 2017 stellte Frau Masshardt die gleiche Forderung. Diese wurde zwar von der Kommission für Wissenschaft, Bildung und Kultur des Nationalrats unterstützt, die ständerrätliche Schwesterkommission lehnte sie aber ab und im September 2019 folgte ihr auch der Nationalrat nicht.

Ganz nach dem Motto «steter Tropfen höhlt den Stein» versucht es Frau Masshardt nun noch einmal. Diesmal etwas spezieller, sie hat nämlich auch Unterstützung gefunden bei jüngeren bürgerlichen Parlamentsmitgliedern. Ihre Begründung ist wiederum dieselbe: Da der Bundesrat immer wieder bestätigt, wie wichtig politische Bildung für das Funktionieren der direkten Demokratie ist, müsse sie in der Berufsbildung explizit erwähnt werden, und – weil also im öffentlichen Interesse – auch finanzielle Unterstützung vom Bund erhalten.

Auch wenn sich der Schweizerische Gewerbeverband sgv der Bedeutung der politischen Bildung für die Demokratie sehr bewusst ist, lehnt er den Vorstoss auch diesmal ab. Das Thema ist an den Berufsfachschulen im allgemeinbildenden Unterricht längst verankert und wird von den Schulen und einzelnen Lehrpersonen in der Regel ausführlich vermittelt. Eine zusätzliche Ausweitung würde zu Lasten der übrigen Themen gehen, die für die Arbeitsmarktfähigkeit, aber auch für die «Gesellschaftsfähigkeit» nötig sind.

Bereits 2013 verlangte SP-Nationalrätin Josiane Aubert in einem Postulat einen Bericht über den tatsächlichen Stellenwert des Staatskundeunterrichts in der Allgemeinbildung junger Leute auf der Sekundarstufe II. Der Bundesrat liess durch die Universität Bern eine Studie erarbeiten, die ein differenziertes, aber grundsätzlich positives Fazit daraus zog. So wurde festgestellt, dass die Umsetzung der staatskundlichen Bildungsinhalte der Rahmenlehrpläne in den Kantons- und Schullehrplänen gelingt.

*Auch wenn nun bürgerliche Politiker diese Forderung guthiessen, bleibt der sgv bei seiner Haltung, nicht noch mehr in den Berufsfachschulunterricht zu packen.*

■

KENNETH DOMFE, Geschäftsführer, visu'l

# Handlungskompetenzen - ohne Organigramm

**DE** Das Thema ist zwar seit langem in aller Leute Munde, doch ahnen wir nur allmählich, was die digitale Transformation für den Dienstleistungssektor bedeutet. Aus der Perspektive einer Kommunikationsagentur zeigt sich, dass sich der Aufwand für die Erstellung von Organigrammen, Aufgabenbeschrieben usw. nicht mehr lohnt. Viel wichtiger wird es sein, gemeinsam mit handlungskompetenten Mitarbeitenden zu agieren und so die gestellten Herausforderungen zu meistern.

**FR** Le thème est depuis longtemps sur toutes les lèvres, mais nous découvrons peu à peu ce que la transformation digitale signifie pour le secteur des services. Du point de vue d'une agence de communication, l'effort pour établir des organigrammes, rédiger des cahiers de charges, etc., n'est pas payant. Ce sera beaucoup plus important d'agir ensemble avec des commerciaux compétents pour maîtriser les défis.

**IT** Anche se l'argomento è sulla bocca di tutti da molto tempo, solo ora stiamo realizzando ciò che la trasformazione digitale significa per il settore dei servizi. Dal punto di vista di un'agenzia di comunicazione, è chiaro che non vale più la pena dedicare tempo e impegno alla stesura di organigrammi, alle descrizioni delle funzioni, ecc. È molto più importante agire insieme a collaboratori competenti per superare le sfide.

### Welche Kompetenzen?

Handlungskompetenz entsteht, wenn sich Sozial- und Selbstkompetenz zu Fachkompetenz verbindet. Letzteres zeichnet Menschen aus, die agieren können, ohne dass ihnen ständig klar definierte Rollen und Funktionen zugewiesen werden müssen. Sie müssen nicht nur die Routine bewältigen, sondern auf Unvorhergesehenes angemessen reagieren können. Der Umgang mit Unsicherheit gehört ebenfalls dazu.

Eine Kommunikationsagentur, welche die Identitäten einer Organisation gemeinsam mit deren Mitarbeitenden erarbeitet, muss bestrebt sein, Identifikationsmöglichkeiten zu schaffen, und zwar für alle Stakeholder. Dass hierfür ein Logo nicht mehr reicht, ist mittlerweile überall angekommen. Identität und Identifikation als ganzheitliches System betrachtet, ist vielschichtig und wird es mit den aktuell laufenden Prozessen von der Auflösung der Geschlechterrollen, der offenen Frage wohin sich Nationen als Gebilde entwickeln bis zur bereits genannten digitalen Transformation bleiben. Um in solch komplexen Situationen effizient handeln zu können, brauchen wir Menschen mit entsprechend umfassenden Kompetenzen.

### Erneuerungszyklus von Wissen und Können

Erlernte Fachkompetenz, die nicht mit Selbstkompetenz weiterentwickelt wird, veraltet rasch. Doch

gleichzeitig werden von der Bildungsindustrie in Windeseile neue Angebote kreiert, für die es keine Funktion gibt und deren langfristiger Nutzen zumindest fraglich ist. Von der Ausbildungsqualität im Fachgebiet ist hier aber noch gar nicht die Rede.

Heute zeigt die Praxis, dass es für Leute mit beispielsweise einem Multimedia Production Bachelor oder einer Mediamatiker Ausbildung schwierig sein wird, ohne ausreichende Handlungskompetenzen und beträchtlichem Einsatz in der Kreativ- und Kommunikationsbranche zu bestehen.

### Sozialkompetenz ist mehr als Teamfähigkeit

Dass wir alle teamfähig sein müssen, lesen wir in jedem Stelleninserat und auch in der Sonntagszeitung. Sozialkompetenz ist aber sehr viel mehr. Dazu gehört eben auch, Wissen zu ergänzen, weiterzugeben und daraus in vorgegebener Zeit und mit festgelegtem Budget umsetzbare Lösungen zu entwickeln.

Wer wirklich teamfähig ist, weiss was ein Kompromiss bedeutet. Arbeiten heisst nicht, Schadensbegrenzung nur für sich selber, sondern gemeinsam Verantwortung für zeitliche, finanzielle und letztlich qualitative Abmachungen zu übernehmen. Einander die VUCA\*-Welt in allen Farben beschreiben, reicht als Problemlösungsansatz nicht.

### Rezept fürs Überleben

Ich bin überzeugt, dass wir künftig Menschen so ausbilden und entwickeln müssen, dass sie über ausreichende Handlungs-, Sozial- und Selbstkompetenzen verfügen. Die Menschen müssen aber damit wirksam umgehen können. Dann können wir ihnen auch Freiheiten zugestehen und sie gewähren lassen.

Sich selber und das Team entwickeln und nachhaltige Produkte und Dienstleistungen anbieten, welche die Kunden auch wirklich wollen, sind der Schlüssel zum Erfolg. Fixe Gewohnheiten und stets gleichbleibende Produkte passen nicht mehr in die künftige Welt. Da die Kommunikation zunehmend unsere Welt färbt und formt, benötigt die Kommunikationsbranche besonders flexible, lern- und anpassungsfähige Mitarbeitende.

Die Botschaften hingegen bleiben. Sie sind ja auch von allen Seiten immer besser überprüfbar. Was ständig wechselt sind die Kanäle, der Rhythmus sowie die Art und Weise, wie Geschichten erzählt werden. Dabei dürfen die Marktrisiken nicht unterschätzt werden. Für eine Kommunikationsagentur bedeutet das, investieren in den Menschen und in sein Wissen und Können. Das geschieht am besten, wenn man Fähigkeiten sucht, findet, entwickelt und neue Kompetenzen aufbaut. Bei all dem sind wir zuversichtlich: Der Mensch ist ja lernfähig. ■

\* Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit (ambiguity)

NICOLE ROSENBERGER, Professorin für Organisationskommunikation und Management am Institut für Angewandte Medienwissenschaft an der ZHAW im Interview mit JULIANE LUTZ

# DENKEN AUS DER

**DE** Das Berufsverständnis beinhaltet auch den Umgang mit den Mitarbeitenden. Das Interview geht in dieser Hinsicht auch auf Schwachstellen bei der internen Kommunikation ein. Tools und Kanäle, die der Markt zur Verfügung stellt, müssen ebenfalls effizient ins System eingebaut werden. Letztlich steht aber für Führungskräfte ein vernünftiger Umgang mit der Informationsflut im Vordergrund.

**FR** *Le savoir professionnel comprend aussi la manière d'agir avec les collaborateurs. Dans ce sens, l'interview souligne des points faibles de la communication interne. Les outils et canaux que le marché met à disposition doivent être incorporés de manière efficace dans le système. Mais pour les dirigeants, la priorité est à donner à une utilisation judicieuse du flux d'information.*

**IT** *Comprendere la professione implica anche il rapporto con i dipendenti. A questo proposito, l'intervista affronta anche la criticità della comunicazione interna. Anche gli strumenti e i canali forniti dal mercato devono essere integrati in modo efficiente nel sistema. In ultima analisi, tuttavia, l'obiettivo dei manager è quello di gestire in modo sensato il marasma di informazioni.*

## Wie geht erfolgreiche Unternehmenskommunikation in Zeiten von Corona, vor allem jene, die sich an die Mitarbeitenden richtet?

Authentizität ist generell und in der Krisenzeit besonders wichtig. Die Unternehmenskommunikation muss klar vermitteln, wofür das Unternehmen steht. Sie muss informieren, Orientierung geben und Sicherheit vermitteln, wenn Loyalität erzeugt werden soll. Zudem spielt Empathie eine grosse Rolle. Das heisst, dass sich die Verantwortlichen genau überlegen sollten, wie das Gesagte bei den Mitarbeitenden ankommen könnte. Auch müssen sich die Mitglieder der Geschäftsleitung und andere Kaderpersonen regelmässig an die Mitarbeitenden wenden und nicht nur, wenn eine Entscheidung gefällt worden ist. Vielmehr geht es darum, kontinuierlich Einblick zu geben, mit welchen Fragen sich die Unternehmensspitze im Moment und in naher Zukunft beschäftigt. Mitarbeitende wollen nicht nur wissen, was gerade in ihrer Firma passiert, sondern auch wie es zukünftig weitergeht, ob der eigene Arbeitsplatz sicher ist. Schliesslich ist das Schaffen eines Wir-Gefühls, das Stärken der emotionalen Bindung an das Unternehmen ausserordentlich wichtig, wenn die Mitarbeitenden im Home Office arbeiten oder in Kurzarbeit sind. Das ist in der Corona-Zeit eine besondere Herausforderung. Der Siemens-Konzern etwa hat darauf mit wöchentlichen CEO-Videos reagiert, die rekordhohe Klickraten erzielten; ein Zeichen, dass diese Videos dem Bedürfnis der Mitarbeitenden entsprachen. Ein weiteres Positivbeispiel ist die Alli-

anz Schweiz mit ihrer Podcast-Reihe «Hallo aus dem Home Office». Diese bestehen aus einem Informationsteil in Form eines Interviews mit Fachexperten oder dem CEO und einem Interaktionsteil, in dem Mitarbeitende zu Wort kommen.

## Welche Schwachstellen in der internen Kommunikation hat die Krise deutlich gemacht?

Wir haben an der ZHAW kurz vor Ausbruch der Covid-19-Pandemie eine Studie zur internen Kommunikation von mittelgrossen Firmen durchgeführt, die gezeigt hat, dass viele Unternehmen Mühe hatten, alle Angestellten zu erreichen, vor allem jene, die nicht am Computer arbeiten. Weiter ergab sich, dass es viel zu viele digitale Tools und Kanäle gibt. Auf die Mitarbeitenden wirkt das unübersichtlich. Wenn sie nicht wissen, wo sie welche Informationen finden, nutzen sie die Kanäle entweder nicht effizient oder überhaupt nicht. Die Corona-Krise hat dieses Problem verschärft, da in den Unternehmen vielfach neue Kanäle hinzugekommen sind. Eine weitere Untersuchung, in der Mitarbeiterinnen aus meinem Forschungsbereich zusammen mit Studierenden Kommunikationsabteilungen grosser Unternehmen zur internen Kommunikation in Zeiten von Covid-19 befragt hatten, bestätigte die Notwendigkeit, die vielen Tools für die Mitarbeitenden zu bündeln und zusammenzuführen. Die interne Kommunikation hat also die Aufgabe, eine nutzerorientierte Kanalstrategie zu erarbeiten und zu kommunizieren. Unabhängig von der Krise hat unsere Studie zur internen Kommunikation bei mit-

# WARTE DER MITARBEITENDEN

telgrossen Firmen gezeigt, dass die Intranets sehr oft veraltet sind und die Benutzerfreundlichkeit gering ist. Unzureichende Suchfunktionen und ein reiner top-down-Ansatz führen dazu, dass sie eher zurückhaltend genutzt werden.

**Es entsteht der Eindruck, dass es vor allem um die Verbreitung über die verschiedenen Kanäle geht. Müsste nicht auch der Inhalt optimiert werden, um bei den Adressaten anzukommen?**

Natürlich stellt sich die Frage nach nützlichem und attraktivem Content. Das ist gerade beim Intranet ein Problem, da vielfach noch auf top-down-Kommunikation und entsprechend auf strategische Botschaften gesetzt wird, aber zu wenig von der Warte der Mitarbeitenden ausgedacht wird. Dabei kommen nur die Informationen und Botschaften an, die auch als relevant erachtet werden. Die Unternehmen müssen sich dringend die Frage stellen, was die Mitarbeitenden beschäftigt, was für sie wichtig ist, welche Informationen für sie nützlich sind und wie viel davon. Bislang kam das zu kurz. Ich denke, dass da ein grosser Wandel bevorsteht. Eine Studie von Staffbase und der Universität Leipzig kam 2020 zum Ergebnis, dass gerade die Texte in Unternehmen am meisten gelesen werden und Wirkung erzeugen, die von anderen Mitarbeitenden und nicht von den Kommunikationsfachleuten geschrieben werden. Angestellte können nicht nur relevante Themen einbringen, die dann von der Kommunikationsabteilung aufgegriffen werden, sie sollten auch selbst die Möglichkeit haben, Inhalte zu produ-

zieren. Im Social Intranet lassen sich gut kürzere Geschichten posten. Kulturell findet dadurch eine Transformation statt – von der institutionalisierten internen Kommunikation hin zur Netzwerkkommunikation und damit von Information und Kommunikation zu Wissensaustausch und Dialog. Für diesen Wandel müssen Mitarbeitende aber auch befähigt werden. Dem internen Kommunikationsmanagement kommt dabei die Aufgabe zu, Mitarbeitende in Bezug auf technische und kommunikative Fertigkeiten für Kommunikation und Kollaboration zu unterstützen.

**Damit Botschaften aus dem Unternehmen in der Informationsflut nicht untergehen, ist eine gelungene Umsetzung der Inhalte wichtig. Wären mehr Journalisten in den Kommunikationsabteilungen sinnvoll? Storytelling können sie ja.**

Printjournalistinnen und -journalisten bringen ein ausgezeichnetes Handwerk in Sachen Storytelling mit, aber das allein genügt nicht mehr. Im Moment ändern sich die an Kommunikationsfachleuten gestellten Bedingungen grundsätzlich. Die Covid-19-Pandemie hat dem Bewegtbild enormen Aufschwung gebracht. Videos, aber auch Podcasts werden in der Kommunikation künftig noch grössere Bedeutung erlangen. Ebenso das Data-Storytelling, bei dem Content auf der Basis von ausgewerteten Daten generiert wird; Daten werden so zum Objekt einer Geschichte. Neben der multimedialen und datenbasierten Contentproduktion ist aber auch die strategische Kompetenz wichtig, um die digitale Transformation des Unternehmens mitgestalten



**Prof. Dr. Nicole Rosenberger ist Professorin für Organisationskommunikation und Management sowie stellvertretende Leiterin des Instituts für Angewandte Medienwissenschaft der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW).**

**Sie forscht, lehrt auf Aus- und Weiterbildungsstufe und berät in ihren Spezialgebieten Digitale Transformation und Kommunikation, Identitäts- und Reputationsmanagement, strategisches Kommunikationsmanagement und interne Kommunikation.**

und begleiten zu können und die Schnittstellen zu IT und HR gezielt zu schaffen. Auf die Teams in der internen Kommunikation werden viele neue Aufgaben zukommen, wie die Befähigung der Mitarbeitenden für Kommunikation und Kollaboration, das Schaffen von Akzeptanz für den Einsatz digitaler Technologien im Unternehmen oder der Einsatz von Analytics für die Contentproduktion und -evaluation. Um diese Aufgaben zu erfüllen, sind Kommunikationsabteilungen

vermehrt auf Specialistinnen und Spezialisten aus den unterschiedlichsten Bereichen angewiesen. Allerdings, und das hat unsere Studie über mittelgrosse Firmen auch gezeigt, ist die interne Kommunikation leider oft mit viel zu wenig personellen Ressourcen ausgestattet. Es ist zu hoffen, dass die in der Covid-19-Pandemie gemachten Erfahrungen hier zu nachhaltigeren Veränderungen führen. ■



## Gemeinsam geprüft - allein auf Sendung

DANIEL L. AMBÜHL, im Gespräch mit PETER BRANDENBERGER, Leiter Regionaljournal BE FR VS, Schweizer Radio und Fernsehen SRF

**DE** Zur Kommunikationsbranche gehört auch das Radio. Dieses Medium setzt Berufsleute wie Newsjournalisten und Moderatoren ein. Was müssen diese heute im Schulsack haben? Fragen und Antworten im folgenden Interview.

**FR** La radio relève aussi de la branche communication. Ce medium emploie des professionnels tels que journalistes ou animateurs. Que doivent-ils avoir comme bagage ? Questions et réponses dans l'interview suivant.

**IT** Anche la radio fa parte dell'industria delle comunicazioni. Questo mezzo impiega professionisti come giornalisti e presentatori. Cosa non può mancare nel loro bagaglio oggi? Domande e risposte nella seguente intervista.

### **Was müssen Medienleute heute für den Einsatz am Radio mitbringen?**

Wir benötigen generell Mitarbeitende, die eine journalistische Ausbildung oder zumindest ein Flair und eine Eignung für den Journalismus mitbringen. Fürs Radio müssen sie sich mündlich gut ausdrücken können. Stimme und Ausdrucksweise dürfen dabei schon der Person und ihrer geografischen Herkunft entsprechen. Wer also gut spricht und über eine geeignete Stimme verfügt, hat bereits einen Vorteil.

### **Müssen Sie nur sprechen oder auch schreiben können?**

Beruflich bewegen sich Radioleute je nach Sendegefüss im Informationsjournalismus oder in der Moderation. Manchmal auch in beidem. Radiojournalisten müssen über eine individuelle sprecherische Eigenart und eine verständliche Aussprache verfügen. Diejenigen, die Nachrichten verarbeiten, sind sprachlich stärker gefordert und müssen auch Texte einwandfrei abfassen. Wer moderatorisch durch ein Programm führt, verfügt über ein anderes Profil. Moderatorinnen und Moderatoren sind freier, also umgangssprachlich ausgerichtet und wenden deshalb auch eher einfachere Sprachcodes an.

### **Wie werden Radioleute davon abgehalten, PR oder sogar Werbung zu betreiben?**

Ob bei Nachrichten oder bei der Moderation, beide Radiosprechertypen müssen sich bei ihrer Arbeit an die Richtlinien des Presserates sowie unsere internen publizistischen Leitlinien halten. Themen sind auf die allgemeinen Interessen der Öffentlichkeit auszurichten. Dass dann bei der Moderation durch Redewendungen persönliche Interessen und Erlebnisse zum Vorschein kommen, ist kaum vermeidbar. Sie versuchen, das Publikum in seiner eigenen Erlebniswelt abzuholen und Interesse für ein Thema zu wecken. Für uns ist aber insgesamt wichtig, dass sich die Radioleute klar und verständlich ausdrücken. Wobei heute mit den auf den elektronischen Kanälen entwickelten und ins Radiostudio überschwappenden Redewendungen natürlich auch viel Überraschendes, Schlagfertiges, Amüsantes und Kreatives entstehen kann.

### **Warum werden in Radiosendungen häufiger Hochschulabsolventen und weniger Berufsleute direkt angesprochen?**

Haben Sie diesen Eindruck? Wir möchten mit unseren Radioprogrammen und Informationssendungen gerne alle Bevölkerungsschichten ansprechen und geben uns grosse Mühe. Es mag aber schon sein, dass gerade in den Informationssendungen eine gewisse elitäre Schicht angesprochen wird – auch weil in der gebotenen Kürze nicht immer alles grundlegend erklärt werden kann. Für uns ist jedenfalls immer wichtig, dass die Aussagen überprüfbar und nachvollziehbar sind.

### **Welche Eigenheiten muss ein Radiojournalist heute mitbringen, um im Beruf bestehen zu können?**

Bei der Auswahl unserer Mitarbeitenden orientieren wir uns an der bisherigen journalistischen Leistung des Bewerbenden. Dazu gehören u.a. die Erfahrungen, die Originalität, die Arbeitstechnik und die Effizienz im Arbeitsalltag, die Teamfähigkeit und natürlich die bisherige Arbeit. Journalismus ist ein öffentlicher Beruf, die Leistung ist entsprechend überprüfbar. Deshalb zählen bisherige Artikel oder Radiobeiträge mehr als berufliche oder universitäre Abschlüsse. Leute mit einem Abschluss an einer Fachhochschule oder einer Hochschule trauen sich heute einen direkten Einstieg ohne Berufserfahrung zu. Sie müssen sich dann aber auch der Realität stellen und einen Stage machen. Eine grosse Hürde ist für viele dabei, dass sie die notwendige rasche Auffassungsgabe entwickeln und den Arbeitsdruck vom Eingang einer News bis zur Phase «on air» ertragen können. Wer unsorgfältig und unpräzise arbeitet, Stil vermissen lässt und die Leute nicht «abholen» kann, bleibt auf der Strecke.

### **Wo sind Probleme bei der Ausbildung von Radiojournalisten zu erkennen?**

Die Ansprüche der Mediennutzer sollen nicht allzu oberflächlich befriedigt werden. Alleine am Radio gut präsentieren und reden können reicht nicht, vor allem bei Informationsgefässen. Die Gefahr, sich in einem Kommunikationsberuf der Beliebigkeit hinzugeben, besteht heute offensichtlich. Radiomoderation sollte sich deshalb nicht nur an medialen Klischees orientieren: Regionale Sprachwendungen oder Mundart mögen zwar auflockernd wirken, hinterlassen aber oft einen vulgären Eindruck und nützen sich ab.

### **Welchen Ausbildungsweg empfehlen Sie Leuten, die an einem Radioberuf interessiert sind?**

Ob mit Berufs- oder Hochschulabschluss, Radioleute müssen nicht nur reden, sondern auch schreiben können, auch weil heutzutage sehr viele Aktualitäten für die Onlinekanäle aufbereitet werden müssen.

### **Und zum Abschluss: Welche Prognosen stellen Sie dem Beruf des Radiojournalisten und der Radiojournalistin?**

Es besteht ein harter Kampf um Aufmerksamkeit unter den bald zahllosen Sendern. Interessanterweise haben das Fernsehen und auch die sozialen Medien das Radio nicht verdrängt. Im Gegenteil: Wir verzeichnen gerade bei den Info-Sendungen eine hohe Einschaltquote. Radiojournalisten und -moderatoren werden sicher weiterhin eingesetzt. Hinzu kommt, dass die Inhalte auch für die digitalen Kanäle aufbereitet werden müssen. Dort können ungezählte Inhalte einfach ins Netz gestellt werden. Damit sie jemand wahrnimmt, ist es wichtig, Aufmerksamkeit zu erzeugen. Dafür gelten andere handwerkliche Regeln als in einer Radiosendung. Diese neuen Anforderungen und Erfahrungen fliessen auch wieder zurück ins Radio und werden die Aufbereitung und Präsentation verändern. Gesprochene Inhalte – zusammengefasst als Audio – haben Zukunft, dies zeigen nicht zuletzt die Aufrufquoten von Podcasts in diesen Zeiten. ■

# WIE DER TIEFGANG IN DIE PASTA KOMMT

**MICHAEL HALLER, MAS in Communication Management & Leadership,  
Leiter Kommunikation & Kultur, Mitglied der Geschäftsleitung bei Brüggli**

**DE** Unternehmen des Sozial- und Bildungswesens haben zahlreiche Möglichkeiten, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Botschaftern zu machen. Wie weit darf – oder sollte – das gehen?

**FR** Les entreprises du domaine social et de l'éducation ont de nombreuses possibilités de faire de leurs employés des ambassadeurs. Jusqu'où cela peut-il, ou devrait-il, aller ?

**IT** Le aziende del settore sociale e della formazione hanno numerose opportunità di trasformare i loro dipendenti in ambasciatori. Fino a che punto si potrebbero, o dovrebbero spingersi?

Fabian und Sheila bürgen für ihre Pasta. Sie unterschreiben mit Namen und Datum auf jeder Packung, die viermal mehr kostet als ein handelsübliches Produkt. In einem Kurzfilm, auf Social Media und im Mitarbeiter- und Kundenmagazin erklären die zwei, was ihnen die Pasta-Herstellung bedeutet. Diese Personifizierung macht uns nahbar und ermöglicht ungewohnte Blickwinkel und Einsichten. Wir haben es nicht mehr mit einer Organisation oder einem austauschbaren Produkt zu tun, sondern mit einzelnen Menschen, mit Individuen, die ungeschminkt ihre Sicht der Dinge vermitteln. Nicht der Chef oder die eloquenten Fachspezialisten erklären ihre Arbeit, sondern die Mitarbeitenden an der Basis.

## **Botschafter um jeden Preis?**

An sich nichts Neues. Für ein Sozialunternehmen aber gewagt. Wir begleiten Menschen mit körperlichen und psychischen Schwierigkeiten. Wie weit darf man sie voranstellen, ins Rampenlicht rücken, und wen muss man gar vor sich selber schützen? Inklusion hat viel mit Öffentlichkeitsarbeit zu tun: Wir glauben an unsere Leute, wir befähigen sie – schaut her, die können was, und was genau, das erzählen sie euch am besten selbst. Storytelling ... Man muss es einfach machen – so, dass die Menschen merken, dass wir es ernst mit ihnen meinen. Wer den Mitarbeiter vor den Werbekarren spannt und ihn nur sagen lässt, was gesagt sein soll, wird den nötigen Tiefgang nicht erreichen. Das wäre nur graues Kalkül und Marketing-Geseire; die Mitarbeiterinnen, Partner und Kunden haben Besseres verdient.

## **Eine für alle**

Egal, ob junge Frau mit Borderline-Problem oder Manager mit Kontrollzwang, ob interessierte Angehörige oder Politiker im Wahlfieber: Der hehre Anspruch ist, alle gleich zu behandeln. Ein journalistischer Ansatz:

Die Unternehmenskommunikation amtet nicht nur als Fürsprecher des Arbeitgebers, sondern als Anwalt, Vermittler und Drehscheibe für alle – und wird so zum Wettbewerbs- und Differenzierungsfaktor und im Idealfall zum Motor der Organisationsentwicklung, weil sie am Puls ist und Themen setzt.

## **Fremd mittendrin**

In meinem Büro hängt das Bild eines einsamen Wolfes. Gerade wir Kommunikationsleute, die wir uns dafür einsetzen, dass das Unternehmen so wahrgenommen wird, wie wir es gerne hätten, sollten immer auch Fremde sein: unberechenbar, mit Interesse an widersprüchlichen Blickwinkeln und der Entschlossenheit, den Fokus situativ neu zu justieren. Ideal: Die Mitarbeitenden merken, dass wir sie möglichst angemessen und ausgewogen involvieren wollen; viele honorieren es mit Loyalität und Partizipation.

## **Kenne Dein Publikum**

Der Kommunikationsbranche tut etwas mehr praxiserprobte Bodenhaftung gut. Modellhaftes Theorieverständnis und Lehnstuhlreporter-Mentalität führen im schlimmsten Fall dazu, dass sich die Kommunikationsarbeit im Elfenbeinturm abspielt, an der Basis vorbei. So gesehen kann es eine Chance sein, dass viele Journalisten die Seite wechseln wollen: Sie wissen, woher die guten Geschichten kommen, sie sind auf das Abwägen verschiedener Ansichten trainiert und einer einfachen Sprache verpflichtet. Schöner Begleiteffekt: Die Chancen steigen, dass der Imponier-Jargon von Propaganda-Leuten und die Englisch-Phrasen aus dem Marketing nicht ins Intranet, Mitarbeitermagazin oder Leitbild dringen.

## **Befähigen statt Bevormunden**

Eine Praktikantin hat einen Beitrag fürs Intranet geschrieben. Sie preist eine Neuentwicklung in den





höchsten Tönen an, lobt das Design und den Stand der Technik. Sag dem Leser nicht, was er denken soll, mag man ihr raten. Lass den Leser selber urteilen, ob das Produkt schön und richtungsweisend ist. Wir statten den Leser, also den Mitarbeiter, mit Fakten aus – was er darüber denkt, soll er selber entscheiden. Natürlich lenken wir mit einheitlicher Kommunikation und orchestrierten Botschaften und versuchen Widersprüche zu vermeiden, aber werten, das soll ein Jeder selbst. Das hat mit Unternehmenskultur zu tun: Befähigen statt Bevormunden, Involvierern statt Instruieren, Inspirieren statt Delegieren.

#### **Die Kultur macht den Unterschied**

Was mit Menschen mit Handicap funktioniert und als Symbol der Wertschätzung gedeutet werden kann, das sollte auch mit jedem anderen Publikum klappen, egal ob in der Bank, im Industriekonzern oder an der pädagogischen Hochschule. Leistungen, Preise, Angebote sind vergleichbar und oft austauschbar. Die Kultur, der Unternehmensgeist, macht den Unterschied. Und das führt uns zum einzelnen Mitarbeiter und seinen Glaubenssätzen, die das Verhalten des Unternehmens massgeblich beeinflussen. Hier wirken Kräfte, die sich auch mit Normen, Prozessen und Regeln nicht bändigen lassen. Wie hat es der vielzitierte Ökonom Peter Drucker gesagt: Die Kultur verspeist die Strategie zum Frühstück.

#### **Werte thematisieren, Werte schaffen**

Es lohnt sich, sich mit der Unternehmenskultur noch intensiver auseinander zu setzen – weg vom Was und Wie, hin zum Warum, das uns antreibt. Wir haben bei uns im Betrieb gemerkt, dass wir mehr Gefässe zur Partizipation brauchen. Und wir haben festgestellt, dass wir uns disziplinen- und hierarchienübergreifend damit befassen sollten, was uns wichtig ist und wer wir sein wollen. Stimmen Denken, Handeln und Sprechen aller Akteure möglichst überein? Ist überall drin, was draufsteht? Die Kommunikationsarbeit darf sich nicht in Information erschöpfen, sondern soll Gelegenheit zu Austausch und Dialog bieten. Mehr noch: Die Unternehmenskommunikation hat die Chance, entscheidend zur Auseinandersetzung mit Unternehmenswerten und Sinnfragen beizutragen. Im besten Fall stärkt das eine der wichtigsten Ressourcen: das Vertrauen.

Das Vertrauen wächst im Gegenseitigen. Fabian und Sheila sind stolze Botschafter fürs Unternehmen. Es war richtig, sie zu involvieren und auszustatten – mit einer Sprache, die decodiert und vermittelt, und mit einer Haltung, die offenlegt: Ihr seid uns wichtig, ihr macht den Unterschied. ■

CHRISTINE DAVATZ, Vizedirektorin und Bildungsverantwortliche des Schweizerischen Gewerbeverbandes sgV

# Ausbildung in den Kommunikationsbranchen

DIE HÖHERE BERUFLICHE AUSBILDUNG HEUTE – EIN KÖNIGSWEG?

**DE** Das schweizerische Bildungssystem ist durchlässig. Es ermöglicht Karrieren sowohl auf dem akademischen Weg als auch in der Berufsbildung. Bis jetzt hat sich die Wirtschaft in der Berufsbildung engagiert. Die Berufsverbände tun gut daran, ihr Bildungsangebot so breit wie möglich zu gestalten.

**FR** Le système de formation suisse est perméable. Il permet des trajectoires aussi bien par le biais du cheminement académique que par la formation professionnelle. Jusqu'ici, l'économie s'est engagée dans la formation professionnelle. Les associations professionnelles y participent avec une offre de formation aussi large que possible.

**IT** Il sistema formativo svizzero è permeabile. Facilita le carriere sia nel settore accademico sia nell'istruzione e nella formazione professionale. L'economia si è impegnata finora nella formazione professionale. Le associazioni professionali dovrebbero impegnarsi per un'offerta formativa il più ampia possibile.

## Weiterbildungen auf Hochschulstufe

Eine Übersicht über die Aus- und Weiterbildungsangebote in den Kommunikationsbranchen in der Schweiz zeigt insgesamt 15 Bildungsgänge an Universitäten und 50 an Fachhochschulen. Diese gehen von Bachelorstudiengängen über konsekutive Masterangebote bis zu kostspieligen MAS (Master of Advanced Studies) oder CAS (Certificate of Advanced Studies) in den verschiedensten Bereichen der Kommunikation. Alle aufgebaut von den verschiedenen Hochschulen in der Schweiz, zwar ohne eidgenössische Anerkennung, aber zweifellos von guter Qualität und hoher Reputation. Die für mich als Titel gestellte Frage: «Die höhere berufliche Ausbildung heute – ein Königsweg?» und meine Antwort: «Ja, sicher!» mag deshalb etwas kühn und ketzerisch wirken.

## Gleichwertig, aber andersartig

Die höhere Berufsbildung ist in der Schweiz DER Karriereweg für Unternehmerinnen und Unternehmer mit kleinen und mittleren Betrieben. Nach der beruflichen Grundbildung können sie sich berufsbegleitend spezialisieren oder sich auf das Unternehmertum in der Branche vorbereiten. Diesen Vorteil kennen nur die wenigsten Länder. Rund 29'000 Absolventinnen und Absolventen schliessen jährlich entweder eine Berufs- oder höhere Fachprüfung oder einen Bildungsgang einer höheren Fachschule ab. Dies sind mehr Abschlüsse als an den Fachhochschulen und fast so viel wie

an den Universitäten. Zudem sind die Prüfungen ausschliesslich von der Wirtschaft getragen und auch die Bildungsgänge an den höheren Fachschulen sind inhaltlich von der Praxis bestimmt. Gemäss Bundesamt für Statistik sind zudem weniger Personen mit Abschlüssen der höheren Berufsbildung arbeitslos als solche mit akademischen Abschlüssen. Dies hängt sicher damit zusammen, dass die Trägerschaften dieser Prüfungen direkt aus der Wirtschaft kommen und der Arbeitsmarkt den Inhalt sowohl der Vorbereitungskurse als auch der Prüfungen bestimmt. Natürlich könnte man jetzt sagen, diese Verbindung besteht auch zu den Hochschulen, doch die konkrete Zusammenarbeit fehlt in der Regel.

Zwar müssen wir feststellen, dass im Jahresvergleich 2005 und 2017 die Zahl der Absolvierenden in der höheren Berufsbildung gegenüber den Abschlüssen auf der Ebene der Hochschulen abgenommen hat. Dabei gilt es aber zu bedenken, dass in dieser Zeit die Berufsmaturität und die Fachhochschulen eingeführt wurden und sich diese einer zunehmenden Beliebtheit erfreuen. Auf der anderen Seite hat die Zahl der Berufsprüfungen ebenfalls zugenommen und bei den höheren Fachprüfungen (auch Meisterprüfung genannt) gibt es seit jeher Schwankungen, da nicht jedes Jahr in allen Branchen Prüfungen stattfinden. Zudem darf nicht vergessen werden, dass das Studium an einer Fachhochschule eigentlich die wissenschaftsbasierte Weiterbildung nach einer Berufslehre be-



deutet, ist doch der Zugang immer an eine Berufslehre mit erweiterter Allgemeinbildung, d.h. an einen Berufsmaturitätsabschluss gekoppelt. Leider wird dieser Punkt immer wieder vergessen, hört man doch meist nur von Berufsmaturität als Zugang zu einer Fachhochschule und der Abschluss einer Berufslehre geht dabei vergessen.

Sicher will ich in diesem Artikel die beiden Bildungswege Berufsbildung und akademischer Weg nicht gegeneinander ausspielen. Beide sind für unsere Wirtschaft und unsere Gesellschaft notwendig, sie ermöglichen uns Wohlstand, Qualität und Innovation. Und dank unseres breitgefächerten Bildungsangebots hat jeder und jede die Möglichkeit, die eigene Karriere nach seinen Neigungen und Eignungen zu gestalten. Zudem ist die Wirtschaft vorläufig immer noch bereit, sich in der beruflichen Grund- und Weiterbildung zu engagieren. Damit werden die Abschlüsse gerade in der höheren Berufsbildung auf dem Arbeitsmarkt nicht nur gebraucht, sondern auch nachgefragt.

#### **Abschlüsse der höheren Berufsbildung bekannter machen**

Trotzdem müssen wir feststellen, dass die Abschlüsse der höheren Berufsbildung wenig bekannt sind. Dies hängt zweifellos damit zusammen, dass für viele der Begriff «Bildung» automatisch mit «Schule» verbunden ist und Berufsbildung eben «nur» mit «Arbeit». Viel Bildung bedeutet demnach viel


Schule (also Hochschule oder Universität) und höhere Berufsbildung ist «nur» Arbeit. Hinzu kommt, dass die höhere Berufsbildung so vielfältig ist wie der Arbeitsmarkt und es viel mehr Anstrengungen bräuchte, die zahlreichen Karrieremöglichkeiten aufzuzeigen. Hier sind die Branchen mit ihren Berufsverbänden, aber auch die Berufsberatungsstellen gefordert, diese vermehrt aufzuzeigen.

Gerade für Eltern ist es wichtig zu hören, dass ihre Kinder auch mit einer Berufslehre eine steile und erfolgreiche berufliche Karriere machen können. Eltern wollen für Kinder bekanntlich nur das Beste und wenn sie das Gefühl haben, dies sei nur mit einer Maturität und einem anschliessenden Studium gegeben, werden sie die Kinder, wenn immer möglich, auf diesen Weg schicken. Hinzu kommt, dass die höhere Berufsbildung im Ausland wenig bekannt ist und dies vor allem deshalb, weil die englischen Titel nicht die Qualität und die Höhe des Ausbildungsniveaus widerspiegeln. Der sgV fordert deshalb seit Jahren, dass für eine Berufsprüfung mit Niveau 6 gemäss europäischem Qualifikationsrahmen der Titel «Professional Bachelor» und für eine höhere Fachprüfung mit Niveau 7 der Titel «Professional Master» geführt werden darf. Dagegen wehren sich aber die Hochschulen, dies, obwohl die Kompetenzen gemäss Qualifikationsrahmen auf dem gleichen Niveau angesiedelt

sind. Aus der Sicht der KMU-Wirtschaft brauchen wir eine starke, vom Arbeitsmarkt geprägte höhere Berufsbildung, die interessierten Berufsleuten aussichtsreiche berufliche Karrieremöglichkeiten bietet ohne zwingend einen akademischen Weg einschlagen zu müssen. Zudem hat aus der Sicht eines Berufsverbandes die höhere Berufsbildung den Vorteil, dass die Einflussnahme sowohl in der Grund- wie auch in der Weiterbildung erhalten bleibt, Änderungen schnell und direkt vorgenommen werden können und die Abschlüsse eidgenössisch anerkannt sind.

#### **Durchlässigkeit**

Das schweizerische Bildungssystem verfügt über eine hohe Durchlässigkeit. Dies gilt sowohl für Gymnasiasten, die an eine Fachhochschule wollen, wie auch für Berufsleute, die an einer Universität ein Studium absolvieren möchten. Die Anerkennung der Gleichwertigkeit beider Bildungswege, wie sie seit 2006 in der Bundesverfassung verankert ist, bedeutet, dass eine Gymnasiastin, die an die Fachhochschule will, zuerst eine einjährige Arbeitserfahrung im Bereich des künftigen Studiums zu absolvieren hat und andererseits ein Berufsmaturand eine allgemeine Matura bestehen muss, wenn er an einer Universität ein Studium ergreifen will. Damit sollte es grundsätzlich keine Rolle mehr spielen, auf welchem Weg man das lebenslange Lernen startet. ■



# BERUFE ZWISCHEN BILDUNGS- THEORIE UND -REALITÄT

**DE** «Bildung ist wichtig», schreien nicht nur Politiker. Die Bildungsindustrie lässt diese Allaussage über alle Kanäle verbreiten. Hier wird eingegangen auf das flotte «Upskilling» der akademischen Welt, insbesondere in der Kommunikationsbranche. Berufsverbände stehen dem allzu passiv gegenüber. Der Mensch braucht Bildung, aber welche? Die Berufsinstitutionen werden hier mit Postulaten konfrontiert, auf die sie für eine effiziente Berufsbildung in der Zukunft reagieren müssen, damit die Schweiz nicht weiter «Bildung auf Halde» betreibt.

**FR** L'auteur aborde en premier la question de l'importance de la formation. Au-delà de l'appellation d' «Upskilling», il passe à la question de savoir quelle formation satisfait les vœux des gens. Dans le dernier chapitre, il donne la démarche à suivre pour dépasser les a priori insatisfaisants des institutions concernées et transposer la formation professionnelle dans une nouvelle dimension.

**IT** L'autore affronta innanzitutto l'importanza della formazione. Egli va oltre il termine «upskilling» e si interroga su quale formazione soddisfi i desideri delle persone. Nel capitolo finale, delinea i passi da compiere per superare i precetti insoddisfacenti delle istituzioni interessate e per portare la formazione professionale in una nuova dimensione.  
Daniel L. Ambühl,  
Präsident des SVIK

### **Bildung: Industrie unter Marketingdruck**

Kaum ein Tag, ohne dass Medien bildungspolitisch Tätige zu Wort kommen lassen. Überall erkennen «Volksbildhauer und Volksbildhauerinnen» grosse Wissenslücken. Das belegen angeblich auch unzählige Studien. «Bildung ist wichtig», lautet anschliessend der apodiktische Slogan. Geistes- und Sozialwissenschaftler kreieren dann hektisch neue Aus- und Weiterbildungsziele. Der Feinschliff erfolgt mit Rhetorik und die Marktreife entsteht über Dialektik.

Wen wundert's? Wissen und Sprechen kommen heute vor Können und Machen. Beispiele dafür sind u.a. all die Wissenschaftler, die sich von Werbe- und PR-Abteilungen ihrer Institutionen begleitet in den Medien zu beruflichen Fragen äussern. Diese «Beeindruckungskultur» wird von rechercheaversen Journalisten gefördert, die sich damit das Leben einfach machen. Gebildete vertreten deshalb heute oft die Meinung, Lehrpersonal sei nicht nur fürs Unterrichten, sondern auch besonders als Betriebs- und Personalberater geeignet. Wissenschaftliches Infotainment wirkt aber einschläfernd: Weder Zuseher noch Leser fragen ernsthaft nach, ob das, was erzählt wird, Selbsterlebtes und -erfahrenes ist und welche Konsequenzen daraus für den Berufsalltag zu ziehen wären.

Bildung ist heute ein Industriezweig, der mit Lobbying den Markt intensiv bearbeitet. Dabei ist die Entwicklung in und um das tertiäre Bildungssystem mit seinen Universitäten und Fachhochschulen über die letzten Jahrzehnte besonders hervorzuheben. Immense Infrastruktur und umfassende Anstellungsbedingungen mit Lohn- und Vorsorgesystemen und angestelltenfreundlichen Pensen bilden die Motivation der dort Tätigen. Dazu gesellt sich auch eine Politik, welche die Finanzschleusen auf Signal schnell öffnet. Die Privatwirtschaft kann da nur staunen und einfach Steuern bezahlen.

### **Tertiär-A versus Tertiär-B: Höhere Bildung im Verdrängungskampf**

Die aktuelle Gesetzgebung unterteilt die höhere Bildung in Tertiär-A- und -B, also den akademischen und den beruflichen Teil. Der A-Teil profitiert dabei von vielen Freiräumen, aber auch von einem unbegrenzten Geldstrom. Der B-Teil, eben die höhere Berufsbildung, bewegt sich dagegen in einem engen ziel- und bedarfsorientier-

ten, rechtlichen und finanziellen Korsett. Dafür ist im Wesentlichen verantwortlich, dass dem wissenschaftlichen Etikett stets mehr Glaubwürdigkeit beigemessen wird als der Praxis. Aufwendige Studien von zig wissenschaftlichen Stellen erstellen zu jedem atomisierten Gedankengang die nötigen Grundlagen. Dabei wird systematisch übersehen, dass auch Wissenschaftler die Fragen nach ihren eigenen Interessen formulieren und dann bestätigen oder falsifizieren. Somit bewegt sich eben alles über Fragestellungen. Und dazu nur einseitig wissenschaftliche Fragen zu beantworten, ist in höchstem Masse ineffizient. Das belegen augenblicklich zahlreiche technische und auch soziale Entwicklungen. Dabei Covid-19 aufzuführen, wäre zu banal.

### **«Upskilling» oder Berufsbildung: Welche Bildung ist nötig?**

«Bildung ist ein durchaus relativer Begriff. Gebildet ist jeder, der das hat, was er für seinen Lebenskreis braucht. Was darüber, das ist von Übel.» Das sagte der deutsche Dramatiker und Lyriker Christian Friedrich Hebbel (1813 - 1863). Doch die Bildungsindustrie definiert diesen Bedarf seit einigen Jahrzehnten marketingmässig immer wieder neu. Dieses «Upskilling» verdrängt jedoch die den Märkten näherstehende Berufsbildung.

Die wissenschaftliche stellt sich gerne über die berufliche Aus- und Weiterbildung. Elitäre Anforderungen sind dazu dienlich. Viele Wissenschaften sind aber von Berufsfeldern und deren Wissen abhängig. Praxis wäre dazu dienlich. Dass sich Theoretiker im beruflichen Einsatz nicht immer bewähren, das belegen Steuer-, Einkommens- und auch Arbeitslosenstatistiken. So kommt es nicht von ungefähr, dass in anglosächsischen Ländern der «Praktik-Wissenschaftler» zusätzlich zur Berufsbezeichnung eingesetzt wird. Doch nicht nur in der Schweiz scheuen die Hochschulen den Kontakt zur Privatwirtschaft, wenn es nicht gerade um Sponsorengelder oder einkommensoptimierende Beraterjobs geht.

Der Weg übers Gymnasium und die Matura wird aber nicht nur von den Institutionen propagiert, sondern auch von komplexbehafteten Eltern als erstrebenswerten Weg betrachtet. Solche Risikoaversion führt zu einem sicheren Verwaltungsberuf. Das hilft wiederum dem System: Jeder erdenkliche berufliche Werdegang wird universitären Bildungsnormen und -strukturen

unterstellt. Dabei bewegt sich die akademische Welt oft in einem gesetzlichen und geistigen Freiraum, der die Grenzen des Machbaren überschreitet. Die Privatwirtschaft, besonders aber Berufsleute, können sich da nur wundern: Die Wissenschaften sammeln, ordnen, benennen und modellieren jeden Themenkreis und testen alles mit ihren Studenten, doch die gesuchte Replizierbarkeit findet sich häufig nur im Praxisalltag.

### **Berufsleute: diskriminiert oder sogar rassistisch behandelt?**

Der Drang, die Welt über religiöse oder monothematische Argumente in ideale Zustände zu versetzen, hat den Menschen stets geistig in Bewegung gehalten. Daraus entstehen aber schnell Ideologien, die zur Ausgrenzung von Menschen dienen. So werden noch heute Menschen auf dem Bildungsweg an Entscheidungskreuzungen zu oft mit der Formel «high versus low intelligence» konfrontiert. Allerdings ist auch das eine Definitionsfrage.

Gerade in öffentlichen Verwaltungen wäre es vorteilhaft, nicht nur Wissen, sondern auch Können als Anstellungskriterium einzusetzen. Wissensfragen durch Fachkönnen und Erfahrung zu ersetzen oder mindestens zu ergänzen, würde wahrscheinlich manchem Projekt den «Stachel des Scheiterns» ziehen. Mit dualgebildeten und praxisgeläuterten Fachleuten liessen sich sogar mehr als nur Redundanzen und Budgetüberschreitungen vermeiden.

Was wir heute als Bildung bezeichnen, führt oft auch zu fehlgeleiteten Bedürfnisströmen. So ist Leben ja nicht nur von wenigen Wissensgebieten abhängig, sondern von einer Vielzahl von Fächern und Können und letztlich auch der notwendigen Koordination. Allein mit Mathematik landen wir ja auch noch nicht auf dem Mars. Und zumindest auf unserem Planeten fällt ein gewichtiges Objekt aus unserer Hand stets auf den Boden und nicht in die Luft. Fairerweise ist zu sagen, dass diese Kritik nicht alle Leute betrifft. Aber warum kriegen beispielsweise nur exakte Wissenschaftler Gänsehaut bei diesen Gedanken? Antwort: Weil sich deren Axiome nicht mit Rhetorik und Dialektik dem Zeitgeist anpassen lassen.

### **Berufsbildung: Unbedingte Berufs- und Fachverbandangelegenheit**

Die beschriebenen Bildungsdiskrepanzen müssen die Berufe in erster Linie zusammen mit ihren Verbänden überwinden. Das tun sie vorteilhafterweise, indem sie selber Berufsbildungsforschung betreiben und ihre Politik und die damit zusammenhängenden Aussagen teils ergänzen, teils neu ausrichten. In jedem Fall müssen Berufe damit beginnen, sich wesentlich besser zu dokumentieren. Auch Berufe stehen mit ihren Aktivitäten und ihrem Verhalten zunehmend in Beweisnotstand. Insbesondere sollten sich Berufe und Fachverbände in der Schweiz besser koordinieren und vermeiden, dass nur die Geschichte der etwa 1'650 Grossfirmen in Schulen als Beispiel verwendet wird. Die anderen über 500'000 Klein- und Mittel- müssen sich zusammen mit

den Grossbetrieben über die Fach- und Dachverbände zusammenfinden und künftig systematisch ...

- aufzeigen, dass Berufe zukunftsträchtige, zuverlässige und motivierende Erwerbsquellen auch in KMUs darstellen und in der Schweiz zu den wichtigen Steuersubstraten gehören
- vor allem für junge Leute hervorheben, dass die Berufsbildung über die Sachbearbeiter-, Fachleute- und Expertenebene wesentlich besser dem Lebenszyklus eines Menschen und seiner Entwicklung entspricht als mancher andere Ausbildungsweg und die erfolgreichen Prüfungsabsolventen sich im beruflichen Umfeld bereits bewährt haben
- erläutern, welche Werte im fachlichen und beruflichen Können stecken und weshalb dabei nicht nur auf Handlungskompetenzen geachtet wird, sondern die nötigen Selbst- und Sozialkompetenzen gefördert werden
- den Vorteil des Tertiär-B-Weges unter Aufsicht des Staatssekretariats für Bildung, Forschung und Innovation hervorheben, weil die Prüfungen organisch, vergleichbar, sozial-verträglich, integrativ, effizient und kontrolliert abgelegt werden
- per se Wissen mit Können verbinden und mit den Bedürfnissen ihrer Kunden abstimmen, und das auch unter Einbezug sozialer und politischer Absichten unter Berücksichtigung des ökologischen Fussabdrucks
- das traditionelle Abschotten ihrer Berufsinnungen ersetzen durch in Wort und Tat umsetzbare Antworten auf heikle fachliche, soziale und politische Branchen- und Fachfragen
- darauf achten, dass die duale Bildung von wirklich dual Gebildeten be- und gelebt wird und theorieelastige Methodik und Didaktik systematisch mit der Realität konfrontiert wird.

Wer sich mit der aktuellen Berufsbildungssituation befasst, stösst allzu oft auf widersprüchliche Antworten. Zu viele institutionell-rechtliche Vorgaben des aktuellen Aus- und Weiterbildungsbetriebes beruhen auf autoritären Allaussagen. Das bedeutet nicht, dass das Eine oder das Andere beseitigt werden soll. Vielmehr sind die Notwendigkeiten in der institutionellen und nicht nur in der rhetorischen Koordination zu erkennen.

Somit sind die Berufe gehalten, sich über ihre Verbände eine wesentlich prominente Stellung in Bildungsinstitutionen und dann auch den Medien zu erarbeiten. Dazu müssen die Berufe im Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) eine ebenbürtige Stellung zur «Welt der Wissenschaft» einnehmen. Dass dies nicht nur ein Postulat des SVIK-Präsidenten ist, zeigt der Artikel von Christoph Eisenring in der NZZ vom 28. April 2021 auf Seite 21 mit dem Titel «Unternehmen, hört die Signale». Nun müssten auch die Bildungsinstitutionen und die Verwaltungen ihre «Hörgeräte» einschalten. Und Politikern ist der Slogan «Bildung ist wichtig» nicht mehr ohne Gegenfragen abzunehmen. Doch da gibt es noch ein weites Feld zu beackern. ■

# PROGRAMM 2021 (STAND 6. MAI)

## SVIK-/ASCI-GENERALVERSAMMLUNG/ -KONFERENZ®

- Donnerstag, 24. Juni 2021, 17.00 bis 18.00 Uhr  
(Ort noch nicht bestimmt)

## SVIK-COMWAVE®

- Dienstag, 26. Oktober 2021, 16.30 bis 18.00 Uhr,  
FHNWS Olten

## SVIK-RATING®, SVIK-AWARDS®, SVIK-HEARINGS®

- Ausschreibung: Mai 2021
- Abgabetermin: Freitag, 13. August 2021
- Jury-Days: Donnerstag und Freitag, 19. und 20.  
August 2021 in Bern
- Jury-Head-Day: Freitag, 27. August 2021 in Bern
- SVIK-Award-Verleihung: Donnerstag, 18. November  
2021 (Ort noch nicht bestimmt)
- SVIK-Hearings: Donnerstag und Freitag, 25. und  
26. November 2021 in Bern

## SVIK-/ASCI-REGIONALGRUPPE DEUTSCHSCHWEIZ

- Dienstag, 29. Juni 2021, Arbeitgebtag, Zürich
- Mittwoch, 8. September 2021, 17.00 Uhr, (Ort  
noch nicht bestimmt)

## SVIK-/ASCI-REGIONALGRUPPE SUISSE ROMANDE

- Rencontre à distance, la responsabilité sociale  
des entreprises
- A suivre

## SVIK-/ASCI-REGIONALGRUPPE TICINO

- Pendente - Verranno comunicati in seguito

## SVIK-/ASCI-VORSTAND (Ort noch zu bestimmen)

- Donnerstag, 24. Juni 2021, 15.00 bis 17.00 Uhr
- Mittwoch, 29. September 2021, 16.00 bis 18.00 Uhr
- Dienstag, 7. Dezember 2021, 16.00 bis 18.00 Uhr

## SVIK-/ASCI-FACHKOMMISSION

- Die Fachkommission tritt alle 2 Monate zusammen und behandelt Themen der internen und integrierten Kommunikation.

## Benchmark für Unternehmens- kommunikation:

# DAS SVIK- RATING



Der Schweizerische Verband für interne und integrierte Kommunikation (SVIK) kann als unabhängiger Fachverband eminent vieles zur Verbesserung der Situation in den Betrieben beitragen. Dazu gehört u.a. das seit der Verbandsgründung vor 75 Jahren alljährlich durchgeführte SVIK-Rating für Leistungen der internen Kommunikation mit der anschliessenden Preisverleihung und den Hearings. Sie können dieses Jahr in acht Kategorien am SVIK-Rating teilnehmen, nämlich:

**Kategorie 1:** Gedruckte und elektronische Mitarbeiterzeitungen und -zeitschriften – Vertrauensbildende Kommunikationsmittel im Unternehmen

**Kategorie 2:** Events – Betriebsanlässe, Lernen und Unterhaltung zur Dynamisierung der Organisation

**Kategorie 3:** Campaigning – Gute Erinnerungen – eine exzellente Kampagne

**Kategorie 4:** Unternehmens- und Organisationstexte – wichtige Elemente der Führungs- und damit der internen und integrierten Kommunikation

**Kategorie 5:** Konzepte und Strategien – Unternehmensvisionen und -konzepte konkretisieren und Strategien vermitteln

**Kategorie 6:** Auszubildende informieren, integrieren und mit ihnen interagieren – Wenn was läuft, dann sind Lehrlinge dabei!

**Kategorie 7:** Der Fachjournalist/die Fachjournalistin oder die Lehrperson des Jahres – Persönlichkeiten, welche die interne Kommunikation beschreiben, benennen, analysieren und attraktiv darstellen

**Kategorie 8:** Interner Kommunikator oder Kommunikatorin des Jahres (Internal Communicator of the year) – die Persönlichkeit, welche die Führungskommunikation prägt

Die Ausschreibung können Sie über [www.svik.ch](http://www.svik.ch) einsehen und ausdrucken.

#bornelectric



# THE iX3



**AUTO MARTI AG**  
3172 Bern-Niederwangen  
automarti.ch