

IKM Update

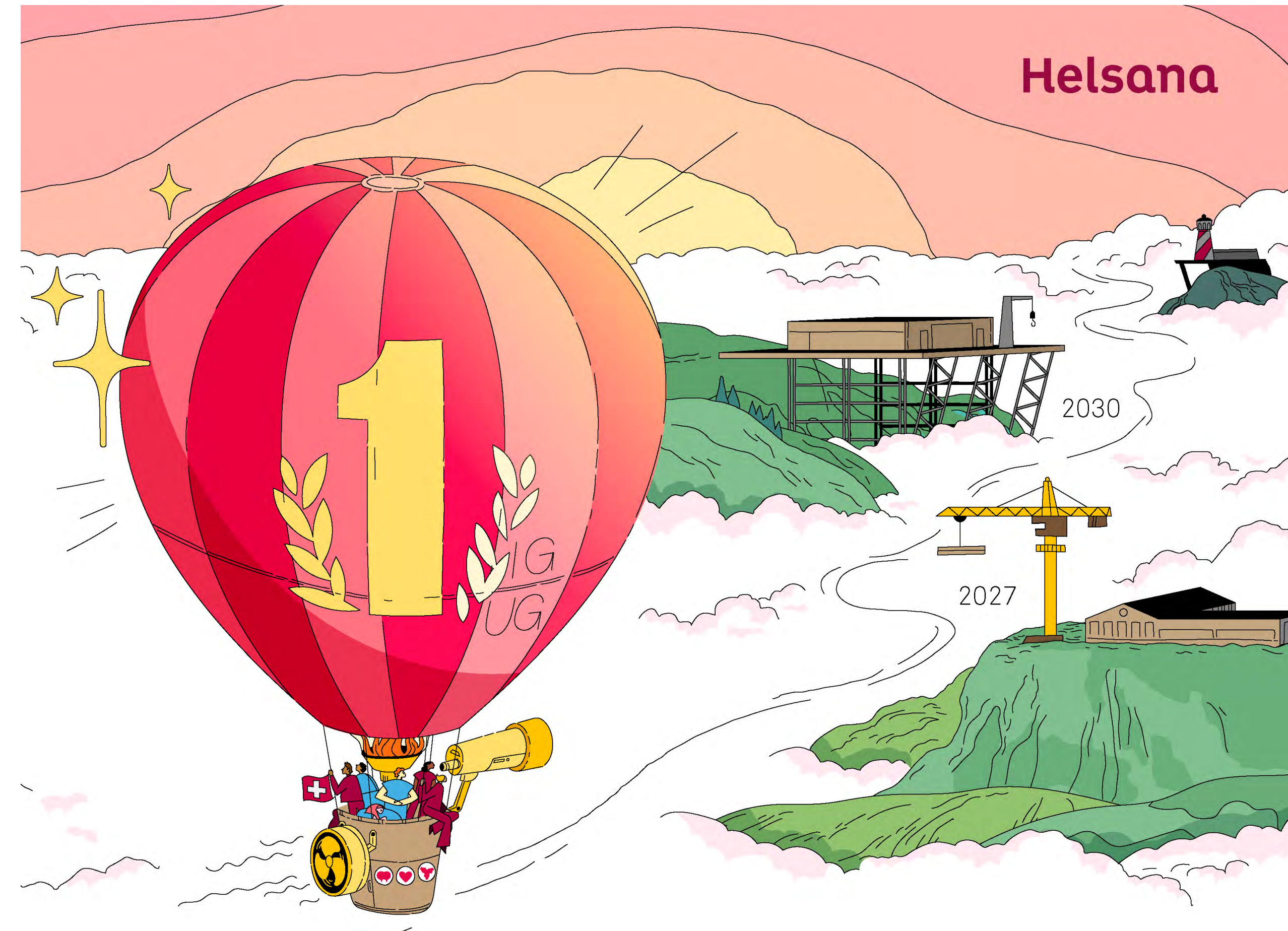
**Abheben
– ohne die Bodenhaftung zu
verlieren**

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, Geschäftsleiter & Mitinhaber, Zense GmbH

19.20 Uhr: Fragen, Erfahrungsaustausch und Diskussion

Moderation: Dr. Constanze Jecker

19.45 Uhr: Aperero

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

Fragen Gerne an Rita Elmiger
oder
Dr. Constanze Jecker

rita.elmiger@hslu.ch

constanze.jecker@hslu.ch

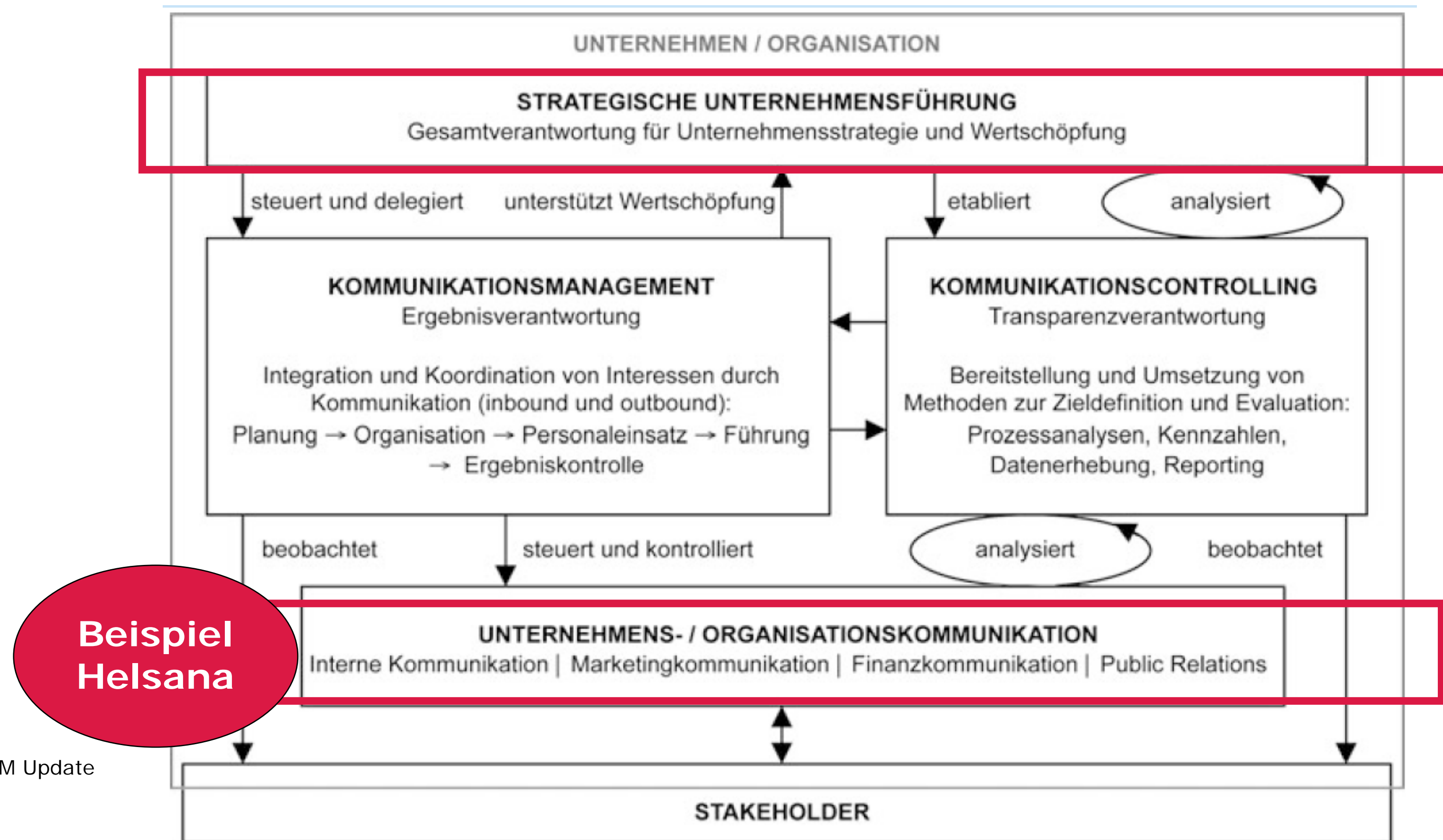


Strategien für Interne Kommunikation – in Veränderungen

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**

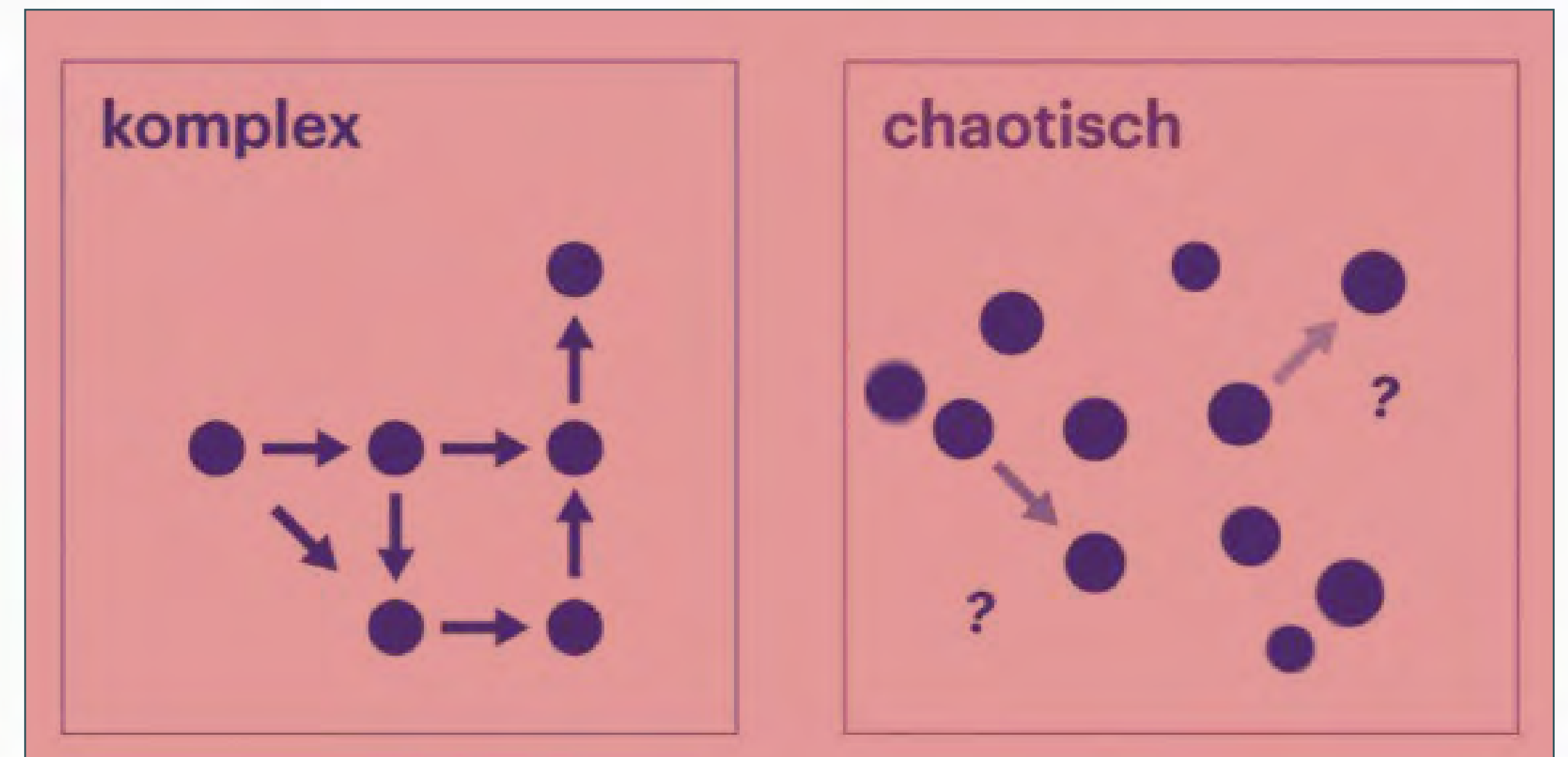
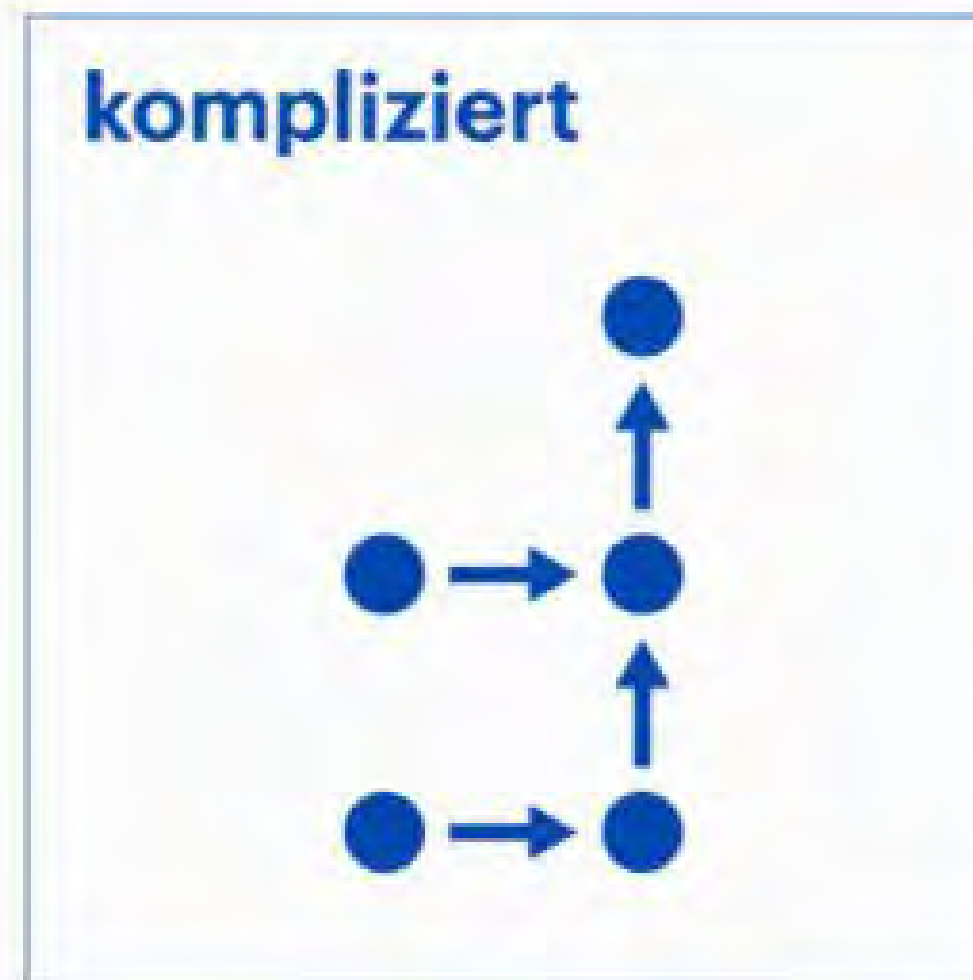
(aktuell)

Versuche, die heutige Welt «einzufangen»

VUCA

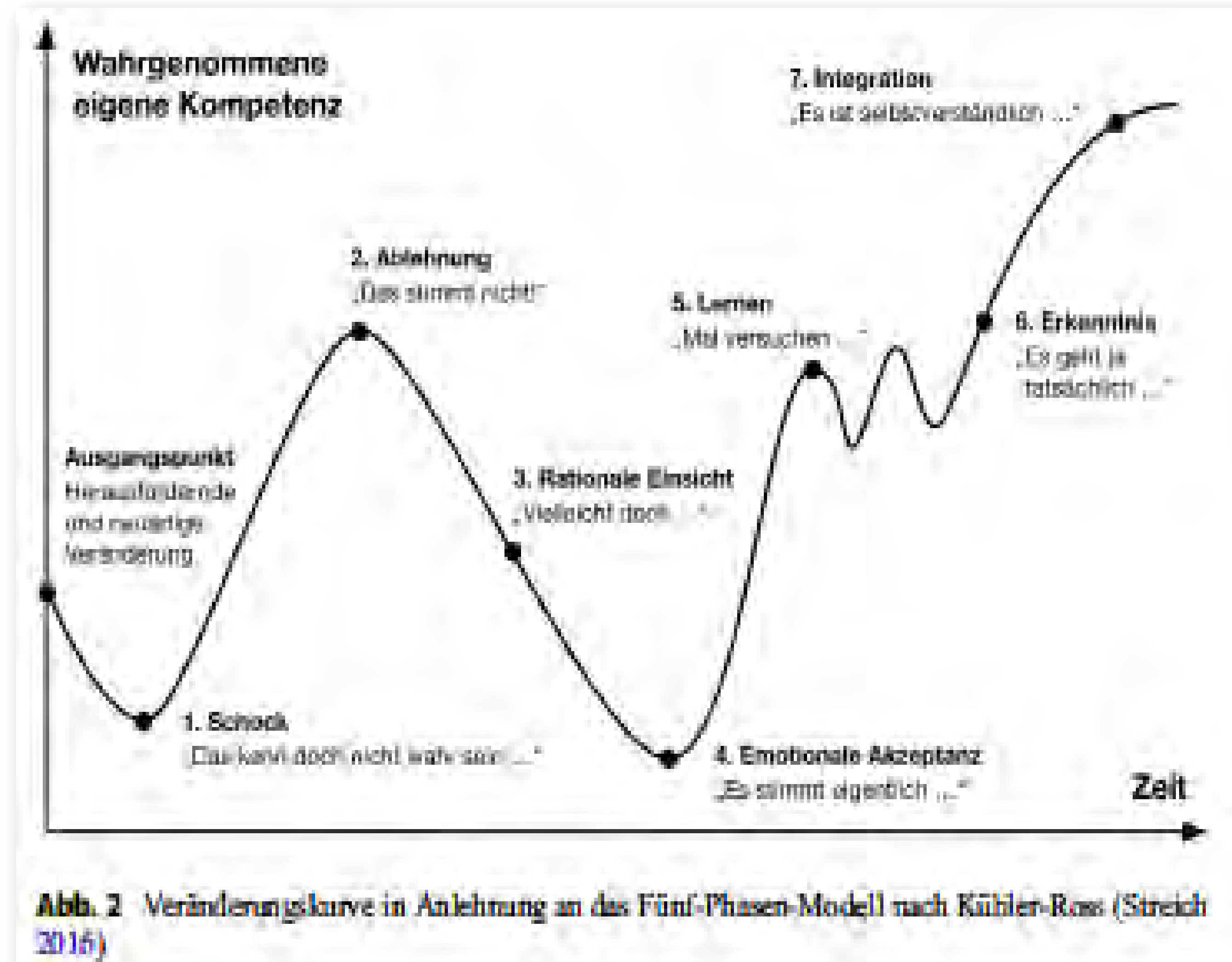
TUNA

BANI



In Anlehnung an Snowden (2005), Cynefin Modell.

„Sterbekurven“ als Ausgangspunkte für Change-Massnahmen



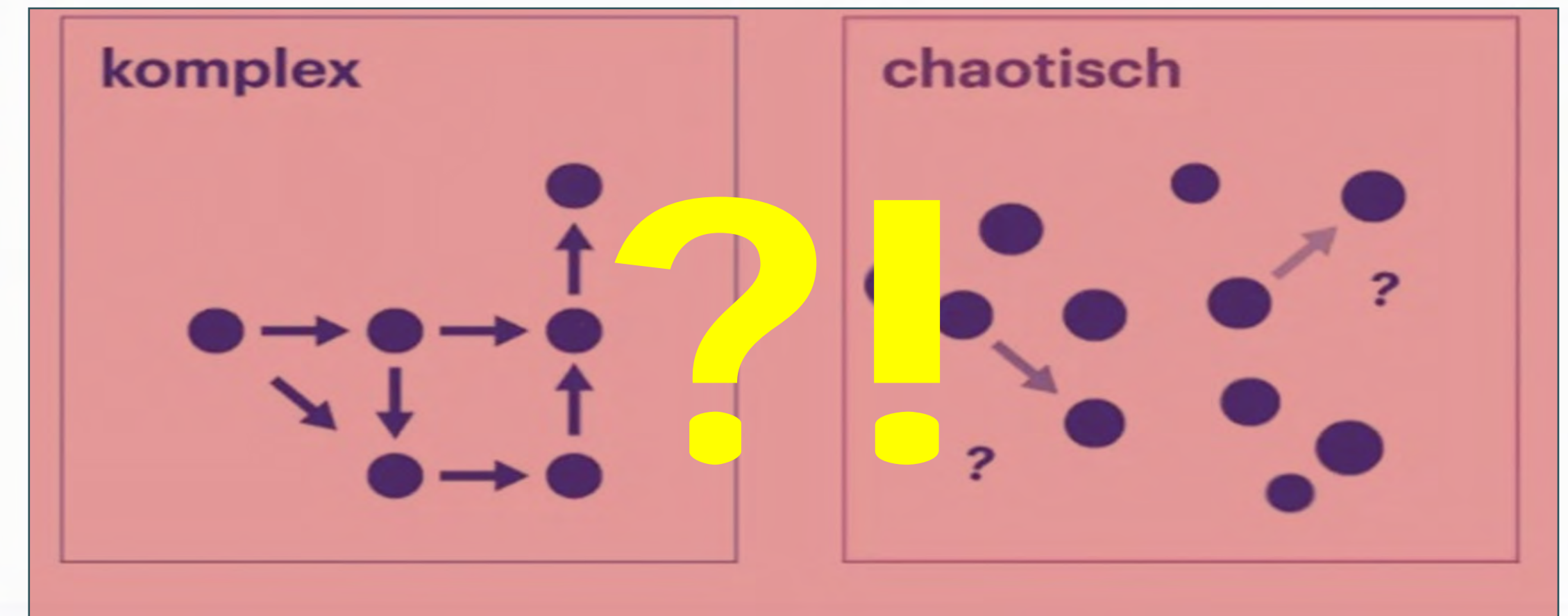
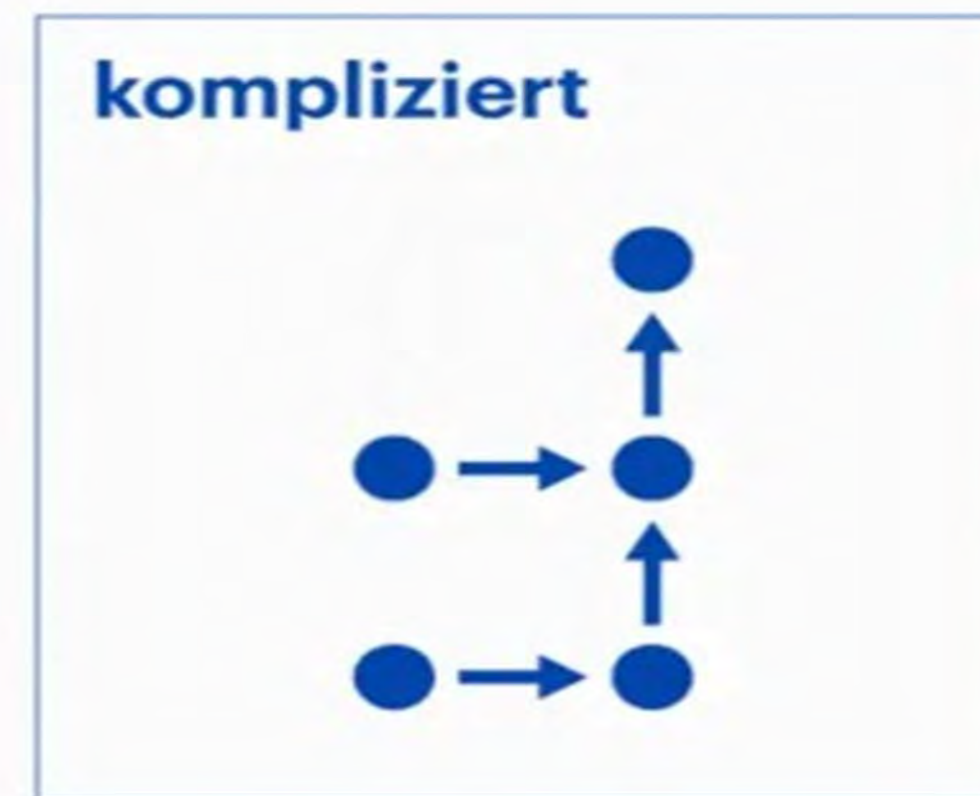
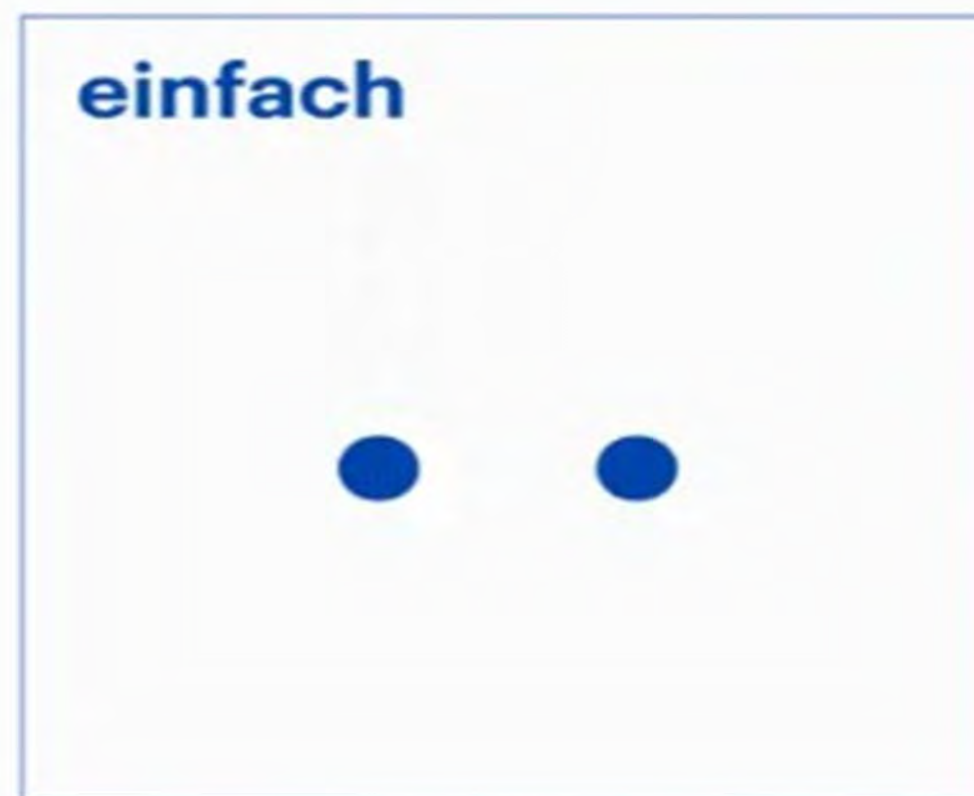
Verdeckte bzw. implizite Annahmen der «Linearität»

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.

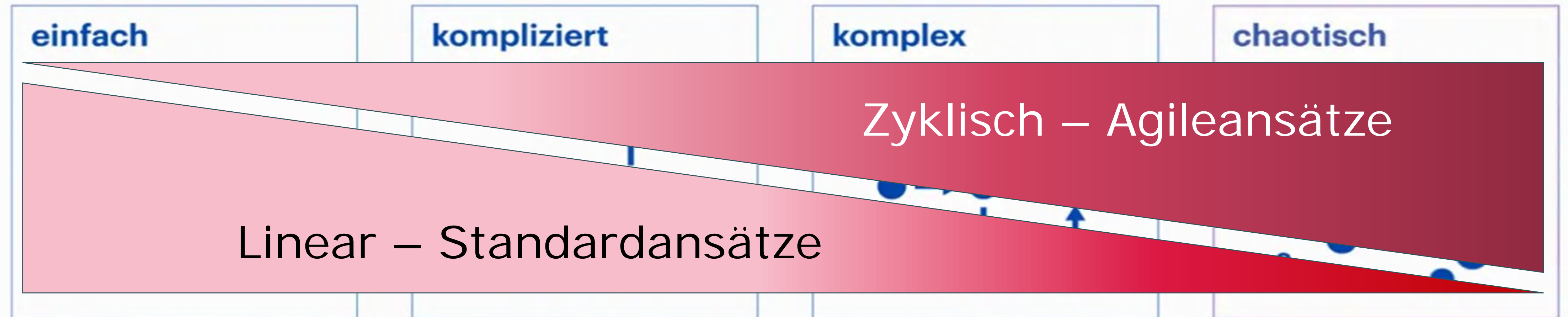
Locher, 2023



In Anlehnung an Snowden (2005), Cynefin Modell.

26. November 2025, IKM Update

Erweiterung des Beobachtungsspektrums im Change



In Anlehnung an Snowden (2005), Cynefin Modell.

«Viele Wege führen nach Rom»

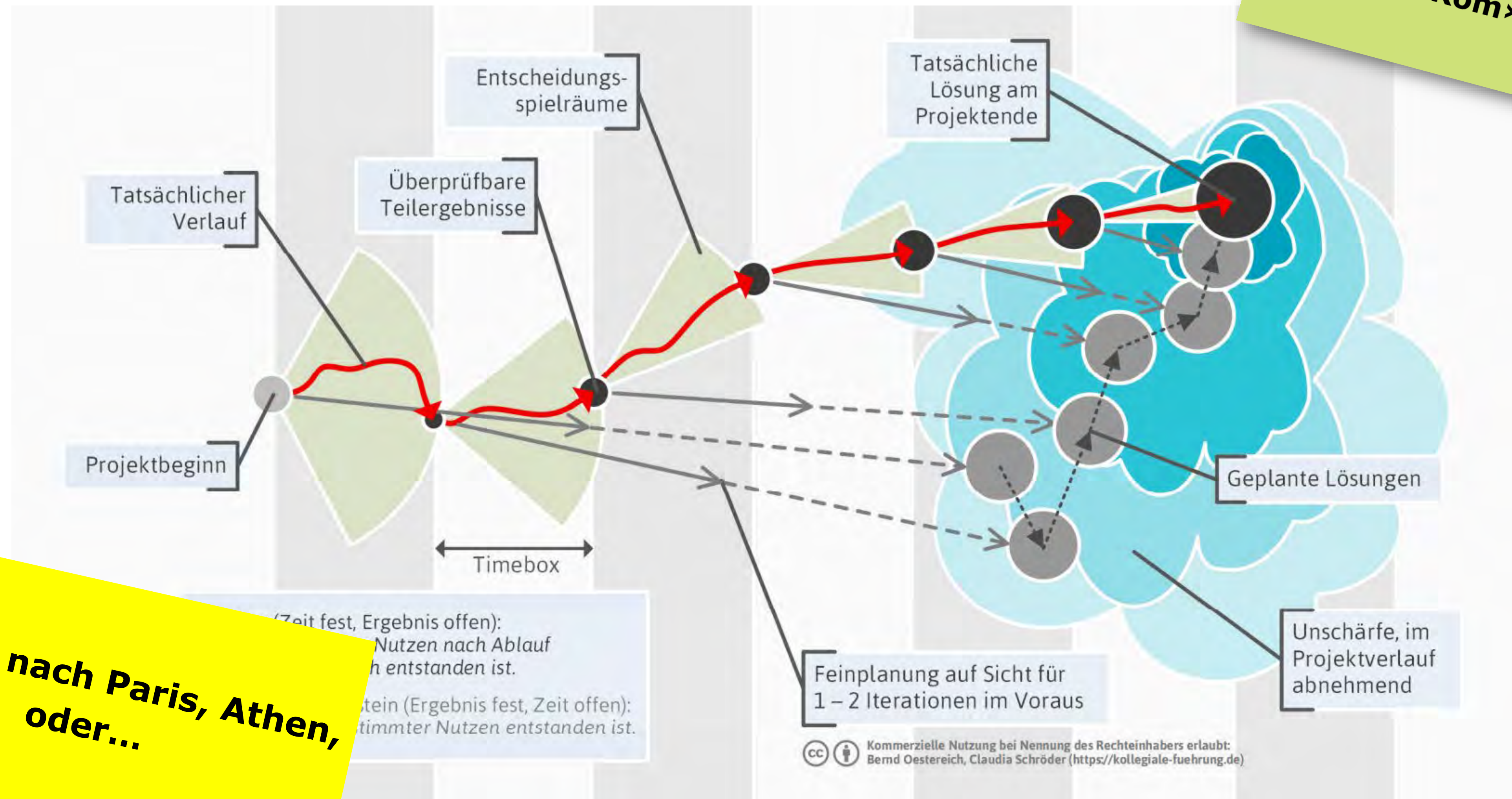
Verneinung als «Quelle von Erkenntnis» nutzen

Diversität und Vielperspektivität als «Qualitätsmerkmal» von Veränderungen

Kleinschrittiges erprobendes Herantasten

(Oesterreich & Schröder, 2019)

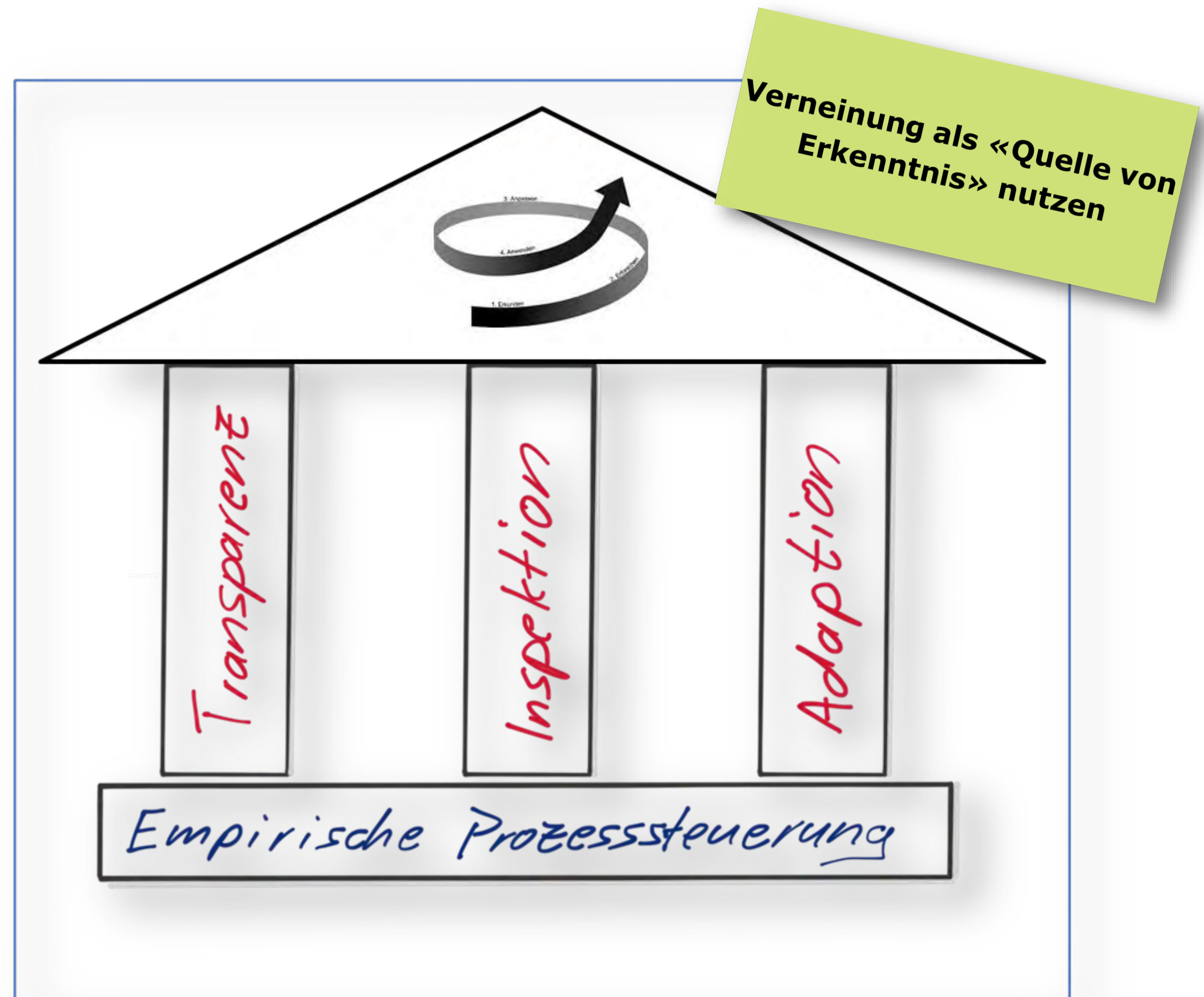
«Viele Wege führen nach Rom»



... ODER nach Paris, Athen, oder...

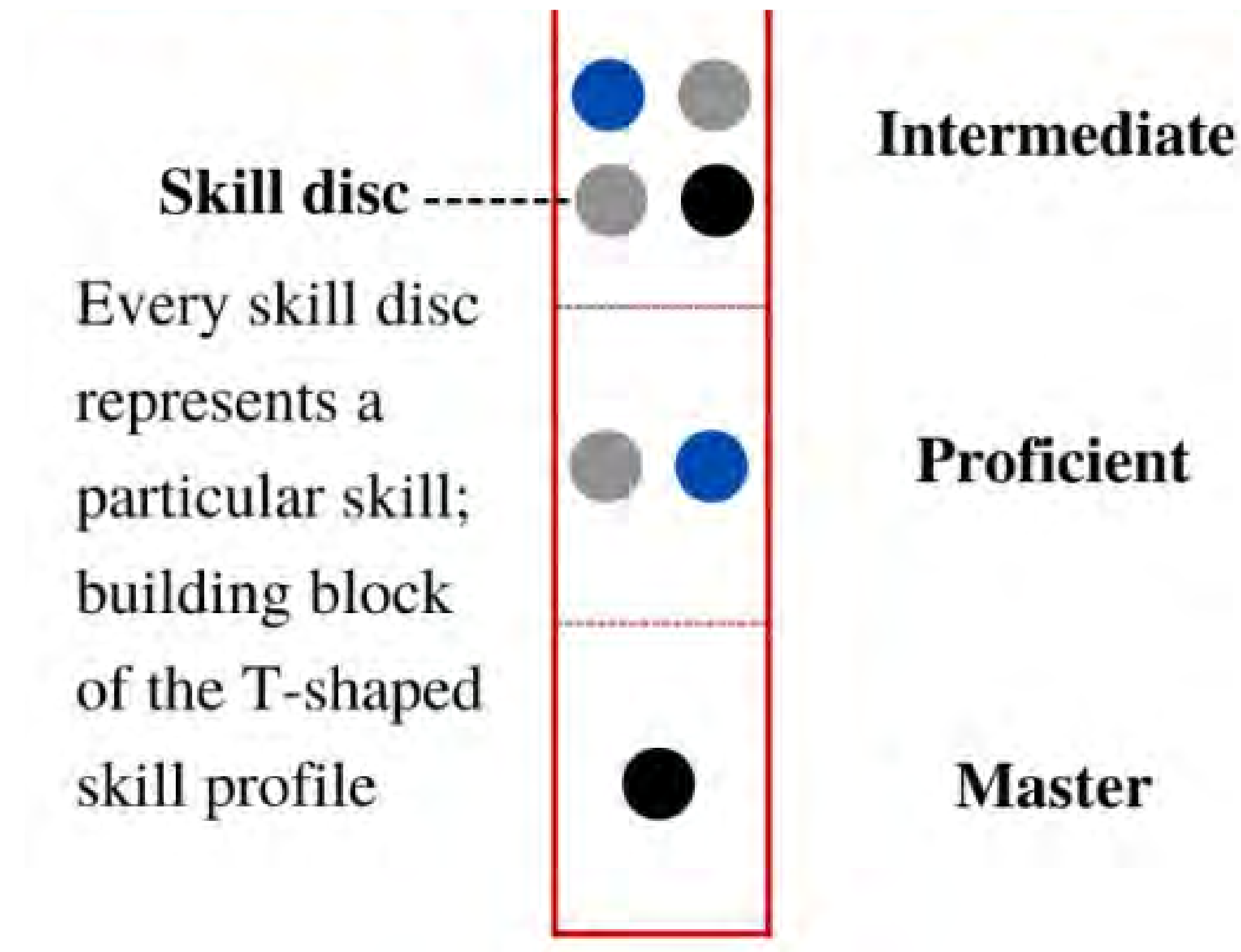
Prozesse & Strukturen

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

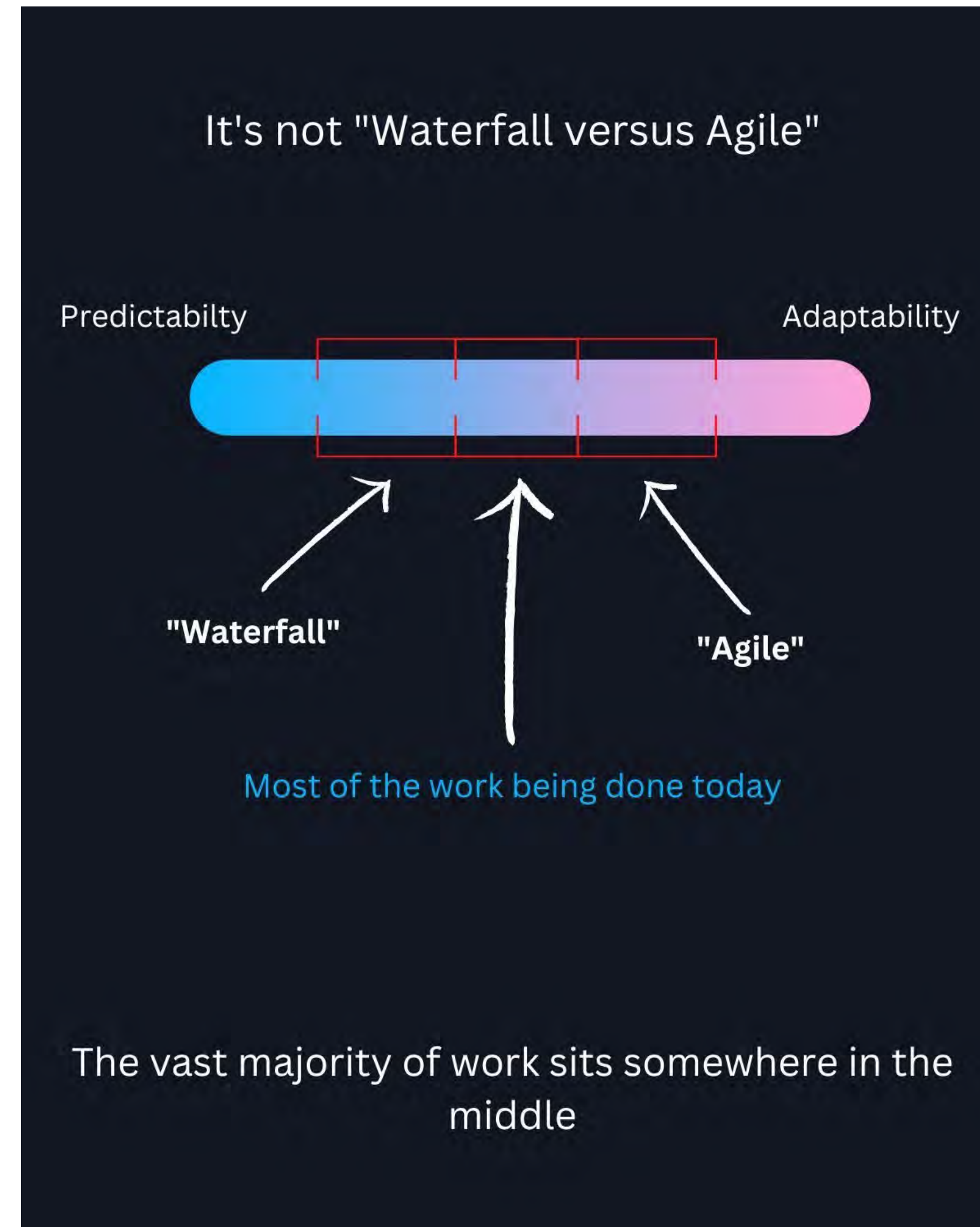


Diversität & interne Mobilität

Diversität und
Vielperspektivität als
«Qualitätsmerkmal» von
Veränderungen



CHANGE-MANAGEMENT & INTERNE KOMMUNIKATION



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

Die Leute müssen
sich verändern,
nicht das
Veränderungs-
vorhaben

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

«Viele Wege führen nach
Rom»

Verneinung als
blosse Etappe vor
der Einsicht

Lernen aus
Erfahrung
als Alltags-
aufgabe
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!

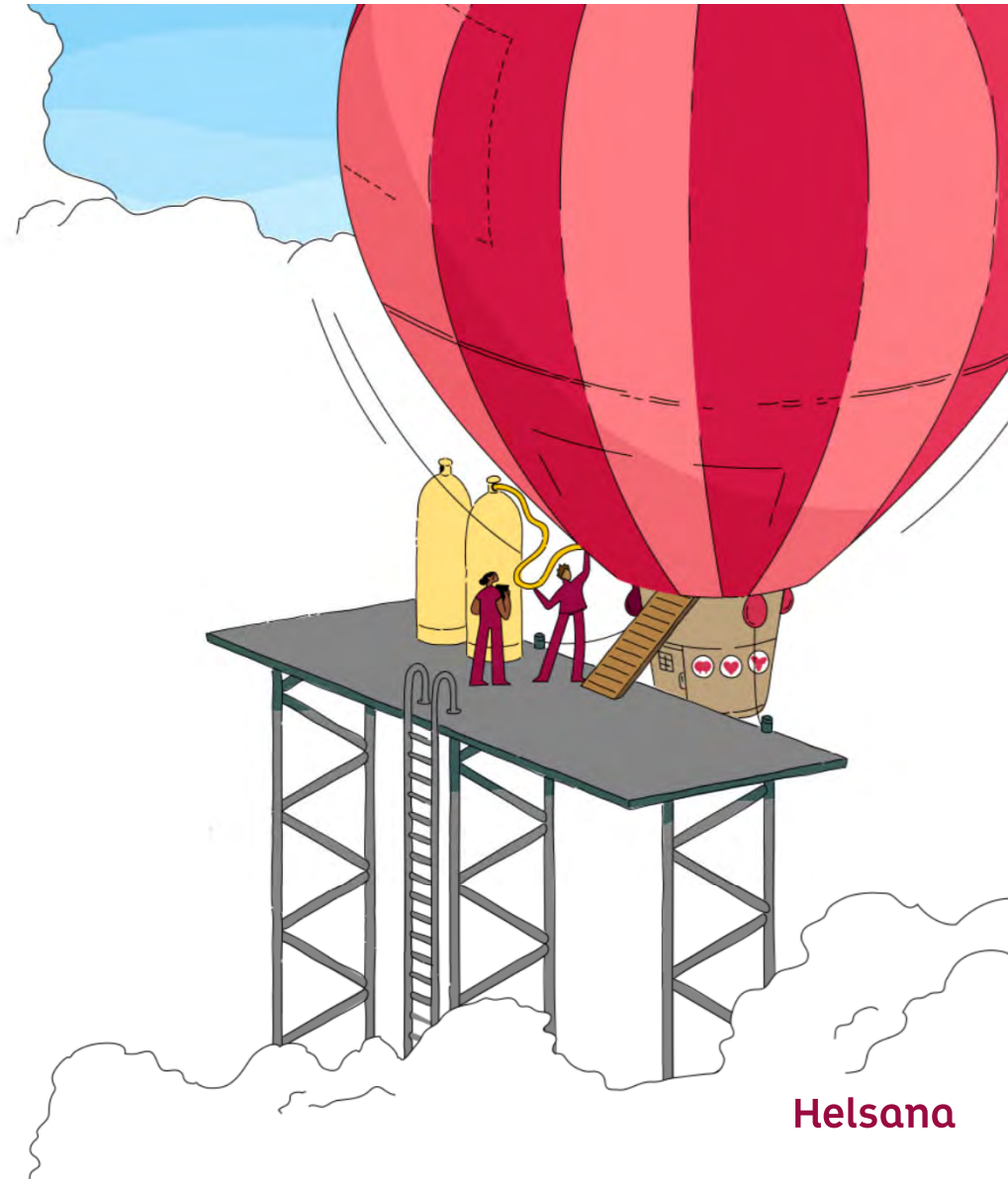
Marisa De Faveri Schweizer

- 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?



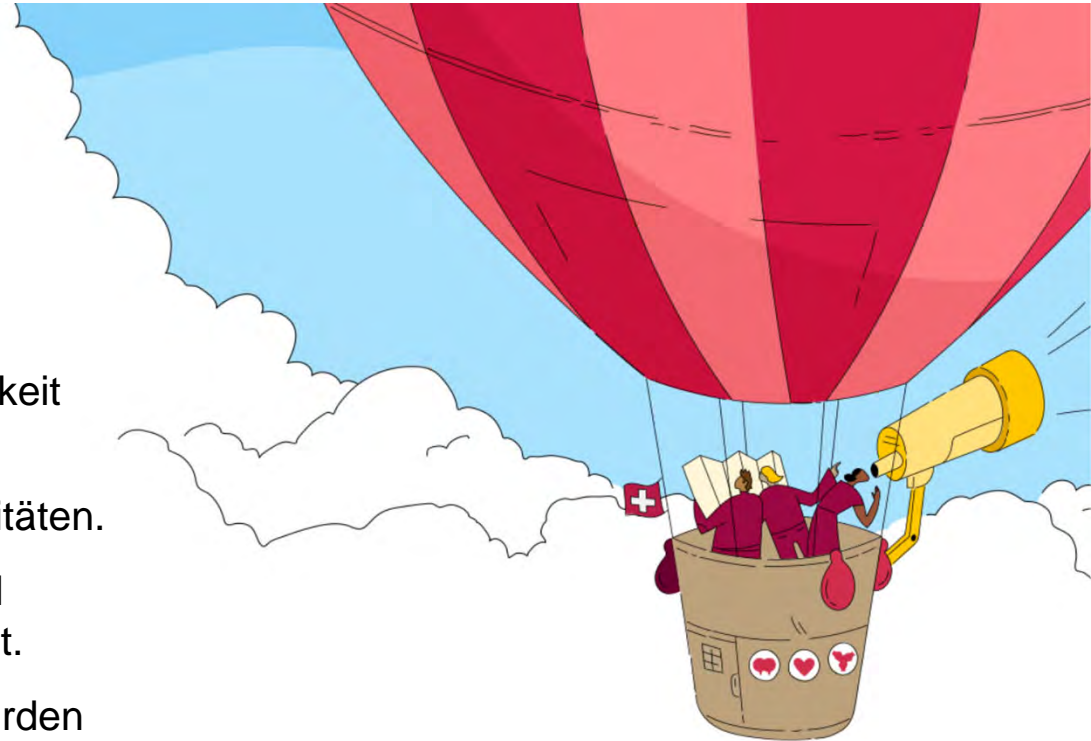
Hohe Kundenattraktivität

- 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?



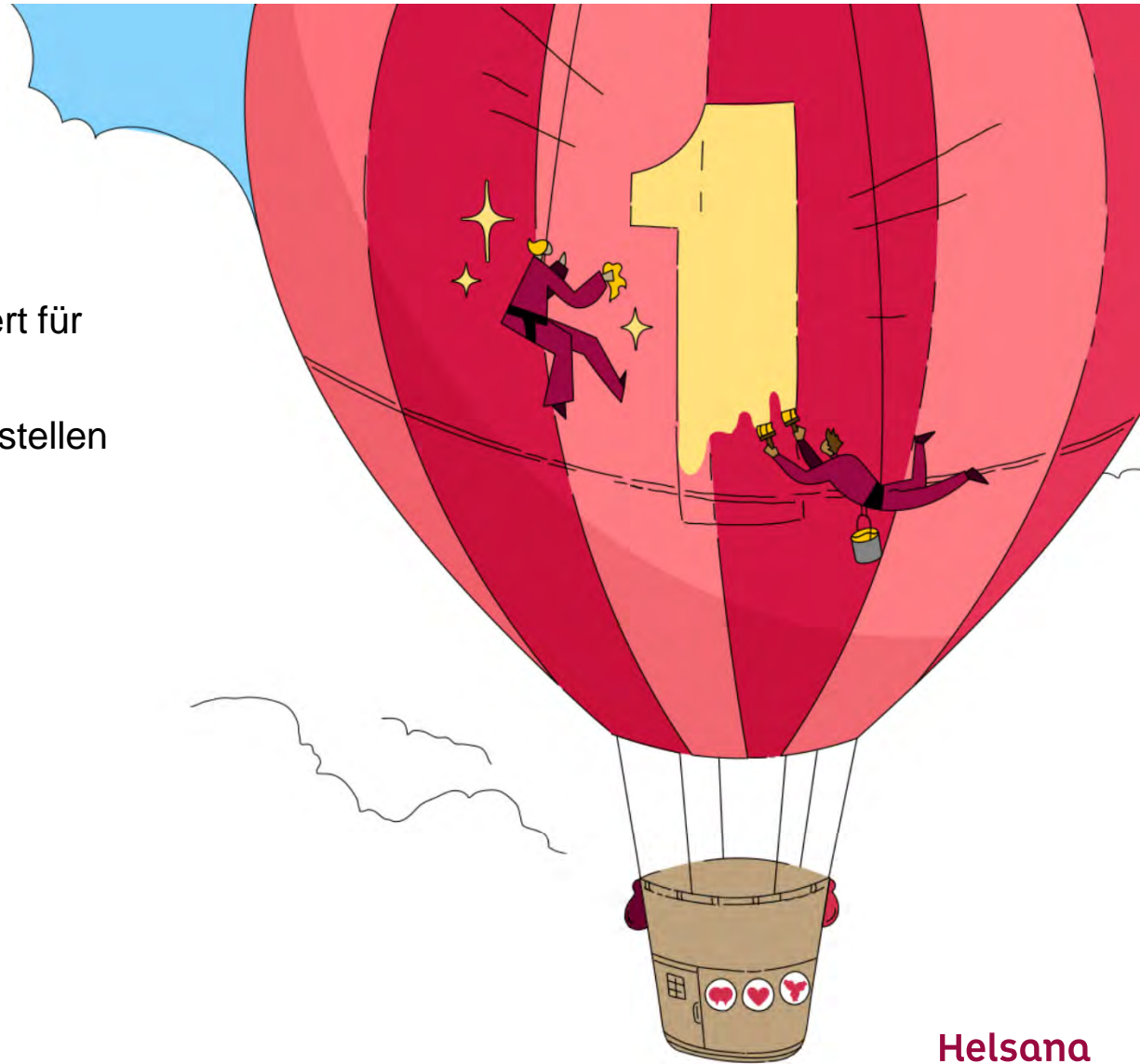
Attraktive Arbeitgeberin

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

Engagiert für die Strategie

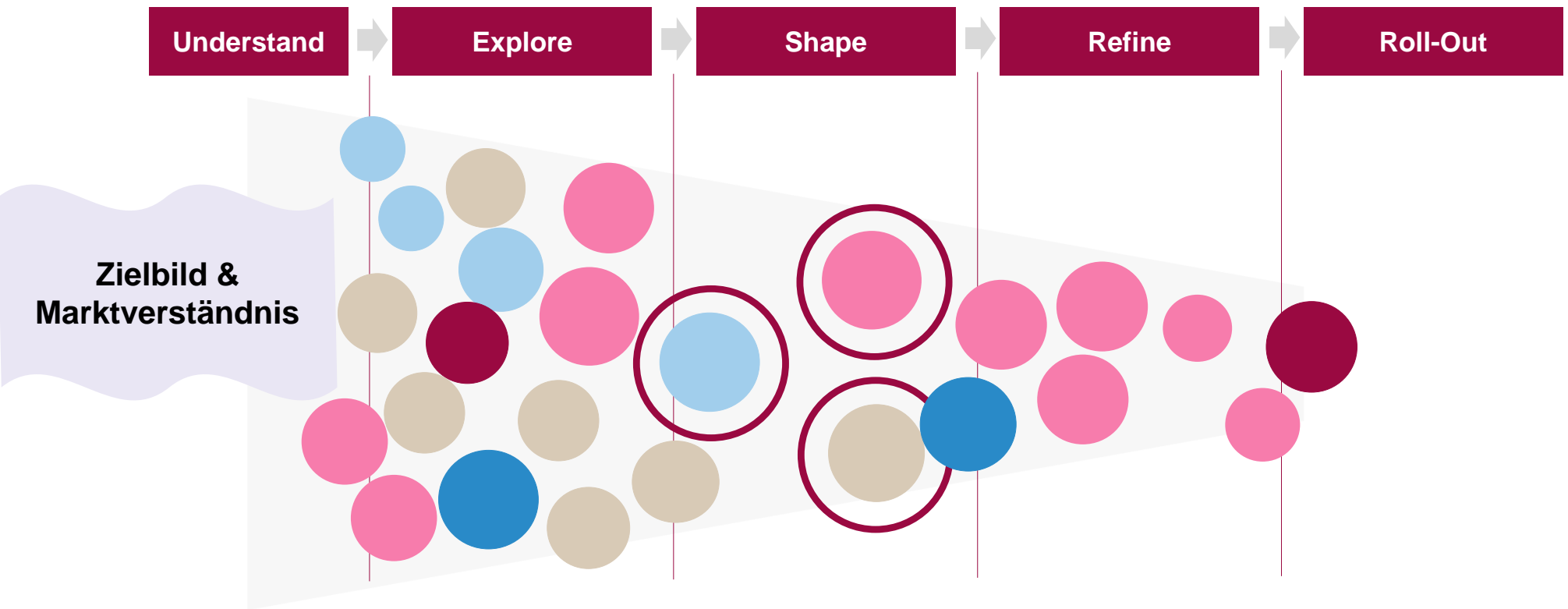
- Fit für Transformation
- Neue Skills

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



Strategie
2025+



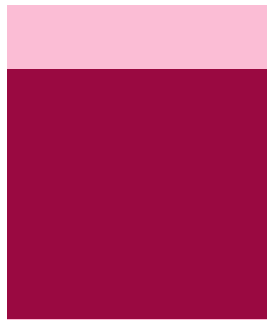
Helsana

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

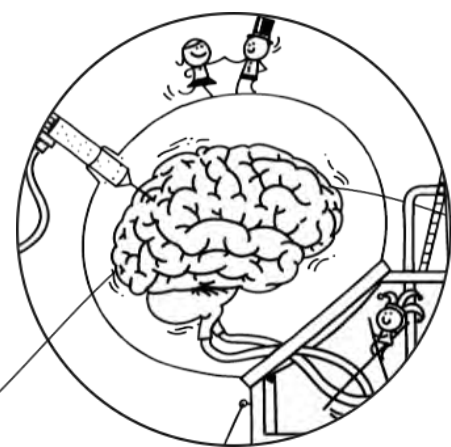
Strategie-Sprache ohne Worte? Metaphern suchen!

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

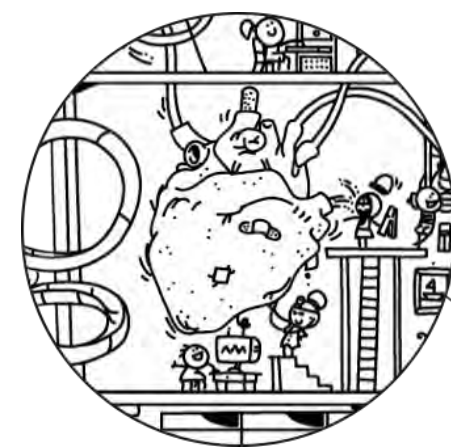


Wir reframe in vier Schritten



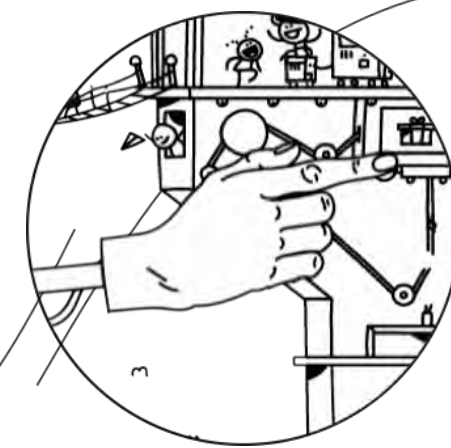
1. Facilitation

- Inhaltliche Vertiefung & Schärfung
- Zielgruppen Analyse
- Kommunikationsarchitektur



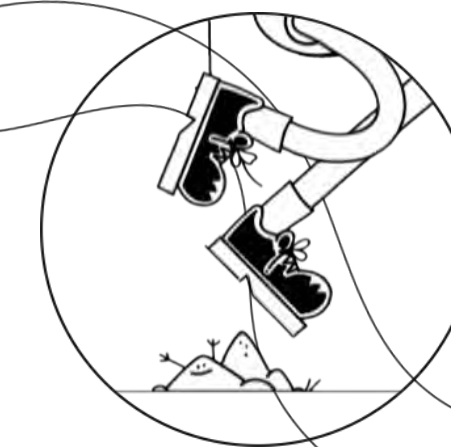
2. Sensualization

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



3. Mobilization

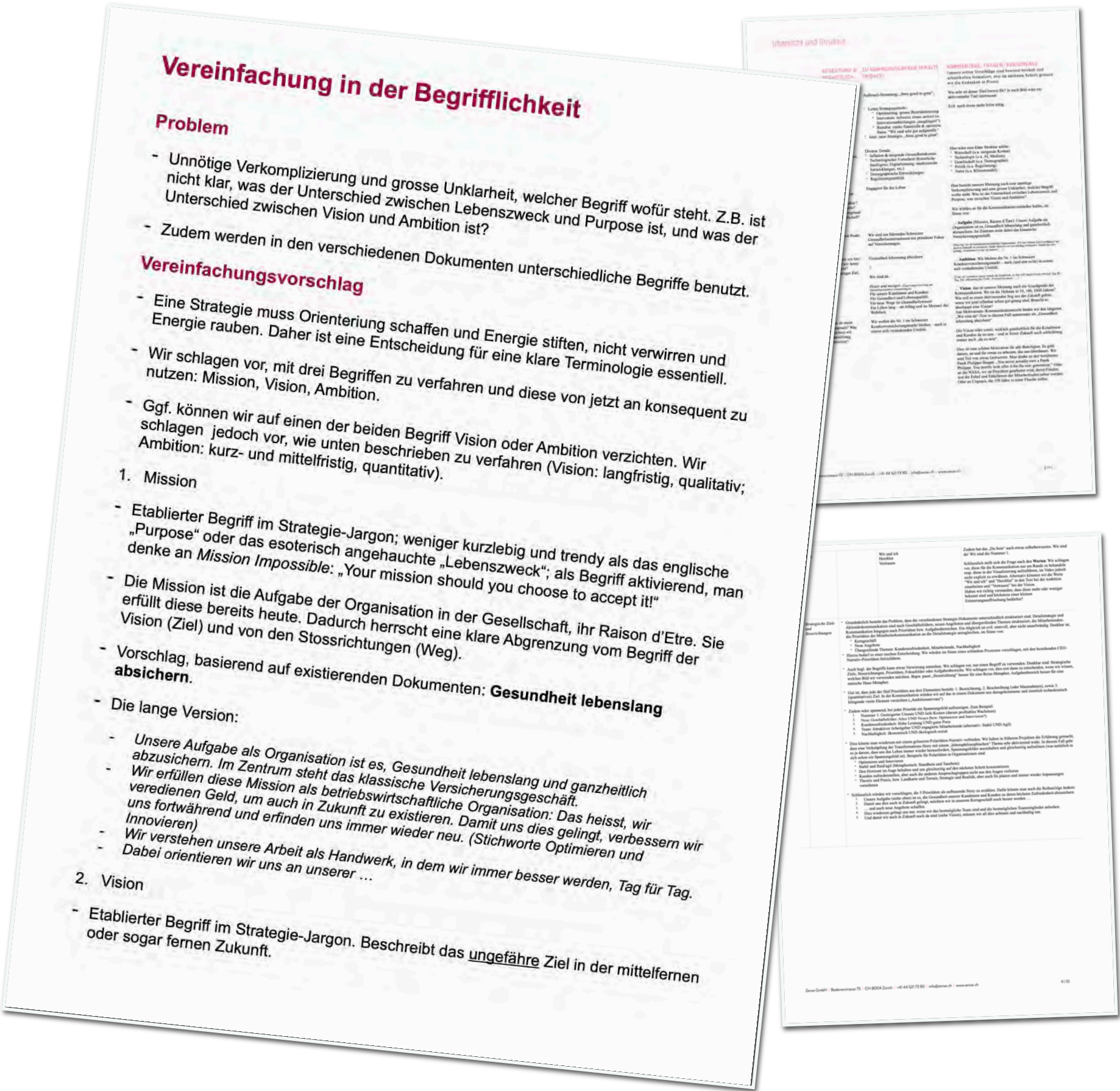
- Kanalübergreifende Kampagne zur Aktivierung aller Mitarbeitenden
- Dokumentation des Strategieprozesses
- Bildungsdimension



4. Sustention

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

1. Facilitation – Inhaltsschärfung & Strukturierung

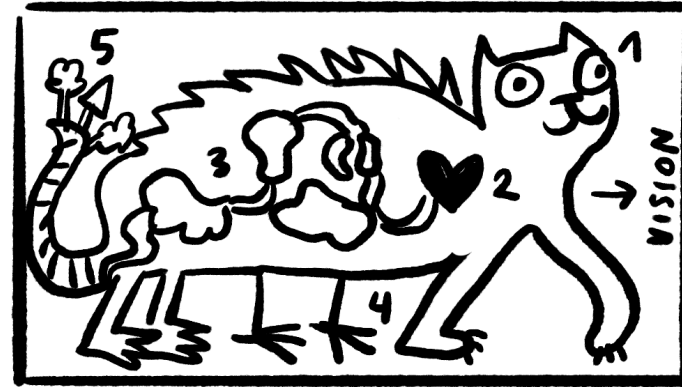


Nützliche Tools:

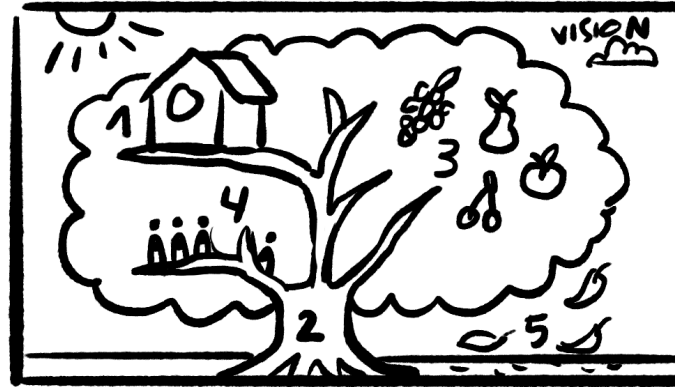
- Mutually Exclusive Collectively Exhaustive (MECE)
- Richtigkeit & Wichtigkeit
- Golden Circle und andere Struktur-Modelle
- Kein technokratisches Geschwurbel

2. Sensualization – Grobmetapher

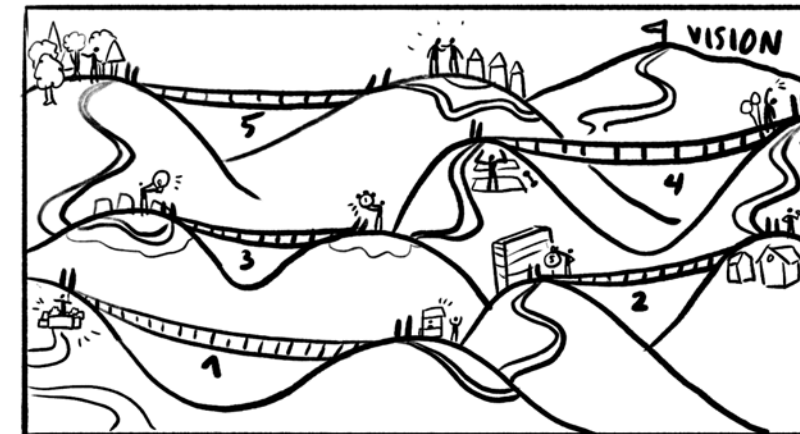
... ein Tier



... ein Baum



C - Brücken

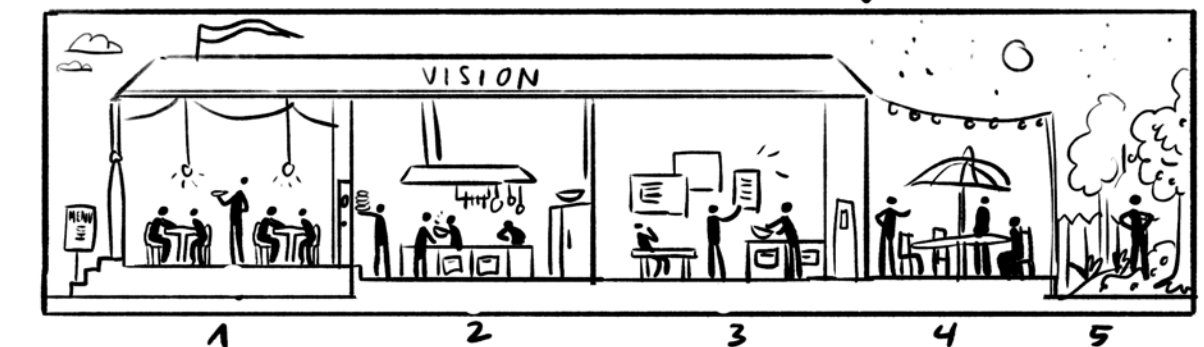
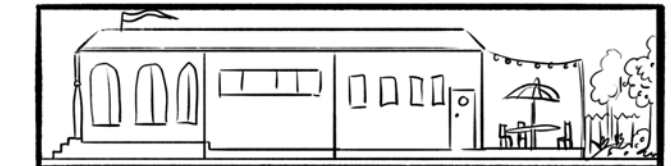


VISION = das Ziel

1 Kundenzufriedenheit	= Hohe Leistung / Guter Preis	
2 Kerngeschäft	= No. 1. + Umsatz / -Kosten	
3 Themenfelder	= Optimisieren / Innovieren	
4 Mitarbeiter	= Motivierter MA / Guter Arbeitnehmer	
5 Nachhaltigkeit	= Nachhaltig Wirtschaften / einander Sorge tragen	

NEUE IDEEN

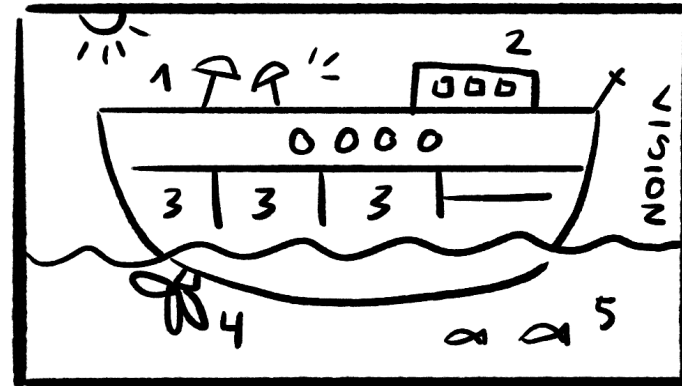
A - Wir sind ein Restaurant



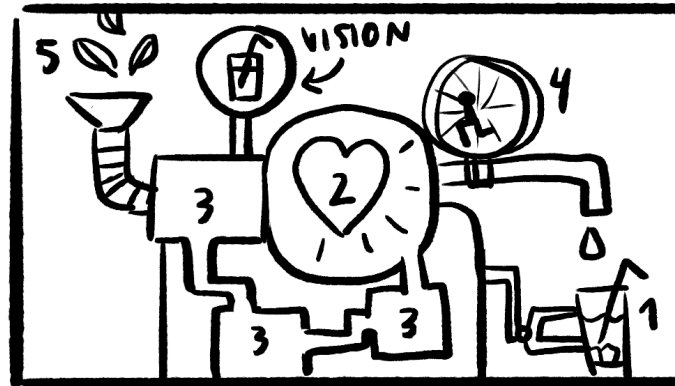
VISION = Das Dach über allem

1 Kundenzufriedenheit	= Restaurant
2 Kerngeschäft	= Küche
3 Themenfelder	= „Labor“, - neue Rezepte erfinden + experimentieren
4 Mitarbeiter	= Sitzplatz
5 Nachhaltigkeit	= Garten

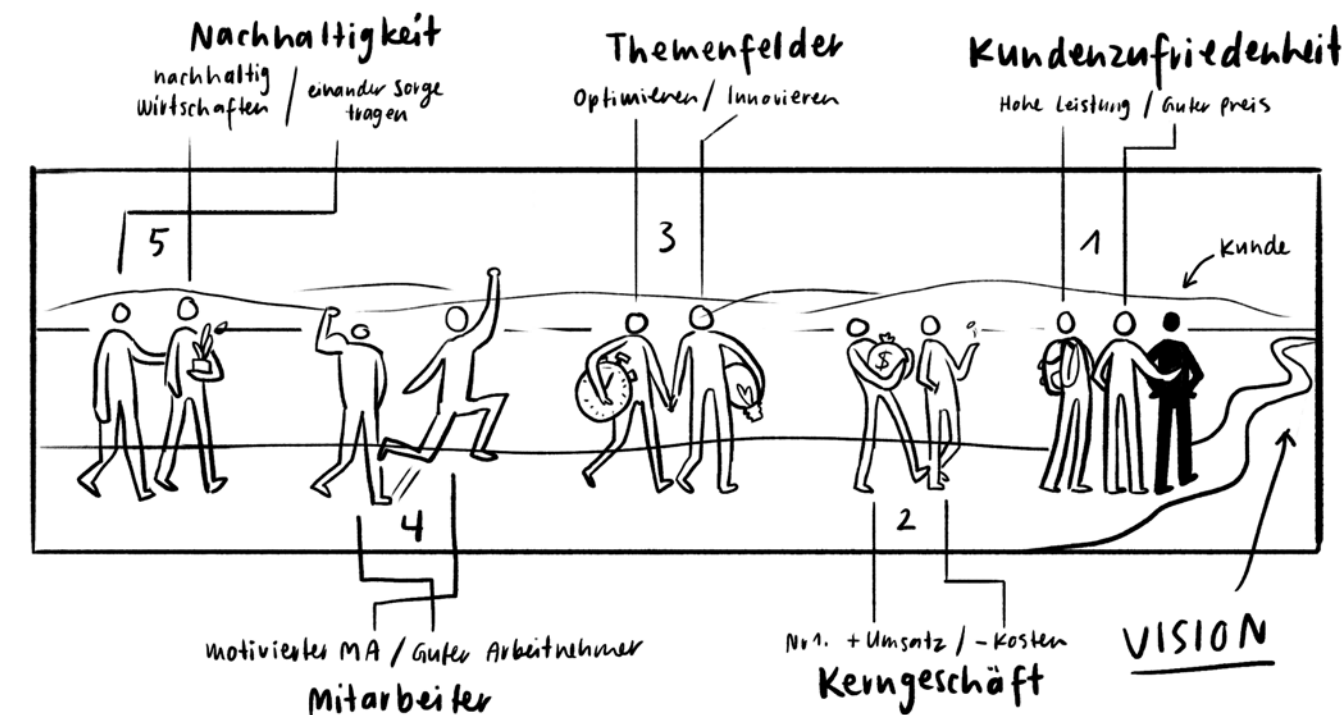
... ein Boot



... eine Maschine



D - Teams



B - Olympiade



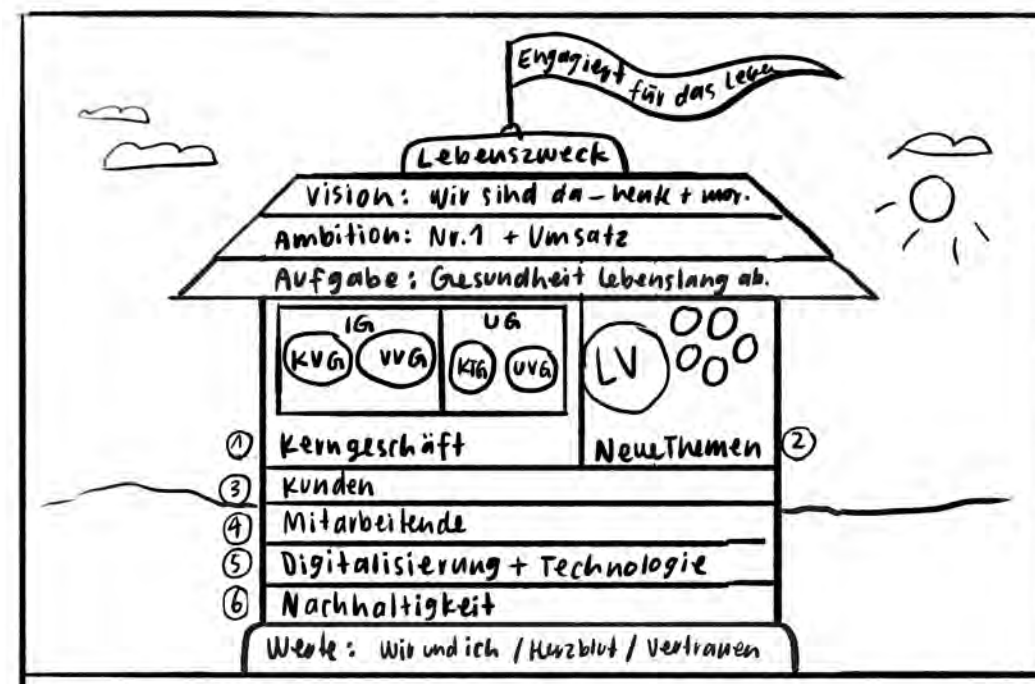
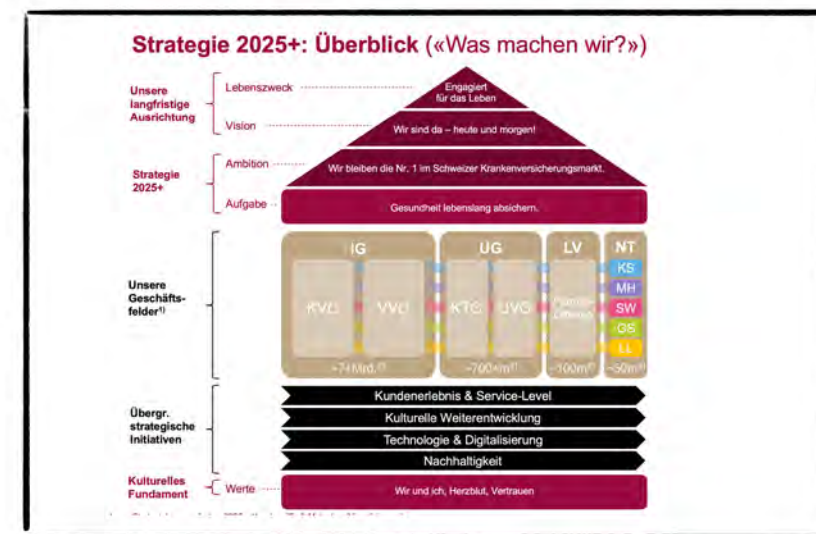
VISION = Gold gewinnen

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-DARST.



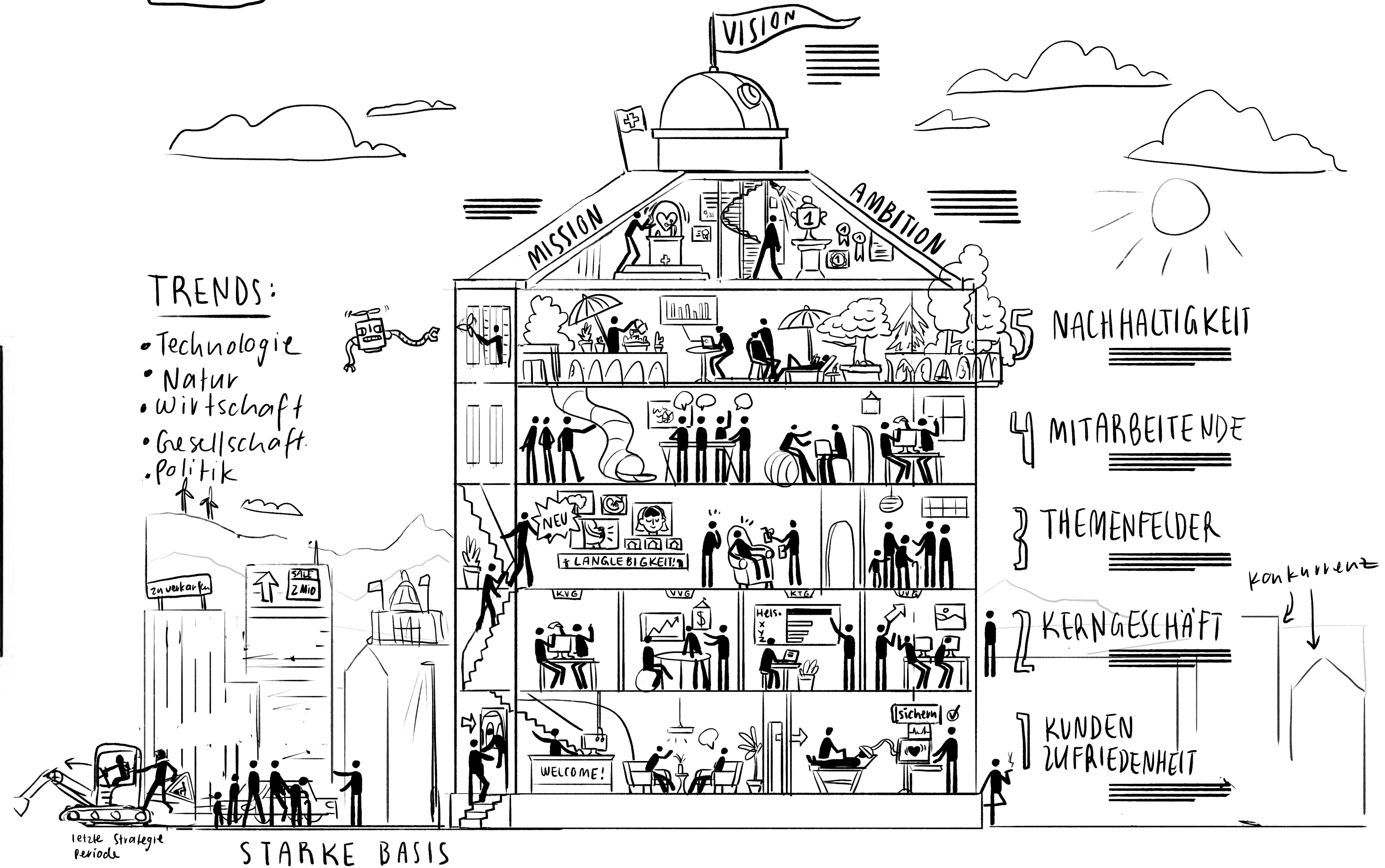
Grafische Darstellung
1. Auflösungsstufe

Wimmelbild
2. Auflösungsstufe

1 IDEE HAUS

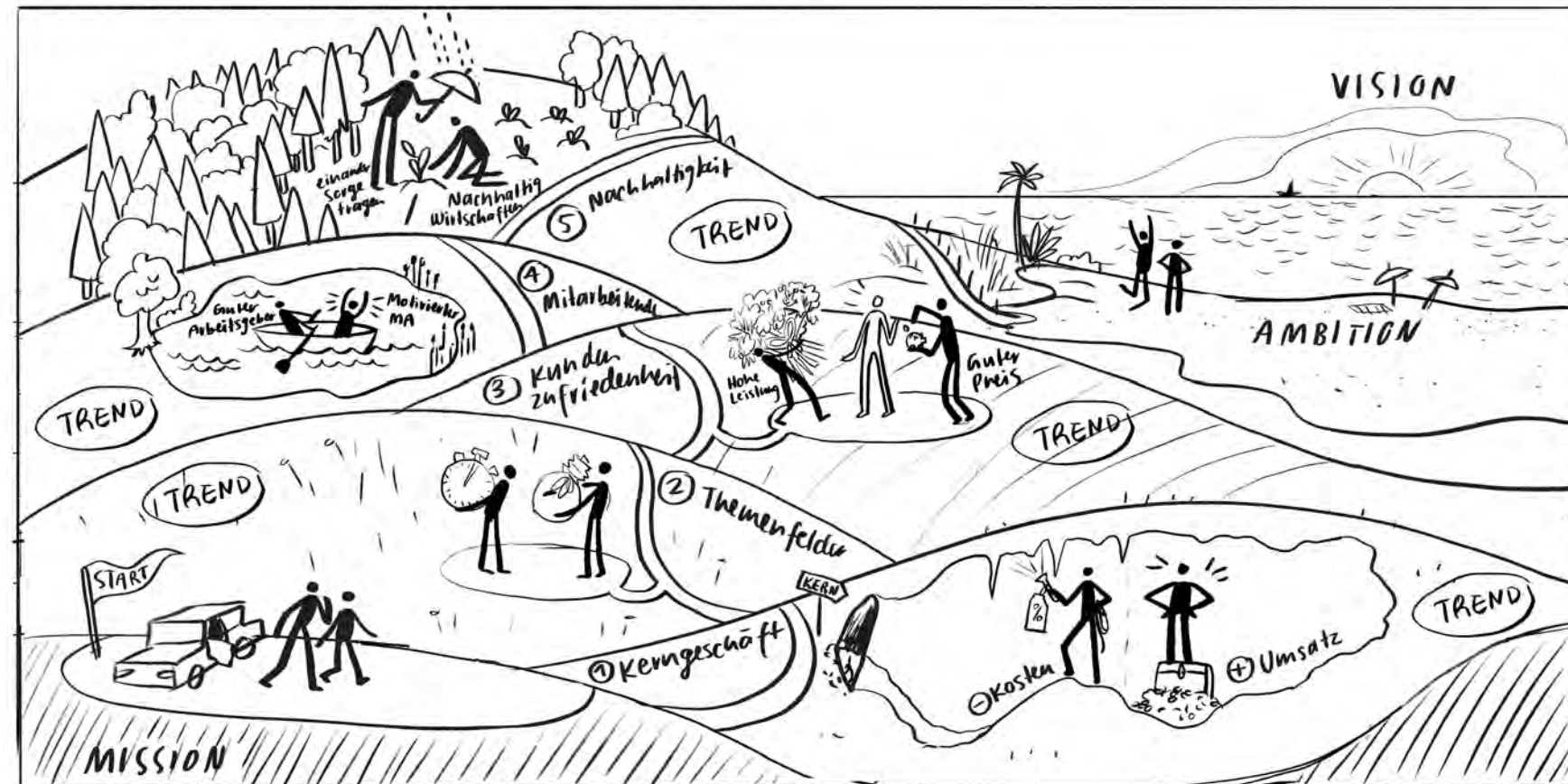
TRENDS:

- Technologie
- Natur
- Wirtschaft
- Gesellschaft
- Politik

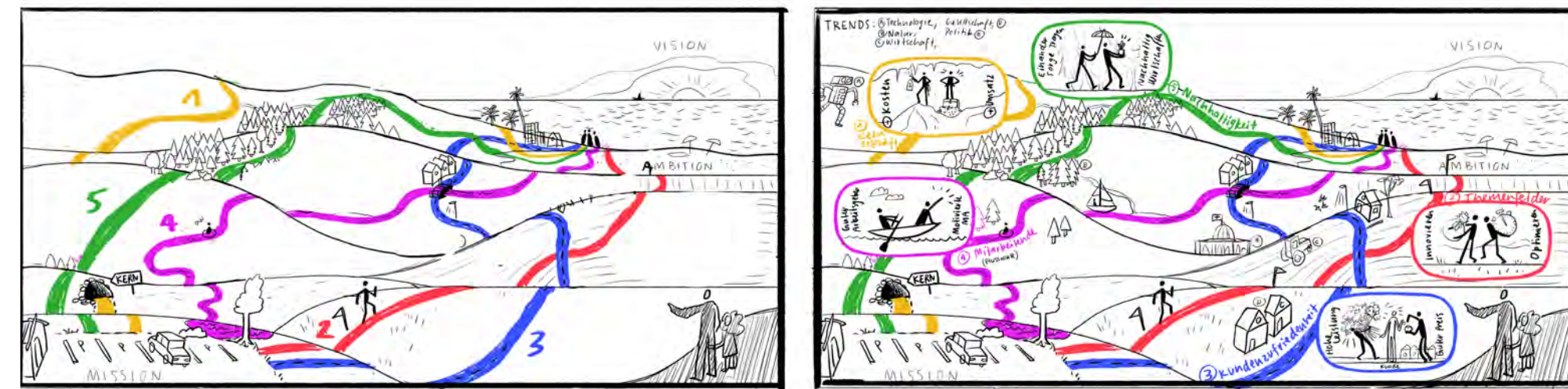
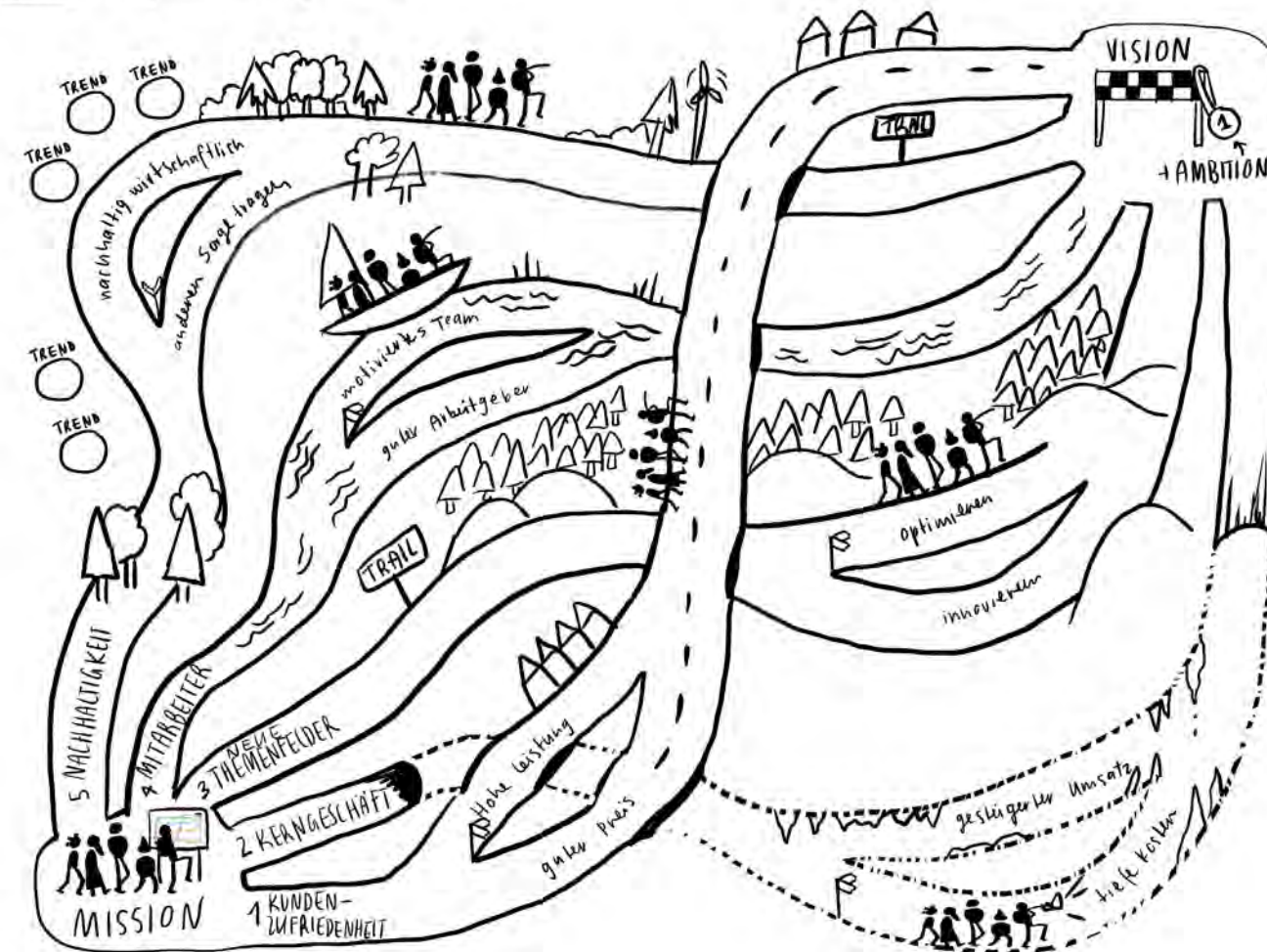


2. Sensualization – Grobmetapher

2 REISE Heliana Strategie Trail (B)



2 REISE Heliana Strategie Trail



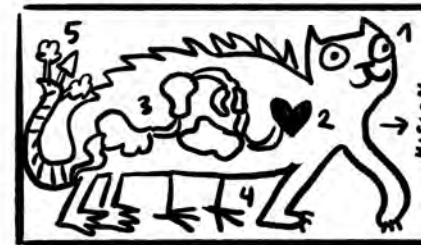
5 Wege zum Ziel

Wimmelbild
mit 5 Polaritäten

NEUE IDEE 3 WIR SIND VIELE

Was wenn wir wären:

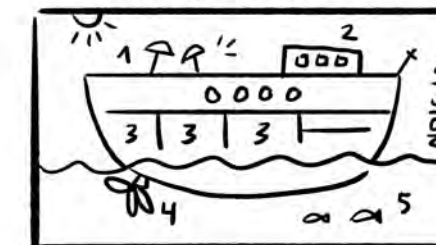
... ein Tier



... ein Baum



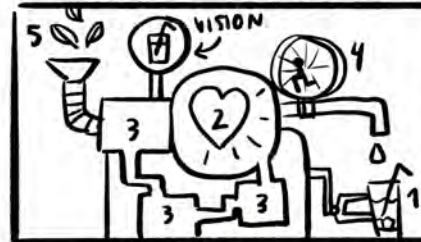
... ein Boot



... ein Restaurant



... eine Maschine



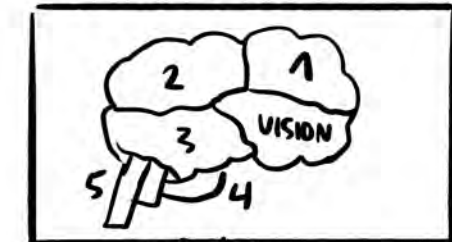
... eine Stadt



... ein Fitnesszentrum



... ein Gehirn



"I contain multitudes."
-WALT WHITMAN



z.B. auch
als
Kinderbuch

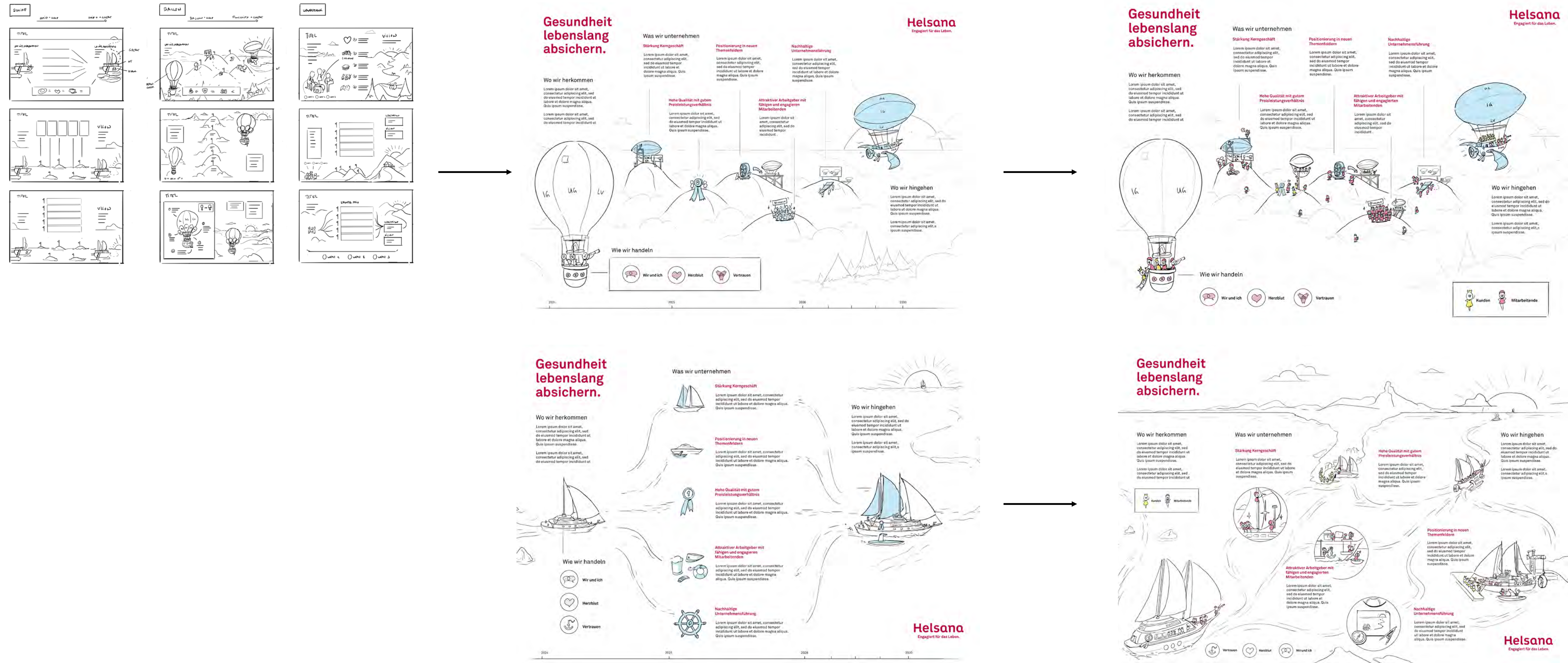
... oder
eine
versicherung



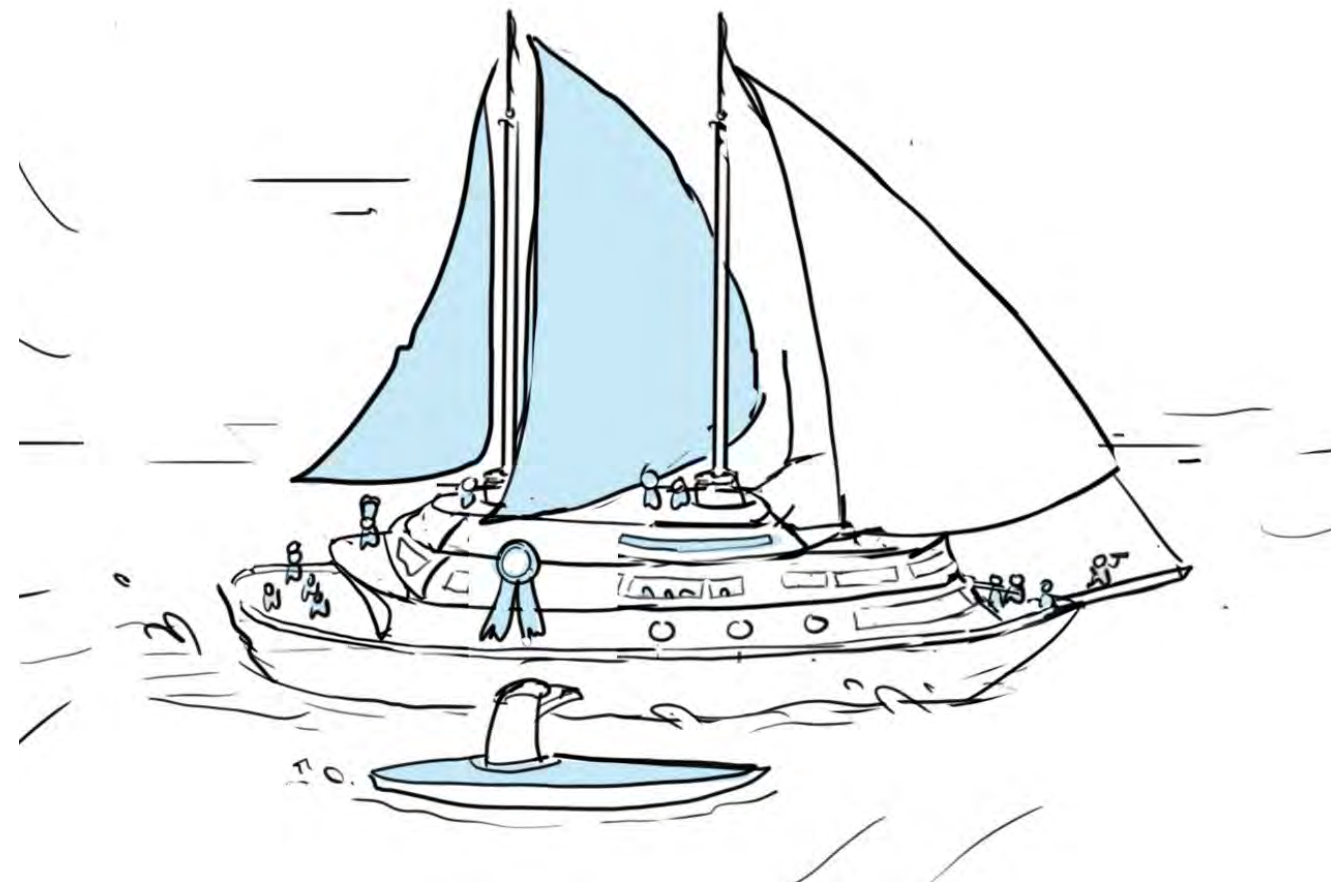
«das überzeugt
uns noch nicht.»



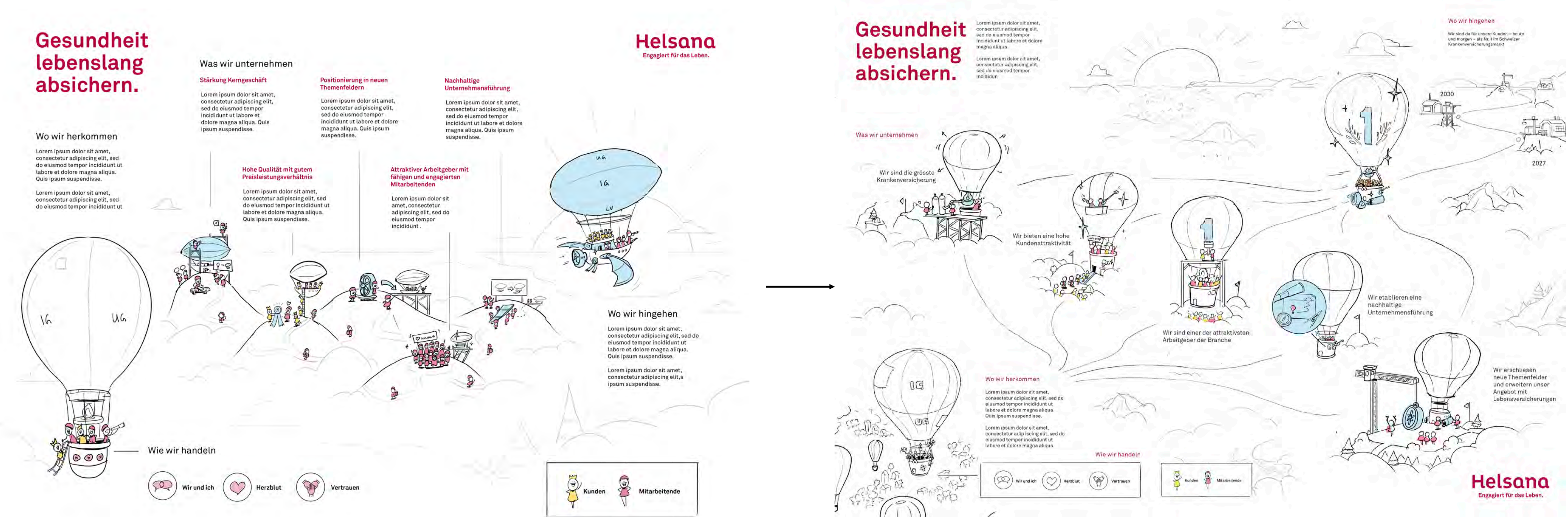
2. Sensualization – Detailmetapher



2. Sensualization – Detailmetapher



2. Sensualization – Detailmetapher



2. Sensualization – Detailmetapher



Wieso ein Ballon?

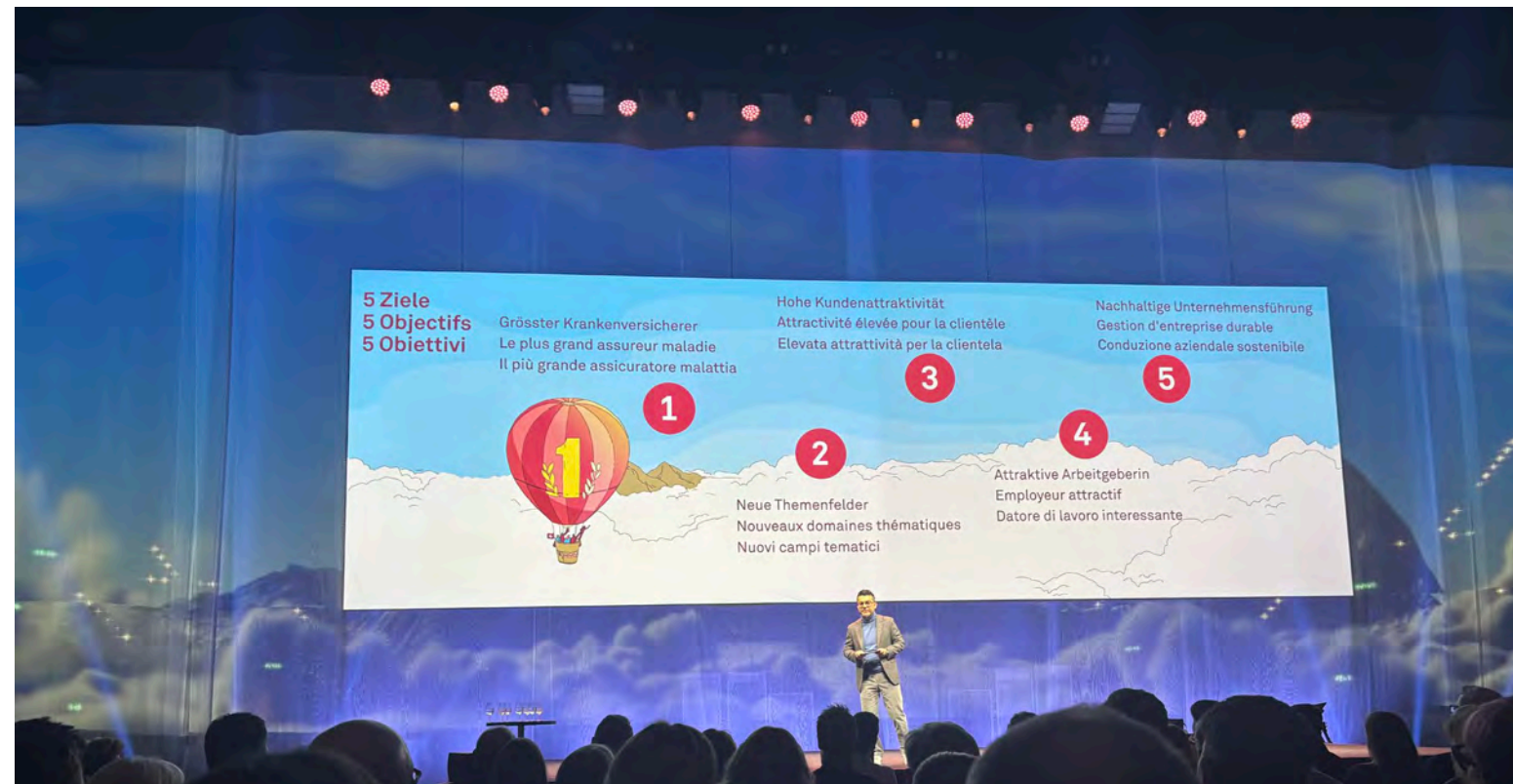
Kritische Stimmen:

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

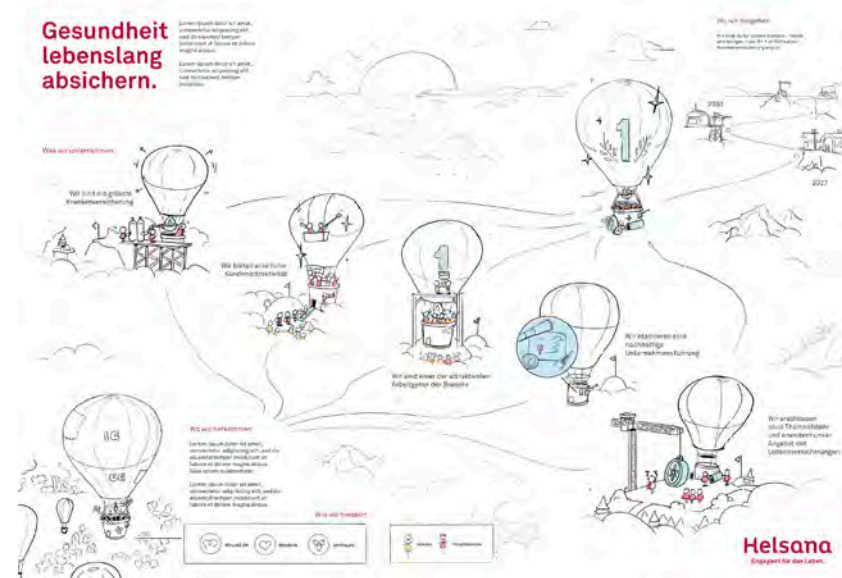
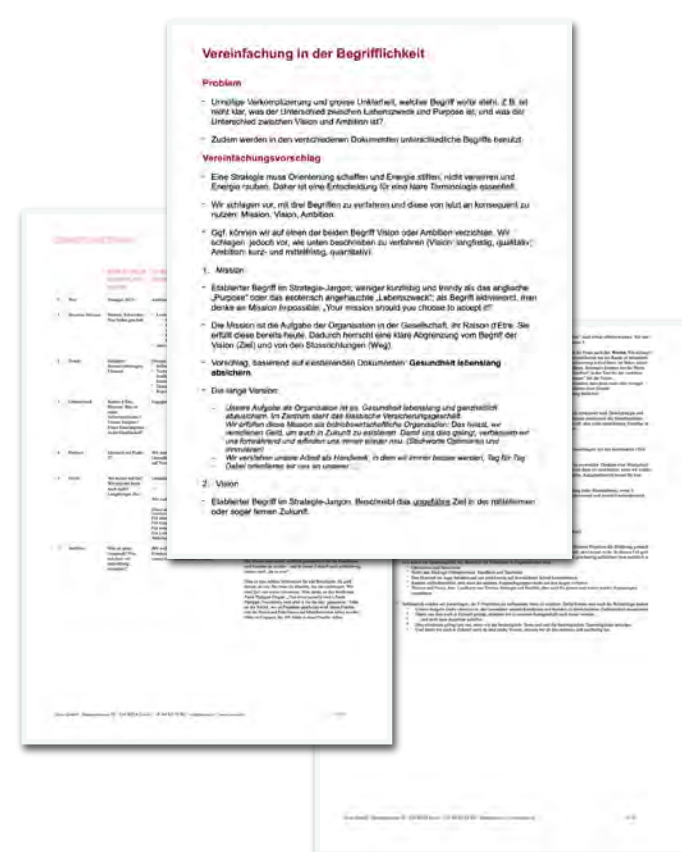
Positive Stimmen:

- 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



Gesundheit lebenslang absichern
Themenfeld:
Kinderwunsch & Schwangerschaft

Helsana
Krankenkasse



Gesundheit lebenslang absichern
Themenfeld:
Mental Health

Helsana
Krankenkasse



1. Facilitation

- Inhaltliche Vertiefung & Schärfung
- Kommunikationsarchitektur

2. Sensualization

- Strategie Story & Metapher
- Strategie-Landkarte als Skizze

3. Mobilization

- Kick-Off Event & Strategie-Präsentation

4. Sustention

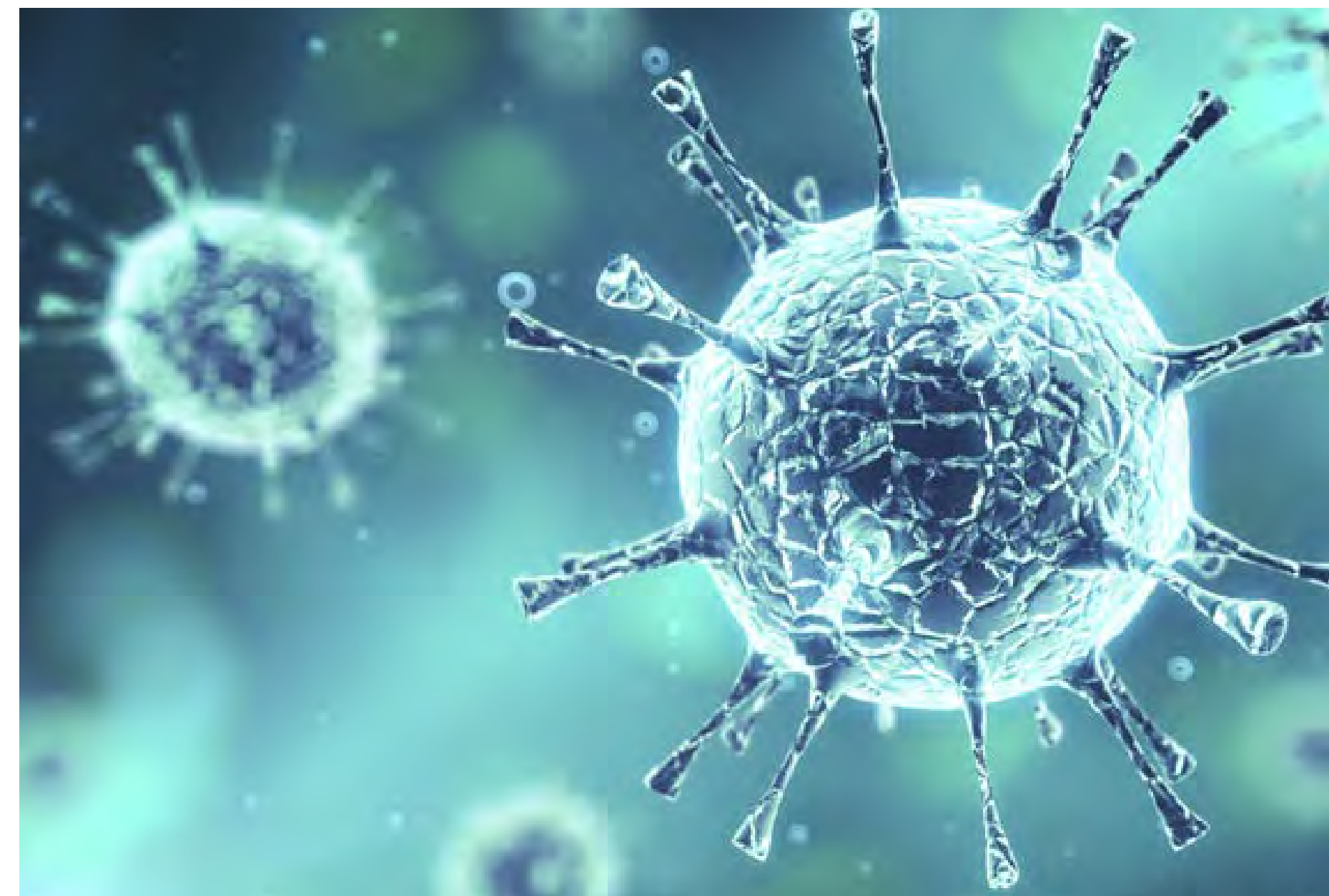
- Poster
- Screensaver
- Adaption Entwicklungsreise

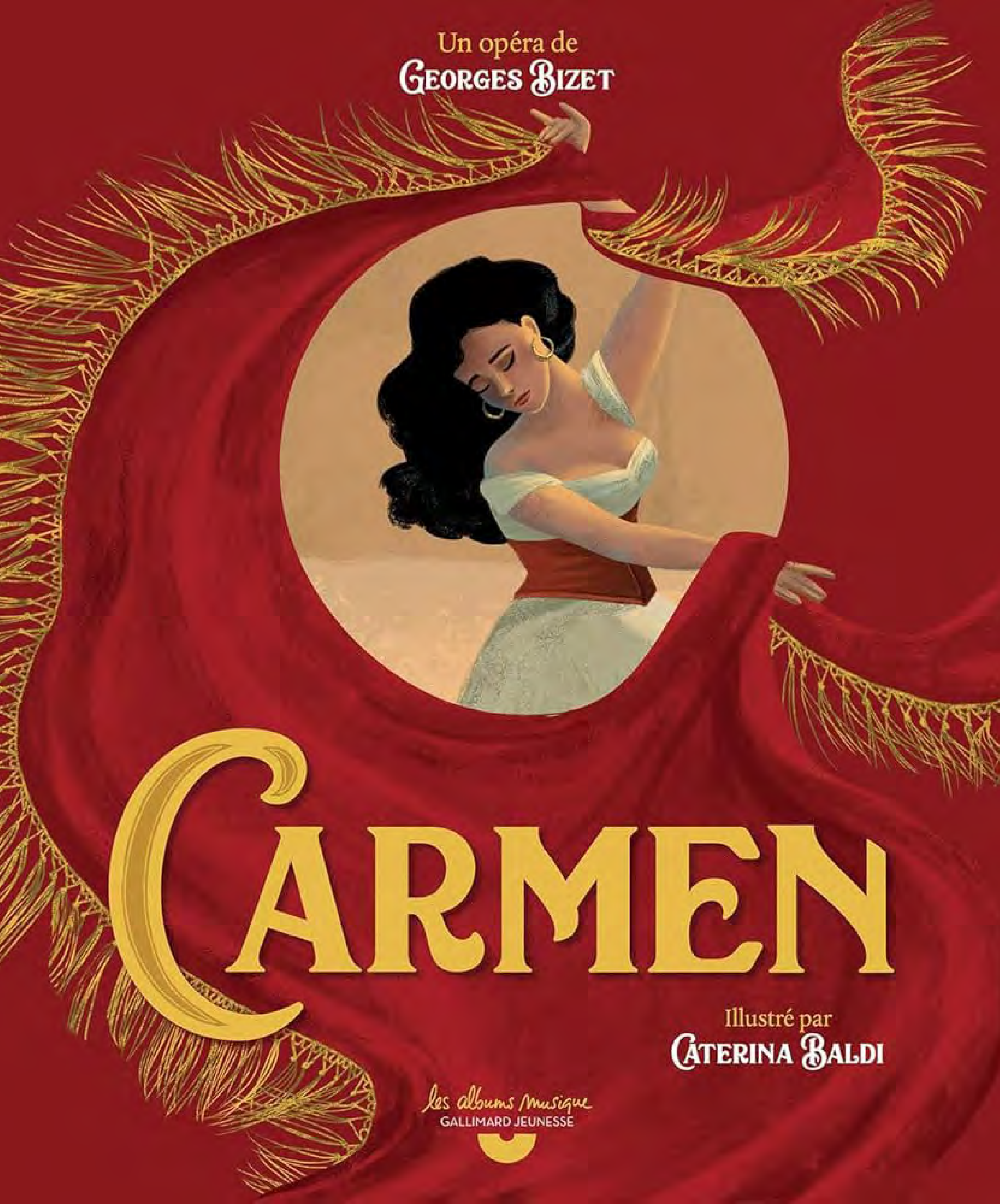
“Strategies are the key mechanism through which people coordinate and create value. Communicating them well—with the right visualizations—allows everyone to travel the business landscape in tandem rather than work in isolation.

Salvado & Vermeulen, 2025, Harvard Business Review

Wieso
Metaphern &
Visualisierung?

Die Kriminalität in der Stadt Addison ist wie ...





Coordination

Attention

Recall

Motivation

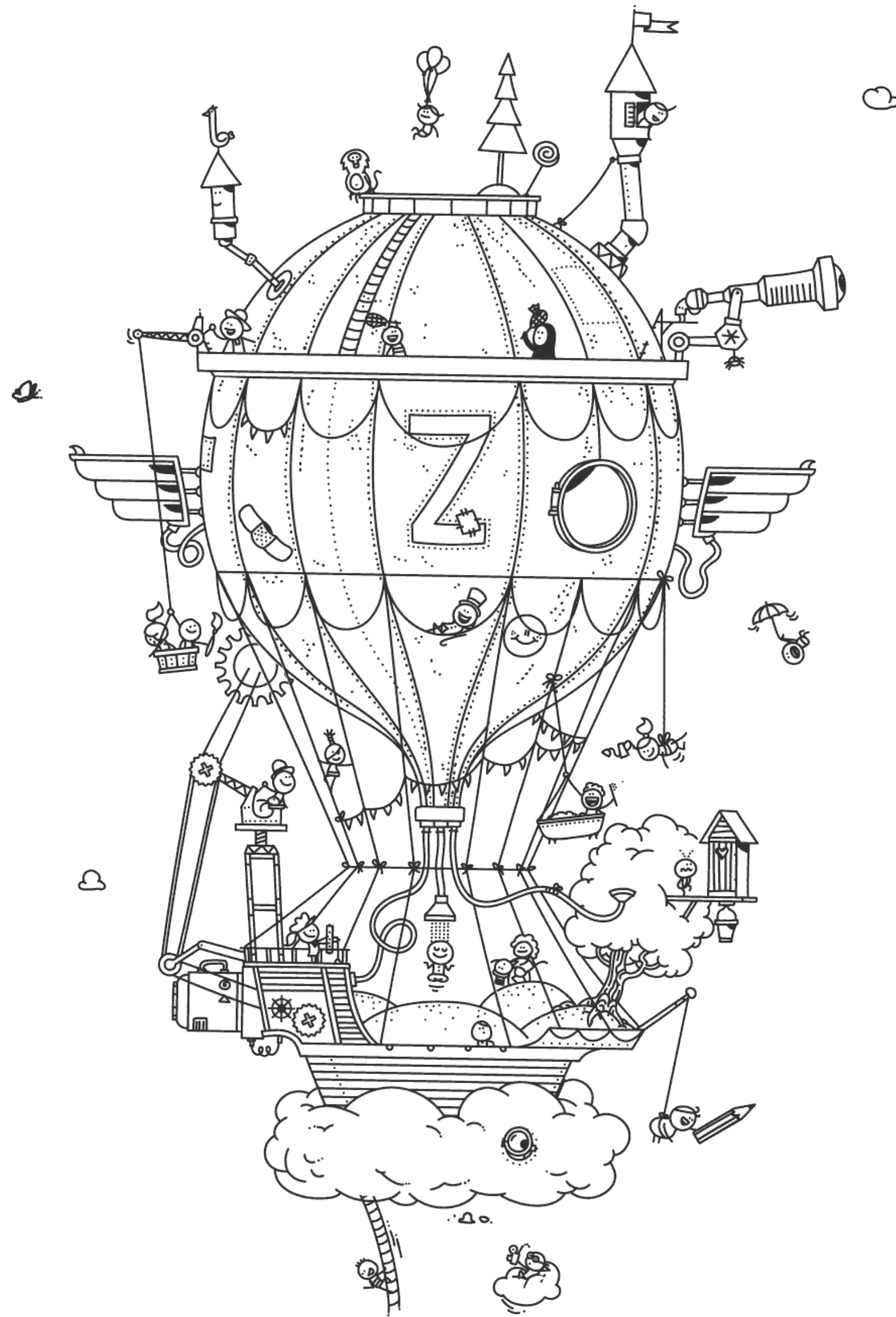
Elaboration

New Insights



Zense

Wer wir sind



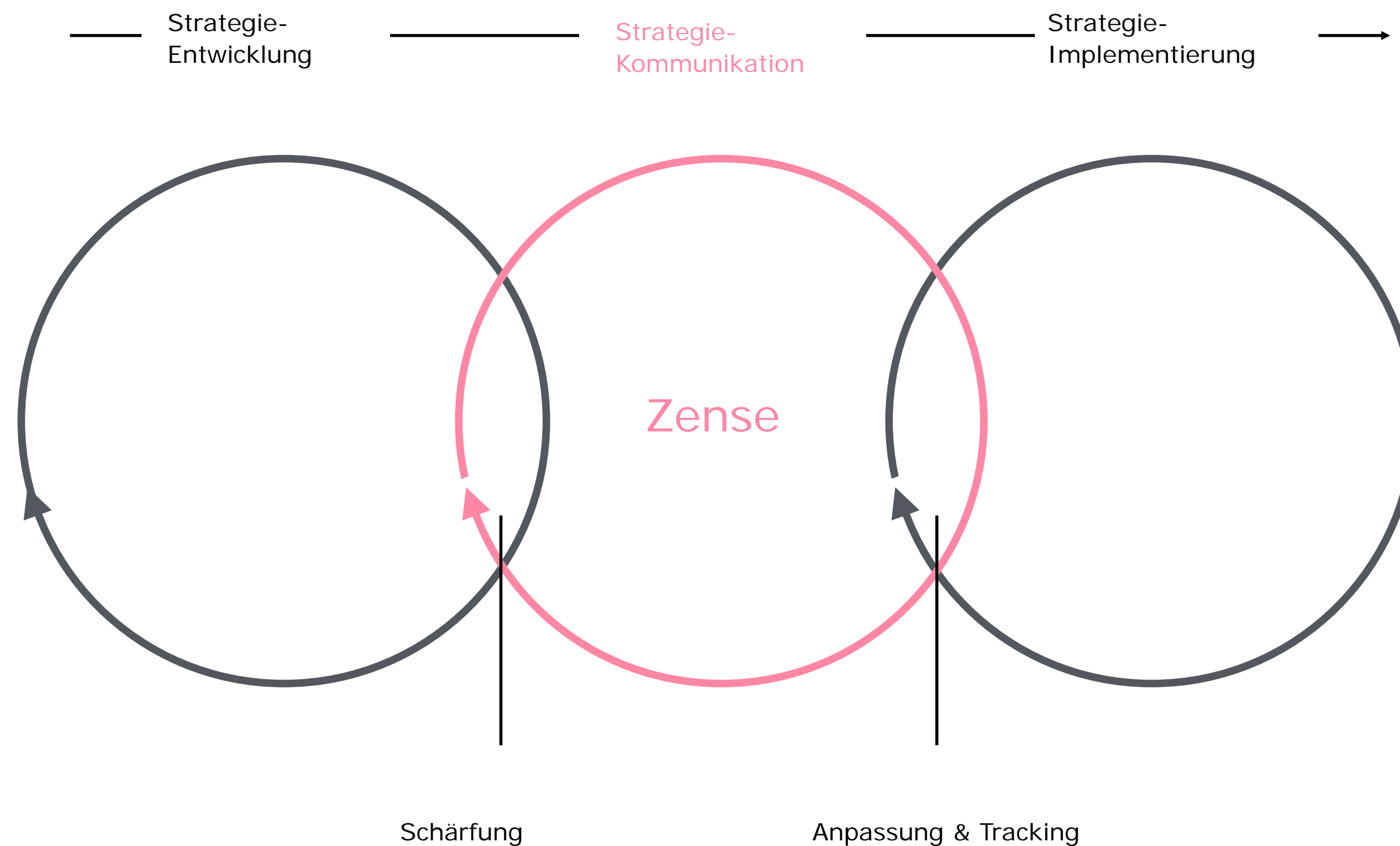
Zense – Reframing Complexity

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

Fragen Gerne an Rita Elmiger
oder
Dr. Constanze Jecker

rita.elmiger@hslu.ch

constanze.jecker@hslu.ch

