

**Zeitschrift:** Schweizer Ingenieur und Architekt  
**Herausgeber:** Verlags-AG der akademischen technischen Vereine  
**Band:** 105 (1987)  
**Heft:** 16

## **Sonstiges**

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. 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. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **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. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **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. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 15.01.2026

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

Fortschritte ein- bis zweimal im Jahr. Der Zeitbedarf ist bescheiden!

Wird diese Aufgabe intelligent angegangen, so kann sich die Wirkung sehen lassen. Wo die Vorgesetzten mit gutem Beispiel vorausgehen, auch für sich selber die Stärke/Schwäche-Analyse sowie die Zielsetzung vornehmen und das Gewollte dann auch *realisieren*, treffen sie zwei Fliegen auf einen Schlag: Sie wirken als Vorbild, und sie haben für die eigene Persönlichkeitsentwicklung, sprich: für ihr Leben Entscheidendes geleistet.

## Wo beginnen?

Man wird nicht darum herumkommen, bei den *Zielen und Strategien* zu beginnen. In manchem Unternehmen herrscht die Meinung, diese seien ja ohnehin bekannt und in den Köpfen verankert. Die Erfahrung zeigt, dass das selten wirklich zutrifft, ausser wenn in Abständen von wenigen Jahren im oberen Kader eigentliche Strategie-Workshops stattfinden und die Workshop-Protokolle kurz und klar festhalten, welche Ziele und Strategien das Unternehmen für die nächste Zeit verfolgt.

Als zweiter Schritt empfiehlt sich meist eine Verbesserung und Formalisierung der *Organisation* mit dem Ziel, grössere Routinisierung und Spezialisierung im Kader zu erreichen. Diese Aufgabe ist nie abgeschlossen; man muss die Organisation dauernd in kleinen Schritten weiterentwickeln und in grösseren Abständen gründlich überholen. Wie für die Produkte gilt: Stillstand ist Rückschritt.

Als nächstes gilt es dort eine *Entscheidungstechnik* einzüben, wo sich oft grössere innovative Aufgaben stellen.



Viertens ist ein *Führungsverhalten* zu entwickeln, das man überall zeigen, d.h. in Vorträgen, Mitteilungen, Sitzungen und Führungsgesprächen jedermann erklären kann. Ist es echt, so wirkt es ansteckend und wird allmählich eine *gepflegte Unternehmenskultur* entstehen lassen.

Auf diesem Wege stehen natürlich auch Hürden. Eine ist die intellektuelle *Einsicht*, dass die Unternehmung diesen Weg beschreiten muss. Die andere ist die notwendige *Selbstdisziplin*, den langen und nicht misserfolgsfreien Weg durchzustehen, trotz des wenig ermutigenden Wissens, dass man nie ein Endziel erreichen wird. Da tut das Motto eines erfahrenen Walliser Bergführers gut: «Der Weg ist dort, wo man geht.»

Gekürzte Fassung des Vortrags vom 2.2.1987 im Rahmen des 17. Weiterbildungskurses der Fachgruppe der Ingenieure der Industrie (FII) des SIA zum Themenkreis «Wirksame Unternehmens- und Projektführung».

Illustrationen: Etienne Hübscher, St. Gallen

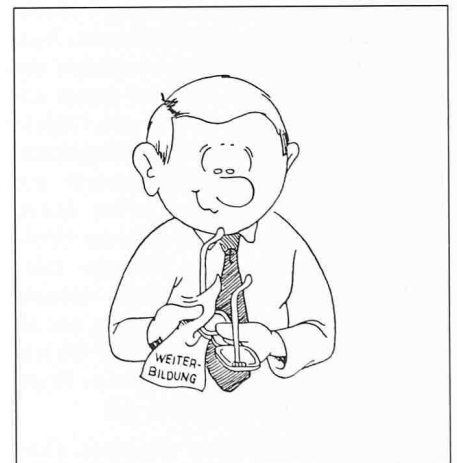
Das kleine Redaktionsteam des «Schweizer Ingenieur und Architekt» hat zusätzlich zur Tagesarbeit sein Redaktions-Handbuch aufgebaut und aufgrund praktischer Erfahrungen jährlich überarbeitet.

Der Aufwand hat sich gelohnt: Bewusste Routinebildung in den stets unter Zeitdruck stehenden Arbeitsabläufen und in den Entscheidungsmethoden für neue Aufgaben brachte spürbaren Zeitgewinn sowie Übersicht über Rationalisierungsmöglichkeiten und Delegierbarkeit. Die Kommunikation in gleicher Sprache spielt im Team, täglich und an der kurzen Wochensitzung.

Stellvertretung ist trotz Unterkapazität kein Problem: Jeder Redaktor und fast jeder Mitarbeiter war schon für einen oder zwei Monate abwesend oder fiel unerwartet für eine oder zwei Wochen aus – keines der jährlich 47 Hefte hat Verspätung erlitten.

Das Auswechseln von Redaktoren bzw. Redaktionsleitern als Teil einer Unternehmenskultur obliegt dem Verleger. BP

Adresse des Verfassers: Prof. Dr. oec. Andreas Menzl, Hochschule St. Gallen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften; Geschäftsführer der BSG Unternehmensberatung, Rorschacherstrasse 150, 9006 St. Gallen.



## Abfall als Unterrichtsthema

Immer mehr Lehrer integrieren das Thema Abfall in den Unterricht und bemühen sich, ihren Schülern die Zusammenhänge zwischen Produktion, Konsum und Abfallproblem näherzubringen und sie zu einem abfallbewussten Verhalten zu motivieren.

Kürzlich ist die «Aktion Saubere Schweiz» mit einem Fragebogen an all jene 2000 Lehrer gelangt, die mit der von ihr herausgegebenen Dokumenta-

tion «Abfall und Recycling» und dem dazu gehörenden Lehrerbegleitheft arbeiten (140 Antworten). Beides wird als Informationsquelle bzw. «Ideenlieferant» sehr geschätzt. Vor allem Oberstufenlehrer arbeiten mit dem Werk; eingesetzt wird es aber auch von Lehrern der Unter- und Mittelstufe, an Gymnasien sowie an Hauswirtschafts- und Berufsschulen.

Nach der Einschätzung der antwortenden Lehrer sind die Schüler durch die Behandlung des Themas im Unterricht

für das Abfallproblem sensibilisiert worden. Dies kommt nicht nur dadurch zum Ausdruck, dass die Schüler vermehrt darüber sprechen, sondern äussert sich auch im Wunsch, eigene Aktivitäten zu entwickeln (Einrichten eines Schulkomposts, von Batterien- und Alu-Sammelstellen usw.).

Dokumentation und Lehrerbegleitheft «Abfall und Recycling» sind erhältlich bei: Aktion saubere Schweiz, Postfach 5, 8026 Zürich.