

Chimia 52 (1998) 707–711
 © Neue Schweizerische Chemische Gesellschaft
 ISSN 0009-4293

Fortschrittliche Kommunikationskultur schafft Transparenz und Vertrauen: Innerhalb des Unternehmens und in der Öffentlichkeit



Marguerite Mamane*

A Culture of Progressive Communication Creates Transparency and Trust: Both Inside and Outside a Company

Abstract. Novartis is constantly under the spotlight: almost every day, the world's leading Life Sciences company puts some form of communication out to the general public or is called to provide information and position statements. Today, this information can be accessed without delay all around the globe.

If transparency is to be achieved worldwide, there must be credibility, and this comes only through consistent messages – both inside and outside the company. The maxim here is to think global, act local and adapt your messages to national and regional circumstances, cultures and ways of thinking.

Novartis steht im Rampenlicht: Fast täglich tritt das führende Life-Sciences-Unternehmen mit Kommunikationsmassnahmen an die Öffentlichkeit – oder aber wird um Auskünfte und Stellungnahmen gebeten. Die Technik macht es möglich, dass der Zugriff auf diese Informationen rund um den Globus und ohne Zeitverzögerung gewährleistet ist. Das bedeutet: Will man weltweit Transparenz schaffen, dann erzielt nur Konsistenz in der Aussage die

gewünschte Glaubwürdigkeit. Und dies sowohl innerhalb wie auch ausserhalb des Unternehmens.

Ohne Kommunikation läuft gar nichts. Jeder Mensch kommuniziert tagtäglich mit seiner Umwelt – und dies oft unbewusst, nämlich auch dann, wenn er kein einziges Wort spricht: Sein Blick, seine Gestik, seine Haltung, seine Art zu gehen und auch sich zu kleiden übermittelt Botschaften, aus denen Rückschlüsse auf das Individuum gezogen werden können. Redseligkeit, Verschlossenheit, Dialogbereitschaft, Witz und Humor, Ernsthaftigkeit, Tragik sind Merkmale, die durch die Situation geprägt werden, gleichzeitig aber auch das individuelle Kommunikationsverhalten charakterisieren können.

Was für den einzelnen Menschen gilt, ist im übertragenen Sinn auch für ein Un-

ternehmen gültig: Die Corporate Identity ist das 'Kleid' – die Art und Weise wie das Unternehmen 'spricht' charakterisiert die Unternehmensphilosophie, die Unternehmenskultur. Hat man sich für eine offene, ehrliche und Transparenz schaffende Kommunikation entschieden, muss diese auch immer wieder neu gelebt und erkämpft werden. Mehr Schein als Sein wird als solcher erkannt und trägt nicht zur Glaubwürdigkeit bei.

Wie aber werden die 'ausgesandten Botschaften' von den Mitarbeitenden und wie in der Öffentlichkeit wahrgenommen? Ist diese Wahrnehmung gemäss der Bedeutung des Wortes auch wirklich wahr? Diesen Fragen stellen sich bei Novartis vor allem und immer wieder die Kommunikationsabteilungen, unterteilt in die Unternehmens- und in die Sektorfunktionen der drei Geschäftsbereiche Gesundheit, Agribusiness und Ernährung.

Gefordert ist das Management

Das bedeutet nun aber nicht, dass Kommunikation als solche an eine Abteilung delegierbar wäre. Kommunikation hat für Novartis strategische Bedeutung und gehört deshalb in die Führungsverantwortung auf jeder Stufe. Das heisst: Die Personifizierung der Botschaften ist in erster Linie Aufgabe des obersten Managements: Wer Entscheide fällt, muss diese auch bekanntgeben. Kaskadenförmig verläuft im Normalfall der Weg nach unten – ist der Entscheid von weitreichender Bedeutung (ein die Umwelt beeinträchtigender Unfall, strukturelle Veränderungen evtl. in Verbindung mit Arbeitsplatzabbau), stellen sich Mitglieder der Geschäftsleitung der Öffentlichkeit resp. ihren jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, denn: für Novartis ist der Dialog die bevorzugte Kommunikationsform.

Welche Rolle kommt hierbei den unternehmensinternen Kommunikationseinheiten zu? Ihre Aufgabe ist es, das Management professionell zu unterstützen, ihm modernste Kommunikationsprodukte und -dienstleistungen zur Verfügung zu stellen sowie sich in beratender Funktion an internen wie auch externen Aktivitäten zu beteiligen. Die Kommunikationsstrategie des Konzerns und die sich daraus ergebenden Prioritäten werden jedoch von der Geschäftsleitung definiert.

Die Grundwerte der Kommunikationspolitik von Novartis:

- Strategische Bedeutung, deshalb Managementaufgabe
- Zielgruppe weitgefasst

*Korrespondenz: M. MamaNe
 Leiterin Kommunikation Schweiz
 Novartis International AG
 Novartis Communication
 S-200.341
 CH-4002 Basel
 Tel.: +41 61 324 27 61
 Fax: +41 61 324 33 00



Fig. 1. Greenpeace-Aktion:
Bt-Mais für Kühe gespendet
(September 1998)

- Dialog als bevorzugte Kommunikationsform
- Glaubwürdigkeit und Vertrauen stärken

Grundvoraussetzungen:

- Bereitschaft zum Dialog
- Transparenz – Kontinuität – Nachvollziehbarkeit

Dies bedeutet:

- Sprache/Form an Partner angepasst
- Zuhören können und verstehen wollen
- Andere Meinung suchen/respektieren
- Kulturelle Unterschiede berücksichtigen
- Mögliche Konflikte erkennen/aufzeigen

Kommunikationsstruktur

Novartis beschäftigt weltweit rund 86 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus verschiedenen Kulturen mit unterschiedlichen Ausbildungen, Qualifikationen und Aufgaben. In nahezu 100 Ländern arbeiten sie daran, mit innovativen Produkten und Dienstleistungen zur Gesundheit und zum Wohlbefinden der Menschen, der Tiere und der Umwelt auf der ganzen Welt beizutragen. Diese Zahlen zeigen einerseits die Notwendigkeit einer klaren Kommunikationsstruktur, andererseits wird aber auch deutlich, dass gerade

durch die Internationalität und die Kulturunterschiede eine 'gemeinsame Sprache' unverzichtbar ist. Gemeint ist damit nicht Englisch, das bei uns als unternehmensinterne Sprache gilt, sondern vielmehr der 'Duktus': Nur die gleichen Botschaften weltweit schaffen Transparenz und Glaubwürdigkeit. Wobei diese Botschaften den spezifischen Bedürfnissen der Zielgruppen anzupassen und die regionalen und kulturellen Unterschiede mitzuberechnen sind.

Kommuniziert wird, analog der Konzernstruktur, auf vier Ebenen: Als Konzern, als Sektor und als Sektorgesellschaft sowie als Landesorganisation. In diesem Zusammenspiel kommen den einzelnen Kommunikationseinheiten je nach Bedarf und Situation unterschiedliche Aufgaben zu, sei es als Auskunftsstelle mit oder ohne Führungsfunktion, als Informationsvermittlerin oder Informationsempfängerin. Weil die Geschäftsleitung von *Novartis* in der Schweiz (Basel) domiziliert ist, übernimmt der Bereich Kommunikation Schweiz gleichzeitig Konzern- wie auch Landesaufgaben.

Der Initiator einer Kommunikationsaktivität ist für die Koordination gemäss den bestehenden Richtlinien verantwortlich. Die Absprache mit den zu involvierenden Kommunikationsstellen erfolgt zum frühest möglichen Zeitpunkt, wobei die jeweils leitende Kommunikationsstelle die Verantwortung für Qualität, Durchführung

und Resultat der Kommunikation trägt. Nicht zu vernachlässigen ist hierbei die Bedeutung eines tragfähigen Netzwerkes zu Bereichen wie Public Affairs, International Relations und Investor Relations.

Durch das gemeinsame Nutzen von Erfahrungen, Wissen und Fähigkeiten kann die Professionalität permanent gesteigert werden. Doch welche Aufgaben kommen den verschiedenen Ebenen zu?

Novartis Communication

- initiiert und leitet alle Kommunikationsaktivitäten, die Auswirkungen auf die Börsenkurse und/oder das Image von *Novartis* haben, von internationaler Bedeutung sind oder mehrere Sektoren betreffen,
- besorgt Informationen und Bewilligungen auf Konzernstufe und bei sektor- resp. länderübergreifenden Themen,
- bietet Input, Beratung und Unterstützung für die Sektorkommunikatoren und die Kommunikationsbeauftragten der Konzerngesellschaften,
- übernimmt die strategische Koordination der bedeutenden internationalen Medien,
- ist verantwortlich für das interne Verbreiten von Informationen sowie das Issue Management auf Konzernstufe.

Kommunikation Schweiz

- übernimmt die Führungsrolle für die Kommunikation, wenn diese für die

- ganze Schweiz von Bedeutung ist und/oder mehr als einen Sektor betrifft,
- stellt in Zusammenarbeit mit dem Leiter der Landesorganisation sicher, dass die Kommunikation in der Schweiz koordiniert wird,
 - ist verantwortlich für das interne Verbreiten von Informationen,
 - führt die Pressestelle für Schweizer Medien und Schweizer Themen.

Sektorkommunikatoren

- lancieren und leiten Kommunikationsmassnahmen, welche die Geschäftstätigkeit der Sektoren unterstützen,
- leiten in Absprache mit *Novartis* Communication/Kommunikation Schweiz Medienaktivitäten für Themen ihres Sektors,
- koordinieren das Beschaffen der Informationen,
- bieten Input, Beratung und Unterstützung für die Sektorgesellschaften,
- sind verantwortlich für das interne Verbreiten von Informationen sowie das sektorspezifische Issue Management.

Sektorgesellschaften

- lancieren produktbezogene Kommunikationsmassnahmen in der Schweiz,
- sprechen sich bezüglich Informationsbeschaffung und zeitlicher Planung mit den zuständigen Sektorkommunikatoren resp. mit Kommunikation Schweiz ab,
- sind verantwortlich für das interne Verbreiten von Informationen sowie das sektorspezifische Issue Management in der Schweiz.

Insgesamt ein grosses und weltweit tragendes Kommunikationsnetz. Ein Stück dieses Netzwerks sei hier nochmals ein bisschen stärker beleuchtet, nämlich dasjenige der Kommunikation Schweiz. Bei unserem Vorgespräch mit dem Organisator dieser Veranstaltung ist mir klar geworden, dass Kommunikation in einem global tätigen Industrieunternehmen in erster Linie mit Instruktion der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, mit Information über das Gefahrenpotential in den Werkarealen gleichgesetzt wird. Selbstverständlich dürfen diese Aspekte nicht vernachlässigt werden. Doch letztlich fallen sie nur indirekt in das Aufgabengebiet der Kommunikationsabteilung, denn sie gehören zu den Pflichten der Vorgesetzten.

Neue Gegebenheiten – neue Bedürfnisse

Sie alle wissen, dass 'die Fabrik' des ausgehenden zwanzigsten Jahrhunderts in keiner Weise mehr mit derjenigen zu Beginn des Industriezeitalters verglichen werden kann. Bekannt sind Ihnen computergesteuerte Anlagen in den Produktionsbetrieben, geschlossene Systeme für Chemikalien oder technische Sicherheitsvorrichtungen zur Risikoreduktion. Und die positiven Auswirkungen? Im Raum Basel hat die Industrie einen ausserordentlichen Sicherheitsstandard erreicht, wie etwa ein Blick in die Statistiken der SUVA zeigt: Das Betriebsunfall-Risiko eines Produktionsmitarbeiters beispielsweise ist etwa dreimal niedriger als sein Risiko, in der

Freizeit einen Unfall zu erleiden. Auch die Zahl der Unfälle mit alleiniger Auswirkung im Betriebsareal sowie der Störfälle mit Auswirkungen über die Areale hinaus sind in den letzten zehn Jahren massiv zurückgegangen.

Gewandelt hat sich ausserdem die Zusammensetzung der Belegschaft: Von den rund 9200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Basler Werken von *Novartis* sind gerademal 11% in der Produktion tätig, 33% arbeiten in Labors für Forschung und Entwicklung, die Infrastrukturbereiche umfassen 13% – und 43% haben administrative Aufgaben. Mit anderen Worten: Die Mehrheit aller Mitarbeitenden kommt im beruflichen Alltag kaum je bzw. nie mit Chemikalien in Berührung. Nichtsdestotrotz sind die Themen Gesundheit, Sicherheit und Umwelt von hoher Priorität, kann doch ein Restrisiko nie ganz ausgeschlossen werden. Dass da auch die Kommunikation eine grosse Rolle spielt, versteht sich fast von selbst, hat doch die Information aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine nicht zu unterschätzende Bedeutung: Sie müssen beim Was, Wie und Weshalb ihrer Tätigkeit über profunde Kenntnisse verfügen. Dabei haben auch ständige betriebliche Kommissionen, in welchen die Arbeitnehmer paritätisch vertreten sind, eine wichtige Funktion. Sie stellen das gesetzlich verankerte Mitwirkungsrecht der Arbeitnehmer sicher und garantieren, dass wichtige Informationen im Bereich Gesundheit, Sicherheit und Umwelt auch über das Netzwerk der internen Personalorganisationen zu allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gelangen. Permanente Ausbildungskurse richten sich zudem nach den effektiven Bedürfnissen der einzelnen Bereiche.

Aber auch die Bevölkerung hat berechnete Ansprüche: Die Basler Werke Klybeck, Rosental und St. Johann beispielsweise liegen in dichtbesiedelten Quartieren – andere Schweizer Werke von *Novartis* befinden sich eher in Industriegebieten. Letztlich aber ist in der Schweiz die Distanz von Wohn- zu Fabrikbereichen in Relation zur Grösse unseres Landes zu sehen – und da sind wir uns immer sehr nahe. Von Bedeutung ist diese Nähe vor allem, wenn – trotz aller Vorsichtsmassnahmen – doch einmal ein grösserer Unfall passieren sollte. Dann zeigt sich nämlich, ob Vertrauen aufgebaut werden konnte. Wurde die Kommunikationspolitik des Unternehmens 'in guten Zeiten' als offen und ehrlich empfunden, werden auch die Aussagen zu unerfreulichen Ereignissen als glaubwürdig taxiert.

Die Debatten über die Gentechnolo-



Fig. 2. Mitarbeiter-Schulung

gie, die im Vorfeld zur Abstimmung über die Genschutzinitiative (7. Juni 1998) stattgefunden haben, machen aber klar, dass die Information über die Tätigkeit eines Unternehmens auch ohne Zwischenfall einem Bedürfnis der Öffentlichkeit entspricht. Falsch wäre deshalb, nur die sogenannten 'guten Neuigkeiten' verbreiten zu wollen. Die Handlungsmaxime heisst: 'Offenlegen statt verheimlichen'. Alles andere führt früher oder später in die Defensive, denn: Vor allem die einem Industrieunternehmen kritisch gegenüberstehende Öffentlichkeit weiss zumeist mehr, als man selbst vermutet. Wobei hier oft nicht Fakten massgebend sind, sondern die sich rasch einmal bildenden Meinungen über diese Fakten. Grosse Beachtung ist darum *der öffentlichen Meinungsbildung zu schenken*.

Durch das Liefern von Informationen (so viel wie immer möglich), Zeigen von Zusammenhängen und Weitergeben von Überzeugungen entstehen die bereits angesprochenen Wahrnehmungen. Nicht nur in der Öffentlichkeit, sondern auch bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – und sie sind die Botschafterinnen und Botschafter des Unternehmens.

Die fortschrittliche Kommunikationskultur baut deshalb auf Beziehungen, die aktiv und nicht reaktiv gestaltet werden. Das darf jedoch nicht in eine 'Einbahnstrasse' münden – vielmehr ist der Dialog zu finden und zu fördern: Ansprechen und zu Wort kommen lassen, zuhören und gegebenenfalls Massnahmen einleiten.

Der Bereich Kommunikation Schweiz versteht sich hier als Mittler zwischen der Öffentlichkeit (Bevölkerung wie auch Mitarbeitende) und dem Unternehmen

bzw. seinem Management. Nachfolgend einige Beispiele aus unserem Aufgabebereich.

Kommunikation intern und extern

Auch wenn das direkte Gespräch im Vordergrund steht, sind die gedruckten und elektronischen Medien unverzichtbar, weil sie eine optimale Abdeckung gewährleisten: Beschäftigt *Novartis* weltweit rund 86 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, so sind es in der Schweiz etwa 13 500.

Zu den wichtigsten internen Informationsmöglichkeiten zählt deshalb die Mitarbeiterzeitung *Novartis 'live'*. Sie erscheint 15mal pro Jahr in einer Auflage von ca. 50 000 Exemplaren und wird allen aktiven und pensionierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie auch einer relativ breiten Öffentlichkeit (Politiker, Behörden, Medien, Hochschulen und weitere an *Novartis* Interessierte) zugestellt. Die durch die verschiedenen Sektoren gegebene Themenvielfalt der Zeitung erzeugt über das eigene Arbeitsfeld hinaus Transparenz und Verständnis für die Tätigkeitsgebiete, in denen *Novartis* aktiv ist. Bei Bedarf existiert ausserdem das Instrument der als Brief gestalteten Management- und Mitarbeiterinformationen, die bei aktuellen Themen direkt an den Arbeitsplatz zugestellt werden können.

Die Ausstattung der Arbeitsplätze mit Personalcomputern erlaubt aber zunehmend auch die Verbreitung von aktueller Information *via* Intranet und Internet.

Wichtige Kommunikationspartner sind im Hinblick auf die Verbreitung von In-

formationen die Vertreterinnen und Vertreter der Medien, die die breite Öffentlichkeit tagtäglich mit ihren Produkten erreichen. Die auf gegenseitigem Vertrauen basierende Beziehung darf hier nicht unterschätzt werden. Die Pflege der persönlichen Kontakte, das Organisieren von Pressekonferenzen sowie das Erstellen von bedürfnisorientierten Communiqués gehören ins Pflichtenheft der Kommunikationsbeauftragten.

Auf gute Nachbarschaft

Bei einer Meinungsumfrage Anfang der neunziger Jahre wurde das Risiko eines Industrieunternehmens im Wohnquartier von den Bewohnerinnen und Bewohnern offensichtlich höher eingeschätzt als von Fachleuten. Als Folge haben wir den bereits bestehende Dialog mit der Nachbarschaft und den Behörden intensiviert. Damit wurde die Unternehmenspolitik transparenter gemacht und das eigene Umweltbewusstsein noch mehr entwickelt.

Die 'Arbeitsgruppe Nachbarschaftsbeziehungen' – seit der Fusion zusammengesetzt aus Vertreterinnen und Vertretern von *Novartis* und *Ciba Spezialitätenchemie* – befasst sich seither mit den Anliegen und Bedürfnissen der Bevölkerung. Seit acht Jahren erscheint viermal pro Jahr die Nachbarschaftszeitung – heute mit einer Auflage von ca. 50 000 Exemplaren –, die sich als Brücke zwischen *Novartis*, *Ciba Spezialitätenchemie* und der Quartierbevölkerung versteht. Regelmässig genutzte Angebote für 'Werkbesuche' aller Art – über 2000 Gästen im Jahre 1997 –, womit die Zielsetzung des 'stadtgängigen Werkes', die Transparenz, erreicht wurde. Regelmässige Aussprachen mit Institutionen und Organisationen aus den Quartieren sowie Grossanlässe (Neujahrsempfang, Sommerfest, Happy Hours), um sich kennenzulernen und miteinander ins Gespräch zu kommen, sind weitere Möglichkeiten, um das gegenseitige Verständnis zu vertiefen.

Birgt eine proaktive Informationspolitik nicht aber auch die Gefahr, bereits latent vorhandene Ängste oder gar Ablehnung zu festigen? Diese Fragen wurde uns beispielsweise 1993 gestellt, als das Unternehmen *via* Nachbarschaftszeitung und beigelegtem Faltblatt das vor allem im auf Produktion ausgerichteten Werk Klybeck vorhandene Risikopotential offenlegte und die getroffenen Sicherheitsmassnahmen erläuterte. Damit wurden der im Rahmen der Schweizerischen Störfallverordnung



Fig. 3. Medien im Werk Basel (September 1998)

ausgearbeitete Risikokataster öffentlich und die Gefahrengruppen bei den Chemikalien – inklusive Mengenangaben – klar definiert. Und die Reaktion? Kein Aufschrei des Entsetzens. Das seit Jahren rund um die Uhr aktive 'Nachbarschaftstelefon' für Anfragen aus der Bevölkerung blieb zu dieser Aktion nahezu stumm – hingegen durften wir zahlreiche Komplimente für unseren Mut entgegennehmen. Das Restrisiko wurde akzeptiert – Zeichen eines über einige Jahre hinweg erfolgreich geführten Risikodialogs. Diese Änderungen im öffentlichen Dialog sind zu einem guten Teil durch Proteste von aussen angeregt worden, heute jedoch sind sie Teil der Unternehmenskultur. Wandel und Veränderung sind ein permanenter Prozess, und in diesem sehen wir Kritiker auch als 'Unternehmensberater', welche die Zukunft vorwegnehmen. Die Erfahrungen der letzten Jahre haben gezeigt, dass der eingeschlagene Weg richtig ist.

Immer auf dem neusten Stand

Die Änderung traditioneller Verhaltensweisen in einem Unternehmen stellt hohe Anforderungen an die Mitarbeitenden und damit auch an die Führungskräfte. Das Eingehen auf die Ansprüche der Bevölkerung erforderte ein Umdenken – ein Umdenken ist aber auch hinsichtlich des eigenen Arbeitsplatzes notwendig. Um auf den ständigen Wandel in den weltweiten Märkten zu reagieren, ist das Unternehmen auf flexible Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angewiesen, die ihr Fachwissen permanent auf dem neusten Stand halten. Abschliessend möchte ich deshalb noch auf die bereits angesprochene grosse Bedeutung von Instruktionen und Ausbildungsangeboten für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingehen.

Die verschiedenen Ausbildungsprogramme, die *Novartis* seit der Fusion (Dezember 1996) aufbauend auf Bewährtem aktualisiert und neu lanciert hat, sind auf die neuen Bedürfnisse ausgerichtet. Im Bereich Ausbildung werden Leitlinien vermittelt – so in Einführungskursen für neueingetretene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – und diese ergänzt durch fachspezifische Seminare wie auch Einführungsveranstaltungen über neue Gesetze, Verordnungen und Weisungen. Die Ausbildung vor allem der Labor- und Produktions-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter auf dem Gebiet Gesundheit, Sicherheit und Umwelt ist nicht nur gesetzliche Pflicht, sondern auch ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Unternehmenstätigkeit.

Ein Blick in das 'Weiterbildungspro-



Fig. 4. Nachbarschaftsanlass: Neujahrsempfang 1998

gramm '98' von *Novartis*, für das der zentrale Bereich Personalentwicklung als professioneller Ausbilder auf allen Gebieten verantwortlich zeichnet, zeigt auf, dass die fachliche Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Zentrum steht. Mit einem Höchstmass an Praxisbezug wird der optimale Transfer in die tägliche Arbeit gewährleistet. Dass die Fachausbildungskurse für Mitarbeiter der Produktionsbetriebe, Labors und Werkstätten vor den Angeboten wie Kommunikation, Sprachen oder Betriebswirtschaft stehen, ist mit Sicherheit nicht zufällig.

Die zentral angebotenen Kurse werden durch bereichsspezifische Schulungsprogramme ergänzt, die von den einzelnen Sektoren – oft in Zusammenarbeit mit dem Bereich Personalentwicklung – selbst realisiert werden.

Ein Beispiel

Als Ergänzung zur Gesetzgebung im Bereich Gesundheit, Sicherheit und Umwelt (GSU) hat *Novartis* ein weltweit gültiges Regelwerk mit eigenen Richtlinien erstellt. Geht es um den Schutz der Produkte, die beispielsweise bei den Hygienebasis-Kursen im Vordergrund stehen, wird im Produktionsbetrieb durch GMP, Good Manufacturing Practice, ein gewisser Druck durch Inspektionen ausgeübt. Mit den GSU-Richtlinien hingegen ist der Schutz des Mitarbeiters das angestrebte Ziel.

Für spezifische Zielgruppen, wie Gebäudeverantwortliche, Sicherheitsbeauftragte oder auch Betriebsleiter, werden momentan von einer speziell eingesetzten

Projektgruppe für den Sektor Pharma Kursangebote ausgearbeitet. Solche Angebote gab es schon in den Vorgängerfirmen, nun werden sie neu definiert, damit auf die ständig sich verändernden Anforderungen im Pharma-Bereich eingegangen werden kann. Das modulartig zusammengestellte Ausbildungsprogramm, das auch die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berücksichtigt, sieht (vergleichbar mit den GMP-Inspektionen) überprüfbare Zielsetzungen vor. Je nach Thematik der Richtlinie sind die Adressaten Kadermitarbeiter, denen als Führungsaufgabe die Vermittlung in den Bereich übertragen wird, oder aber es werden hierzu grössere Diskussionsveranstaltungen für ein breiteres Zielpublikum eingeplant. In jedem Fall aber steht die aktive Beteiligung der Angesprochenen im Vordergrund, d.h.: Diskutiert wird, wie die Umsetzung der Richtlinie in den einzelnen Betrieben realisiert und wie die vereinbarten Zielsetzungen kontrolliert werden können.

Dass *Novartis* zum Thema Gesundheit, Sicherheit und Umwelt sowohl einen jährlichen Konzernbericht wie auch für die Basler Werke einen Regionalbericht herausgibt und diese auch der breiten Öffentlichkeit zugänglich macht, darf als eine weitere Möglichkeit des Dialogs eingestuft werden. So wie ein Puzzle ist auch die Kommunikation in einem Grossunternehmen zu verstehen: Zusammengesetzt aus zahlreichen Teilen ergibt sich erst das Gesamtbild. Wird das Bild intern wie auch extern 'verstanden', darf von einer erfolgreichen Kommunikation ausgegangen werden.

Eingegangen am 18. September 1998