

Perspektiven

Welche Unternehmen sind am attraktivsten?



Editorial
Präsenz
bei digitaler
Zusammenarbeit

Unternehmen
Unternehmens-
führung in
Krisenzeiten

Netzwerk
Key groups:
Förderung von
Teamkompetenzen



Editorial

Präsenz bei digitaler Zusammenarbeit

Auf Chefetagen oder in Teams wurden seit eh und je langfristige Zukunftspläne geschmiedet, mittelfristige Jahresbudgets erstellt, Prognosen gewagt, Projekte zur beruflichen Neuorientierung und zu Marktveränderungen gemeinsam erarbeitet.

In dieser Ausgabe wird die Zusammenarbeit im Büro oder im Homeoffice thematisiert. „War früher alles besser?“ Darum geht es nicht. Wir wollen eher dem Thema auf den Grund gehen, wie wir dank Resilienz bisher ungeahnte Kräfte freisetzen können. Unternehmer müssen vertrauensvoll mit der Situation umgehen können, bei Unsicherheiten auf Sicht navigieren und den Mitarbeitern zuhören, mit ihnen im Dialog stehen – auch sie mussten sich anpassen und manchmal am Bildschirm mit anderen nicht allzu vertrauten Menschen zusammenarbeiten.

Die Zusammenarbeit, auf den unterschiedlichen Hierarchiestufen, im Büro oder im Homeoffice, erfordert vor allem eine äusserst klare, wohlwollende Kommunikation. Aus der diesjährigen Umfrage einer Schweizer Arbeitagentur geht hervor, dass ein gutes Arbeitsklima zur erfolgreichen und nachhaltigen Zusammenarbeit im Unternehmen von grosser Bedeutung ist.

Die neueste Ausgabe dieses Magazins soll zu neuen Ideen anregen und das partizipative Projektmanagement fördern. Jeder sollte sich frei fühlen, seine eigenen Ansichten zu äussern und diese umzusetzen. Jeder sollte das Gefühl haben, an der richtigen Stelle zu sein und sich entfalten zu können – so werden Talente entdeckt und gefördert.

Wir wünschen Ihnen eine informative Lektüre!

Echo Nr 36 • Dezember 2021
Verlag • Helvartis
Web • www.helvartis.ch
Kontakt • info@helvartis.ch

Redakteure • V. Gonçalves, B. Piel
Übersetzung • B. Piel, R. Ruetsch, S. Bärle

Layout • K. Udry
Erscheinungsweise • halbjährlich

Diese Ausgabe ist nur digital
verfügbar unter helvartis.ch

Helvartis ist der Stiftung für Berufsbildung
kaufmännischer Verband
La Chaux-de-Fonds • Neuchâtel
angegliedert

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit
wird nur die männliche Form verwendet.

Folgen Sie uns
[f](#) [in](#) [v](#) [i](#)

Vânia Gonçalves

Leiterin des Marketing-
& Kommunikationsbereichs

Unternehmensführung in Krisenzeiten

Die Unternehmensführung mit Personalmanagement ist immer mit grosser Verantwortung verbunden. Wenn eine Pandemie ausbricht, wie im März 2020, wenn die Wirtschaft teilweise auf Sparflamme läuft; wie gehen die Unternehmer dann damit um? Die Arbeitsweisen werden angepasst, der Kontakt zu den Mitarbeitenden und der Kundenschaft soll weiter gepflegt werden.



Sandra Jacot

Seit 22 Jahren Geschäftsleiterin von ADL Publicité AG, mit 6 Angestellten in Corcelles (NE)



François Matthey

Seit 2015 Verkaufsleiter und seit 2020 Geschäftsleiter von Keller Trading in Biel mit 19 Angestellten.



Wir haben zwei Manager interviewt – sie teilen uns ihre Erfahrungen mit, wie sie sich den ständig ändernden Umständen anpassen.

In welcher Branche ist Ihre Firma tätig? Wie ist sie hierarchisch strukturiert?

S.J. ADL Publicité ist im Bereich des Grafikdesigns tätig. Das, was der Grafikdesigner gestaltet, wird von uns auf verschiedene Träger, wie Aufkleber für Car wrapping, Schilder, Beschilderung, usw., übertragen.

Ich leite ein fünf köpfiges Team. Unser Vertriebs- und Werkstattleiter führt ein Team von drei Gestaltern in der Werbetechnik und einem Lernenden.

F.M. Es ist ein Familienbetrieb. In unserem Team ist jeder für seinen eigenen Bereich verantwortlich.

Wie sind Sie mit der Ankündigung des Lockdowns im März 2020 umgegangen und wie ging es mit dem Team weiter?

S.J. Damals war für mich diese Meldung wie ein Schlag ins Gesicht. Alles, was aufgebaut wurde, brach plötzlich zusammen. Dann musste ich mich schnell neu positionieren. Nachdem ich mir sämtliche Informationen über die Folgen der Pandemie angehört hatte, war ich als Unternehmerin gefordert, den Kontakt zu den Kunden weiter zu pflegen, um u.a. herauszufinden, wie sie ihrerseits mit der Situation umgehen. Parallel dazu habe ich Soforthilfe in Anspruch genommen und den Antrag auf Kurzarbeit für meine Mitarbeiter gestellt und habe dann in der Firma zwei Wochen alleine gearbeitet.

Ich bin regelmässig in engem Kontakt mit meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geblieben. Wir haben festgelegt, wie wir die nächsten Schritte, den Massnahmen des Bundes entsprechend, in eine gemeinsame Richtung angehen wollten. Einige von ihnen arbeiteten im Homeoffice bei 100 prozentiger Vergütung, andere haben hingegen in der Firmenproduktion mit entsprechenden gesundheitlichen Vorkehrungen weitergearbeitet.

F.M. Informationen wurden sämtlichen Mitarbeitenden via *WhatsApp* mitgeteilt. Die Generaldirektorin hatte bereits fünf bis sechs Monate zuvor die Gesundheitsmassnahmen eingeleitet – dazu gehörte selbstverständlich die Maskenpflicht in der Produktionsabteilung.

Ist das Homeoffice noch aktuell bei Ihnen? Wie gehen Sie damit um?

S.J. Seit Mitte September arbeiten wir alle wieder im Betrieb – wir hoffen, es geht weiter so! In unserer Produktionsabteilung mussten wir uns organisatorisch und praktisch umstellen. Wir mussten festlegen, wer wann wie lange und in welcher Abteilung arbeitet. Wir passen uns permanent an.

F.M. In der Produktionsabteilung läuft alles weiter. Unsere Mitarbeitenden haben die Abstandsregelung eingehalten. Wenn es möglich war, haben die anderen Angestellten im Homeoffice gearbeitet. In der Administration konnten wir hier in der Firma weiterarbeiten, da unsere Büros ziemlich weit auseinander liegen. Ähnlich wie in vielen anderen Firmen wurden unsere Sitzungen via *Zoom* abgehalten.

Ein Unternehmen kann aus unterschiedlichen Blickwinkeln geführt werden – wie sieht es bei Ihnen aus?

S.J. Unsere Führungsart basiert auf dem „Wir-Prinzip“ – diese ist avantgardistisch und passt sich der Entwicklung unseres Marktes an. Zu Beginn 2020 hatten wir teilweise die Holacracy eingeführt. Aber nach dem 13. März habe ich die Zügel des Unternehmens wieder in die Hand genommen. Im September 2020 hat das Unternehmen seine ursprüngliche Hierarchieform wieder aufgenommen.

F.M. Ich tausche mich viel mit meinen Kollegen und Mitarbeitenden aus. Ich nehme aktiv am Firmengeschehen teil. Diese Krisenzeiten bringen einige wichtige Erkenntnisse zum Vorschein – wir sollen mehr Empathie zeigen, auf die Stimmung und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden achten. Diese Kriterien gewinnen signifikant an Bedeutung.

Ist Krisenmanagement erlernbar?
Oder mussten Sie aus dem Stegreif
strategisch anders vorgehen?

S.J. Ich habe einige interne Krisen bewältigen müssen und habe dabei Praxiserfahrungen gesammelt! Ich habe bisher keine Krise solchen Ausmasses erlebt, also lernte ich Tag für Tag damit umzugehen, wie viele andere Unternehmer, kleine Schritte bei Navigieren auf Sicht zu machen. Ich habe die interne und externe Firmenstrategie, je nach Bundesankündigungen, mehrmals anpassen müssen.

Bei der externen Strategie habe ich mich nach den Bedürfnissen und Interessen meiner Klienten während und nach den Beschränkungsmassnahmen erkundigt: Wo liegen ihre Bedürfnisse und was erwarten sie von uns?

Bei der internen Strategie mussten wir Lösungen zur Vermeidung der Kurzarbeit finden und möglichst den fehlenden Umsatz nachholen. In diesem Sinne haben unsere Teams in Schichtarbeit gearbeitet, und wir haben die Arbeitsaufgaben optimiert.

F.M. Ich bin sehr flexibel. Dieser Aspekt ist in diesen Krisenzeiten ausserordentlich wichtig. Bei Bedarf und von Fall zu Fall werden die Arbeitsprozesse angepasst. Ich versuche immer unternehmerisch zu denken und im Sinne der Mitarbeitenden zu handeln.

Haben Ihre Mitarbeiter Angst
um ihren Arbeitsplatz gehabt?
Wie haben Sie Ihre Mitarbeiter
in diesen unsicheren Zeiten weiter
motivieren können?

S.J. Von Anfang an war ich fest entschlossen sämtliche Arbeitsplätze zu sichern. Natürlich haben sie noch immer Angst um ihre Arbeitsplätze. Um dem entgegenzuwirken haben wir die Kundenakquisition verstärkt und bei Bedarf Kurzarbeit angemeldet. Ich habe mir als Ziel gesetzt, dass das Unternehmen nach der Krise weiter bestehen wird. Zum Schutz

meiner Mitarbeitenden wurden von Anfang an strenge Abstands- und Hygienemassnahmen eingeführt.

F.M. Wir arbeiten vorwiegend als Zulieferer der Uhrenindustrie. In den vergangenen Monaten ging der Umsatz wesentlich zurück. Im Verlauf der Zeit haben wir mit unserer Kundschaft einen sehr guten Kontakt aufgebaut und pflegen diesen regelmässig weiter. Wir haben zwar den Antrag auf Kurzarbeit gestellt, diesen haben wir aber wenig in Anspruch nehmen müssen. Wir haben dennoch die Arbeitszeiten gekürzt, so konnten wir sämtliche Arbeitsplätze aufrechterhalten. Es fiel uns schwer diesen Schritt zu gehen, so konnten wir aber das Weiterbestehen der Firma sicherstellen.

Wie sieht das künftige Manager-
Profil aus? Welche Eigenschaften
und Fähigkeiten sollte er zur
Schaffung eines angenehmen
Arbeitsklimas beinhalten?

S.J. Schwer zu sagen. Heute weiss kein Unternehmer, wie er sein Unternehmen weiterführen soll, und kein erfahrener Banker kann vorhersagen, was morgen passieren wird. Die Menschen wissen aber ganz genau, was sie überhaupt nicht mehr wollen!

Persönlich werde ich meine Firma wie bisher leiten und sie zielgerichtet steuern, um uns den Marktentwicklungen, bis zur Wiederankurbelung der Wirtschaft, anzupassen.

F.M. Der Manager muss die Herausforderungen der heutigen Wirtschaft stets im Auge behalten. Er muss aber auch Empathie zeigen, menschliche Beziehungen aufbauen und das Team ständig motivieren können.

Heutzutage brauchen wir mehr als ein gut ausgestattetes Büro. Wir müssen offener sein, uns auf die Dynamik unseres Teams fokussieren und wir müssen einfach weiterkämpfen.

Interview von
Vânia Gonçalves

Welche Unternehmen sind am attraktivsten?

Jedes Jahr führt die Schweizer Personalberatung Academic Work eine Studie über die wichtigsten Eigenschaften von attraktiven Arbeitgebern bei Young Professionals durch. Bis 2030 werden über 375 Millionen* Personen ihre Kompetenzen auf den neuesten Stand bringen müssen, um auf dem kontinuierlich wechselnden Arbeitsmarkt wettbewerbsfähig bleiben zu können. Die Motivation der Kandidaten hat einen direkten Einfluss auf einige Geschäftsbereiche. Wie sollen junge Nachwuchskräfte von Unternehmen angesprochen werden, um auf offene Arbeitsstellen aufmerksam gemacht zu werden?

*McKinsey
Global Institute

Attraktivität des Unternehmens messen

Der jährlich erscheinende Report 2021 **YPAI - Young Professional Attraction Index** bei über 2000 Studierenden und Berufseinsteigenden veranschaulicht die Bedürfnisse und die wichtigsten Entscheidungsfaktoren von Young Professionals nach ihren Traumarbeitgebern. Daraus geht ebenfalls hervor, dass sich das Interesse und die Motivation der Kandidaten auf einige Geschäftsbereiche und auf einen möglichen Fachkräftemangel auswirken.

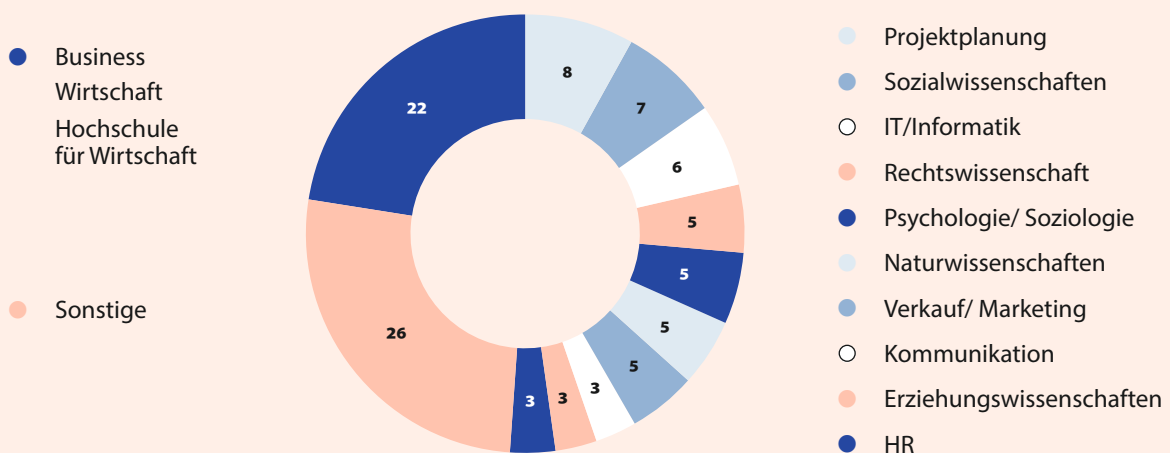
In diesen unsicheren Zeiten, bedingt durch Pandemie und neue Arbeitsweisen, geht hervor, dass sichere Jobs oder Firmenstabilität deutlich an Relevanz gewonnen haben. Bei der Wahl des zukünftigen Arbeitgebers gehört das Kriterium „Arbeitsplatzsicherheit und Stabilität des Unternehmens“ zu den Top-5-Prioritäten für 43% der Befragten. Dieser Punkt kam im vergangenen Jahr überhaupt nicht vor, gewann aber dieses Jahr signifikant an Gewicht.

Sinnhaftigkeit im Aufwind

Aus dieser Studie geht ebenfalls hervor, dass in Krisenzeiten eine starke Strahlkraft von Marken für Young Professionals ein entscheidender Faktor ist – dazu gehören Sinnhaftigkeit, gesellschaftliches Engagement und Nachhaltigkeit bei der eigenen Arbeit. Wenn auch noch Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten angeboten werden, können sie sich eine langfristige Zusammenarbeit vorstellen.

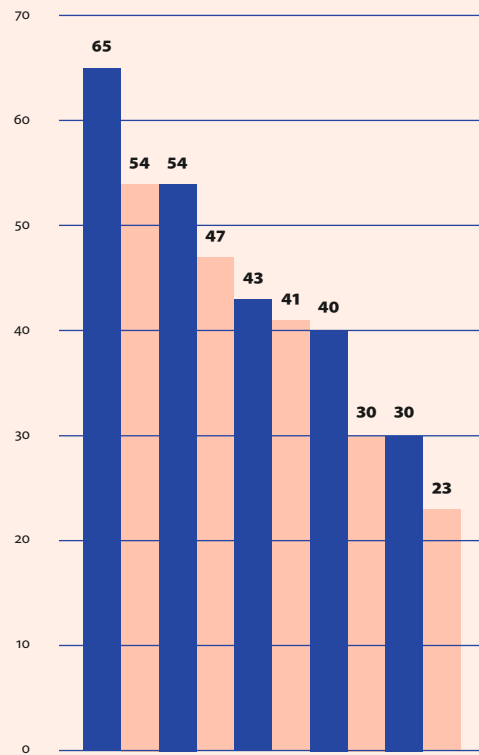
Den Unternehmen wird von den Fachleuten des YPAIs empfohlen, frühzeitig bei ihrem Marktauftritt, die Eigenschaften ihrer Produkt- oder Dienstleistungspalette und dessen gesellschaftliche Auswirkung in den Vordergrund zu stellen.

Tätigkeitsbereiche der 2099 Befragten
(en %)



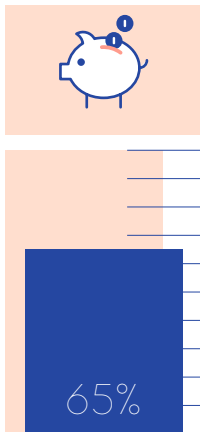
Die Top-10 Eigenschaften in den Tätigkeitsbereichen

- 65%** Gehälter und Benefits
- 54%** Arbeitsatmosphäre
- 54%** Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten
- 47%** Art der Arbeitsaufgaben
- 43%** Jobsicherheit und Stabilität des Unternehmens
- 41%** Flexible Arbeitszeiten und Arbeitsweg
- 40%** Berufswerte und Unternehmenskultur
- 30%** Standort des Unternehmens
- 30%** Prestige und Strahlkraft des Unternehmens und des Geschäftsbereichs
- 23%** Engagement für Umweltschutz, Diversität und Chancengleichheit



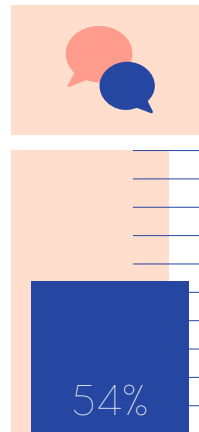
Quelle : www.academicwork.ch

Die 5 wichtigsten Erkenntnisse



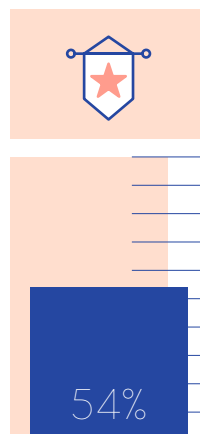
01 Gehälter & Benefits

Dieses Kriterium steht auf Platz 1. Die Unternehmen sollten unbedingt wissen, **welche Vergütungsskala auf dem Arbeitsmarkt aktuell gültig ist**. Dieser Aspekt, bis hin zur Funktion und Benefits im zukünftigen Job, sollten früh im Recruitementprozess angesprochen werden.



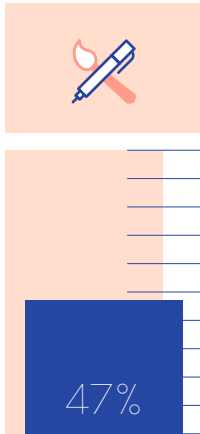
02 Arbeitsatmosphäre

An der Arbeit sollte man Spass haben. Nachwuchskräfte engagieren sich gerne, wenn das Arbeitsklima stimmt und ein guter Teamzusammenhalt vorhanden ist. **Die Arbeitsatmosphäre ist genauso wichtig wie die Art der Arbeitsaufgaben.**



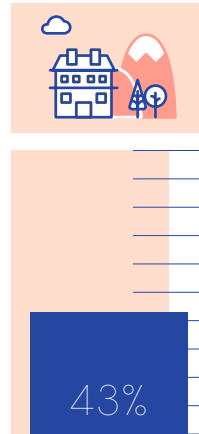
03 Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten

Für jede zweite Nachwuchskraft bekommt die Weiterbildung, Kompetenzerweiterung und der Mehrwert fürs Unternehmen einen höheren Stellenwert. **Ein innovatives Arbeitsumfeld ist für Unternehmen immer von Vorteil** – so werden talentierte Arbeitskräfte langfristig an sie gebunden!



04 Art der Arbeitsaufgaben

Für 48% der Befragten ist dieser Aspekt sehr wichtig – umso wichtiger ist die Formulierung eines Stellenangebotes. **Darin sollten beispielsweise die Tätigkeiten eines typischen Arbeitstages beschrieben werden – so können vor der Einstellung Missverständnisse vermieden werden.**



05 Jobsicherheit und Stabilität des Unternehmens

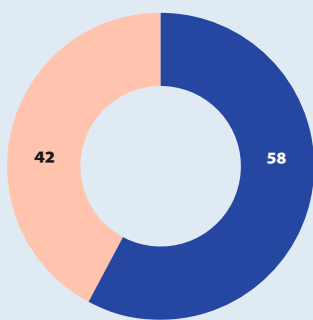
Durch allgemein unsichere Zeiten haben sich die Job-Prioritäten verschoben. Jobsicherheit und Stabilität des Unternehmens gehören zu den Top 5 der Skala. Dieses Bedürfnis wird ebenfalls in weiteren YPAI-Umfragen in zahlreichen Ländern erwähnt. **Stellensuchende orientieren sich mehr denn je an zahlungskräftigen Firmen.**

Die Meinung unserer Teilnehmenden

Wir haben schweizweit eine Umfrage bei den Teilnehmenden der kaufmännischen Praxisfirmen (PF) durchgeführt, um herauszufinden, **welche Kriterien bei Arbeitgebern am attraktivsten sind.** Wir erhielten insgesamt **186 Antworten** aus verschiedenen Berufs- und Altersgruppen.

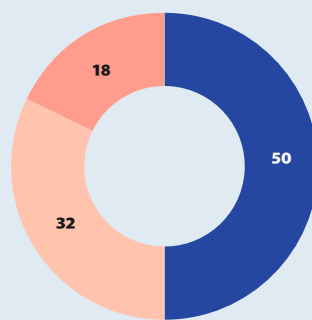
Die Teilnehmenden in den PF sind sich ihrer Wettbewerbsfähigkeit bewusst. Die Coachs beraten sie dahingehend, sich dort zu bewerben, wo die eigenen Kompetenzen gefragt werden. Dennoch ist es die Pflicht der künftigen Arbeitgeber eine angenehme und motivierende Arbeitsumgebung zu schaffen. Mit unserer Umfrage wollten wir darauf aufmerksam machen, wie wichtig es ist, die richtige Person im richtigen Job zu platzieren.

Demografische Angaben zu den Befragten (in %)



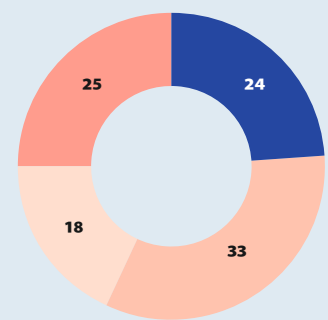
CH-Regionen

- Deutschschweiz
- Romandie



Berufsgroupen

- Stellensuchende
- berufliche Wiedereingliederung (IV)
- Grundausbildung



Alter

- 15-24 Jahre
- 25-35 Jahre
- 36-45 Jahre
- über 45 Jahre

Wichtige pragmatische Aspekte



30 bis 60
Minuten

Fahrzeiten

44% der Befragten sind dazu bereit, einen Fahrweg zwischen 30 Min. und 1 Std. in Kauf zu nehmen



70 bis 100%

Gewünschtes Arbeitspensum

64% der Befragten wünschen sich ein Arbeitspensum zwischen 70 und 100%



4000 bis 4500.-

Gehalt

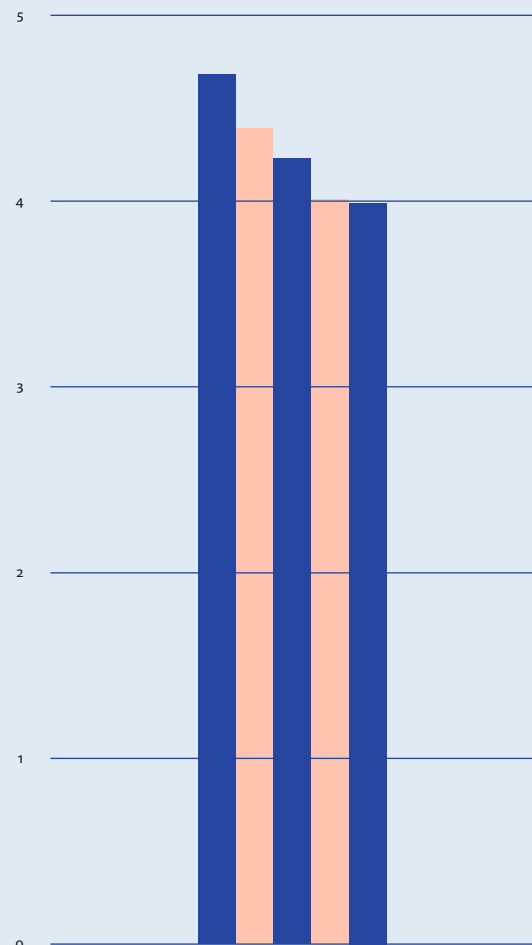
Zwischen 4'000 und 4'500.- Die Befragten möchten im kaufmännischen Beruf das monatliche Mindestbruttogehalt erzielen.

Weitere wichtige Kriterien

Für circa 50 Befragte ist das angenehme Arbeitsklima von grosser Bedeutung.

Flexible Arbeitszeiten, berufliche Weiterentwicklung und Parkplatzmöglichkeiten sind weitere wichtige Aspekte für die Befragten.

Die wichtigsten Berufswerte (Skala von 1 bis 5)



Durchschnitt der Antworten (186)

- 4.68** Angenehmes Arbeitsklima
- 4.39** Sinnhaftigkeit
- 4.23** Balance Privat-/Berufsleben
- 4.01** Identifikation mit Produkten/Angeboten
- 3.99** Berufliche Weiterentwicklung

Wir haben eine letzte
offene Frage gestellt

Selbst bei sehr guten Lohn- und Sozialbedingungen; was ist für Sie beruflich überhaupt nicht vorstellbar?

„ Es ist sehr wichtig für mich, mich mit dem Unternehmen zu identifizieren. Ohne das soziale & Umweltengagement des Unternehmens könnte ich mir nur bedingt vorstellen, dort weiterzuarbeiten. “

Stellensuchender zwischen 25 und 35 Jahren

„ Der Mangel an Beachtung, Empathie und Anerkennung ist für mich sehr schwierig zu akzeptieren. “

Stellensuchender über 45 Jahre

„ Wenn ich meine Arbeit nicht mögen würde, wäre es für mich schwierig, weiterzumachen – unabhängig von Lohn- & Sozialbedingungen. “

*Lernende Grundausbildung
zwischen 15 und 24 Jahren*

„ Frauenfeindlichkeit, Mangel an Organisation, an Kommunikation und an Unterstützung sind für mich ein absolutes No-Go. “

*In beruflicher Wiedereingliederung
zwischen 36 und 45 Jahren*

Erkenntnisse aus der Studie

Aus der Studie geht hervor, dass Anerkennung und Sinnhaftigkeit als treibende Kraft von essenzieller Bedeutung sind. Ob im Büro oder im Homeoffice sollen feste Zeiten für die Kommunikation zwischen den Mitarbeitenden eingeplant werden. Weiter sollten Unternehmer für ein angenehmes Arbeitsklima sorgen und darauf achten, dass die Mitarbeiter mit der Art zu kommunizieren zufrieden sind.

Andere Kriterien, wie ein gutes Gehalt, Sinnhaftigkeit bei den Arbeitsaufgaben, Benefits und Aufstiegs-/Weiterbildungsmöglichkeiten im Unternehmen, spielen ebenfalls eine ausschlaggebende Rolle für die Wahl eines zukünftigen Arbeitgebers und bei der nachhaltigen Unternehmensbindung.

Wir bedanken uns sehr bei den Teilnehmenden, die an unserer Umfrage teilgenommen haben!

Vânia Gonçalves

Förderung von Teamkompetenzen

Das Netzwerk der kaufmännischen Praxisfirmen (PF) passt sich kontinuierlich den Arbeitsmarktbedürfnissen und Zukunftsanforderungen an und entwickelt, dank den verfügbaren Digitalinstrumenten, das Qualitätsniveau seiner Dienstleistungen rasch und nachhaltig weiter. Die **Key Groups** wurden im vergangenen Jahr ins Leben gerufen – mit dem Ziel unser Potenzial zu erweitern, Best Practices auszutauschen und die Zusammenarbeit im Netzwerk zwischen unseren Coachs zu fördern.

Künftige Herausforderungen

Die PF werden herausgefordert, die Bedürfnisse des Arbeitsmarktes mit der Ausbildung der Teilnehmenden und der neuen Reform der kaufmännischen Berufe unter einen Hut zu bringen. Das praxisorientierte Konzept **Learning by doing** soll weiterhin unser Leitmotiv und die Stärke unseres Netzwerkes bleiben. Die Reform führt künftig zum verstärkten Einsatz von Digitalinstrumenten und Projektmanagement, selbstständigem Arbeiten und vermehrtem Denkvermögen. Die neuen Kompetenzen werden bei der Ausbildung in der PF vertieft und erweitert. So wurde das Konzept Key Groups ins Leben gerufen.

Wie funktioniert eine Key Group?

Die zuständigen PF-Coachs der jeweiligen Abteilung aus den 3 Sprachregionen nehmen an sogenannten Key Groups teil und werden durch einen Mitarbeiter von

Helvartis unterstützt. Die Coachs bringen sich bei der Erarbeitung von Ausbildungsinhalten ein, setzen diese mit ihren Teilnehmenden in die Praxis um und werten bereits implementierte Instrumente und Methoden aus. Weiter tauschen sie Best Practices über Themen, wie Basisausbildung für neue Coachs, Einkauf, Verkauf, Buchhaltung, HR, Marketing/Community Management und Sekretariat der Geschäftsleitung aus. Für die neuen Coachs werden von Helvartis Ausbildungsmodule pro Key Group für jeden Bereich angeboten.

Regelmässige Treffen

Jede Key Group trifft sich in einer Teamsitzung einmal im Monat. Die jeweilige Tagesordnung wird im Voraus vom Gruppenleiter festgelegt – die schriftlichen Aufzeichnungen können von ihnen jederzeit abgerufen werden.

Die produktive Zusammenarbeit in den verschiedenen Gruppen basiert

auf Kohärenz und Effizienz. Dank dem Benchmarking wird auch viel Zeit gespart. Der Zeiteinsatz beträgt maximal 3 bis 4 Stunden monatlich pro Person (Sitzungen inklusiv). Die Prozessabläufe der Abteilungen in sämtlichen PF können somit rasch vorangebracht werden. Mit diesen Gruppen soll die aktive Zusammenarbeit zwischen sämtlichen Akteuren unseres Netzwerkes kontinuierlich gefördert werden.

Nutzen

Die ersten umsetzbaren Ergebnisse der partizipativen Prozesse werden bereits im Bereich „Marketing und Community Management“ sichtbar. Unterschiedliche Instrumente zur Weiterentwicklung von Digitalkompetenzen stehen den Coachs in den PF bereits zur Verfügung.

Künftig werden die PF durch bewährte Vorgehensweisen und dank dem regen Erfahrungsaustausch weitere Best Practices erarbeiten und umsetzen können – schweizweit!

Brigitte Piel



2. März 2022

Seminar für Projektträger und Kantone

Online

5. März 2022

KeyDays

Online

15. — 16. März 2022

Frühlingsseminar

Online

10. — 12. Mai 2022

SwissMeet

Jahresmesse der
kaufmännischen Praxisfirmen

Online



Diese Ausgabe ist nur digital
verfügbar unter [helvartis.ch](https://www.helvartis.ch)