

Dieter Brecheis und Hans Lichtsteiner

# Wie kommunizieren NPO in digitalisierten Umwelten optimal?



# Wie kommunizieren NPO in digitalisierten Umwelten optimal?

Dieter Brecheis und Hans Lichtsteiner

**Digitalisierung, Aufmerksamkeitsökonomie und Generationendynamik konfrontieren nicht nur NPO mit einer komplett veränderten Kommunikationslandschaft. Neue Technologien, die Explosion der Kommunikationskanäle sowie ein verändertes Kommunikationsverhalten aller Beteiligten haben den Komplexitätsgrad exponentiell gesteigert. Das führt zu einem deutlich erhöhten Risiko für Image und Funding, aber auch zu neuen Herausforderungen für die Führung von Mitarbeitenden und Ehrenamtlichen sowie zu neuen rechtlichen Problemen. Wie also können/müssen NPO und ihre Verantwortlichen künftig kommunizieren?**

Kommunikation ist nicht alles, aber ohne Kommunikation ist heutzutage alles nichts. Vor diesem Hintergrund ist es daher beinahe essenziell, sich mit den rasanten und fundamentalen Veränderungen der Kommunikation und vor allem mit ihren Konsequenzen für NPO auseinanderzusetzen. Dabei sehen wir im Rahmen dieses Artikels Kommunikation als Austausch verschiedener und verschiedenartiger Informationen in diversen Übertragungsmodi über diverse Kanäle, der im Input-, Innen- und Outputbereich einer NPO stattfindet.<sup>1</sup>

Auf Basis dieser Arbeitsdefinition haben wir Antworten auf drei Fragen gesucht:

1. Was hat sich im Feld der Kommunikation verändert?

2. Welche Folgen haben diese Veränderungen für NPO?
3. Was müssen Verantwortliche in NPO beachten und tun, um im Rahmen dieser neuen Kommunikation erfolgreich zu bestehen?

## **Kommunikation 2022 – komplett anders, komplex und manchmal ausser Kontrolle**

Was beim ersten Blick auf die Kommunikation im Jahr 2022 auffällt, ist vor allem ihre Komplexität. Hunderte von Social Media-Kanälen, Messenger-Diensten, Videoplattformen, Newsletters und Emails haben sich neben traditionellen analogen Kommunikationsformen wie Mailings, Pressemitteilungen oder internen Mitteilungen etabliert. Mitarbeitende mit Smartphones und Inszenierungs- oder Mitteilungsbedürfnis schicken Botschaften in die Welt, die nicht immer mit ihrer Organisation abgestimmt sind. Stakeholders auf allen Ebenen verlangen Information in bisher nicht gekanntem Mass.

Versucht man, dieser Komplexität mit einem Minimum an Systematisierung Herr zu werden, entdeckt man drei primäre Treiber (vgl. Abbildung 1): Digitalisierung & Technisierung, Aufmerksamkeitsökonomie & -wettbewerb, Generationendynamik & Inszenierungsbedürfnis.<sup>2</sup>

Digitalisierung und Technisierung haben einerseits die Entstehung neuer und vielfältiger Kommunikationskanäle ermöglicht. Vor allem die Werbung hat diese neue Chance wahrgenom-

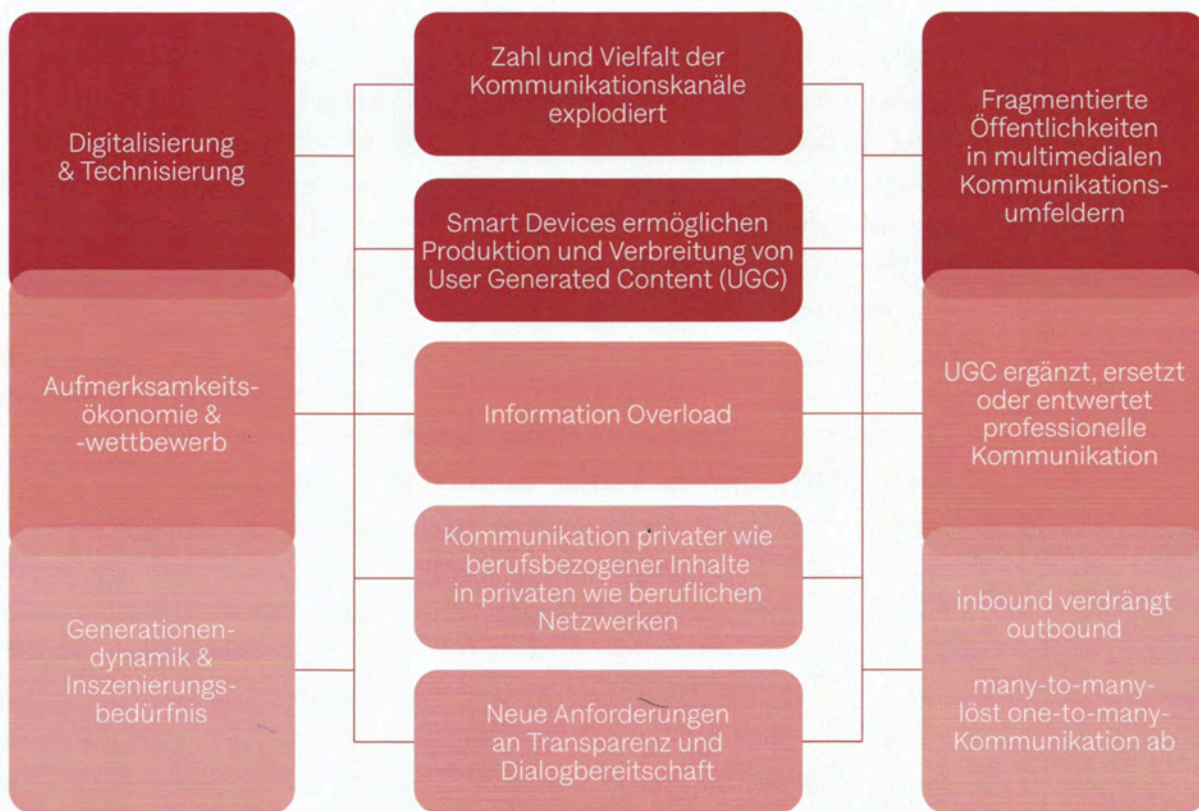


Abbildung 1: Treiber, Ursachen und Effekte der Veränderung der Kommunikation

men, Zielgruppen enger zu formulieren, um Streuverluste zu vermeiden. In der Folge hat sich «die» Öffentlichkeit in eine Vielzahl von Teil-Öffentlichkeiten aufgespalten, die in ihren jeweiligen Filterblasen eigene Sprach- und Bildwelten – sogenannte kulturelle Codes – entwickeln und verwenden. Andererseits erzeugen Smartphones, Tablets und andere Smart Devices und die darauf laufende Software Bilder und Videos in einer Qualität, die vor fünf Jahren gut ausgebildeten Profis vorbehalten war. Das motiviert viele Laien, kommunikative Inhalte und Botschaften – sogenannten User Generated Content (UGC) – zu produzieren und zumeist im Internet zu verbreiten. Waren diese Inhalte beim Start des ersten digitalen globalen Social Networks Facebook noch überwiegend privater Natur, wird inzwischen der totale Mix aus privaten und beruflichen Inhalten geteilt, unabhängig davon, ob Kanäle eher im beruflichen Umfeld positioniert sind, wie z. B. LinkedIn, Xing, Kununu, oder

eher im privaten, wie z. B. Facebook, Instagram oder TikTok. Nicht zuletzt dadurch steigt die Intensität des Aufmerksamkeitswettbewerbs erheblich. Weil in diesem Information Overload offizielle Kommunikationsbotschaften unter Umständen nicht mehr oder nur teilweise wahrgenommen werden, werden sie bis zu einem gewissen Grad entwertet. Zumindest aber ergänzt oder konkurrenziert der User Generated Content die offizielle und professionell produzierte Kommunikation von Organisationen wie auch von Unternehmen. Da diese bis zu dem Zeitpunkt, in dem UGC-Botschaften veröffentlicht sind, in den meisten Fällen keinen Zugriff auf oder Kontrolle über den UGC haben, liegt unseres Erachtens genau hier die grösste Herausforderung, nicht nur für NPO. Denn mit den Generationen Y und Z stehen erstmals Menschen im Berufsleben, für die die Nutzung digitaler Geräte und Kanäle zur DNA gehört. Ihre Anforderungen an transparente

Kommunikation und permanente Dialogbereitschaft auf der einen Seite und ihr Bedürfnis nach Selbstinszenierung auf der anderen haben dazu geführt, dass aus einer primär von einem Einzelsender nach aussen gerichteten (outbound) one-to-many-Kommunikation eine vernetzte, primär auf Dialog ausgerichtete (inbound) many-to-many-Kommunikation entstanden ist. Selbstverständlich kann in einem Sommerlager nach wie vor die «Lagerpost» als Beitrag für die lokale Regionalzeitung verfasst werden. In diesem wird aber kaum etwas zu lesen sein, was nicht bereits über WhatsApp, Facebook, Instagram oder TikTok den Weg nach Hause gefunden hat. Gerade bei einem ausserordentlichen Ereignis, wie z. B. einem Unfall, kann dies sehr problematisch werden, wie Beispiele immer wieder zeigen. Auch Freiwillige berichten gerne und häufig von ihrem Engagement und ihren

Einsätzen, ohne die Bild- und Persönlichkeitsrechte zu beachten, was bei Kindern oder vulnerablen Gruppen schnell einmal heikel wird. Und letztlich äussern sich Mitarbeitende gerne zur Arbeit und Arbeitsweise ihrer NPO, was auch nicht immer unproblematisch ist. Interna werden oft aus dem Kontext gerissen, bruchstückhaft und ohne die nötigen Erläuterungen an die Öffentlichkeit getragen, was zu Missinterpretationen und letztlich einem falschen Bild der NPO führen kann. Die Herausforderung besteht also darin, die richtige Balance zu finden zwischen der Kontrolle der Inhalte, um schädliche oder rechtlich beanstandungswürdige Veröffentlichungen einzuschränken oder zu vermeiden, und der Demotivation, wenn sich Organisationsangehörige durch Kontrolle in ihrer Selbstbestimmung und ihrem Recht auf freie Meinungsäusserung beschnitten fühlen.



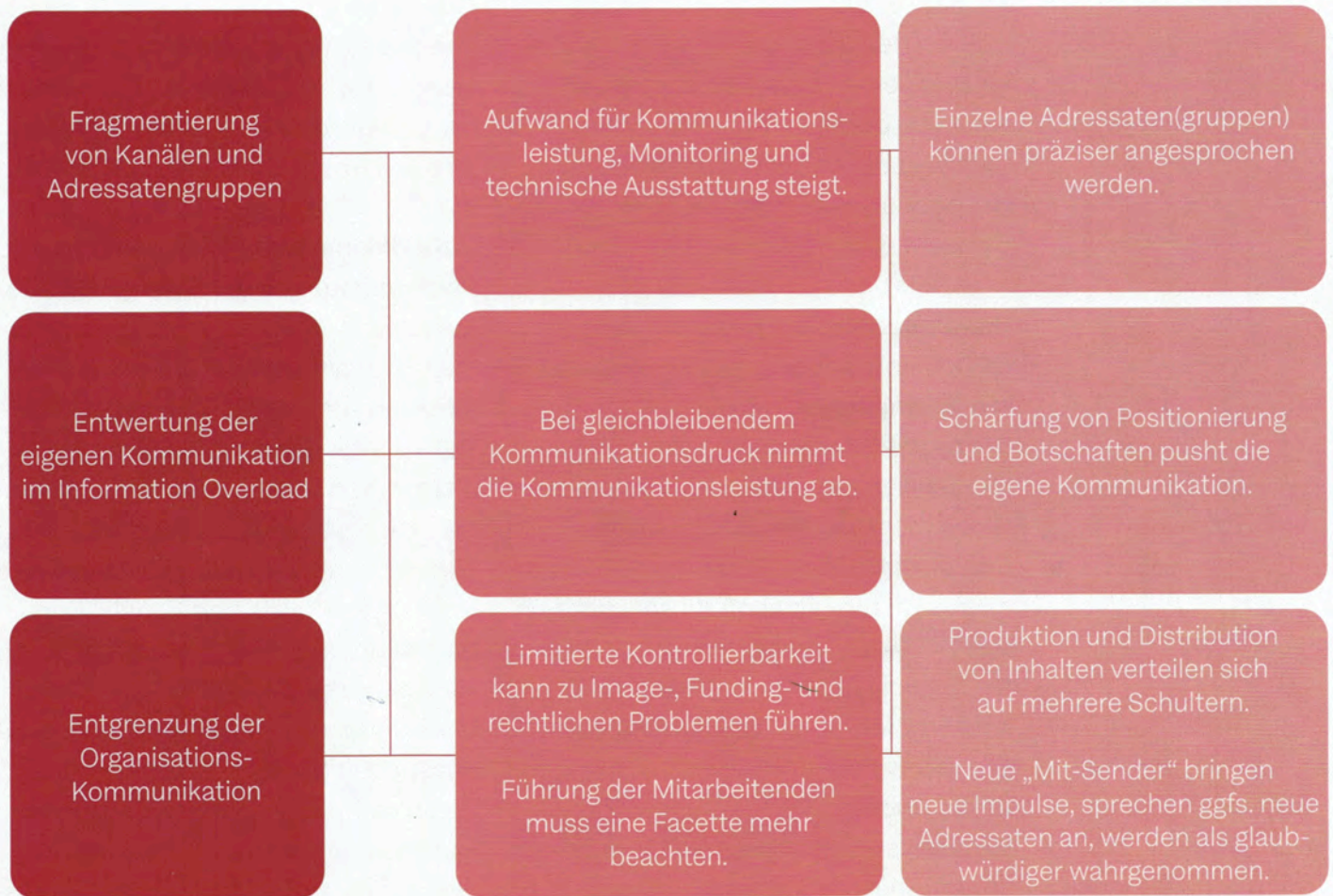


Abbildung 2: Konsequenzen veränderter Kommunikationsbedingungen für NPO

### Konsequenzen veränderter Kommunikation für NPO

Neben solchen gravierenden Risiken und erheblichen Herausforderungen bringen die oben beschriebenen Entwicklungen aber auch teilweise bislang vielleicht unentdeckte Chancen mit sich. Letztere zu nutzen und erstere zu bewältigen, wird NPO in allen drei Bereichen (Input, Innen, Output) verändern. Das ist zugegebenermassen nicht immer einfach, auf Dauer aber unumgänglich. Viele Wirtschaftszweige, Unternehmen und Organisationen, die sich dieser Veränderung nicht oder zu spät gestellt haben, haben erfahren müssen, was Disruption in der harten Wirklichkeit bedeutet und sind heute nicht mehr existent.

Das grösste der erwähnten Risiken liegt also sicherlich darin, dass die Veränderungen in der und für die Kom-

munikation bis dato gar nicht bemerkt worden sind oder ignoriert werden. Tut man das nicht, erkennt man drei generelle Risiken und gespiegelt ebensoviele Chancen (vgl. Abbildung 2):

Die Fragmentierung von Adressatengruppen und Kanälen führt einerseits zu einem deutlich erhöhten Aufwand für die Kommunikation, eröffnet andererseits aber auch die Chance, einzelne Zielgruppen, ja sogar einzelne Zielpersonen gezielter anzusprechen. Der Information Overload bringt die Gefahr mit sich, dass die eigenen Botschaften im kakophonischen Rauschen untergehen. Dagegen kann der Zwang, die eigene Organisation schärfer zu positionieren und ihre Botschaften eindringlicher und prägnanter zu formulieren, der Kommunikation einen spürbaren Push nach vorne geben. Einen solchen Push kann die Kommu-

nikation auch erfahren, wenn sie nicht nur von der Organisationsspitze gestaltet und veröffentlicht wird, sondern auch von bezahlt oder ehrenamtlich Mitarbeitenden oder Mitgliedern. Dagegen steht hier ein enormes Risiko: Es heisst Kontrollverlust.

### Handlungsempfehlungen für die NPO-Kommunikation unter veränderten Bedingungen

Die beschriebenen Veränderungen und ihre teilweise gravierenden Folgen für NPO werfen die Frage auf, was die Organisationen und ihre Verantwortlichen jetzt tun können/müssen, um sich auch in Zukunft erfolgreich zu behaupten. Im Folgenden haben wir für Sie jene Empfehlungen zusammengetragen, die wir aus unserer Forschungstätigkeit und vor allem aus unserer Beratungspraxis heraus als die derzeit effektivsten und nachhaltigsten identi-

fizieren konnten. Wir haben sie vier Handlungsfeldern zugeordnet: Generelles Management, Kommunikationsstrategie, Tools und Ressourcen, Leadership (vgl. Abbildung 3).

### (An)erkennen Sie die veränderten Rahmenbedingungen und ihre Konsequenzen

Paul Watzlawicks erstes von fünf Axiomen zur menschlichen Kommunikation: «Man kann nicht nicht kommunizieren!»<sup>3</sup> hat nach wie vor Gültigkeit. Die Frage ist nur, wer aktuell und in Zukunft kommunizieren soll. Die Digitalisierung stellt hier traditionelle Kommunikationsprozesse ebenso in Frage wie gewohnte Besitzstände und Machtansprüche. Auf die Kommunikationshoheit bezüglich der eigenen Organisation zu bestehen und diese insbesondere vom direkten Umfeld einzufordern ist nicht mehr zeitgemäss.

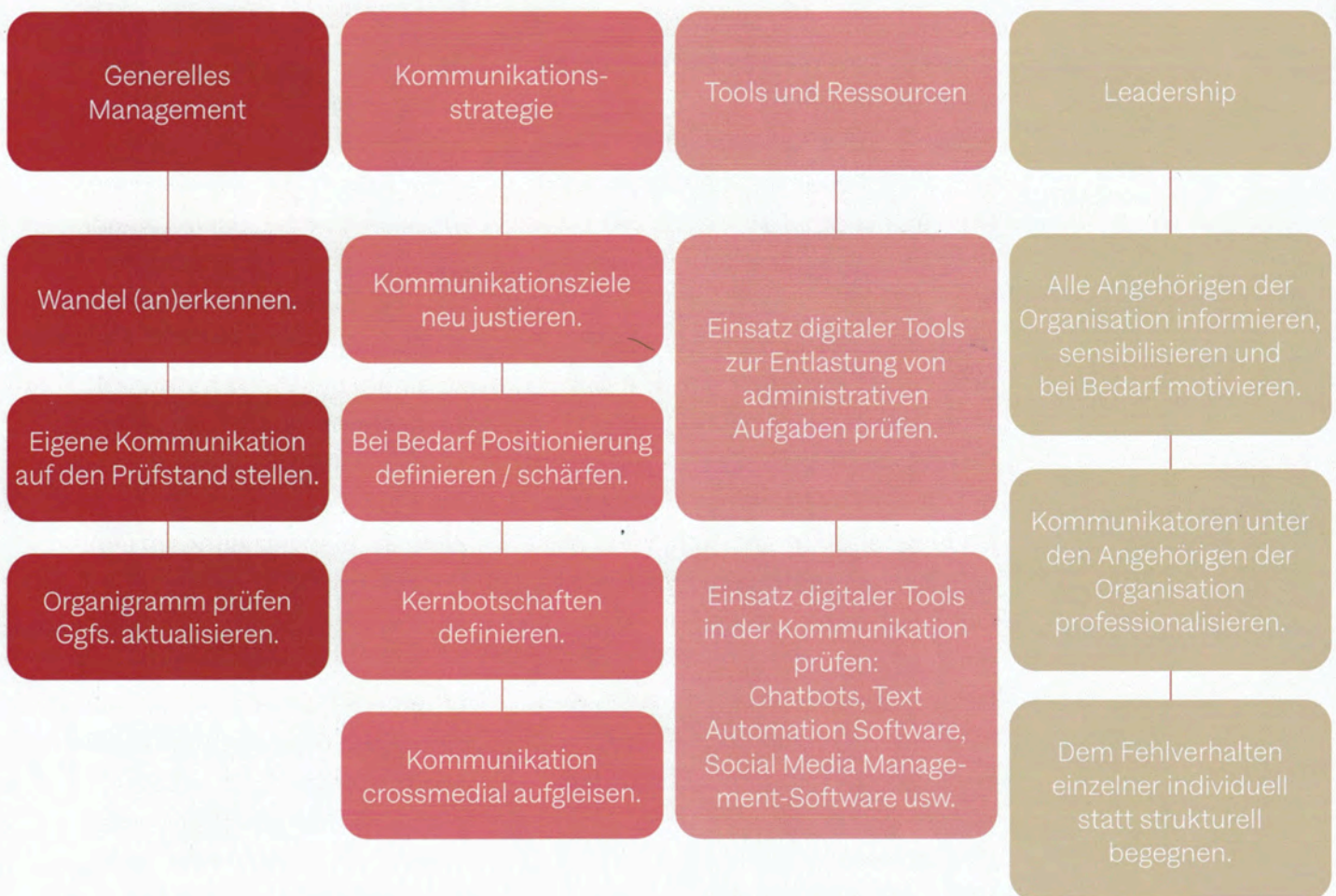


Abbildung 3: Handlungsempfehlungen im Überblick

## **Stellen Sie die Kommunikation im Input-, Innen- und Outputbereich Ihrer Organisation auf den Prüfstand**

Hinterfragen Sie selbstkritisch, wie es um die Kommunikation Ihrer Organisation bestellt ist. Ist sie outbound oder inbound orientiert? Sind Sie also eher auf der «Jetzt sprechen wir!»-Seite oder eher auf der «Wir hören gerne, was Sie uns sagen möchten!»-Seite? Haben Sie bereits Kanäle, Tools und Mitarbeitende (Chefinnen und Chefs eingeschlossen), die zuhören, was Ihre Adressatengruppen zu sagen haben? Neben dieser grundsätzlichen Ausrichtung stellt sich dann noch die Effizienz-Frage. Wie ist es um das Aufeinander-Abgestimmt-Sein der einzelnen Botschaften auf den unterschiedlichen Kanälen bestellt? Denn je begrenzter Ihre Ressourcen sind, desto wichtiger wird, dass jede einzelne Kommunikationsmassnahme auf das Konto «Bekanntheit, positives Image und Zielerreichung» Ihrer Organisation einzahlt. Solo-Auftritte kosten immer mehr. Das gilt nicht nur in Theater- und Konzertsälen, sondern auch in der Kommunikation von NPO.

## **Prüfen Sie Ihr Organigramm – und aktualisieren Sie es bei Bedarf**

In unserer Beratungstätigkeit sehen wir immer wieder, dass Menschen Talente haben, die sie in der Funktion, in der sie arbeiten, nicht einsetzen können, während an anderer Stelle in der gleichen Organisation händelnd nach diesen Talenten gesucht wird. So wie die Abteilungsleiterin, die in einer grösseren Organisation für das Rechnungswesen zuständig war, obwohl sie als «natural born communicator» besser die lange vakante Stelle der Kommunikationsleiterin ausgefüllt und die Zahlen einer leichter zu rekrutierenden Kraft überlassen hätte. Versuchen Sie, herauszufinden, wel-

che Ihrer Mitarbeitenden aktiv auf Twitter, Instagram & Co. unterwegs sind und motivieren Sie sie, im Sinne Ihrer Organisation kommunikativ zu werden. Und falls das möglich ist, shiften Sie bei entsprechender Eignung und Passung Stellenprozente um.

## **Justieren Sie Ihre Kommunikationsziele neu**

Wenn sich die Bedingungen ändern, müssen Sie Ihre Ziele neu justieren. Fällt Ihnen das schwer, nehmen Sie die gute alte Lasswell-Formel zu Hilfe: «Wer sagt was auf welchem Kanal zu wem mit welchem Effekt?»<sup>4</sup> Im Jahr 1948 formuliert, kann sie noch immer als Grundgerüst einer strukturierten Zieldefinition hilfreich sein, wenn Sie die Formel in beide Richtungen denken, Sender und Empfänger also auf beiden Seiten ansiedeln.

## **Bei Bedarf Positionierung definieren oder schärfen**

Auch wenn wir auf einen beachtlichen Erfahrungszeitraum in der NPO-Beratung zurückblicken können, sind uns doch nur äusserst selten Organisationen begegnet, die über unbegrenzte Ressourcen verfügen konnten. Dafür hatten wir immer wieder mit NPO zu tun, die für sich keine klare Positionierung definiert hatten. Was das eine mit dem anderen zu tun hat? Nun, wie schon einmal erwähnt, wirkt Kommunikation besser, wenn alle Botschaften in die gleiche kommunikative Richtung gehen. Diese wird in einer guten und möglichst scharf umrissenen Positionierung festgelegt.

Positionierung ist eigentlich ganz einfach und doch ungeheuer diffizil. Einfach, weil sie letztlich nur eine simple Frage beantworten muss: «Warum sollen Menschen unsere Organisation unterstützen?». Komplex

und schwierig, weil es eben alles andere als leicht ist, auf diese Frage eine überzeugende Antwort zu finden<sup>5</sup> – zumal die ja auch den Realitäten entsprechen muss, wenn Sie keinen Shitstorm riskieren wollen. Am besten, Sie starten einen Versuch im Do-It-Yourself-Modus mit Ihren Mitarbeitenden, und holen sich erst dann Erfahrung und Expertise von aussen, wenn Sie nicht weiterkommen.

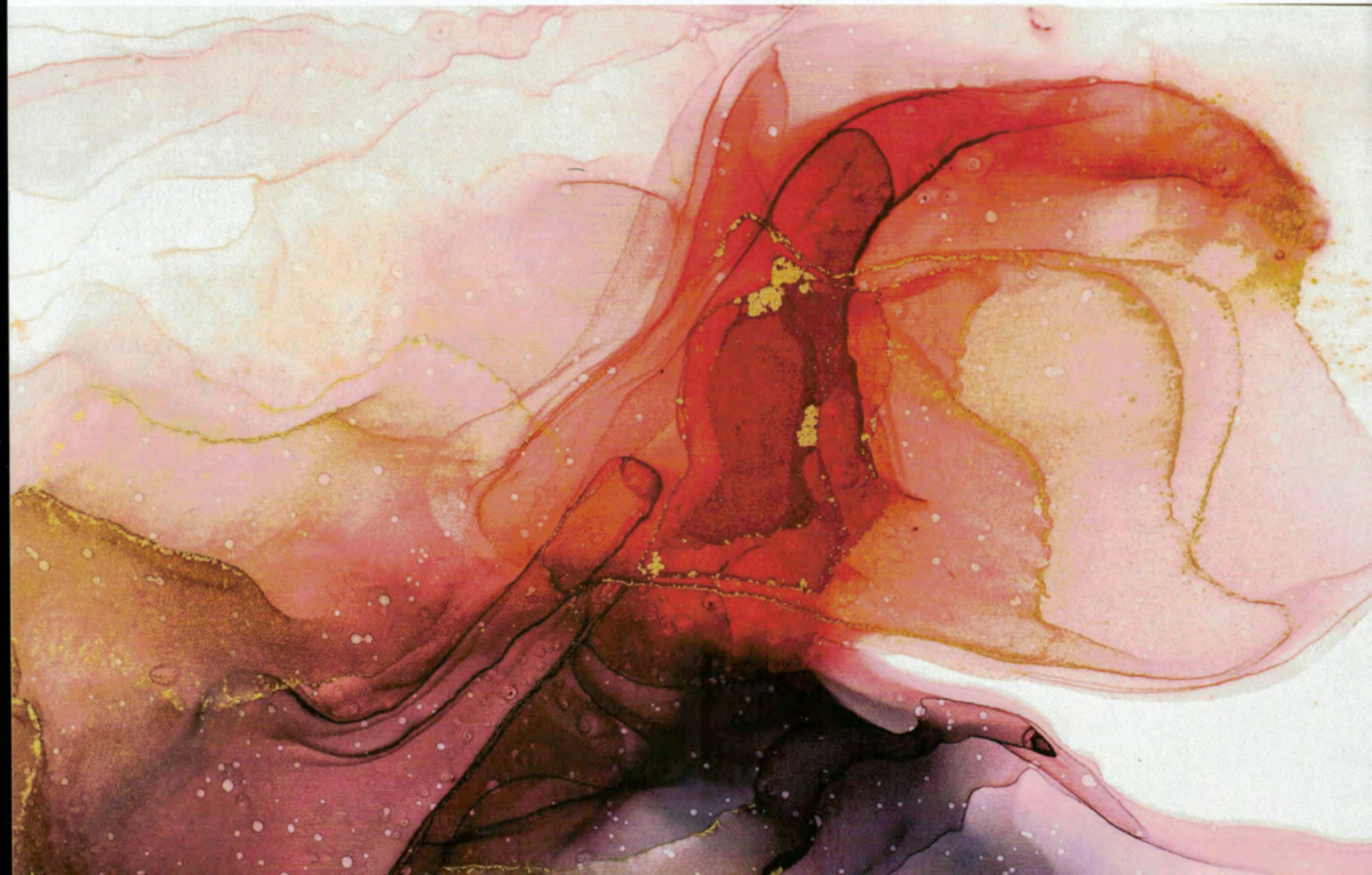
### **Definieren Sie Kernbotschaften**

Benefit, Reason Why und Tonality bilden eine Art Dreifaltigkeit professioneller Kommunikation: Im Nutzenversprechen (Benefit) machen Sie Ihren Adressaten klar, was sie – nicht Sie! – davon haben, wenn sie Ihre Organisation mit einer Mitgliedschaft, dem Kauf von Dienstleistungen oder Produkten oder auch in der Öffentlichkeitsarbeit unterstützen. In der Nutzenbegründung (Reason Why) konkretisieren Sie die Antwort nach dem «Warum?». Die Art und Weise, wie Sie das Ganze darstellen (ernsthaft,

seriös, lustig, melancholisch, frech usw.) definiert die Tonalität (Tonality).

### **Gleisen Sie Ihre Kommunikation crossmedial auf.**

Je mehr Kanäle Sie bespielen, desto wichtiger wird es, einzelne Inserate, Posts oder Videos nicht als Solitär, sondern so zu gestalten und zu platzieren, dass sie aufeinander verweisen und quasi im Verbund dazu beitragen, Ihre Kommunikationsziele zu erfüllen. So eliminieren Sie die Schwächen einzelner Kommunikationsmittel und nutzen ihre jeweiligen Stärken. Ein Inserat verträgt z. B. eine weit grössere Textmenge als ein Plakat. Leider werden gerade in der NPO-Kommunikation viel zu oft Inserate einfach auf Plakatgrösse hochgezogen. Mit dem Effekt, dass sie eben keinen haben, weil niemand die Zeit hat, im Vorbeigehen / -fahren die Informationen aufzunehmen, die sich in einem Mailing oder einer Zeitung problemlos erfassen lassen. Hier gilt es, die Balance zu finden, zwischen einer medium-ge-





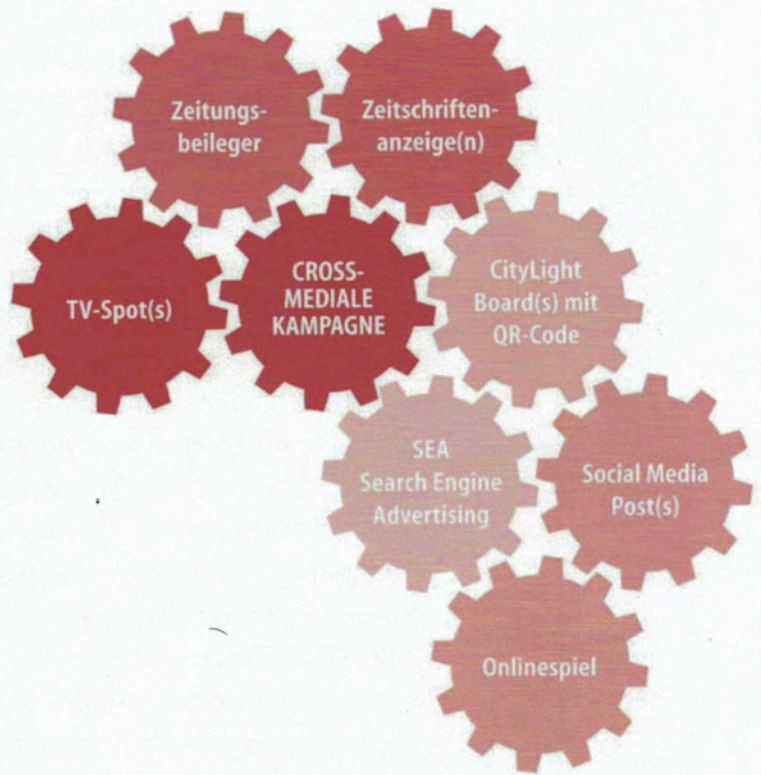


Abbildung 4: Multi- und crossmediale Kommunikation im Vergleich<sup>6</sup>

rechten Darstellung und einer guten Abstimmung der Inhalte über alle Kanäle hinweg. Schnell wird sonst aus einer crossmedialen eine multimediale Kommunikation, bei der es «nur» darum geht, einzelne Botschaften über verschiedene Kanäle zu verbreiten. Dagegen versucht eine crossmediale Kommunikation, EINE Botschaft in aufeinander abgestimmten Kommunikationsmitteln zu den Adressaten zu bringen – nicht zuletzt, um Ressourcen so effektiv wie möglich zu nutzen. Abbildung 4 macht den Unterschied auf einen Blick deutlich.

### Prüfen Sie den Einsatz digitaler Tools in der Administration

Wenn Sie für die neue Form der Kommunikation mehr Ressourcen brauchen, könnten diese unter Umständen dadurch freigesetzt werden, dass Sie Ihre Administration durchdigitalisieren und frei werdende Mitarbeitendenstunden und -energie auf die Kommunikation umshiften. Können Sie die Prozesse in Ihrer Organisation bereits

in durchgängigen Workflows darstellen, könnten Sie mit aktuellen Software-Suiten oder Apps von bexio über MS Office 365 bis Slack viele Stellenprozente gewinnen.

In der Kommunikation selbst könnten Chatbots einkommende Anfragen sortieren und die einfachen unter ihnen sogar beantworten. Mit Social Media Management Software könnten Sie Ihre Inhalte über die Kanäle, die Sie bespielen wollen/müssen, hinweg koordinieren. Und Text Automation Software ist inzwischen so weit, dass sie nicht nur einfache Angebotsbeschreibungen und Standardtexte generiert, sondern komplette Blogposts erstellen<sup>7</sup> und z. B. in den Social Media Manager einspeisen kann, der sie dann entsprechend weiterverteilt.

### Informieren, sensibilisieren und motivieren Sie alle Angehörigen Ihrer Organisation

Bei aller Automation sollten Sie aber das grösste Augenmerk auf die Angehörigen Ihrer Organisation richten. Je

besser Mitarbeitende im Haupt- und Ehrenamt, aber auch Stiftungsrats- und Vorstandsmitglieder sowie Angehörige z. B. von Pflegebedürftigen über Ziele und Inhalte Ihrer Kommunikation Bescheid wissen, desto eher können sie ihre eigenen Posts, Wortmeldungen und Meinungen darauf abstimmen. Darüber hinaus tun Sie nicht nur Ihrer Organisation, sondern auch den eben Genannten einen grossen Gefallen, wenn Sie sie über die versteckten Risiken aufklären, die z. B. in der Veröffentlichung eines Social Media Posts über einen Rettungseinsatz, die Arbeit in einem Pflegeheim oder das letzte Fussballspiel der Kindermannschaft (Stichwort: Bilder!) stecken. Sind solche Posts dann auch noch mit fremden Bildern oder Musik unterlegt, kommt zudem das Urheberrecht ins Spiel. Verweisen Sie dabei auch auf die sogenannte Brand Safety, also darauf, dass es dem Image einer Organisation erheblichen Schaden zufügen kann, wenn Veröffentlichungen über die Organisation in einem fragwürdigen Umfeld (z. B. in rechts- oder linksextremistischen Social Media Kanälen oder Blogs) platziert werden. Und last but not least sollten Sie in solchen Informationsreihen oder -veranstaltungen zusammen mit den Anwesenden die notwendigen Leitplanken definieren, damit kommunikationsfreudige Organisationsangehörige nicht Image und Reputation der Gesamtorganisation gefährden.

### **Professionalisieren Sie die Kommunikator\_innen unter Ihren Organisationsangehörigen**

Es ist illusorisch zu glauben, Sie könnten verloren gegangenes Kommunikationsterrain wieder zurückgewinnen. Aber Sie können dafür sorgen, dass Veröffentlichungen über Ihre Organisation auch unter neuen Bedingungen professionell gestaltet an die Öffent-

lichkeit gelangen, wenn Sie Ihre «Mitsender\_innen» aus- bzw. weiterbilden. Bieten Sie ihnen Kurse und Workshops zu Themen wie professioneller Videoschnitt, optimales Bild, guter Ton, aber auch Texte, die Follower «anziehen» oder Mehr Likes mit toll gestalteten Bildern. Sie schlagen zwei Fliegen mit einer Klappe: Zum einen motivieren Sie die Kommunikationsaktiven Ihrer NPO, zum anderen bekommen Sie mehr Lautstärke im Aufmerksamkeitswettbewerb, ohne dass Sie um die Reputation Ihrer Organisation fürchten müssten.

### **Begegnen Sie dem Fehlverhalten einzelner individuell statt strukturell**

Zu guter Letzt noch ein wichtiger Ratschlag: Sollte doch einmal jemand mit seinen Veröffentlichungen die Reputation, das Markenimage oder die Finanzierungsmöglichkeiten Ihrer Organisation gefährden, oder gar Rechte verletzen, müssen Sie aktiv werden. Unser Tipp: Suchen Sie in solchen Situationen nicht nach Möglichkeiten, Strukturen so umzugestalten, dass sich ein solcher Vorfall nicht wiederholen kann. Ermahnen oder sanktionieren Sie stattdessen den oder die Übeltäter\_in. Die Erfahrung lehrt: Personen, die sich falsch verhalten, lassen sich in ihrem Tun von neuen Strukturen weder abschrecken, noch bremsen. Dafür «bestrafen» sie aber alle anderen, die ihren Job gut gemacht haben und nun gar nicht verstehen, wo sie denn Fehler gemacht haben könnten. In Fällen wie diesen zeigt sich, dass Führung kein Schoggi-Job ist, sondern manchmal Mut und Konfliktfähigkeiten braucht.<sup>8</sup> Dennoch sollten Sie sich hiervon nicht abhalten lassen, Ihrer Organisation eine zeitgemässe und erfolgreiche Kommunikation zu geben.

- 1 Vgl. Lichtsteiner, Gmür, Giroud & Schauer 2020, S. 207 ff.
- 2 Bezogen auf werbliche Kommunikation findet sich eine übersichtliche Darstellung kommunikationsbeeinflussender Meta-Entwicklungen in Siegert & Brecheis 2017.
- 3 Watzlawick, o.J.
- 4 Lasswell 1948.
- 5 Vgl. Lichtsteiner et al. 2020, S. 211 ff.
- 6 Siegert & Brecheis 2017, S. 306.
- 7 Vgl. contentmanager.de Redaktion 2022
- 8 Vgl. Lichtsteiner & Lanner 2022.

- contentmanager.de Redaktion (2022). *Text Automation Software: Vergleich von 11 Anbietern*, besucht am 6.4.22 auf <https://www.contentmanager.de/whitepaper-und-e-books/text-automation-software-tools-anbieter-vergleich>.
- Lasswell, H. D. (1948). *The Structure and Function of Communication in Society*. In: Bryson, L. (Hrsg.): *The Communication of Ideas*. New York, S. 37-52.
- Lichtsteiner, H. & Lanner, C. (2022). *Verbandsführung braucht Mut - ein Plädoyer für mehr Mumm in Zeiten der Veränderung!* Besucht am 6.4.22 auf: <https://www.linkedin.com/pulse/verbandfsf%25C3%25BChrung-braucht-mut-ein-pl%25C3%25A4doyer-f%25C3%25BCr-/?trackingid=39KhVnzgiSoC3Kgl0Z8rTQ%3D%3D>.
- Lichtsteiner, H., Gmür, M., Giroud, C. & Schauer, R. (2020). *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen* (8. Auflage), Bern, Haupt-Verlag, S. 207 ff.
- Siegert, G. & Brecheis, D. (2017). *Werbung in der Medien- und Informationsgesellschaft. Eine Kommunikationswissenschaftliche Einführung* (3. Auflage). Wiesbaden, VS-Verlag.
- Watzlawick, P. (o. J.) *Die Axiome von Paul Watzlawick*. zitiert auf <https://www.paulwatzlawick.de/axiome.html>, besucht am 6.4.2022.

## Die Autoren



### **Dieter Brecheis / ddb@ggaweb.ch**

Dr. Dieter Brecheis bietet als Inhaber von Dr. Brecheis Management praxisbewährte Beratung und Full-Service-Umsetzung für Marketing, Branding sowie Interne und externe Kommunikation für Unternehmen, Verbände und andere Institutionen. Er ist Senior Consultant der Beratungsfirma [verbandsberatung.ch](http://verbandsberatung.ch) ag. Nach dem Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an der Universität Augsburg (Bayern) promovierte er zum Thema Marketing für Systeme. Als gelernter Werbetexter und Konzeptioner und als ehemaliger Leiter Marketing Services eines Marktführers für Bauprodukte beherrscht er Kommunikation in allen Kanälen und ist Lehrbeauftragter für Werbung an der Universität Zürich.



### **Hans Lichtsteiner / hans.lichtsteiner@verbandsberatung.ch**

Prof. tit. Dr. Hans Lichtsteiner ist Geschäftsführender Partner der Beratungsfirma [verbandsberatung.ch](http://verbandsberatung.ch) ag. Er hat an der Universität Freiburg/CH studiert und promoviert und ist seit 2011 Titularprofessor der Universität. Von 1996 bis 2001 war er Geschäftsleitungsmitglied des Schweizerischen Spenglermeister- und Installateur-Verbands, von 2001 bis 2006 Geschäftsführer des Schweizerischen Verbands der Strassen- und Verkehrsfachleute. Von 2006 bis Sommer 2018 leitete er den Weiterbildungsbereich des VMI als Direktor.



Dieter Brecheis

Christine Lanner

Hans Lichtsteiner

*„Gerne begleiten wir Sie  
bei Ihrem nächsten Projekt.  
Persönlich, erfahren und mit  
jeder Menge Sachverstand.“*

**verbands**beratung.ch

**Haben Sie noch Fragen?**

Mail: [info@verbandsberatung.ch](mailto:info@verbandsberatung.ch)

Tel.: +41 (0) 41 525 11 24