

# IKM Update

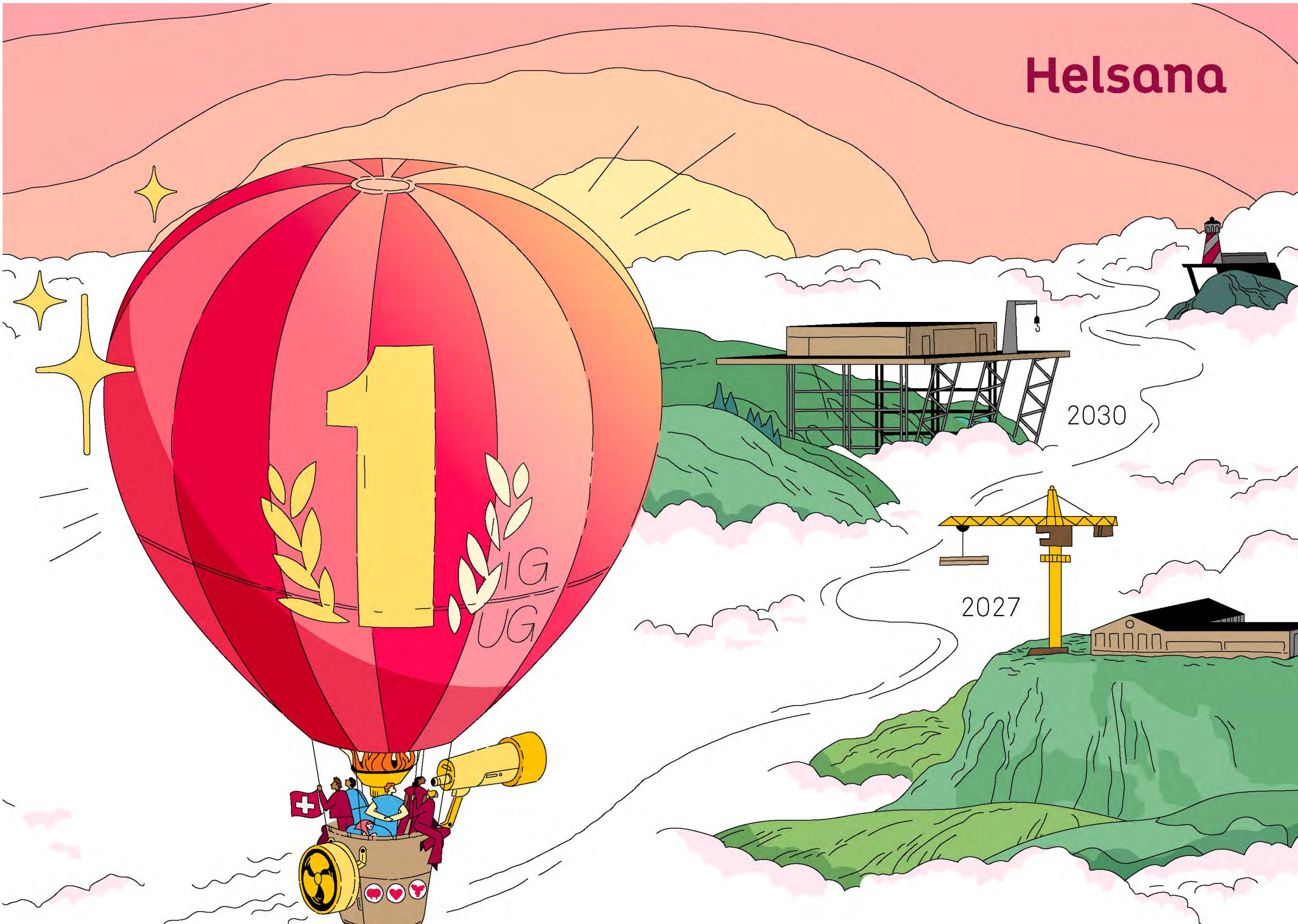
**Abheben**  
**– ohne die Bodenhaftung zu  
verlieren**

18:15 bis 19:45 Uhr, plus Aperitif

**Wirtschaft**

Luzern, 26. November 2025

FH Zentralschweiz



# Abheben – ohne die Bodenhaftung zu verlieren

## **18.15 Uhr: Begrüssung**

Dr. Constanze Jecker

Dozentin und Leiterin CAS Internal and Change Communication, IKM, Hochschule Luzern – Wirtschaft

## **18.25 Uhr: Change im Wandel? Zirkulär Denken!**

Dr. Gian-Claudio Gentile

Senior Leadership- und Organisationsentwickler bei Helsana | Dozent im CAS Internal and Change Communication

## **18.45 Uhr: Strategie-Kommunikation im Unternehmen? Kreativität ist gefragt!**

Marisa De Faveri Schweizer, Verantwortliche Interne Kommunikation bei Helsana

## **19.00 Uhr: Strategie-Sprache ohne Worte? Metaphern suchen!**

Yves Erne, Geschäftsführer & Mitinhaber, Zense GmbH

## **19.20 Uhr: Fragen, Erfahrungsaustausch und Diskussion**

Moderation: Dr. Constanze Jecker

**19.45 Uhr: Apero**

# Begrüssung - CAS Internal and Change Communication 20

## Start

30. Januar 2026

## Ziele

Sie reflektieren, warum eine strategisch konzipierte und dialogorientierte Kommunikation in der agilen Arbeitswelt 4.0 unentbehrlich ist.

Sie verstehen, wie sich interne Instrumente in der digitalen Transformation effizient nutzen und adressatengerecht einsetzen lassen.

Sie sind können den Mitarbeitenden auch in Change- Prozessen Orientierung geben.

## Infos

[www.hslu.ch/icc](http://www.hslu.ch/icc)

## Fragen

Gerne an Rita Elmiger  
oder  
Dr. Constanze Jecker

rita.elmiger@hslu.ch

constanze.jecker@hslu.ch

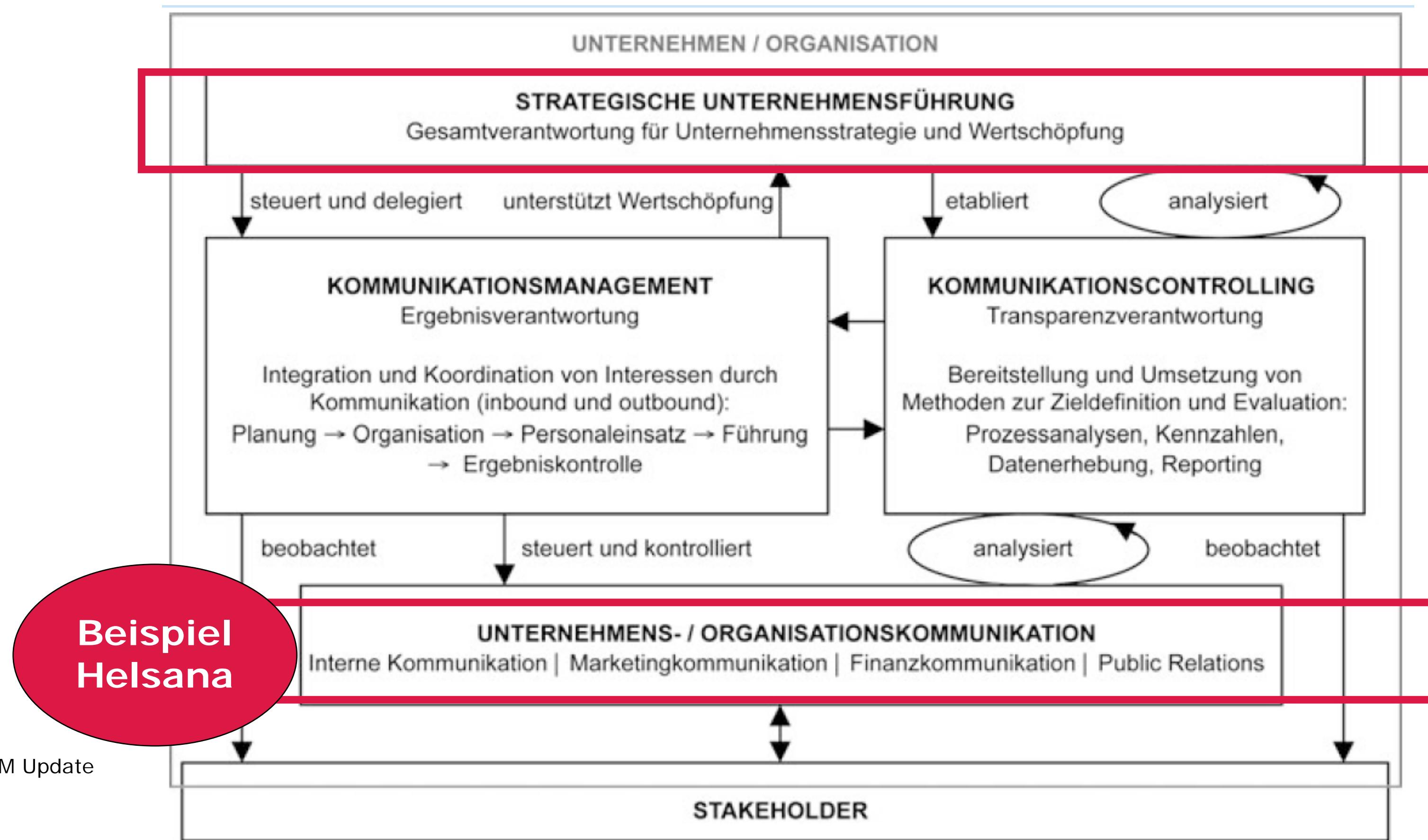


# Strategien für Interne Kommunikation – in Veränderungen

## Ziele des CAS ICC

- ✓ **strategisch** konzipierte und dialogorientierte Kommunikation in der agilen Arbeitswelt 4.0
- ✓ interne Instrumente in der digitalen Transformation adressatengerecht und effizient nutzen
- ✓ Mitarbeitenden **im Change** Orientierung geben

(Abb. Zerfaß 2014: 50, 61 zit. in: Zerfaß & Dühring 2016: 52; ebd.: 50f.)



# IKM Update: Impuls

## Change im Wandel? Zirkulär Denken!

### Dr. Gian-Claudio Gentile

- Senior Leadership- und Organisationsentwickler bei Helsana
- Dozent im CAS Internal and Change Communication, HSLU – Wirtschaft, IKM
- Studium: Soziologie, Betriebswirtschaft und Sozialpsychologie, Universität Zürich
- Promotion: Arbeits- und Organisationspsychologie, ETH in Zürich



Die Gesellschaft der Zukunft ist durch die Instantaneität und Konnektivität neuer Medien gekennzeichnet.

Ihre Strukturform ist das «Netzwerk», in dem eine ständige, dezentrale Anpassung notwendig ist (AdA: sein wird).

DIRK BAECKER

Digitalisierung und die nächste Gesellschaft

# Versuche, die heutige Welt «einzufangen»

**VUCA**

*volatil / ungewiss /  
komplex / ambig*

**TUNA**

*turbulent / unsicher /  
neuartig / ambivalent*

**BANI**

*brüchig / ängstlich / nicht-  
linear / unbegreiflich*

**Generelle  
Situationseinschätzung**  
*(seit 80er)*

**Disruptive Veränderung &  
strategische Komplexität**  
*(2016)*

**Emotionale Belastung &  
Systemzustände**  
*(aktuell)*

# Versuche, die heutige Welt «einzufangen»

VUCA

TUNA

BANI

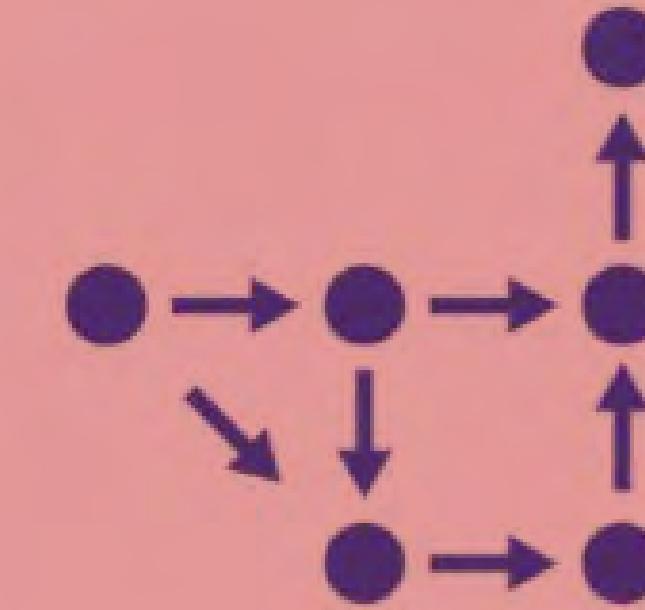
einfach



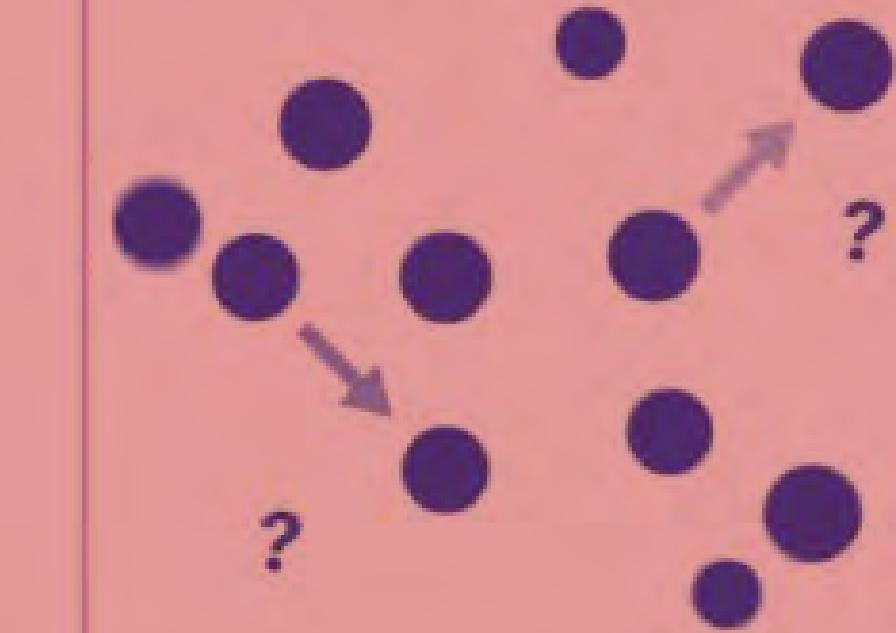
kompliziert



komplex

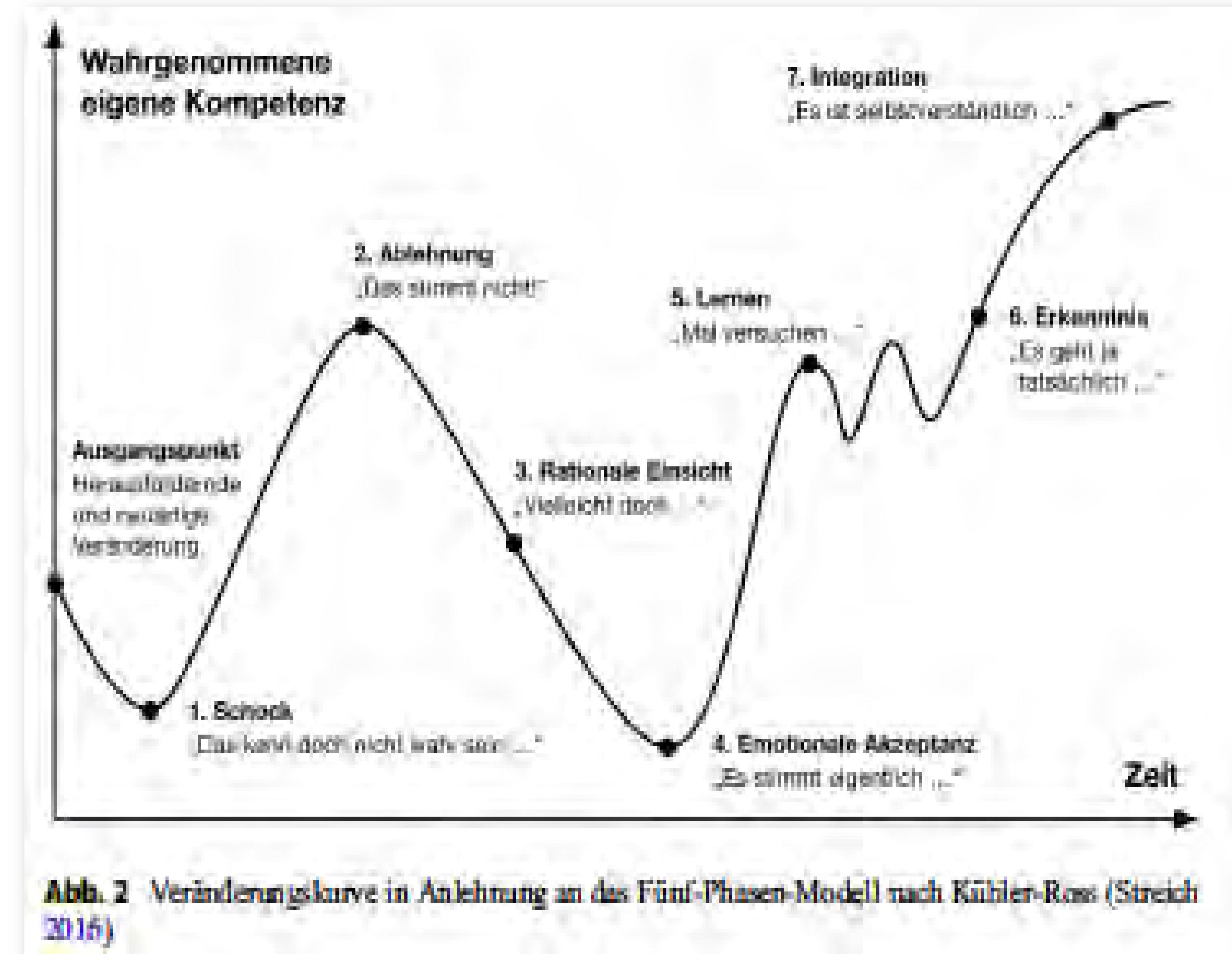


chaotisch



In Anlehnung an Snowden (2005), Cynefin Modell.

# „Sterbekurven“ als Ausgangspunkte für Change-Massnahmen



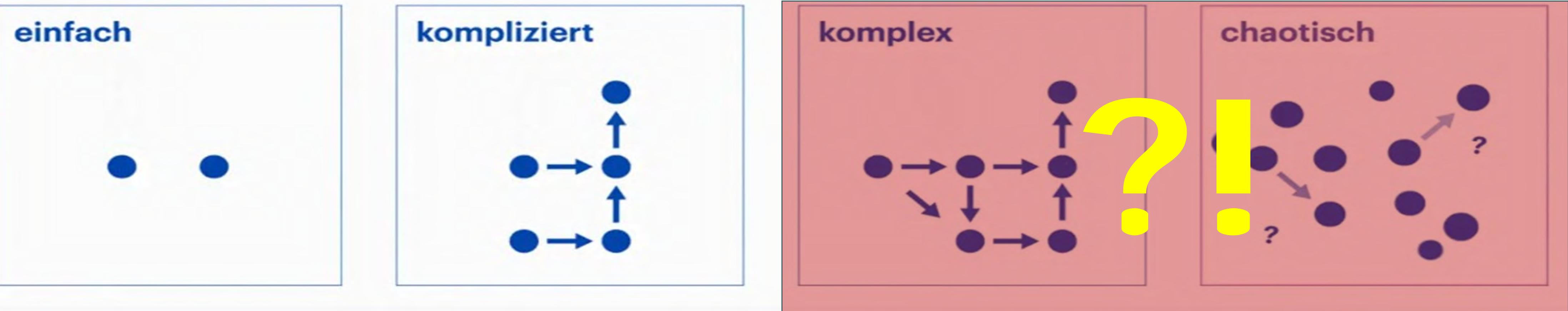
# Verdeckte bzw. implizite Annahmen der «Linearität»

Die Leute müssen sich verändern, nicht das Veränderungs- vorhaben

Verneinung als blosse Etappe vor der Einsicht

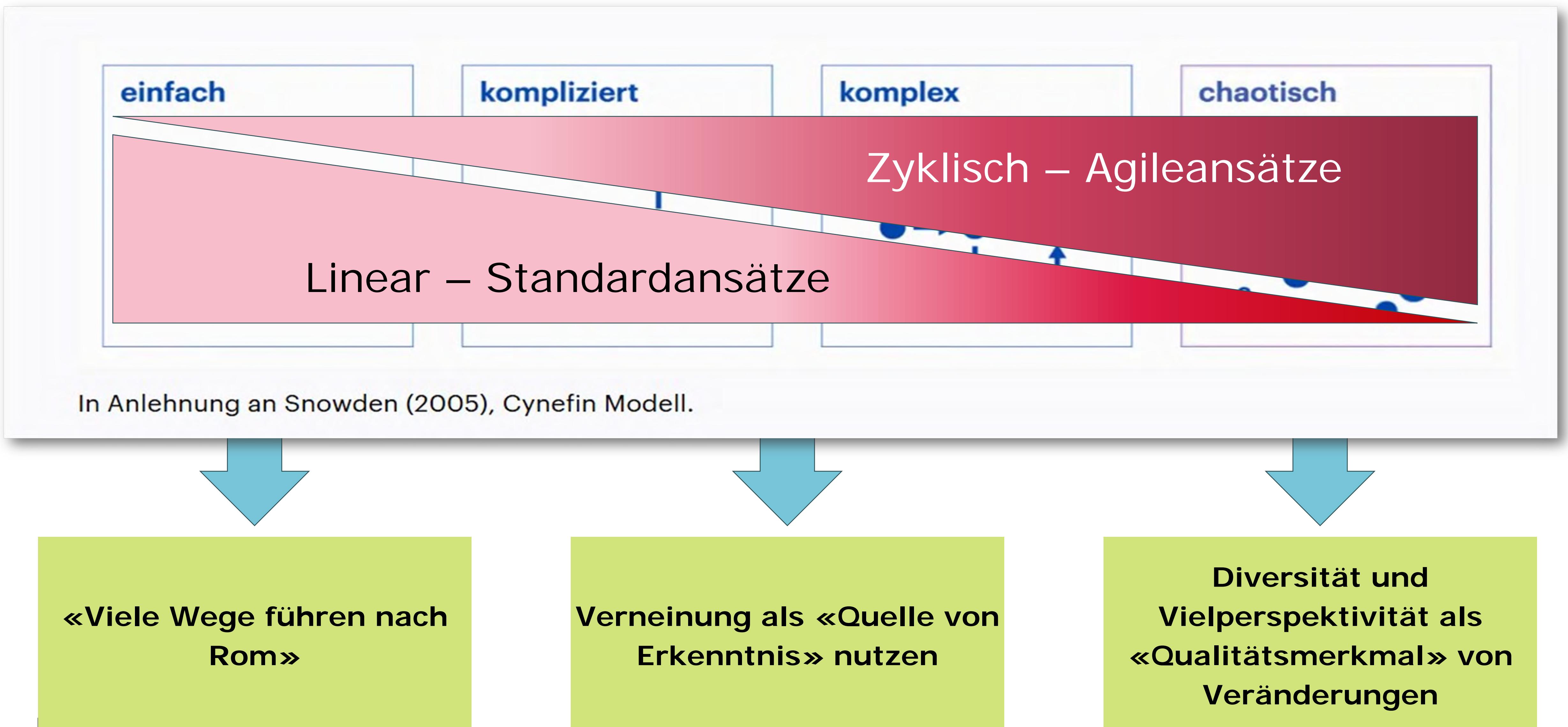
Die vom Change Betroffenen erscheinen als träge Masse, die bewegt werden soll.

Locher, 2023



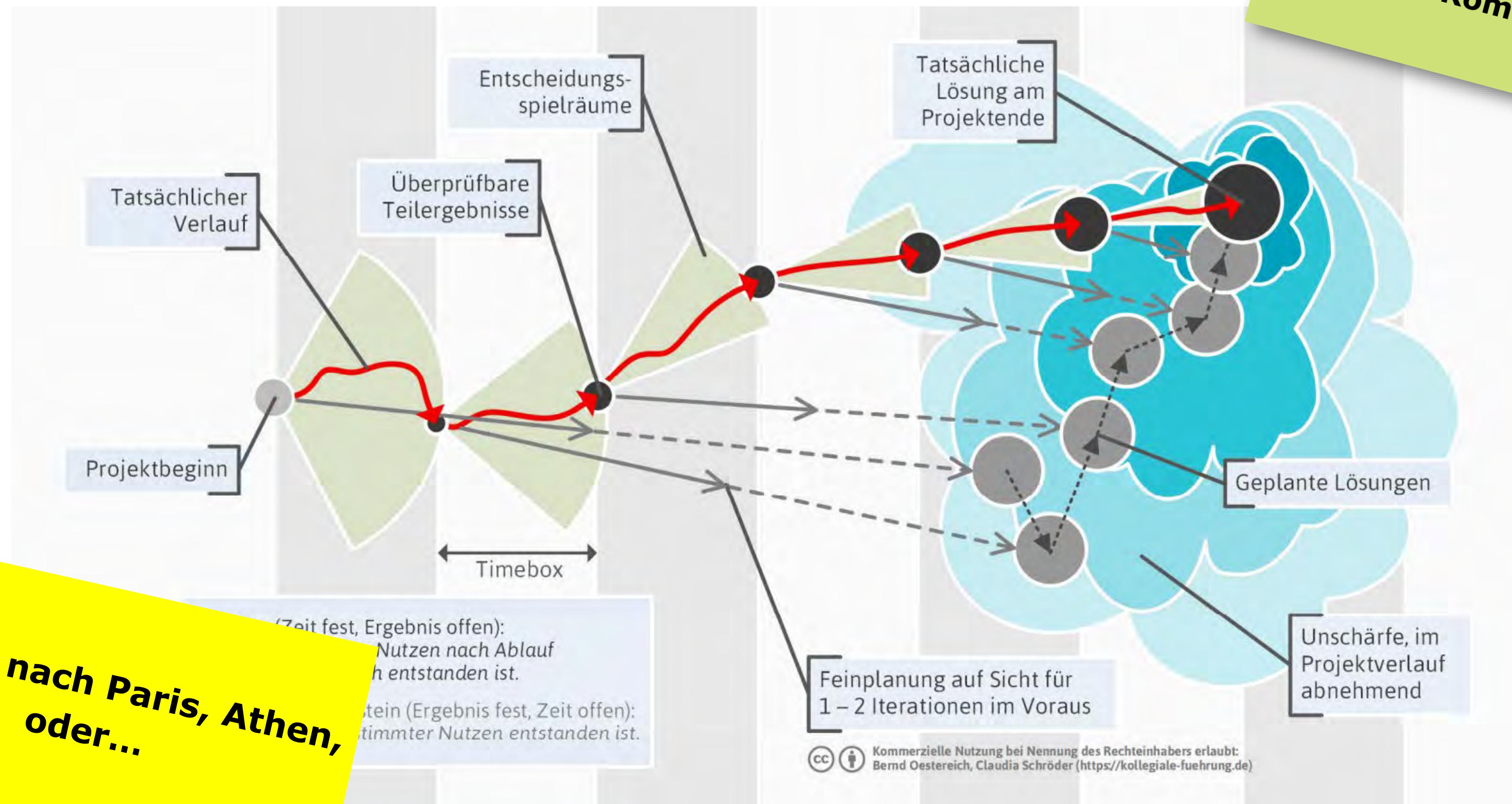
In Anlehnung an Snowden (2005), Cynefin Modell.

# Erweiterung des Beobachtungsspektrums im Change



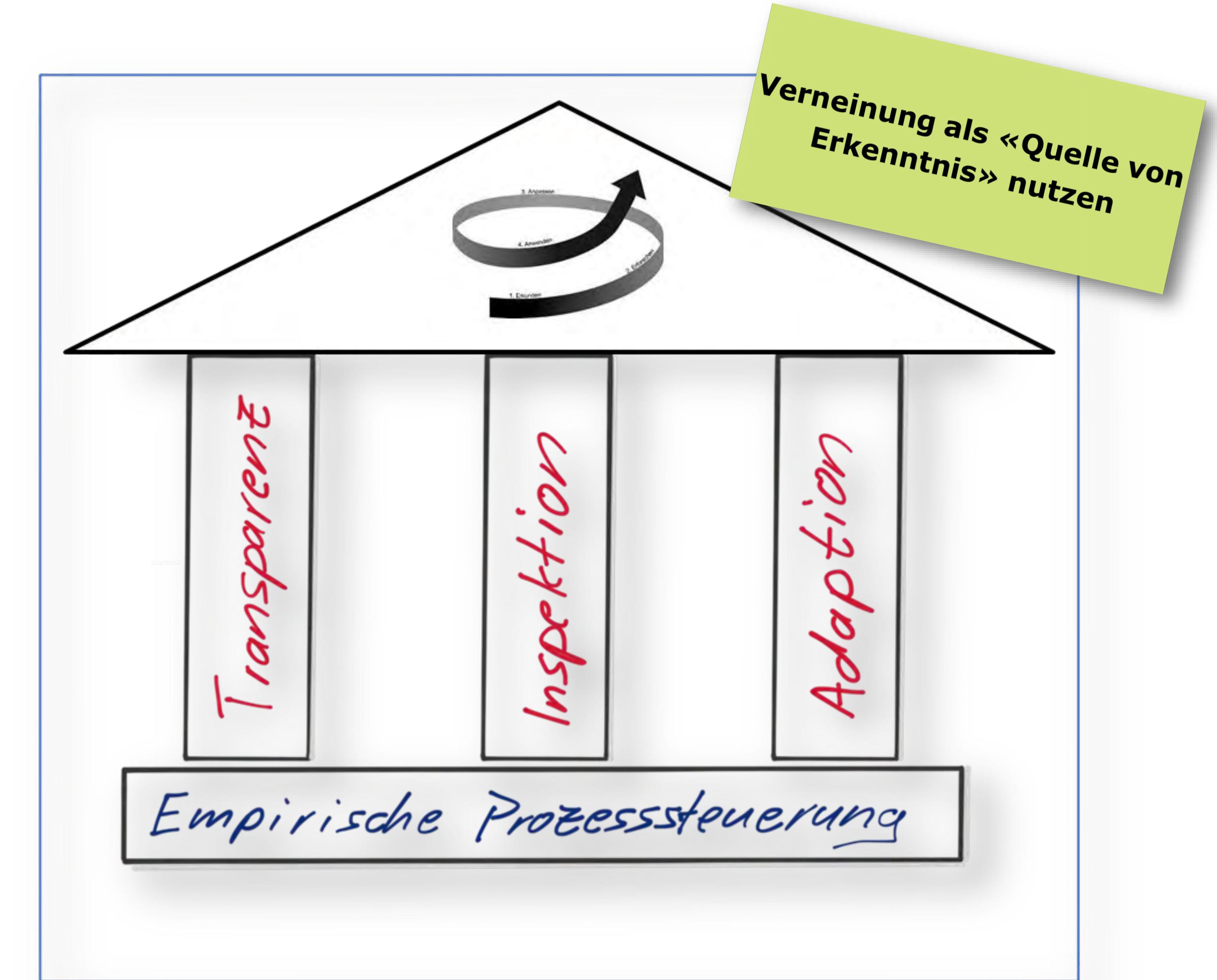
# Kleinschrittiges erprobendes Herantasten

(Oesterreich & Schröder, 2019)



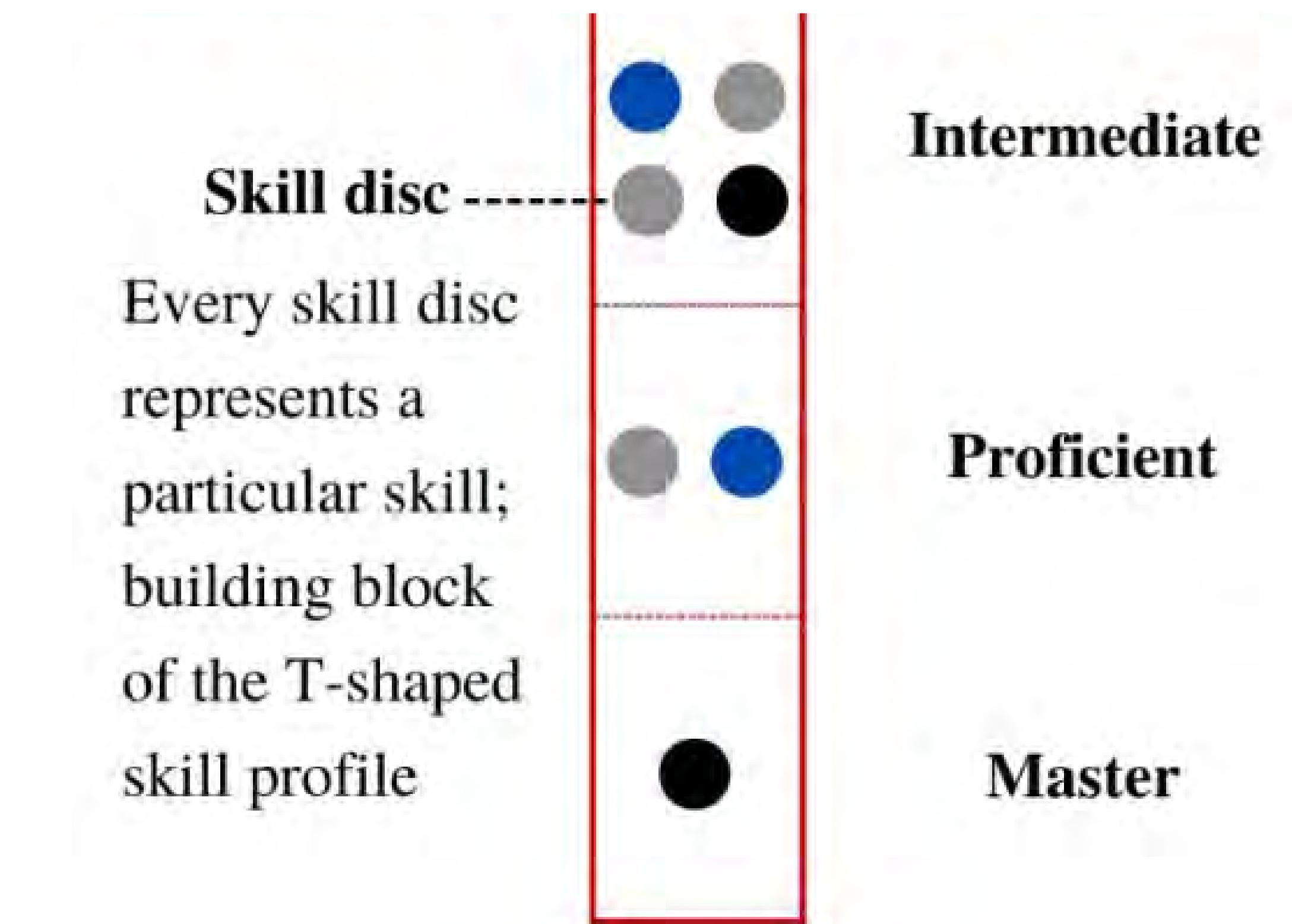
# Prozesse & Strukturen

Lernen, was (nicht) funktioniert und anpassen, wenn notwendig



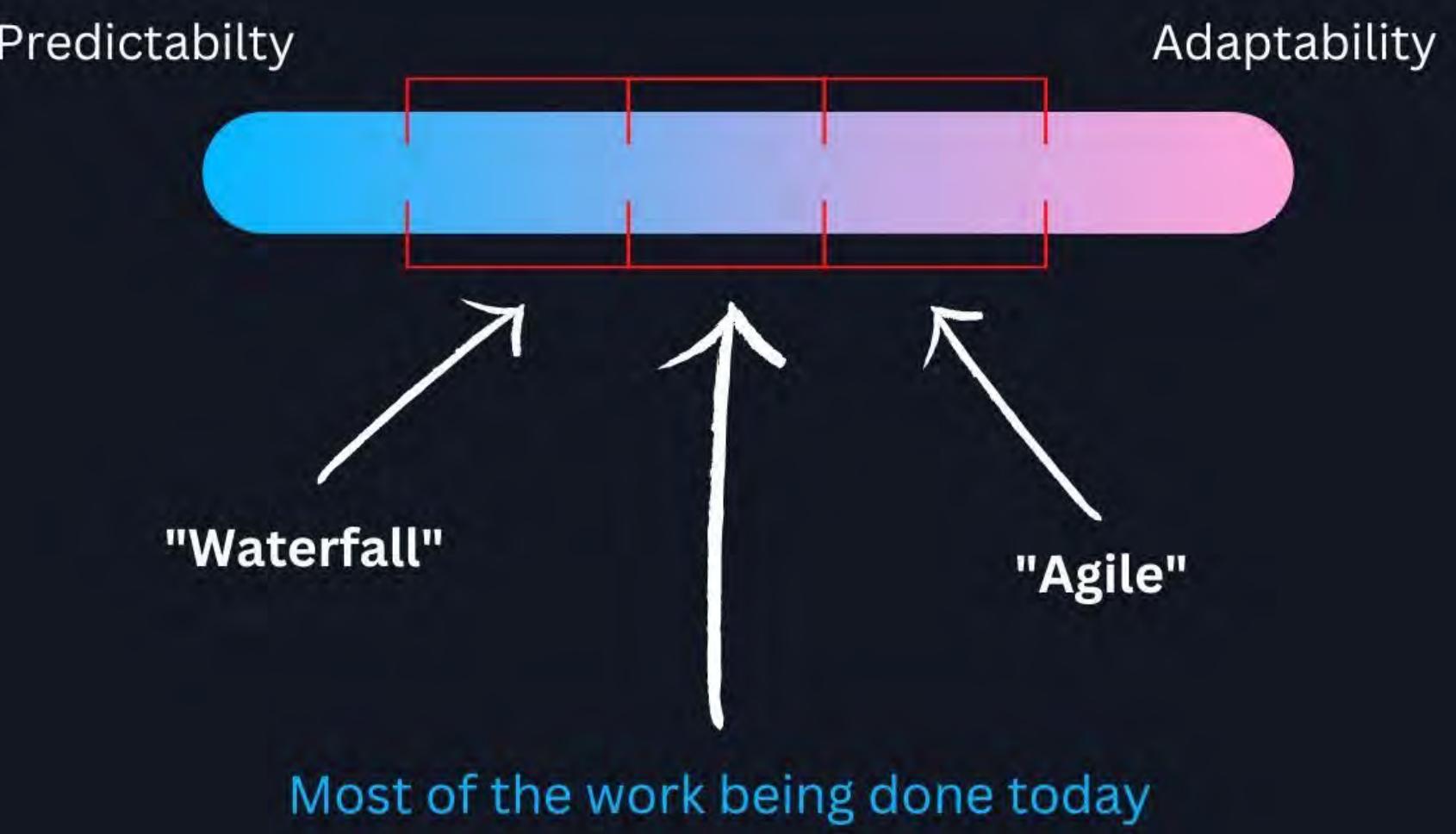
# Diversität & interne Mobilität

*Diversität und  
Vielperspektivität als  
«Qualitätsmerkmal» von  
Veränderungen*



# CHANGE-MANAGEMENT & INTERNE KOMMUNIKATION

# It's not "Waterfall versus Agile"



The vast majority of work sits somewhere in the middle

# Interne Kommunikation im Spannungsfeld von Linearität und Zirkularität – «Wind of Change bei Helsana»

Die Leute müssen sich verändern, nicht das Veränderungsvorhaben

Neue Strukturen & Gefässe für Dialog & (Re-) Orientierung schaffen

«Viele Wege führen nach Rom»

Verneinung als blosse Etappe vor der Einsicht

Lernen aus Erfahrung als Alltagsaufgabe etablieren

Verneinung als «Quelle von Erkenntnis» unterschlagen

Die vom Change Betroffenen erscheinen als träge Masse, die bewegt werden soll.

Strateg. Skill- Management als «new normal» unterstützen

Vielperspektivität als «Qualitätsmerkmal» von Veränderungen

# IKM Update: Impuls

## **Strategie-Kommunikation im Unternehmen? Kreativität ist gefragt!**

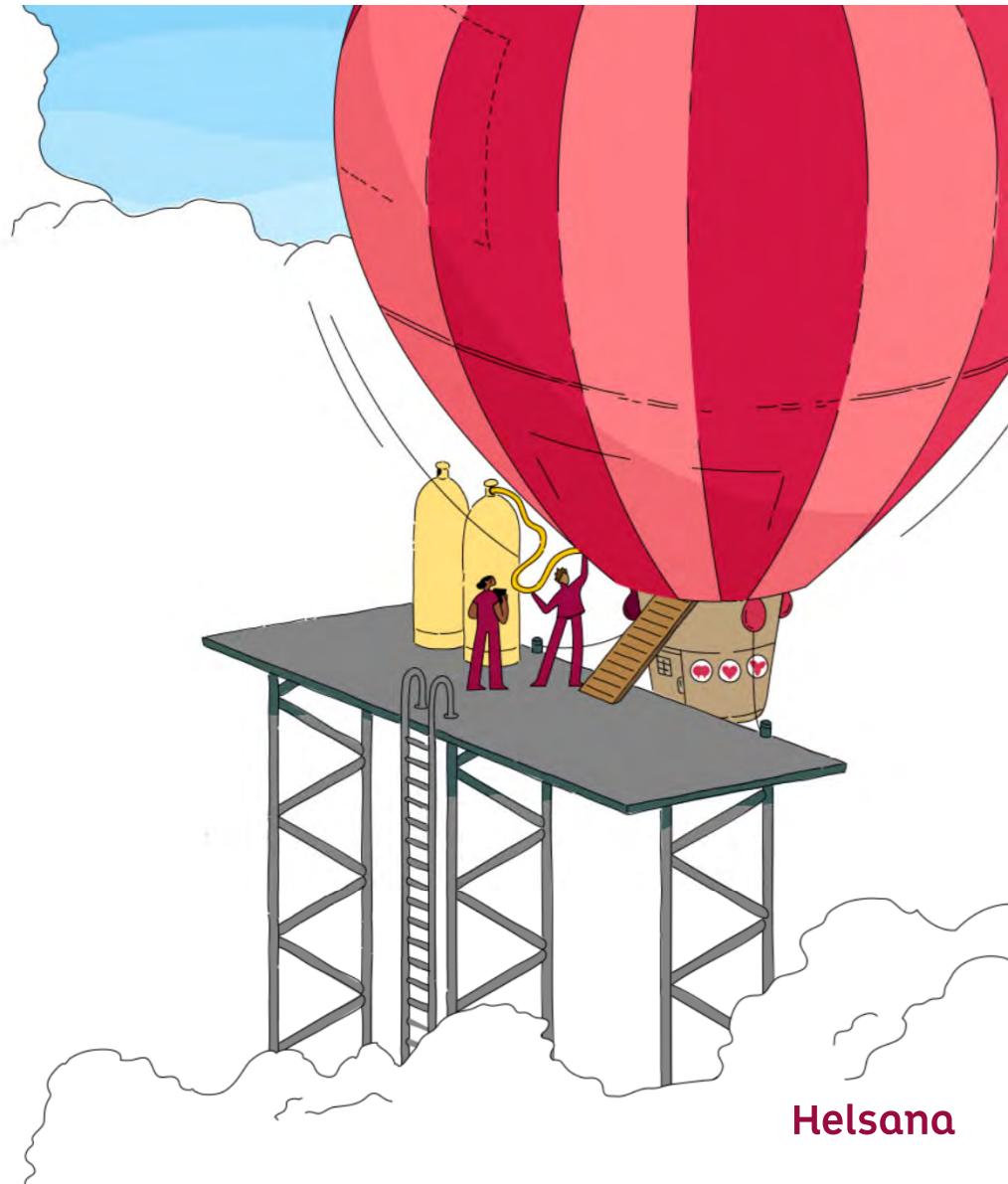
### **Marisa De Faveri Schweizer**

- Verantwortliche Interne Kommunikation bei Helsana
- MAS Communication Management, HSLU – Wirtschaft, IKM



## Grösster Krankenversicherer

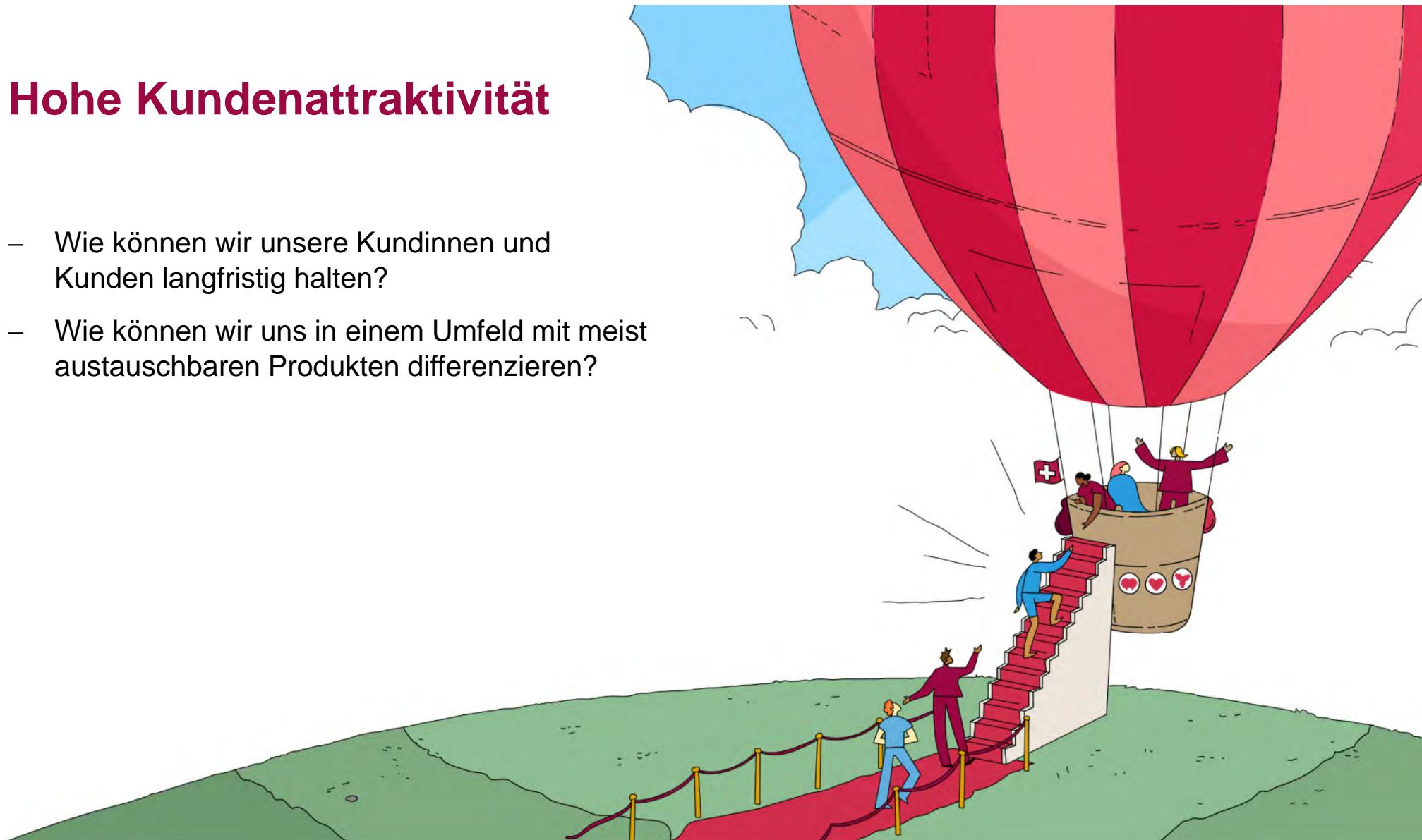
- Helsana ist ein gesunder Krankenversicherer
- Weshalb die ganzen Anstrengungen, wenn es schon gut läuft?



Helsana

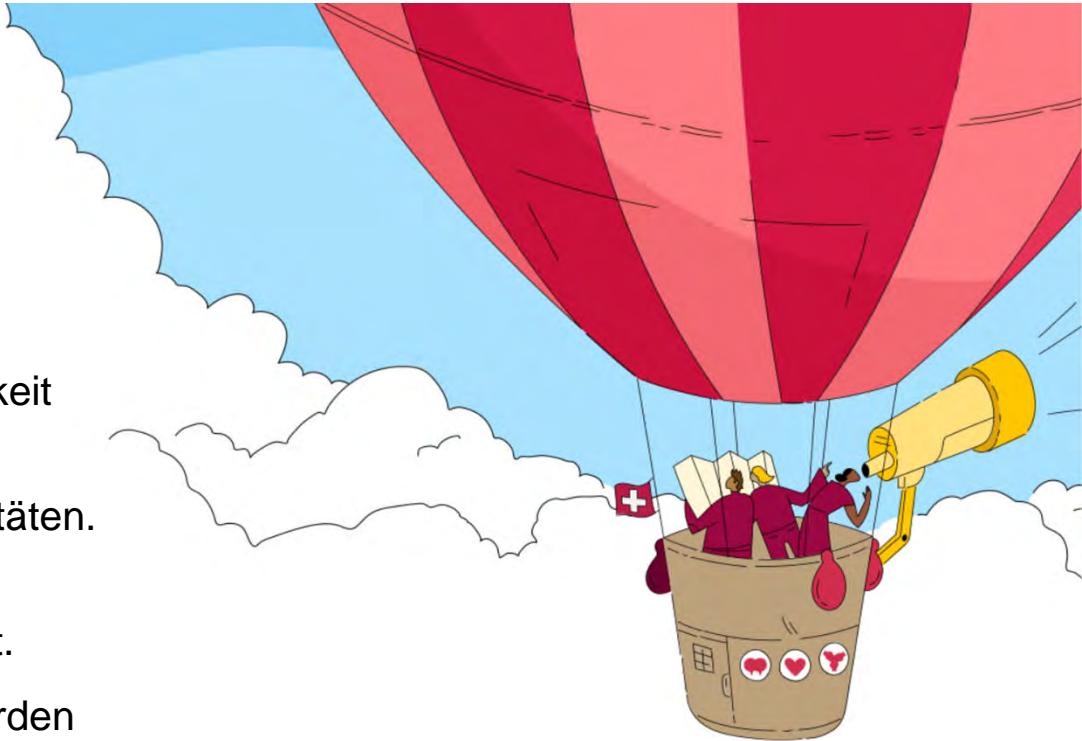
## Hohe Kundenattraktivität

- Wie können wir unsere Kundinnen und Kunden langfristig halten?
- Wie können wir uns in einem Umfeld mit meist austauschbaren Produkten differenzieren?



# Nachhaltige Unternehmensführung

- Wir haben uns das Ziel gesetzt, die Treibhausgasemissionen unsere Geschäftstätigkeit bis 2050 auf Nettonull zu reduzieren.
- Die Strategie definiert unsere langfristigen Prioritäten.
- Die Strategie wurde durch Geschäftsleitung und Verwaltungsrat erarbeitet und ist breit abgestützt.
- Insbesondere bei den neuen Themenfeldern wurden Mitarbeitende aus allen Fachbereichen einbezogen.



## Neue Themenfelder

- Was beschäftigt unsere Kundinnen und Kunden langfristig?



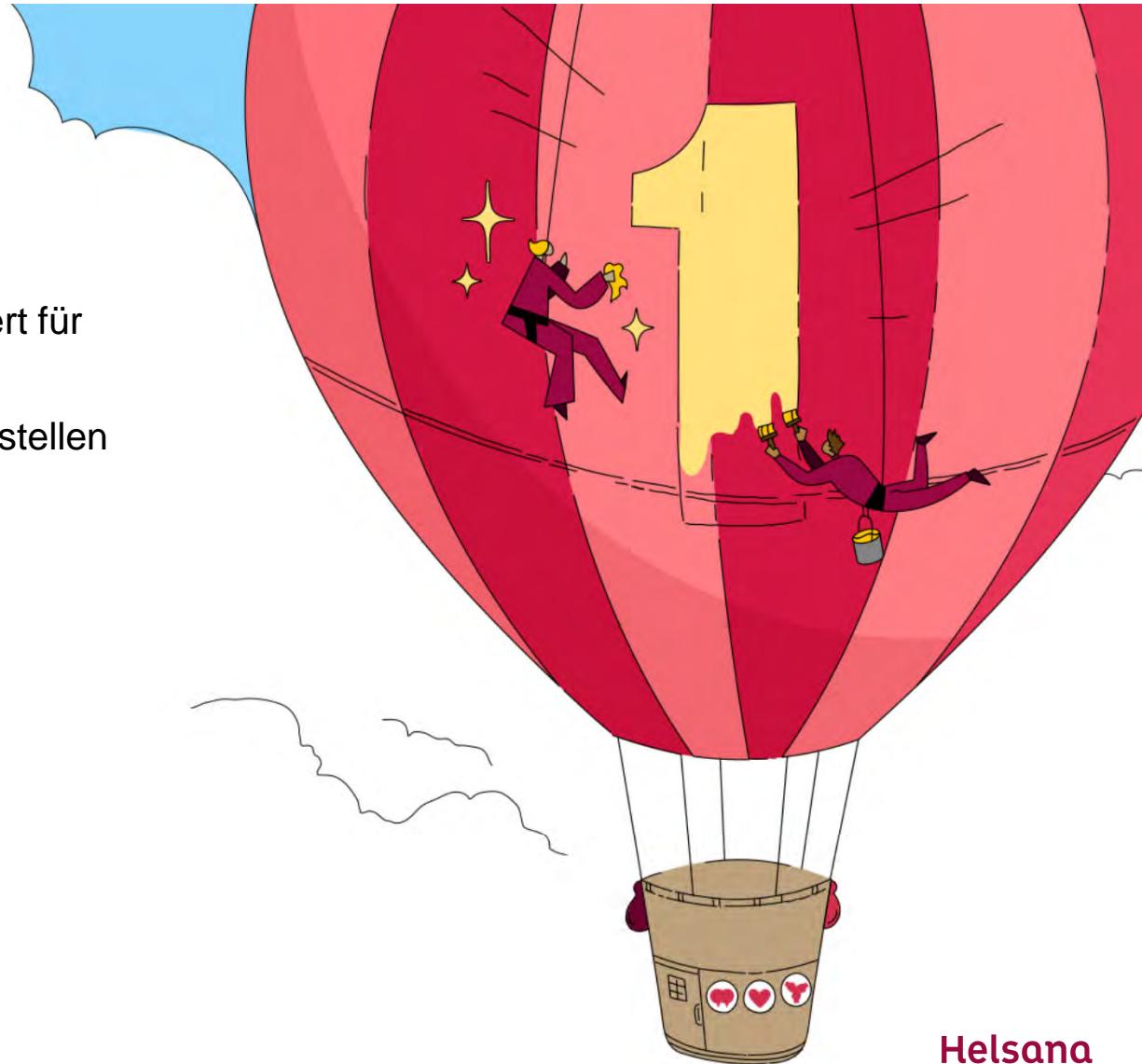
## Attraktive Arbeitgeberin

- Unternehmenskultur-Initiative «Engagiert für Helsana»
- Organisationsstruktur zukunftsfähig aufstellen

**Engagiert für die Strategie**

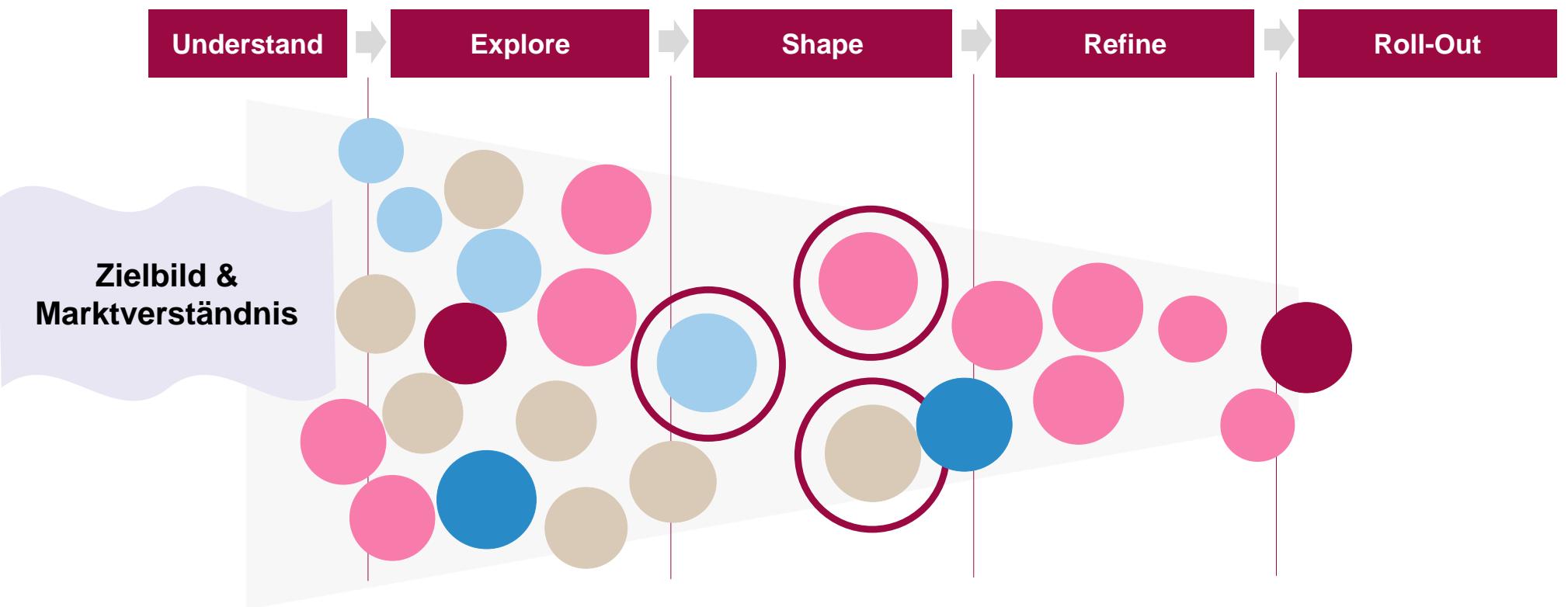
- Fit für Transformation
- Neue Skills

**SkillsUp**



**Helsana**

# Continuous Discovery Framework – aktueller Stand



# So haben wir die Strategie kommuniziert

CEO/GL

- Video-Botschaften
- GL-Mitteilungen zu den Trends



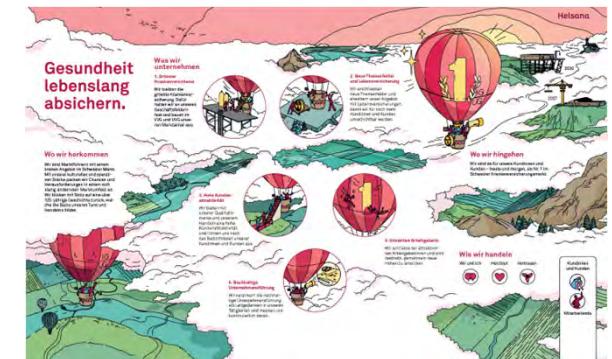
Kick-off

- Lancierung der Strategie an einer Grossveranstaltung



Bereichs-Anlässe

- Geschäftsbereichs-Anlässe nach dem Kick-off
- Thematisieren der Bereichsziele in den Teams



Erarbeitung einer Story  
Erarbeitung eines Key Visuals

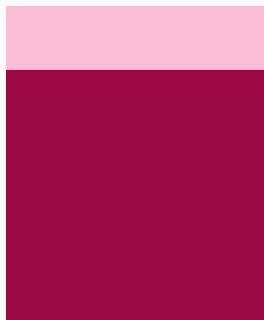
Helsana

## Herausforderungen

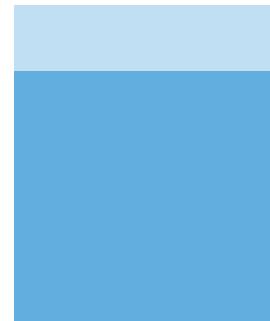
- Frühzeitiger Versand des Save the Dates
- Abweichen des ursprünglichen, abgenommenen Zeitplanes
- Knappes Zeitbudget, was zu Budgetkorrektur geführt hat

- Viele Stakeholder (intern wie extern)
- Regelmässig News bringen

# Puls-Umfrage zur Strategieimplementierung



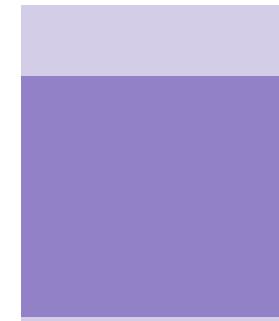
Strategie  
insgesamt



Von der GL und  
Management gut über  
Unternehmens-  
strategie informiert



Der Geschäfts-  
bereichs-Leiter hat  
gut über die Strategie  
informiert



Ich verstehe meine  
Bereichsstrategie

**Kulturinitiative «Engagiert für Helsana»  
wurde zu «Engagiert für Strategie»**

# Team-Challenge Surprise, Success, Shit



# IKM Update: Impuls

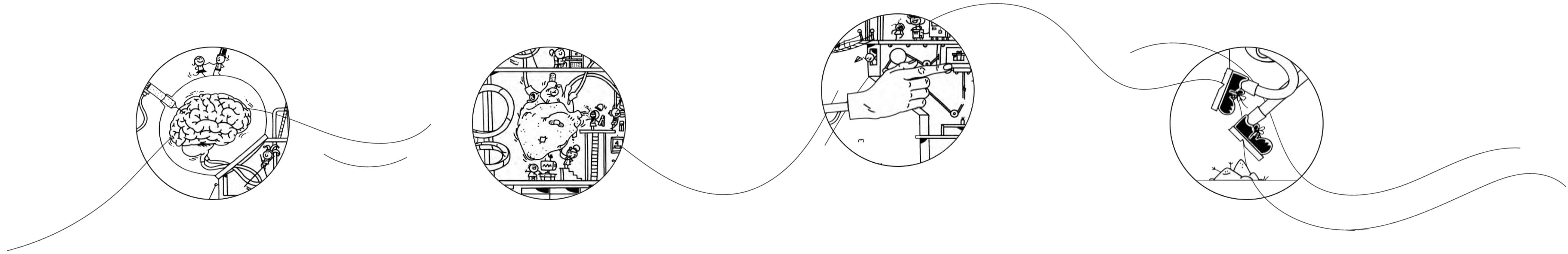
## **Strategie-Sprache ohne Worte? Metaphern suchen!**

### **Yves Erne**

- Mitinhaber und Geschäftsleiter von Zense
- Master in Marketing, Dienstleistungs- und Kommunikationsmanagement, Universität St. Gallen
- Verwaltungsrat: Teximport AG, Erpo Textil AG, Gewerbehaus Hölzliwisen AG



# Wir reframen in vier Schritten



## 1. Facilitation

- Inhaltliche Vertiefung & Schärfung
- Zielgruppen Analyse
- Kommunikationsarchitektur

## 2. Sensualization

- Strategie Story & Metapher
- Strategie „Landkarte“ als Skizze

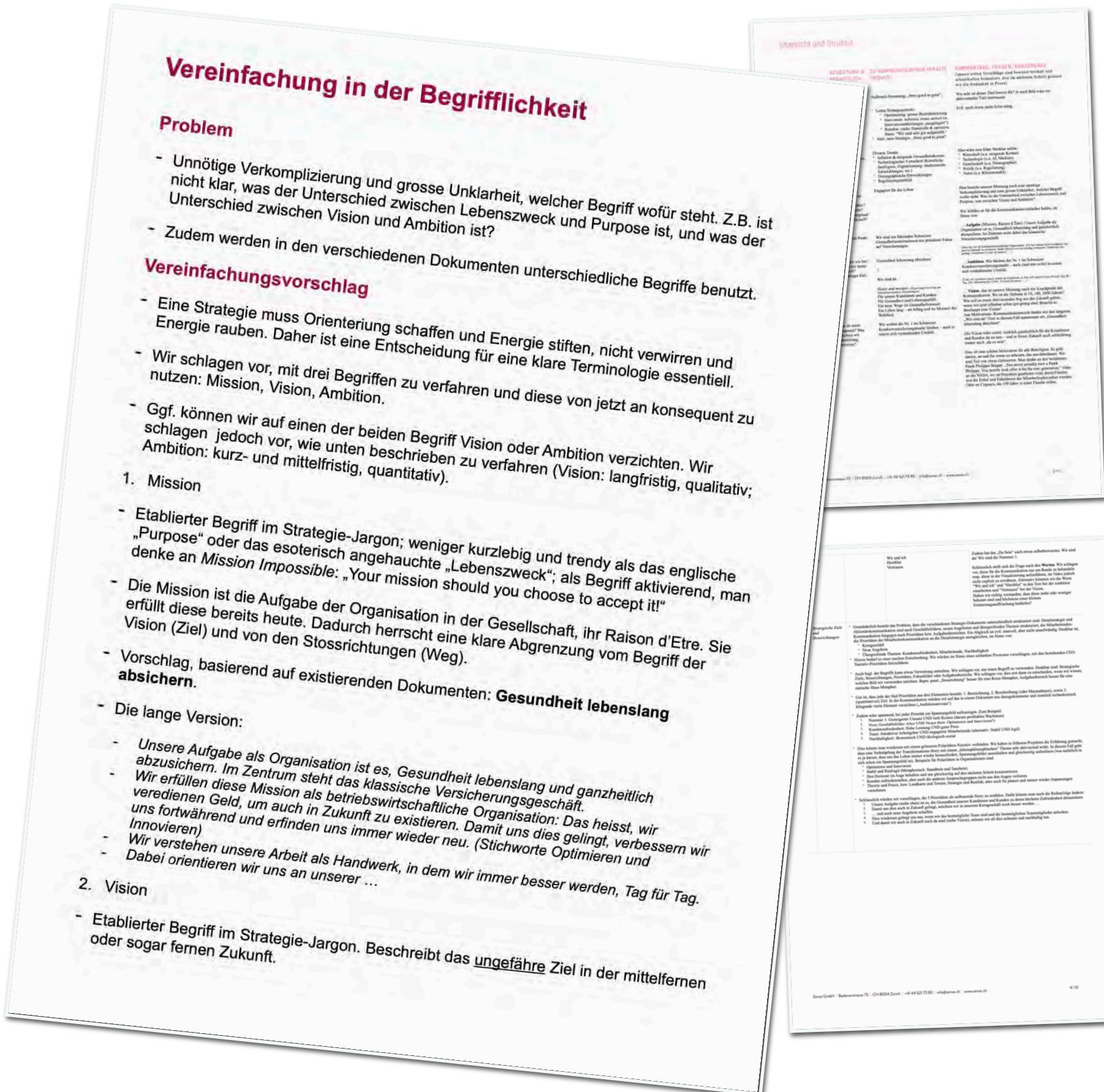
## 3. Mobilization

- Kanalübergreifende Kampagne zur Aktivierung aller Mitarbeitenden
- Dokumentation des Strategieprozesses
- Bildungsdimension

## 4. Sustention

- Performance-Analyse
- Anpassung & Verfeinerung
- Alignieren der Dach-, Business Unit- und Funktionalen-Strategie

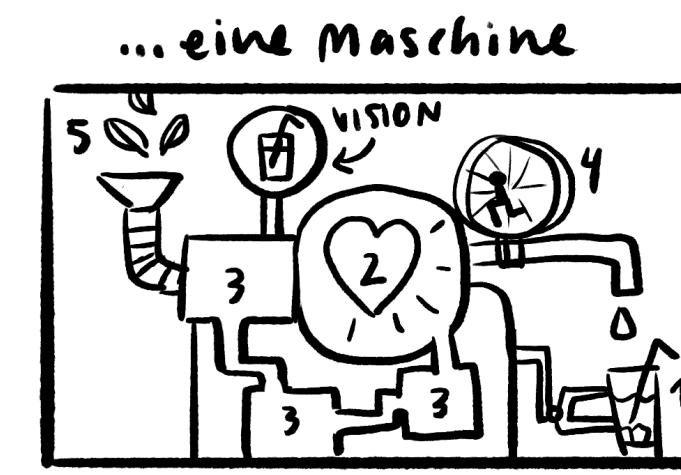
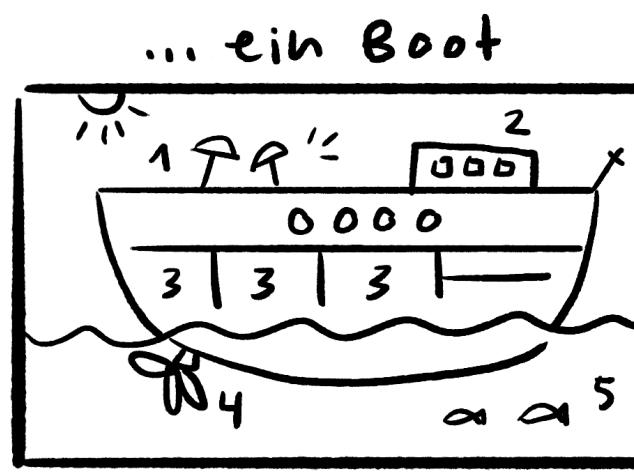
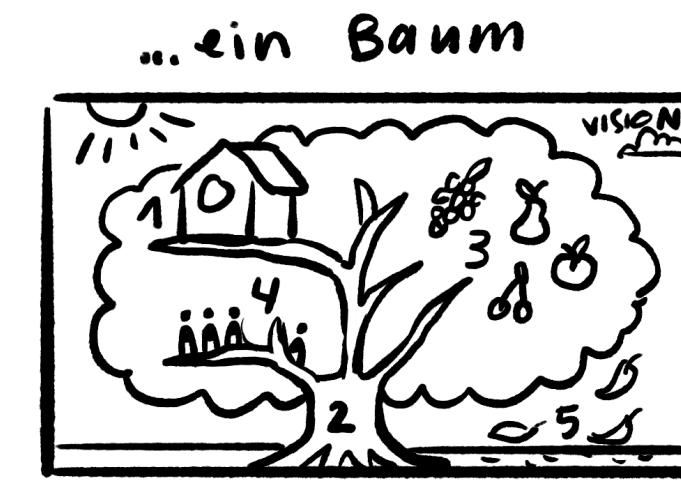
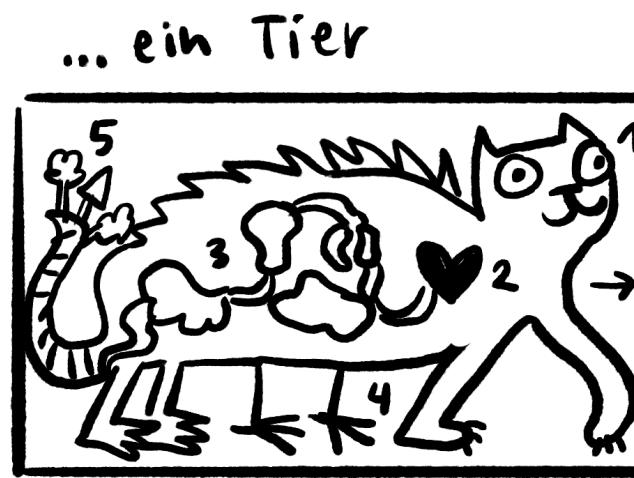
# 1. Facilitation – Inhaltsschärfung & Strukturierung



## Nützliche Tools:

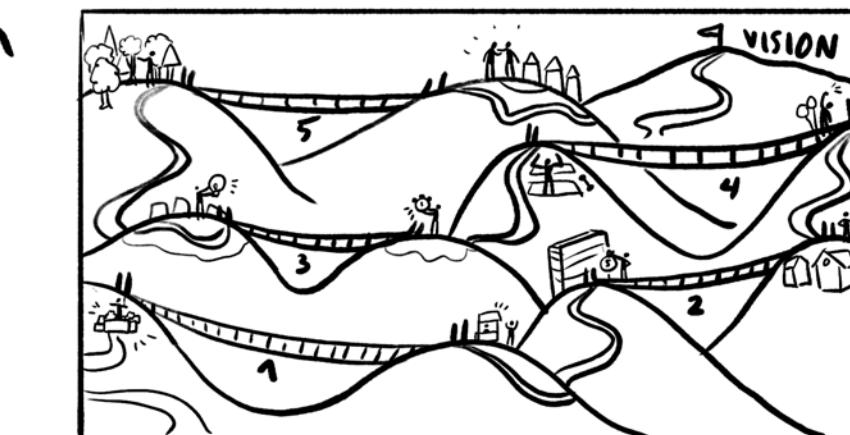
- Mutually Exclusive Collectively Exhaustive (MECE)
- Richtigkeit & Wichtigkeit
- Golden Circle und andere Struktur-Modelle
- Kein technokratisches Geschwurbel

## 2. Sensualization – Grobmetapher



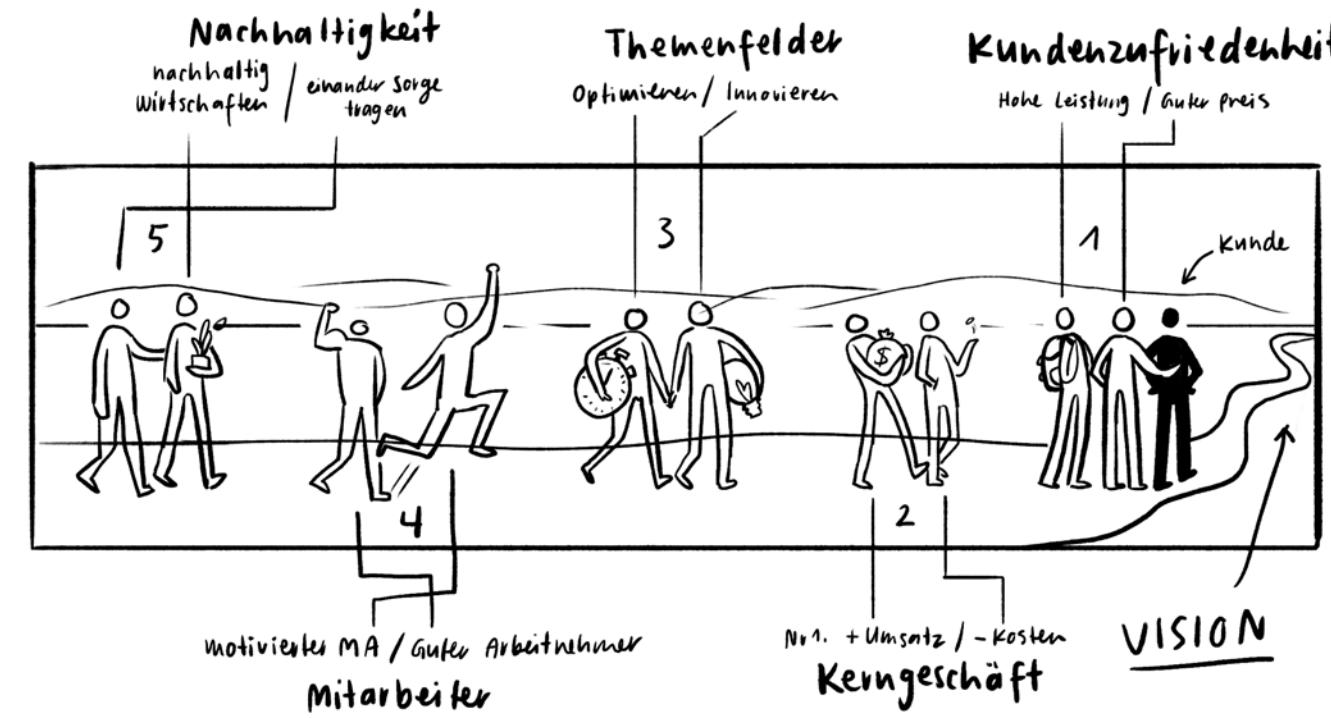
...

### C - Brücken



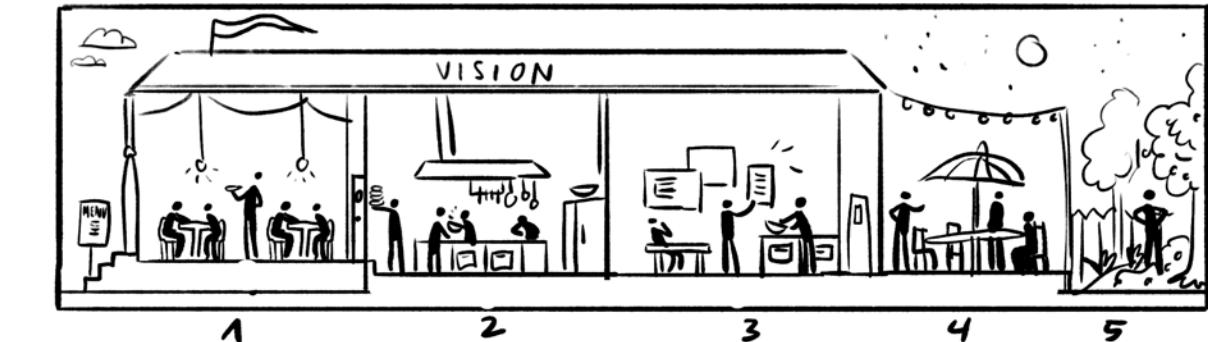
- VISION = das Ziel
- 1 Kundenzufriedenheit = Hohe Leistung / Guter Preis
  - 2 Kerngeschäft = Nr. 1. + Umsatz / - Kosten
  - 3 Themenfelder = Optimieren / Innovieren
  - 4 Mitarbeiter = motivierter MA / Gute Arbeitnehmer
  - 5 Nachhaltigkeit = nachhaltig Wirtschaften / einander Sorge tragen

### D - Teams



### NEUE IDEEN

- A - Wir sind ein Restaurant



- VISION = Das Dorf über allem
- 1 Kundenzufriedenheit = Restaurant
  - 2 Kerngeschäft = Küche
  - 3 Themenfelder = „Labor“ - neue Rezepte erfinden
  - 4 Mitarbeiter = Sitzplatz experimentieren
  - 5 Nachhaltigkeit = Garten

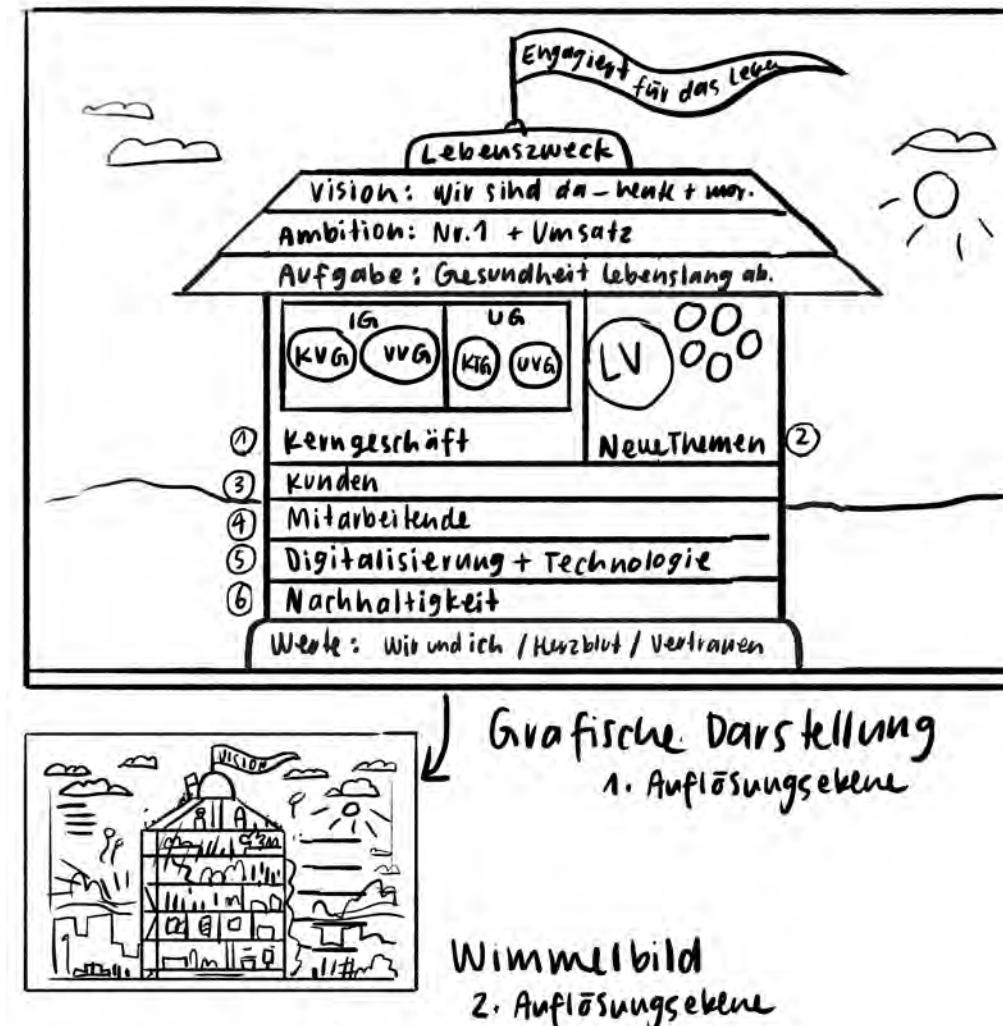
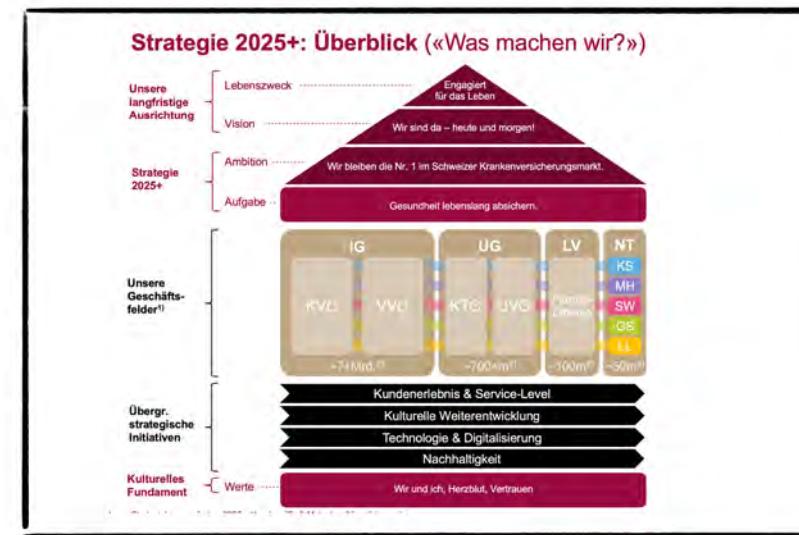
### B - Olympiade



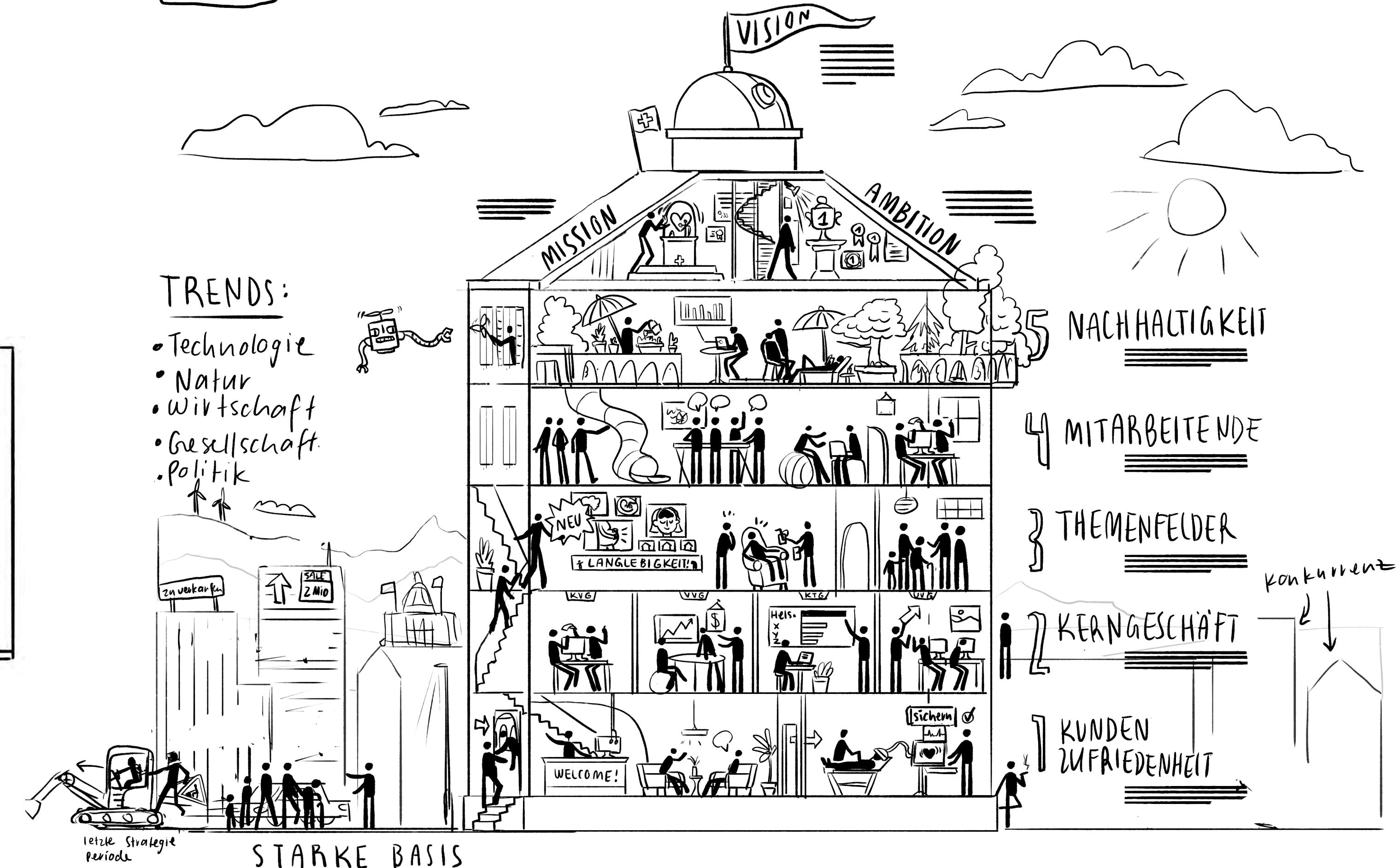
- VISION = Gold gewinnen
- 1 Kundenzufriedenheit = Gewicht heben
  - 2 Kerngeschäft = Laufen
  - 3 Themenfelder = Triathlon
  - 4 Mitarbeiter / Team = Volleyball
  - 5 Nachhaltigkeit = Kanu

## 2. Sensualization – Grobmetapher

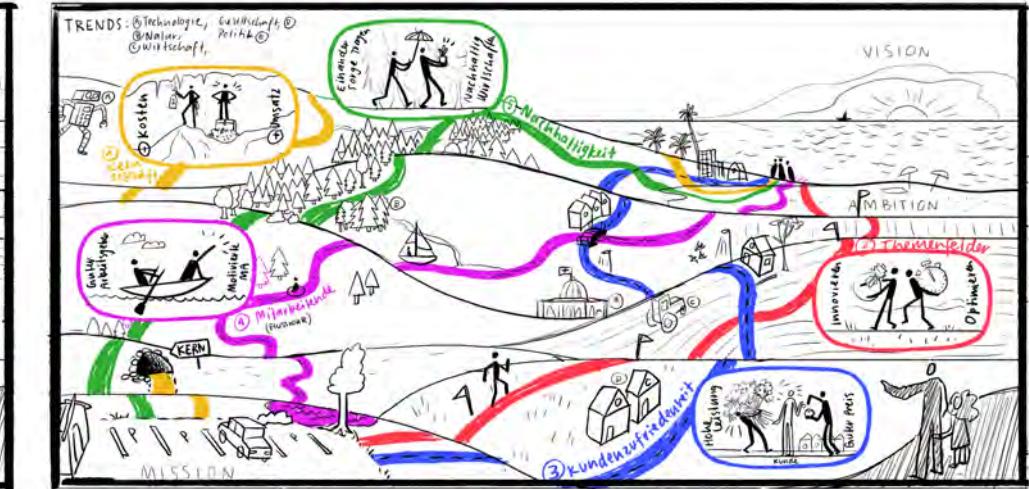
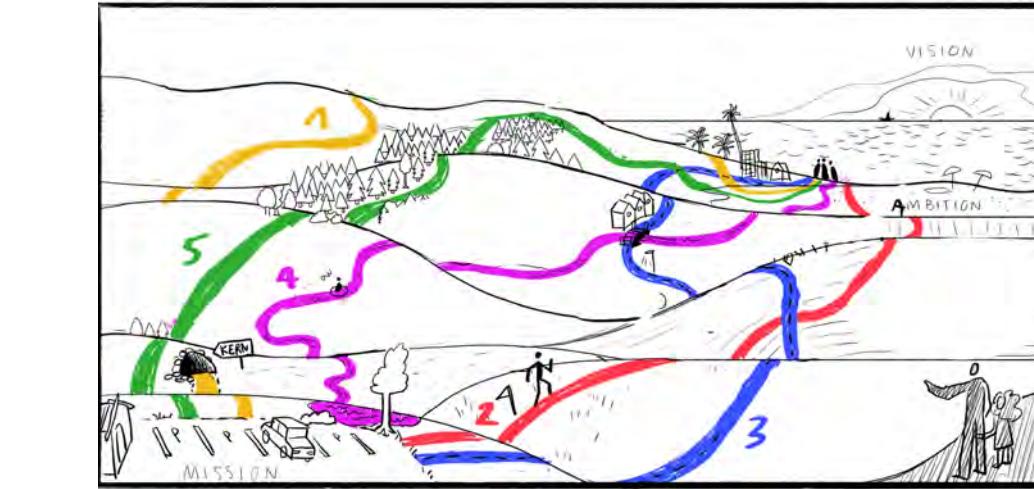
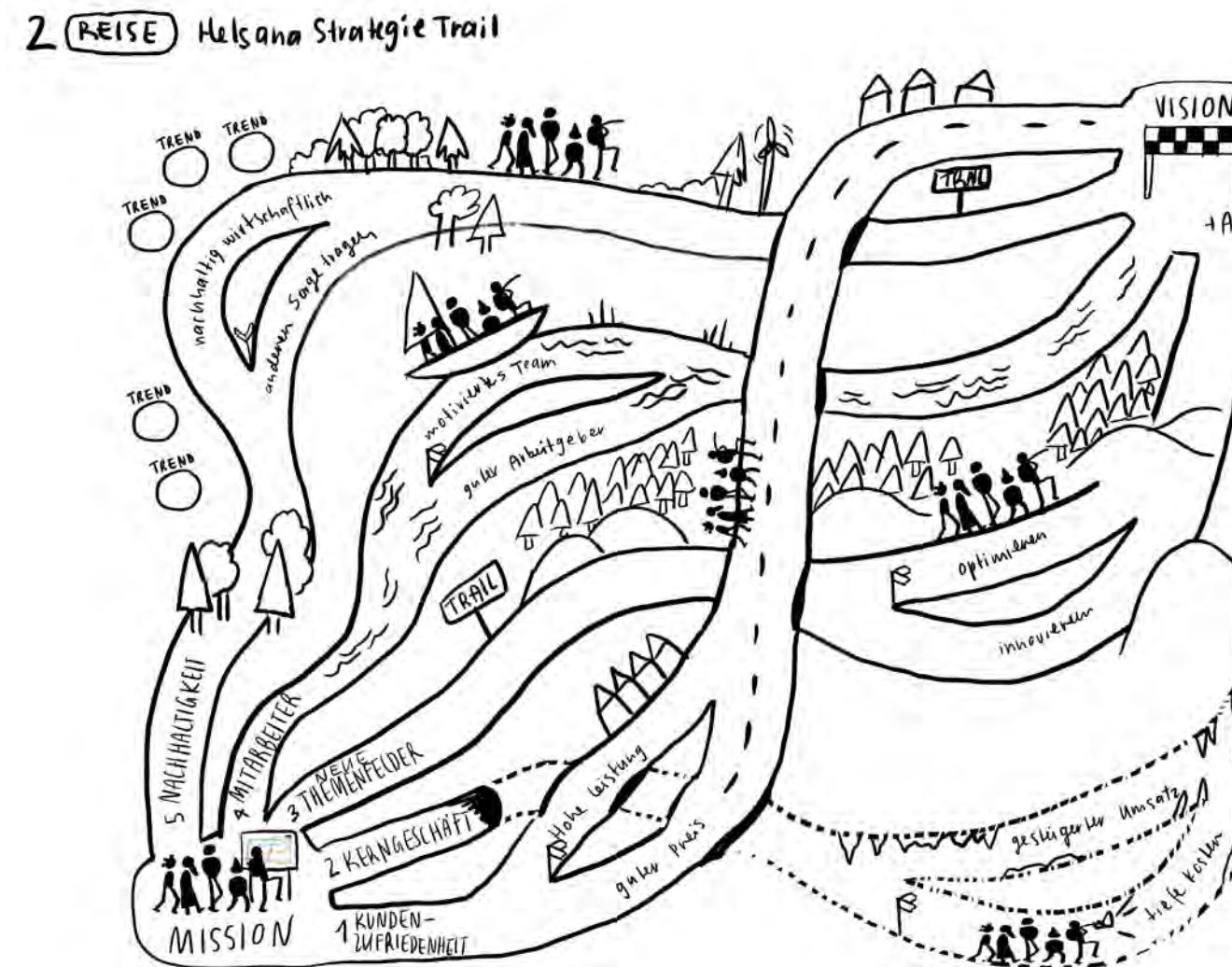
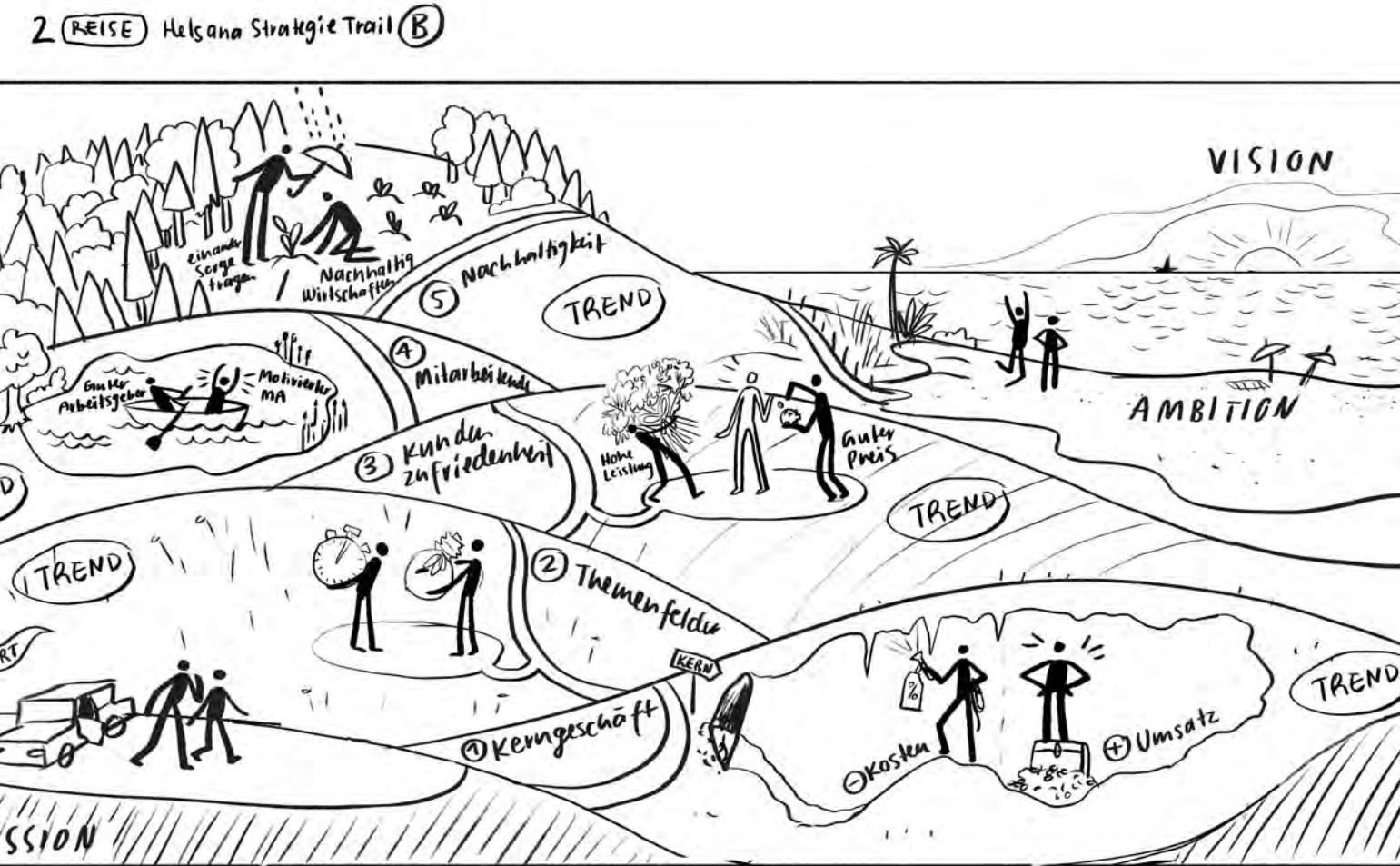
### 1 (IDEE HAUS) NÄHER AN VR-DARSTL.



### 1 (IDEE HAUS)



# 2. Sensualization – Grobmetapher



## 5 Wege zum Ziel

# Wimmelbild mit 5 Polaritäten

## NEUE IDEE

### 3 WIR SIND VIEL

Was wenn wir .... wären

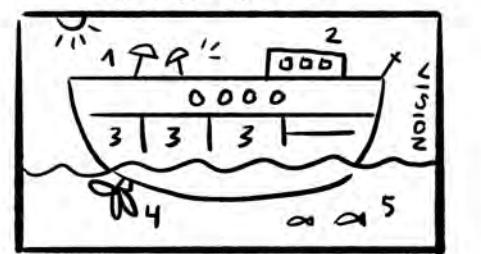
... ein T



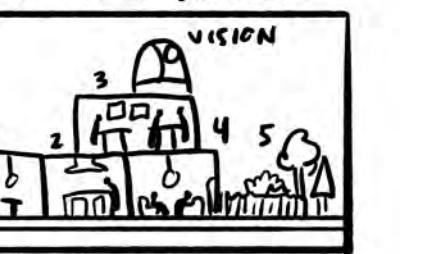
...ein Baum



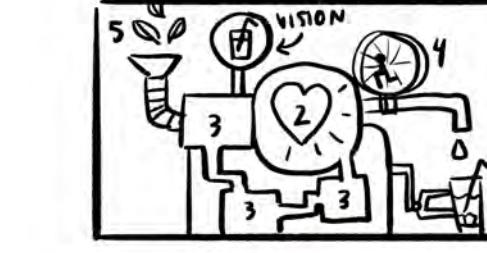
... ein Boot



... een Restaurant



... eine Maschine



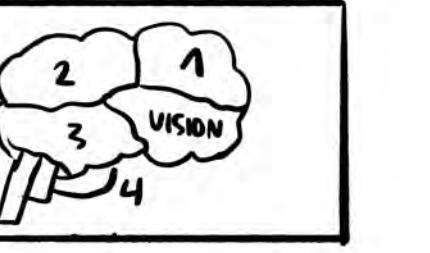
... eine Stadt



... ein Fitness zentru



## n Gehirn



"I contain multitudes."  
-WALT WHITMAN

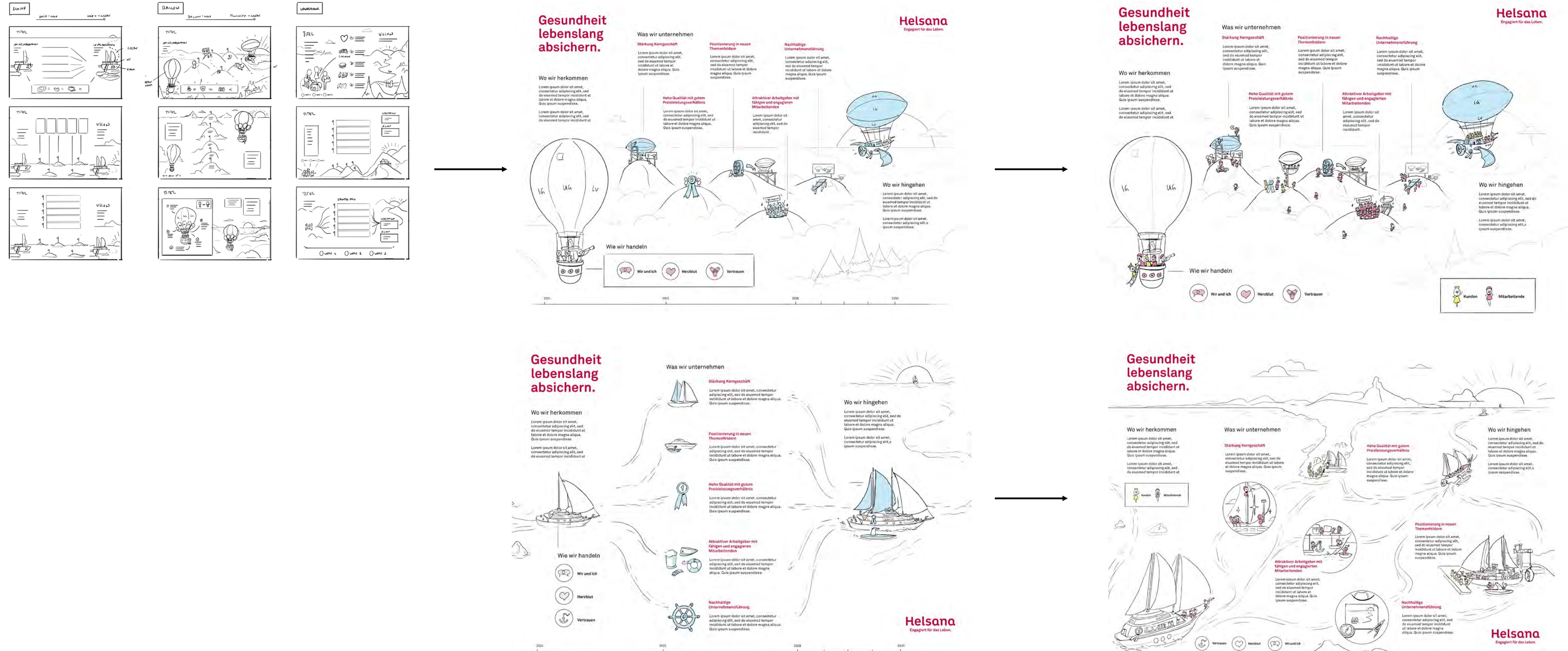


... oder  
eine  
versicherung

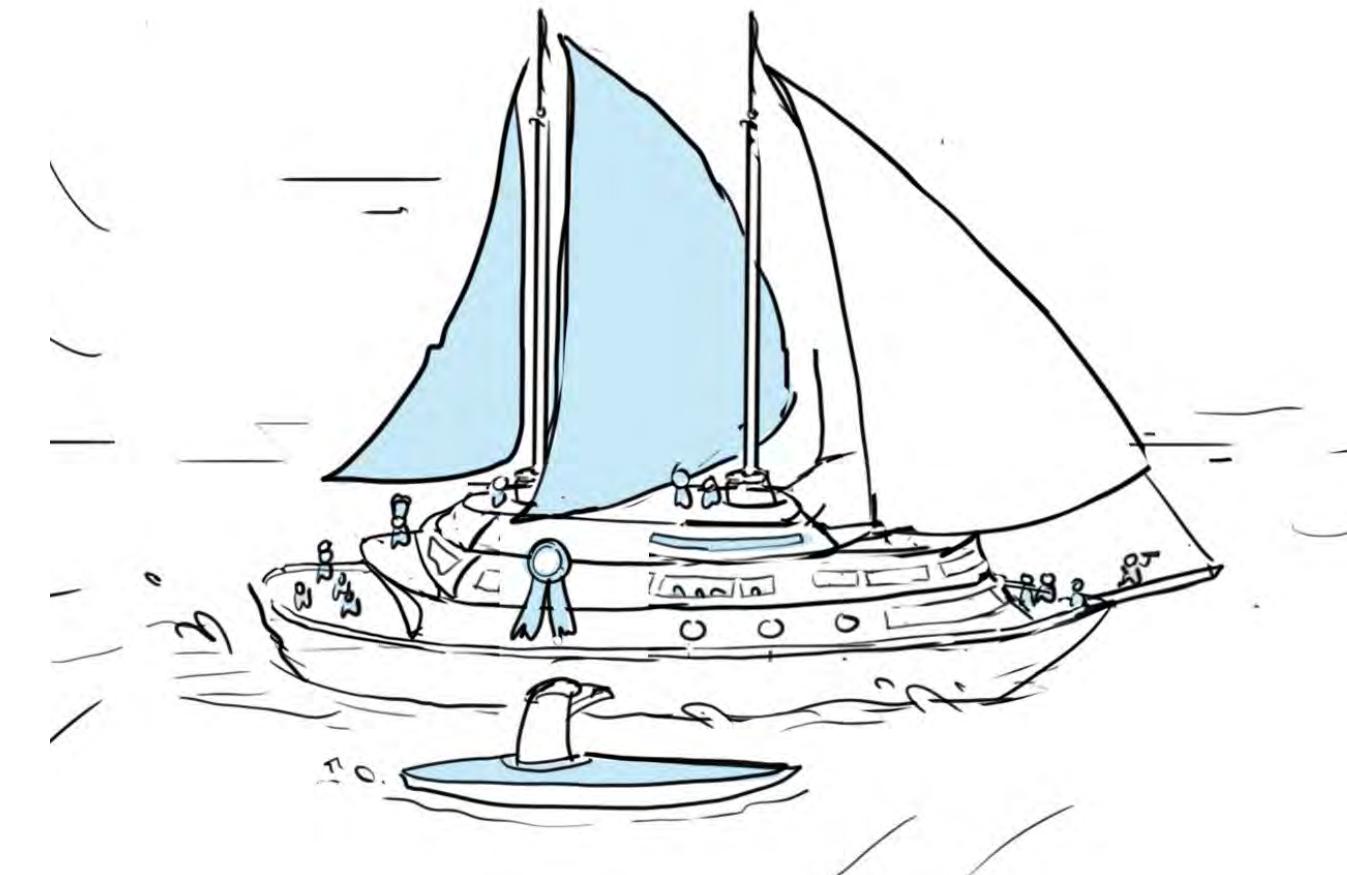
«das überzeugt  
uns noch nicht.»



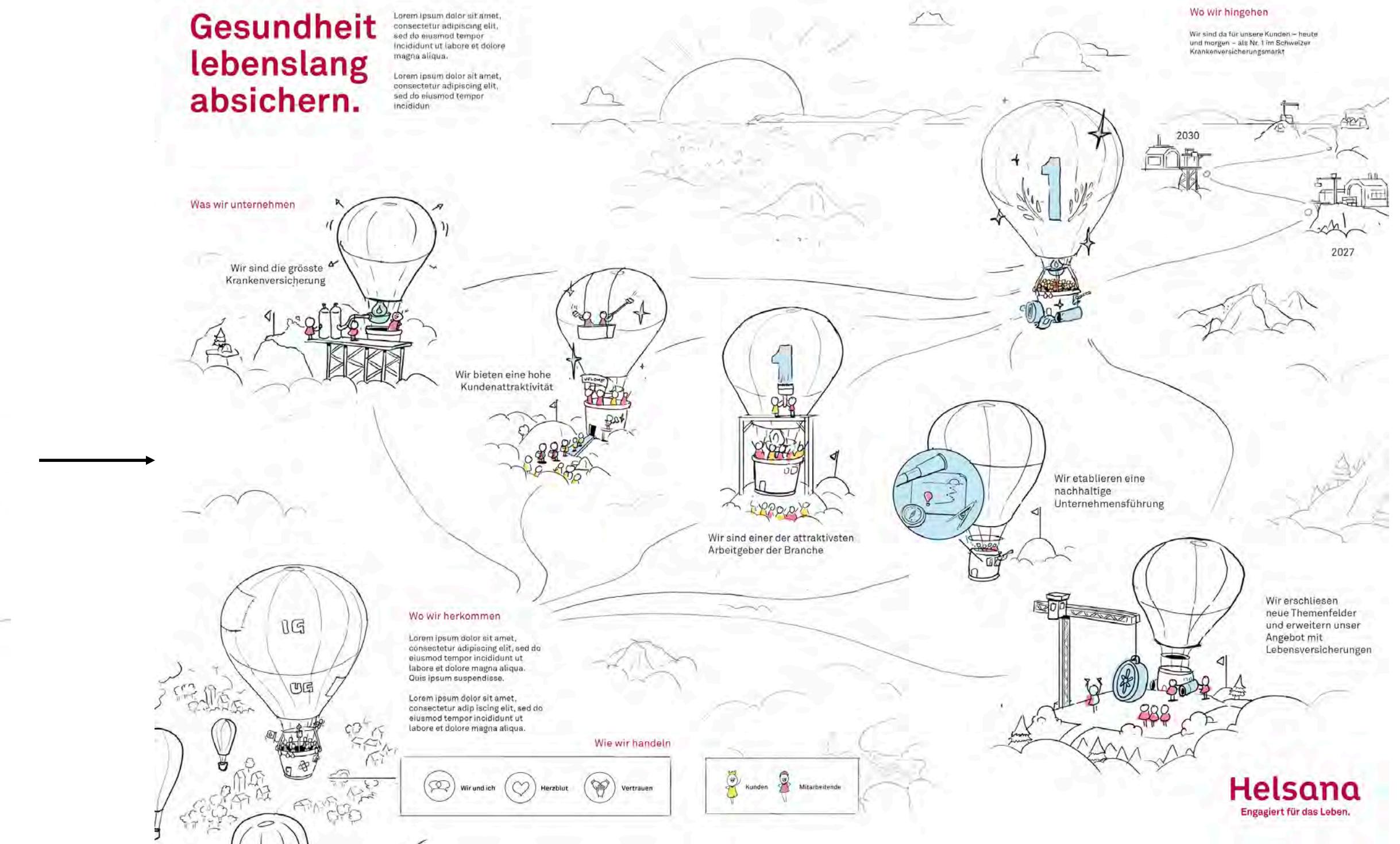
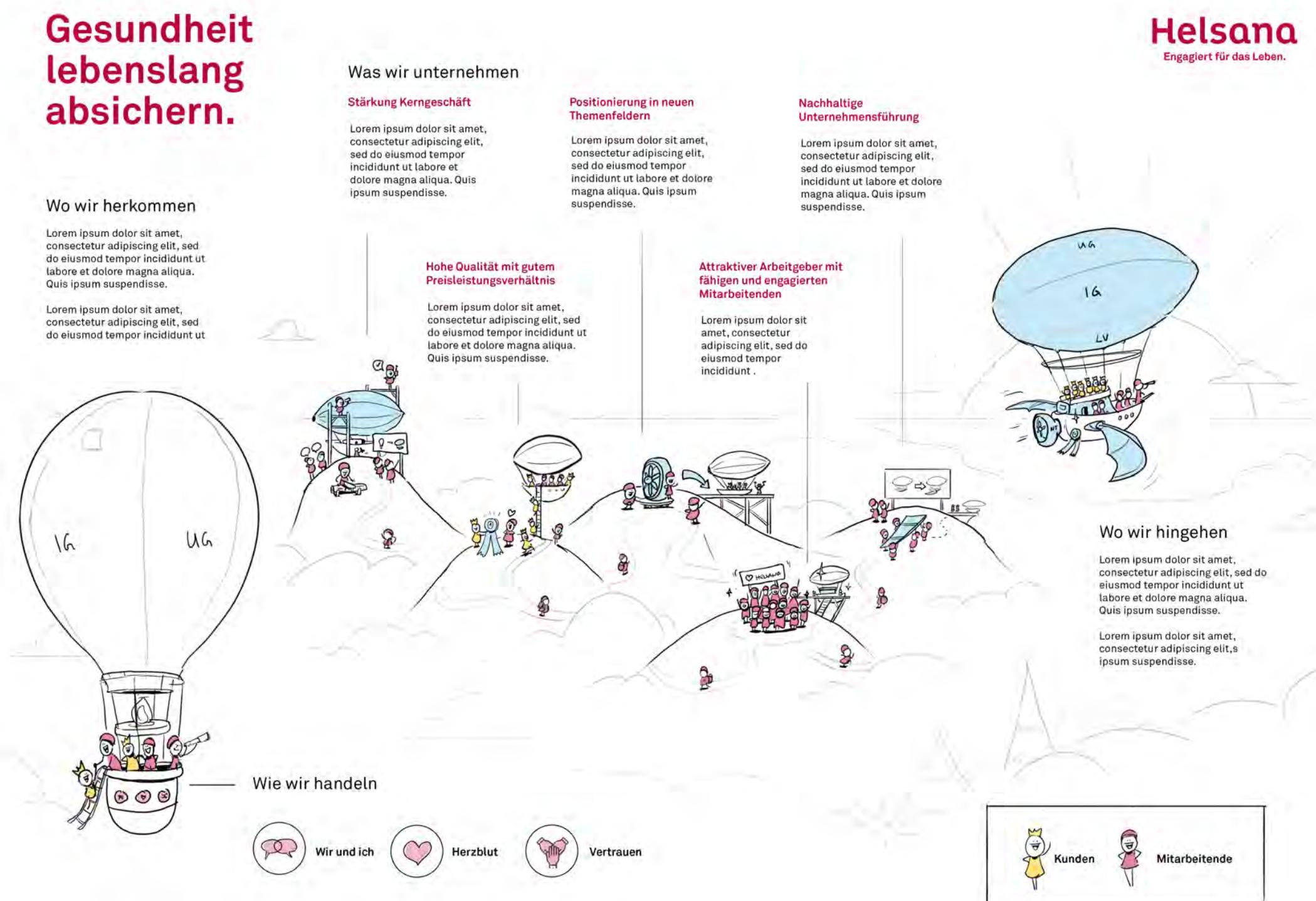
## 2. Sensualization – Detailmetapher



## 2. Sensualization – Detailmetapher



## 2. Sensualization – Detailmetapher



## 2. Sensualization – Detailmetapher



### Wieso ein Ballon?

Kritische Stimmen:

- Alles nur heisse Luft?
- Ist das nicht gefährlich?

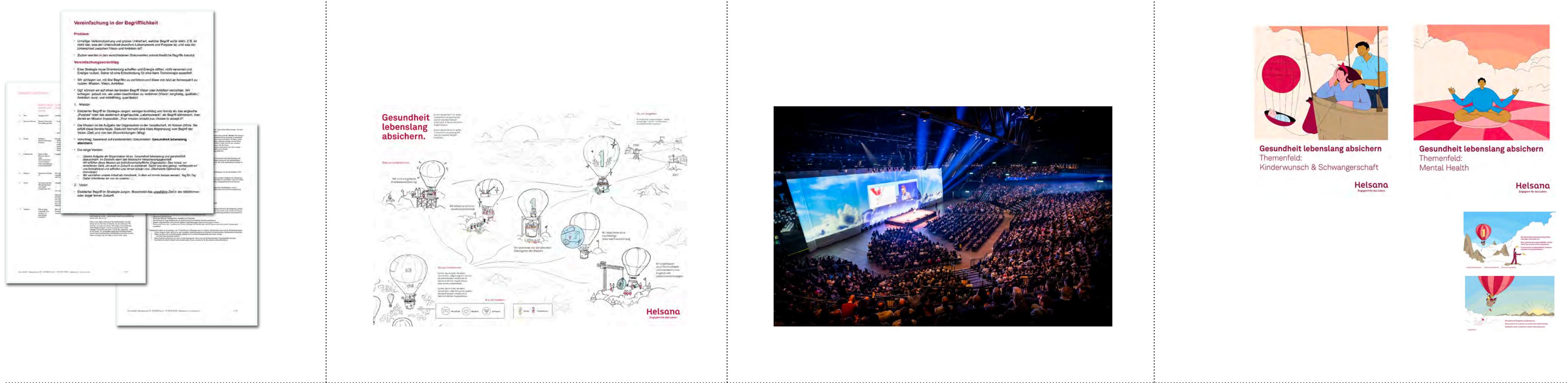
Positive Stimmen:

- Wir reisen gemeinsam
- Wir haben den Überblick
- Wir steigen „langsam aber stetig“
- Wir sind bodenständig
- Wir reagieren auf die verschiedenen „Winde“
- Wir entwickeln uns

### 3. Mobilization – Launch



# Überblick



## 1. Facilitation

- Inhaltliche Vertiefung & Schärfung
- Kommunikationsarchitektur

## 2. Sensualization

- Strategie Story & Metapher
- Strategie-Landkarte als Skizze

## 3. Mobilization

- Kick-Off Event & Strategie-Präsentation

## 4. Sustention

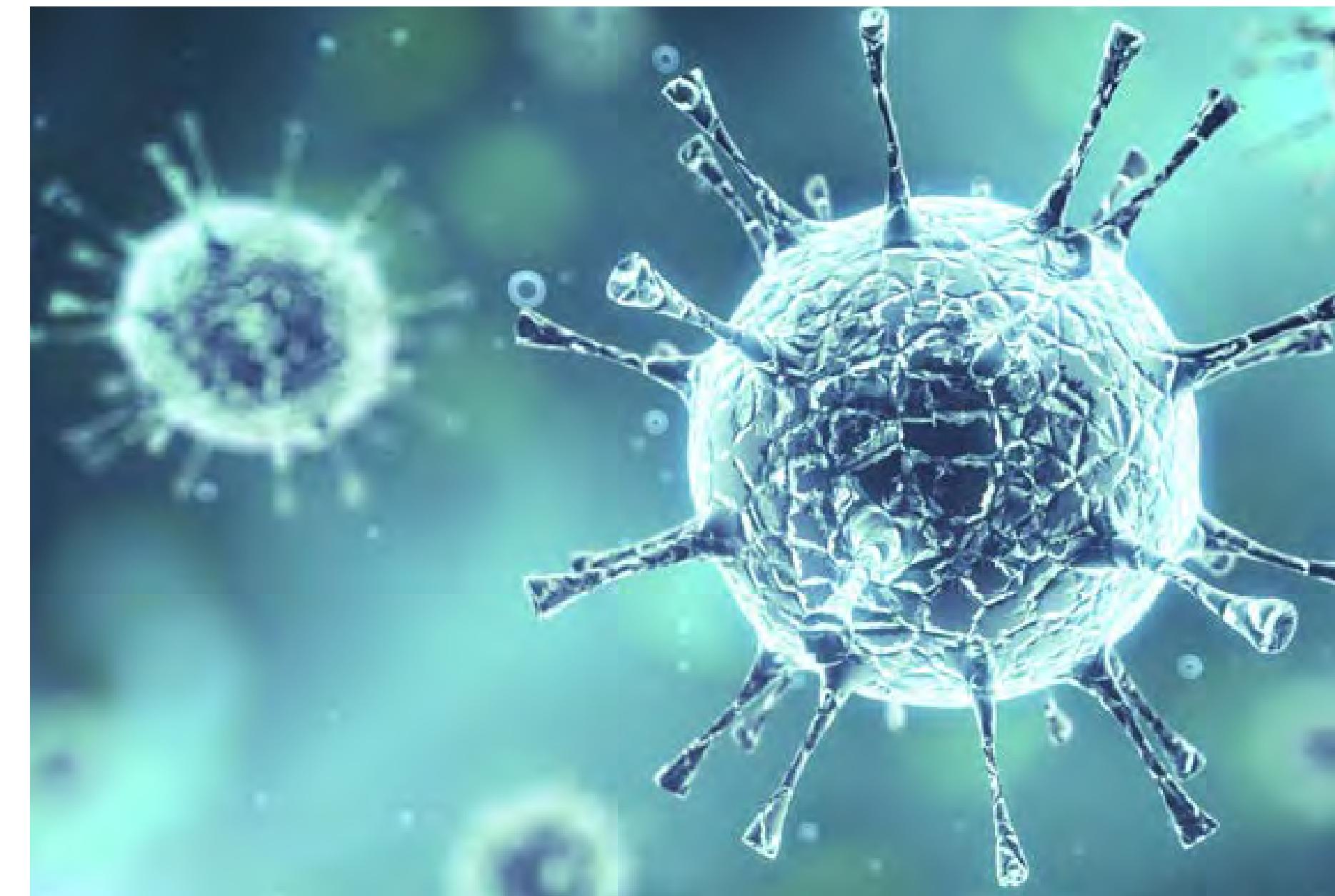
- Poster
- Screensaver
- Adaption Entwicklungsreise

*"Strategies are the key mechanism through which people coordinate and create value. Communicating them well—with the right visualizations—allows everyone to travel the business landscape in tandem rather than work in isolation.*

Salvado & Vermeulen, 2025, Harvard Business Review

# Wieso Metaphern & Visualisierung?

# Die Kriminalität in der Stadt Addison ist wie ...



Un opéra de  
**GEORGES BIZET**

# CARMEN

Illustré par  
**CATERINA BALDI**

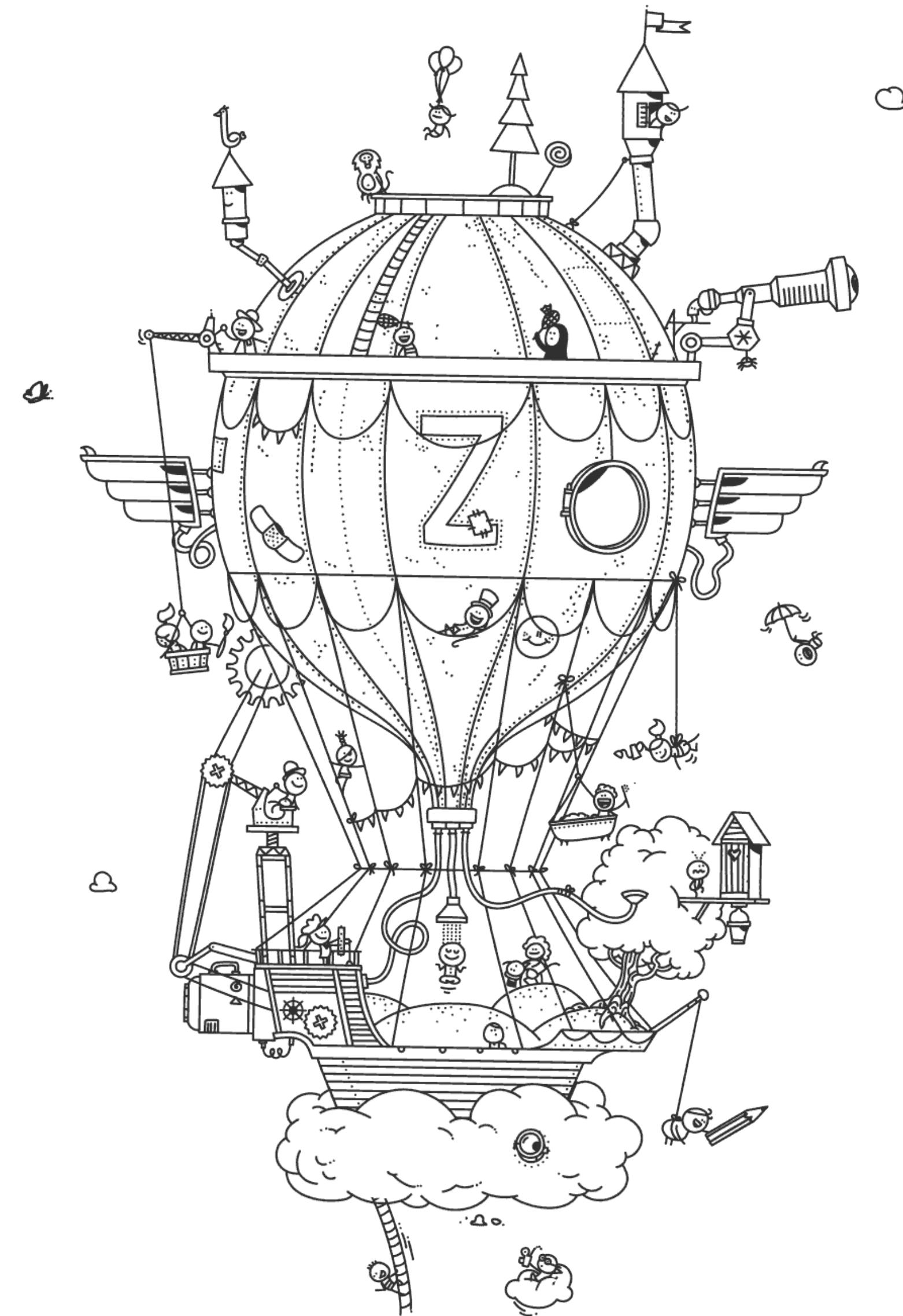
les albums Musique  
GALLIMARD JEUNESSE

Coordination  
Attention  
Recall  
Motivation  
Elaboration  
New Insights



# Zense

Wer wir sind



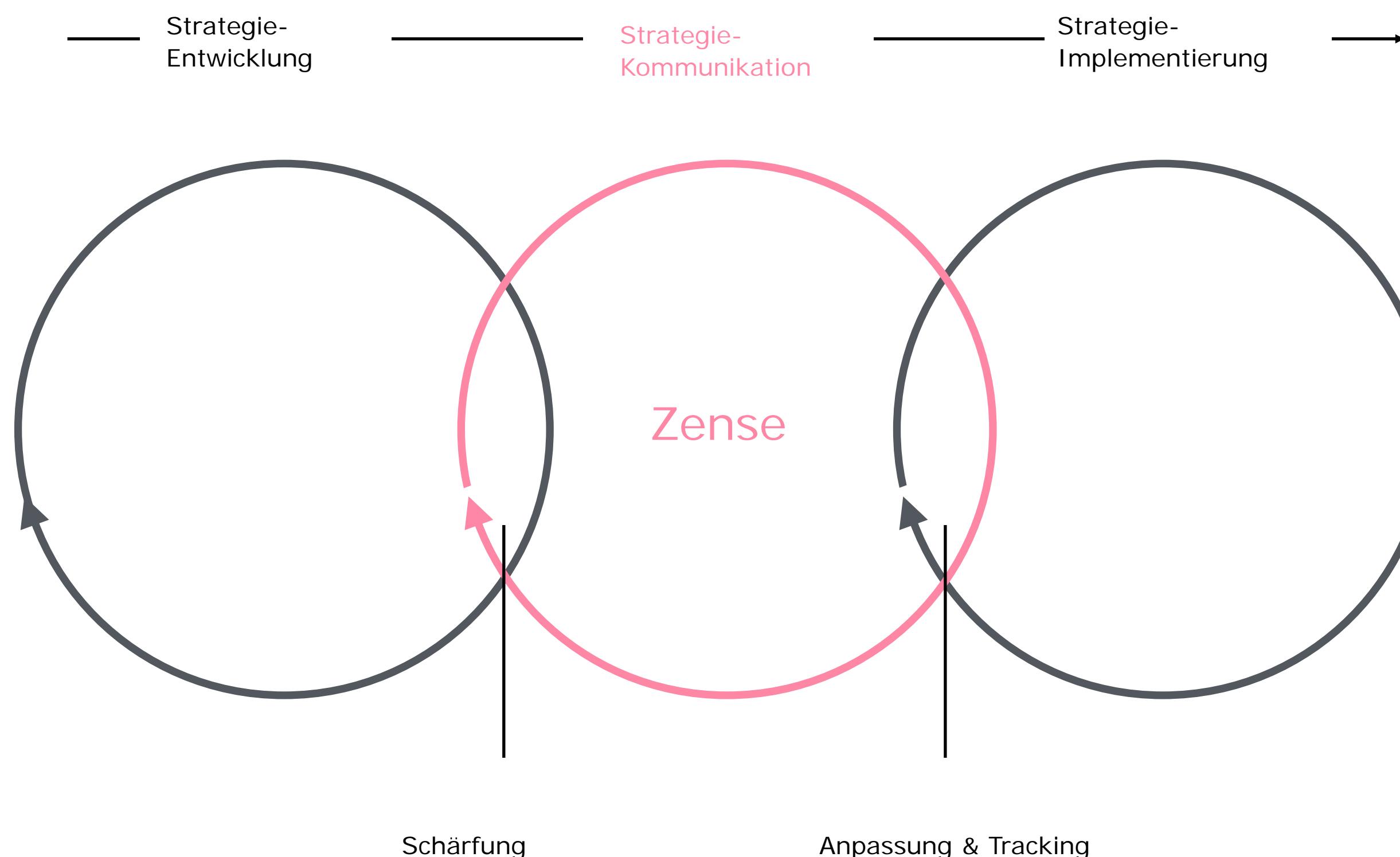
# Zense – Reframing Complexity

Bei Zense setzen wir auf ein durchdachtes, sorgfältiges und spielerisches **Reframing** – **statt auf Vereinfachung**.

Indem wir aus dem Rahmen heraustreten und das grosse Ganze betrachten.

Indem wir Komplexität sichtbar, greifbar und verständlich machen.

# Unsere Spezialität



Es ist kein Geheimnis, dass Strategien und Veränderungsinitiativen häufig scheitern. Die Gründe dafür sind in der Regel mangelnde Führung und Kommunikation, fehlende Fokussierung und Disziplin – und letztlich das Versagen, die wichtigsten Interessengruppen zu mobilisieren.

Wir rüsten Führungskräfte und Kommunikatoren aller Ebenen mit **Engagement-Tools** aus, um eine erfolgreiche Strategieumsetzung zu gewährleisten.

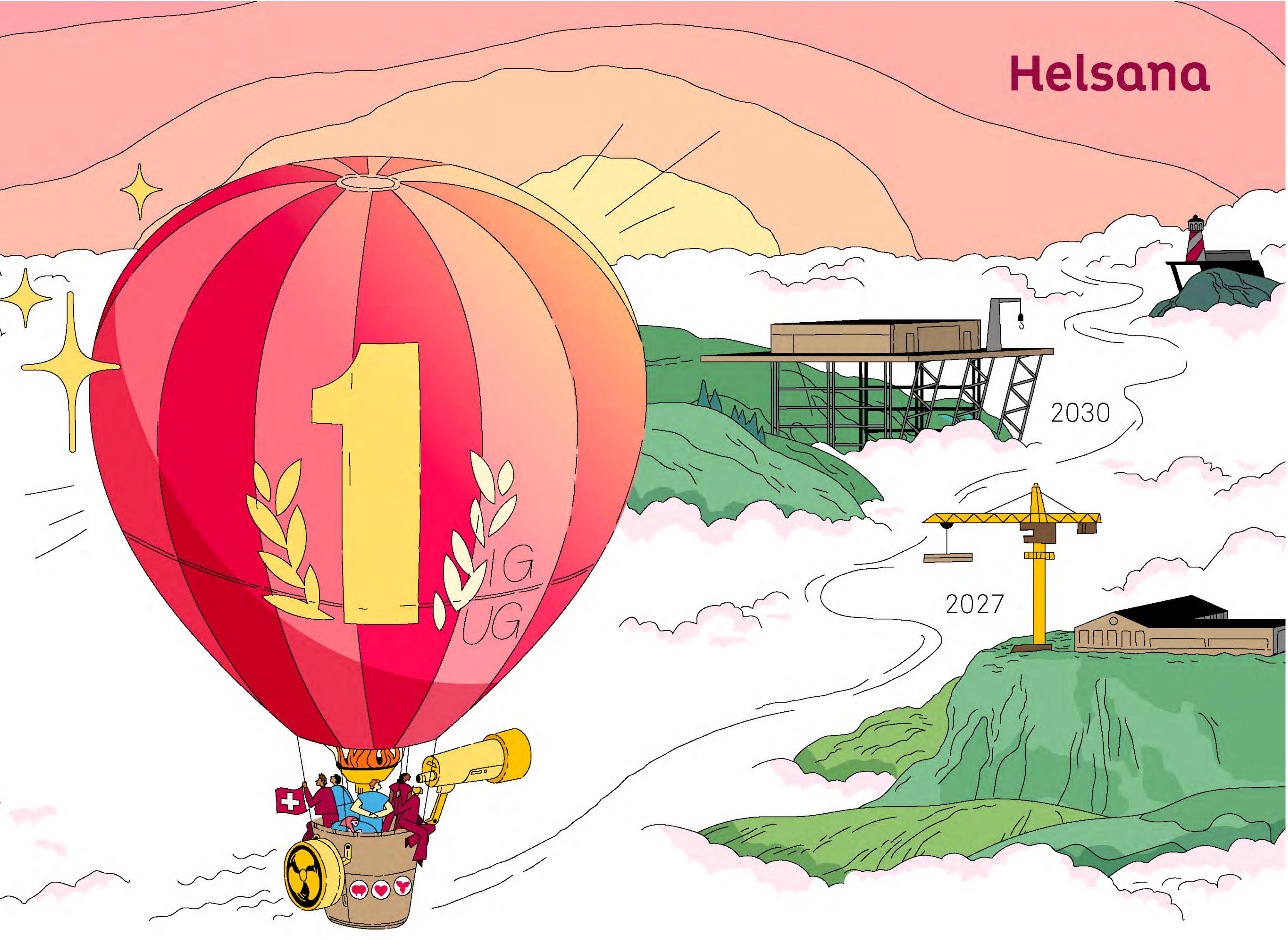
Unser Ziel ist es, eine einheitliche Ausrichtung zu erreichen, Klarheit zu schaffen und Energie freizusetzen. Alle Beteiligten sollten das grosse Ganze verstehen und an einem Strang ziehen.

## IKM Update



**Wirtschaft**  
Luzern, 26. November 2025

FH Zentralschweiz



# CAS Internal and Change Communication 20

**Start**

30. Januar 2026

**Ziele**

Sie reflektieren, warum eine strategisch konzipierte und dialogorientierte Kommunikation in der agilen Arbeitswelt 4.0 unentbehrlich ist.

Sie verstehen, wie sich interne Instrumente in der digitalen Transformation effizient nutzen und adressatengerecht einsetzen lassen.

Sie sind können den Mitarbeitenden auch in Change- Prozessen Orientierung geben.

**Infos**

[www.hslu.ch/icc](http://www.hslu.ch/icc)

**Fragen**

Gerne an Rita Elmiger  
oder  
Dr. Constanze Jecker

rita.elmiger@hslu.ch  
constanze.jecker@hslu.ch

