

**Zeitschrift:** Arbido  
**Herausgeber:** Verein Schweizerischer Archivarinnen und Archivare; Bibliothek Information Schweiz  
**Band:** 16 (2001)  
**Heft:** 2

**Artikel:** Projekt G. (II) : "wir brauchen mehr Wissen bei gleichzeitig mehr Sozialkompetenz"  
**Autor:** Leutenegger, Daniel / Luginbühl, Bendicht  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-769150>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 30.03.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## PROJEKT G. (II)

# «WIR BRAUCHEN MEHR WISSEN BEI GLEICHZEITIG MEHR SOZIALKOMPETENZ»

**Projekt G.:** Aus dem E-Mail-Austausch unter «GrenzgängerInnen und GeneralistInnen in der Informationsgesellschaft» (vgl. ARBIDO 1/2001). Diesmal zum Thema: Anforderungen an eine elektronische Verlagsunternehmung. Moderation Projekt G.: Daniel Leutenegger (dlb). E-Mail: dlb@dreamteam.ch

10.1.2001, 1:12

*dlb: Lieber Bendicht Luginbühl*

*Als Mitgründer und CEO des neuen Internetunternehmens Swisscontent Corp. sind für dich Info- und Qualitätskontrolle, Leistungsmessung und Prozesskostenmanagement usw. wohl kaum Fremdworte. Das Dossier dieses Hefts befasst sich ausführlich damit – in Bezug auf Bibliotheken. Welche Anforderungen stellst du persönlich an dich selber, an deine Firma, in welcher Form an welche Branche der Informationsgesellschaft, wovon betreffend Information/Info-Vermittlung ums Messen von Qualität und Leistung geht?*

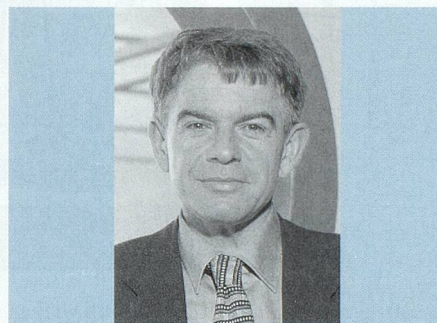
14.1.2001, 13.40

**Bendicht Luginbühl:** Swisscontent Corp. ist eine elektronische Verlagsunternehmung neuesten Zuschnitts und beschäftigte im Januar 2001, zwölf Monate nach Gründung, bereits 105 MitarbeiterInnen, davon rund 75 JournalistInnen in den Disziplinen Text, Ton, Bild, Video und Grafik. Wir liefern Verlagen und Jargon, neuen TeilnehmerInnen am Medienmarkt publizistische Inhalte 24/7, also rund um die Uhr. Dabei steuern wir den publizistischen Produktionsprozess im Tagesgeschäft nach Prozessen, die wir eigens für eine multimediale Medienunternehmung und deren Content-Management entwickelt haben.

Diese Prozesse stützen ab auf die theoretischen Erkenntnisse, wie sie von *Arnold Picot* in seinem Standardwerk «Die grenzenlose Unternehmung» plausibel entwickelt beziehungsweise beschrieben werden. Erste und wichtigste Voraussetzung für eine qualitative Medien-

arbeit im Netzzeitalter ist die Fähigkeit, in Netzwerken zu denken, zu handeln und für Netzwerke umzusetzen. Tönt einfach, ist jedoch von zentraler Bedeutung. Viele Unternehmungen der so genannten New Economy sind bisher bereits an ihrem Netzwerk-Unvermögen gescheitert. Unternehmungen der Old Economy tun sich mit der Abkehr von alten Hierarchie- zu neuen Netzwerk-Strukturen ausserordentlich schwer und gliedern ihre neuen Companies aus.

Swisscontent Corp. ist auf dem Weg, als Verlag eine Netzwerk-Community zu werden, erheblich vorangekommen. Folgende Ebenen prägen unseren Fortschritt:



## Bendicht Luginbühl

1955: Geboren in Grosshöchstetten  
1962–76: Primarschule, Sekundarschule, Wirtschaftsgymnasium Bern-Kirchenfeld

1976–83: Ausbildung zum Journalisten BR in Bern, Zürich, München und San Francisco

1984–92: Redaktor, Moderator, Ressortleiter Hintergrundsendungen Focus, Input, SR DRS3

1993–97 Mitglied der Geschäftsleitung Fischer Media, AG für Verlag und Publishing

1998/99: Erstabsolvent zum dipl. Information Manager. Diplomarbeit zum Thema «Der Marketspace für Special-Interest-Printmedien» bei Katarina Stanoevska/Beat Schmid, MCM Media-Communication Management Institut, Universität St. Gallen

Ab 1999 CEO/Managing Publisher der voll elektronischen Verlagsunternehmung Swisscontent Corp. und des Joint Ventures Yellowcontent Corp. mit der Schweizerischen Post

Mehrfacher Journalismuspreisträger

(Foto: zvg)

Erstens die Ebene der Vergleichbarkeit, der Standardisierung. Die Qualitätssicherung der von uns erbrachten Informationen, die Leistungsmessung der einzelnen KollegInnen und die dezidierte Ausrichtung auf ein publizistisches Gesamtprodukt erbringen wir mit einem eigens dafür entwickelten Modell. Wir messen transparent und vergleichbar die Leistungen der einzelnen Ressorts, die bei Swisscontent Corp. aktiv sind:

Horizontale, vertikale und independent Contentredaktionen, dazu Audio- und Webtelevision-Units. Wir zeigen also auf, welche Inhalte von welchen KundInnen am Markt weshalb gefragt sind. Wir schaffen Zusammenhänge.

Auf einem zweiten Layer weisen wir die Innovationskraft der einzelnen Produktionsteams aus, auf einer dritten Ebene die Anzahl und Qualität ihrer Allianzen, ihres publizistischen Netzes. Ein weiterer Perimeter zeigt die Kostenstruktur eines Teams, ein anderer das Ertragspotenzial – und natürlich messen wir qualitativ und quantitativ, wieviel Output pro 24 Stunden ein Team generiert. Das gesamte Modell ist übrigens fassbar auf einen Blick.

Ich werde gefragt nach den Anforderungen an unsere Unternehmung Swisscontent Corp.: Erste Anforderung ist also eine gläserne Transparenz, eine klare, messbare, unternehmerische Standardisierung der Unternehmung gegen innen. MitarbeiterInnen wissen, was MitarbeiterInnen wissen sollen, um in der neuen (Verlags-)Welt produzieren zu können. Diese theoretischen Konzepte praktisch umzusetzen, ist die grosse Herausforderung der soeben angelaufenen IuK-Revolution.

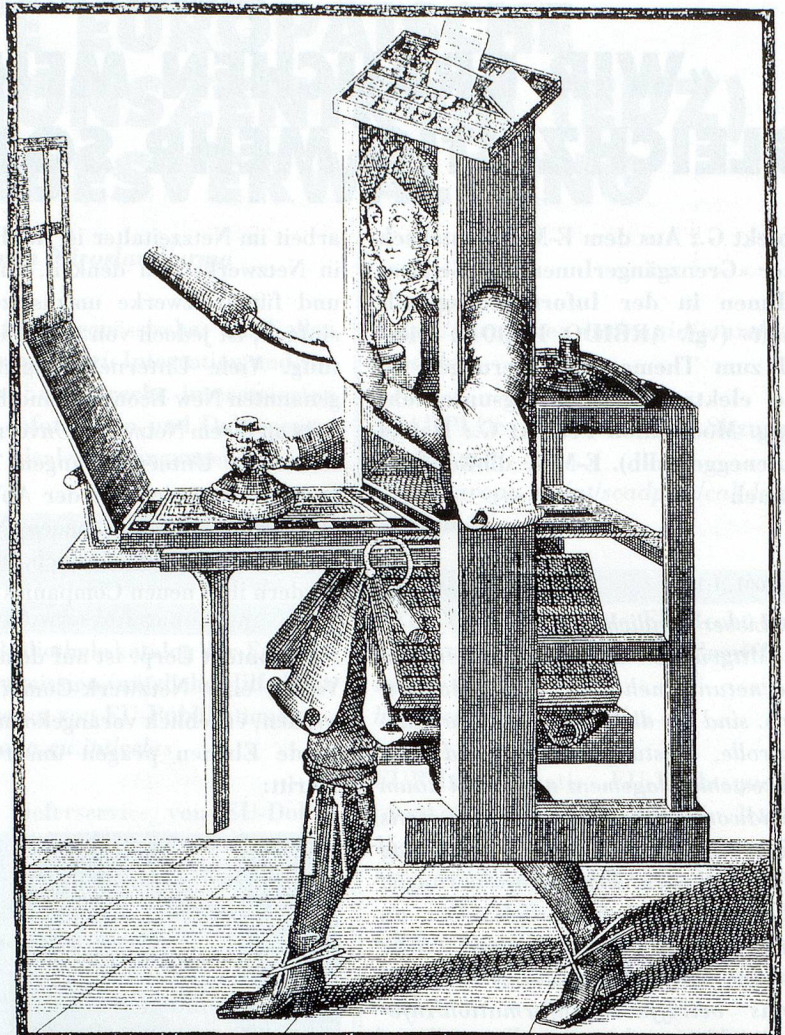
Die zweite Anforderung ist mindestens so erfolgskritisch. Basis, Kader, Geschäftsleitung und CEO müssen sich befähigen, in netzwerkorientierten Strukturen zu leisten und zu führen. Mein persönliches Leitmotiv definiert sich aus einem dezidierten Führungsansatz: Mut, Gelassenheit und Delegation dort, wo MitarbeiterInnen Verantwortung übernehmen. Klarheit und rasche Entscheide dort, wo

MitarbeiterInnen sich aus Netzwerken entfernen. Insgesamt gilt: MitarbeiterInnen sollen ihre Ideale und täglichen Sehnsüchte, ihren Gestaltungswillen näher an die Ideale und Visionen der Firma herantragen können. Swisscontent Corp. hat diese Chance, den MitarbeiterInnen mehr Chancen zu geben; die Company ist gerade mal ein Jahr eingetragen. Wir haben uns einem Tribe-Ansatz verschrieben.

Mehr Chancen geben und nehmen erfordert vom gesamten Führungsteam einen enormen Einsatz: Zum professionellen Wissen braucht es zusätzlich zwingend ein hohes Mass an Sozialkompetenz. Und – Achtung Gewinnwarnung! – hier entscheidet sich unerbittlich die Frage über Gelingen oder Nichtgelingen: MitarbeiterInnen, die nicht Willens sind, auf den traditionellen Karrierefokus zu verzichten und sich als NetzwerkerInnen zu entwickeln, sind im geringstmöglichen Zeitraum aus der Unternehmung herauszulösen. Sie bedeuten in meiner Wahrnehmung den mit Abstand grössten Risikofaktor im Bezug auf Qualitätsentwicklung in der neuen, grenzenlosen Unternehmung. Damit kein Irrtum aufkommt, wie üblich: Junge MitarbeiterInnen sind oft mindestens so festgelegt auf traditionelle Strukturen und Abläufe.

Die zentrale Anforderung für Management und MitarbeiterInnen ist also, sich die Fähigkeit anzueignen, Netzwerke und deren neue Gesetze und Chancen zu begreifen und umzusetzen. Der Sozialethiker *Hans Ruh* hat die Vorarbeit geleistet. Er sagt: «Jene Mitarbeiter sind das grösste Potenzial, welche sich mit den Zukunftsfragen befassen. Also müssen wir auf sie hören, müssen sie in die Firmenkultur mit einbeziehen und eine Firmenkultur schaffen, in welcher diese Menschen ihre Vorstellungen einbringen können.» Und *Ruh* sagt auch: «Wir haben junge Leute, die kommen jetzt in die Firmen und wollen etwas ändern. Das könnte eine gute Kombination geben: Ältere, die finden, Ethik müsste eigentlich sein, Junge mit dem entsprechenden Wissen ...». Wir glauben, *Hans Ruh* verstanden zu haben: der älteste Mitarbeiter in unserer Content-Management-Unternehmung *Swisscontent Corp.* ist bald einmal 74-jährig. Der jüngste Mitarbeiter der Webtelevision-Unit hat vor einem halben Jahr seine Matura gemacht.

*Habit Imprimeur en Lettres.*



Auch frühe Meilensteine auf dem Weg hin zur Informationsgesellschaft regten schon die Phantasie an. (Illustration: Musée de l'imprimerie et de la Banque Lyon, France).

Leistungsmessung in den revolutionären Zeiten des Informations- und Kommunikationszeitalters heisst, dissonant vereinfacht: strukturieren, strukturieren, strukturieren, strukturieren. Einfache Strukturen schaffen. Für MitarbeiterInnen eine Kultur der Transparenz der Arbeit, der Leistung, aber auch der Geborgenheit schaffen. Wissen managen, zugänglich machen. MitarbeiterInnen weiterbilden und ihnen Weiterbildung zum Thema machen in einem motivierenden Umfeld. Ziele zeigen und Schwierigkeiten auf dem Weg nicht unterschlagen. Die Feststellung sei erlaubt: Wir befinden uns in einer Übergangszeit, die sich von den Potenzialen her vergleichen lässt mit dem für uns historisch fundiert belegten Übergang vom Mittelalter zur Neuzeit. Unsere Arbeit für und unsere Zusammenarbeit mit den Firmen dieser neuen Welt wird bedeuten: verdammt viel mehr unternehmerische Redlichkeit. Klare, gemeinsame Prozesse hin zur Leistungserstellung. Die Bereitschaft, gemeinsam Produkte zu definieren und sie perma-

nent weiter zu entwickeln. Qualität gemeinsam mit KundInnen aufbauen, sich gegenseitig Chancen einräumen.

Der schöne (Marketing-)Begriff des Customer Lifetime Cycles wird konturierter, wir atmen aus – *breathe out*: wir alle sind KundInnen, customer value heisst das Zauberwort. Doch wir wissen – *breathe in*: Wir brauchen mehr Wissen bei gleichzeitig mehr Sozialkompetenz, um in den Netzwerkstrukturen von morgen der Welt der omnipräsenten KundInnen zu diesem pekuniären und zwingend auch zu jenem sozialetischen Profit zu verhelfen.

*Breathe in*: Die kommenden Tage werden weiterhin volle vierzehn Stunden Arbeit bedeuten. Bloss dürfen wir wissen, dass in dieser Corporate World in vierzehn Stunden zukünftig vier Stunden des *breathe out* eingeschlossen sein werden. Zeit wird kommen. Netzwerk-Zeit wird uns entlasten, wenn wir uns Netzwerkfähigkeit erarbeitet haben werden.