Zeitschrift: Schweizer Ingenieur und Architekt
Herausgeber: Verlags-AG der akademischen technischen Vereine
Band: 110 (1992)
Heft: 26

Artikel: Leitbilder in Bauunternehmungen
Autor: Steiger, Bruno
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-77935

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: 15.12.2025

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

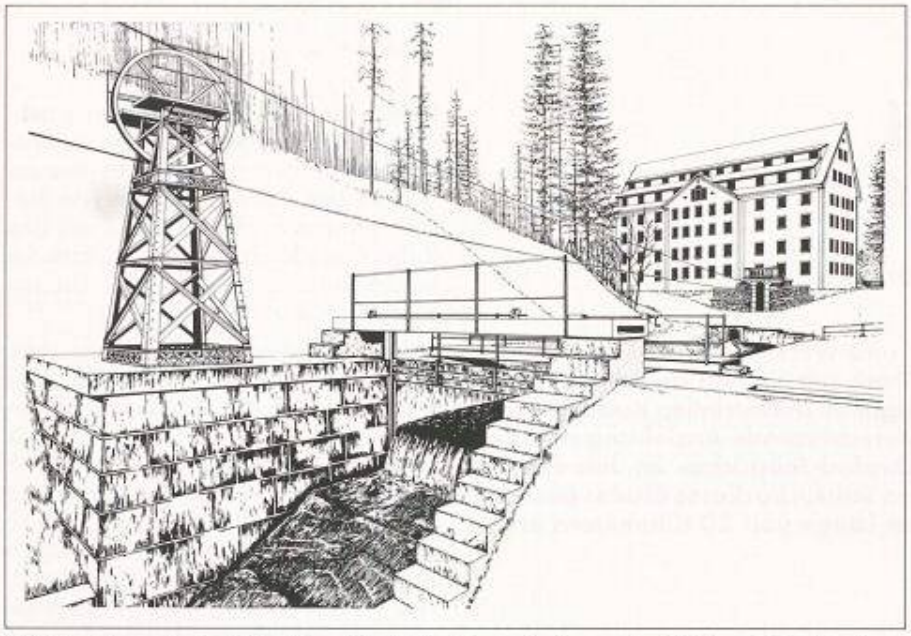

Bild 2. Als grösste Attraktion führt der Dampfbahnverein Zürcher Oberland an jedem zweiten Sommer-Sonntag Züge über die stillgelegte SBB-Linie Bauma –Bäretswil–Hinwil (Kursbuch 742). An dieser Strecke liegt das intakteste Ensemble des Weges, die Spinnerei Neu-thal mit Villa, Pärken, Pferdeställen, drei Weihern und einem Turbinenturm mit Drahtseilübertragung (Objekt 44, Zeichnung Arias)

Erhaltungsbestrebungen auf Vereinsinitiative

In den 1970er Jahren bildeten sich Vereine zur Erhaltung bestimmter Einzelobjekte, so der «Dampfbahnverein Zürcher Oberland» für die stillgelegte SBB-Streck Hinwil – Bauma und der «Verein zur Erhaltung alter Handwerks- und Industrieanlagen im Zürcher Oberland» für die letzte Oberländer Wasserradsägerei in der Stockrüti. Mit dem Projekt Industrielehrpfad machte eine Arbeitsgruppe von Vertretern verschiedener Vereine ab 1984 vorerst die regionale Bevölkerung auf die Qualitäten dieser Industrielandschaft aufmerksam. 1989 erhielt das Konzept «Industrielehrpfad Zürcher Oberland» einen Preis als Beitrag des Kantons Zürich für die 700-Jahr Feiern der Eidgenossenschaft. Der Preis galt dem «Suchen, Aufzeigen und Verwirklichen innovativer Lösungen zur Rehabilitierung einer historischen Industrielandschaft».

Mit diesem Preis konnten der Weg und die didaktischen Tafeln vor den Objekten 1991 vollendet werden. Der die 50 Objekte verbindende Pfad diente von Anfang an der Erhaltung der wichtigsten Denkmale längs dieses Weges. Diese Denkmale, bestehend aus Wasserbauten, Hochbauten und maschinellen Ausrüstungen, werden von den Eigentümern oder von den Gemeinden und vom Kanton renoviert und in den meisten Fällen vereinsmässig der Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Dank dieses nicht museumsmässigen Konzeptes sparen die Eigentümer und die öffentliche Hand Betriebskosten, und die Mittel können für denkmalgerechte Umnutzungen und Erhaltungen eingesetzt werden.

Adresse des Verfassers: *Dr. H. P. Bärtschi*, Präsident des Arbeitsausschusses Industrielehrpfad, Büro Arias Industriearchäologie, Schlachthofstr. 4, 8406 Winterthur.

Leicht überarbeitete Fassung des Referates gehalten bei Basler & Hofmann, Ingenieure und Planer AG, Zürich, am 14. April 1992.

Informationen und Führungen über das «Sekretariat Industrielehrpfad»: Zürcher Kantonalbank, 8622 Wetzikon, Telefon 01/930 17 44

Leitbilder in Bauunternehmungen

Leitbilder sind die geraffte schriftliche Formulierung der Unternehmungspolitik und bilden die kommunikative Dimension innerhalb und ausserhalb der Unternehmung. Leitbilder sind die Leitplanken für Unternehmungsentscheide und sind für Führungskräfte unerlässlich. Warum sind Leitbilder in Bauunternehmungen so wenig verbreitet?

VON BRUNO STEIGER, ENNETBÜRGEN

Bauunternehmer sind Gegenwartsmenschen und improvisieren laufend. Eine oft gehörte Feststellung: «Warum soll ich planen, es kommt sowieso anders» prägt häufig ihr Verhalten. Warum wollen viele Bauunternehmungen ihr zukünftiges Tun und Handeln nicht konkreter festlegen?

Eine Umfrage unter hundert Bauunternehmungen verschiedenster Grösse und aus allen Landesteilen der Schweiz zeigte, dass Leitbilder sehr wenig verbreitet sind. Viele Unternehmungen bekundeten jedoch ihr Interesse am Thema «Leitbilder» und sind von deren Notwendigkeit überzeugt.

Was sind Leitbilder?

Die Unternehmungspolitik bestimmt das Verhalten der Unternehmung auf lange Sicht (s. Bild 1). Leitbilder sind die komprimierte Formulierung der Unternehmungspolitik. Leitbilder umschreiben den Unternehmungszweck, die Unternehmungsziele und die Verhaltensgrundsätze der Führungskräfte gegenüber den Anspruchsgruppen der Unternehmung (s. Bild 2). Leitbilder enthalten die Unternehmungsphilosophie und

Vision:

Visionen sind durch kreative Höchstleistungen entstandene innere Bilder von einer noch ausstehenden, im Prinzip realisierbaren Wirklichkeit *(Magyar)*

Bild 1. Gestaltung der Unternehmenspolitik

Strategische Regeln:

- Konzentration der Kräfte
- Aufbau auf Stärken
- Ausnützen von Umwelt- und Marktchancen
- Führungsrolle in eigener Hand
- Ausnützen von Synergiepotentialen
- Ökonomisch handeln
- Risiken verteilen
- Einfachheit
- Strategie festlegen und Strukturen anpassen
- Strategie umsetzen

Anspruchsgruppen

«Als Anspruchsgruppen werden diejenigen innerhalb und ausserhalb der Unternehmung bezeichnet, die einen Beitrag zur Leistungserstellung der Unternehmung erbringen und die anderseits einen Anspruch an diese erheben (Unternehmung als Koalition von Anspruchsgruppen)».

interne:	*externe:*
– Eigentümer	– Kapitalgeber
– Management	– Lieferanten
– Mitarbeiter	– Staat und Gesellschaft

Bild 2. Anspruchsgruppen

bilden somit die Grundlage der Management-Denkhaltung und die Werthaltung der Führungskräfte.

Leitbilder bilden die Leitplanken für die Entscheidungsfreiheit der Führungskräfte und sind für das Erreichen der Unternehmungsziele unerlässlich. Aus dem Leitbild ist die Unternehmungskultur als Verhaltenskodex der Mitarbeiter – wie man denkt, fühlt, miteinander umgeht oder moralisch-ethische Vorstellungen – ersichtlich.

Leitbilder als Erfolgsfaktor

Nach aussen haben Unternehmungsleitbilder Auswirkungen auf das Firmen-Image. Die Bekanntheit einer klar positionierten Unternehmung wirkt sich bei Auftragsverhandlungen positiv aus. Für zukünftige Mitarbeiter entsteht eine Signalwirkung. Auch Mitbewerber akzeptieren eine klare Haltung.

Unternehmungsintern geben die Leitbilder den Führungskräften die notwendige Sicherheit bei ihren Entscheidungen, den Mitarbeitern Vertrauen in die Zukunft und den Stolz, in einer zielorientierten Unternehmung zu arbeiten.

Anforderungen an Leitbilder

Leitbilder müssen schriftlich formuliert sein. Sie sollen widerspruchsfrei sein und kontrollierbare Aussagen beinhalten. Sie sollen glaubwürdig sein. Leitbilder müssen vor allem gelebt werden und dürfen nicht nur als leere Ideen oder Aussagen von Führungskräften formuliert werden. Sie können nicht als Patentrezept aus einem Lehrbuch übernommen werden oder von einer Konkurrenzfirma abgeschrieben werden.

Inhalte von Leitbildern

Nach *H. Ulrich* geht es darum, die wesentlichsten Merkmale herauszuarbeiten, die die Unternehmung zukünftig auszeichnen sollen. Es soll eine Zukunftsvorstellung angestrebt werden, die man als «realistisches Idealbild» bezeichnen kann.

Das Unternehmungsleitbild soll die Management-Philosophie enthalten, den Unternehmungszweck umschreiben, die Unternehmungsziele und die Verhaltensgrundsätze des Management gegenüber Anspruchsgruppen wiedergeben (s. Tabelle 1).

Formulierung und Einführung von Leitbildern

Die Erstellung des Unternehmungsleitbildes kann durch das Top-Management, durch Führungskräfte des mittleren Management mit Experten aus

Leitbilder

Die Beantwortung der nachfolgenden Fragen führt zu einem umfassenden Leitbild (nach *H. Ulrich*):

1. Welche Bedürfnisse wollen wir mit unseren Marktleistungen (Produkten, Dienstleistungen) befriedigen?
2. Welchen grundlegenden Anforderungen sollen unsere Marktleistungen entsprechen?
3. Welche geographische Reichweite soll unser Unternehmen haben (lokalen, nationalen, internationalen Charakter)?
4. Welche Marktstellung wollen wir erreichen?
5. Welche Grundsätze sollen unser Verhalten gegenüber unsern Marktpartnern (Kunden, Lieferanten, Konkurrenten) bestimmen?
6. Welches sind unsere grundsätzlichen Zielvorstellungen bezüglich Gewinnerzielung und Gewinnverwendung?
7. Welches ist unsere grundsätzliche Haltung gegenüber dem Staat?
8. Wie sind wir eingestellt gegenüber wesentlichen gesellschaftlichen Anliegen (Umweltschutz, Gesundheitspflege, Armutsbekämpfung, Entwicklungshilfe, Kunstförderung usw.)?
9. Welches ist unser wirtschaftliches Handlungsprinzip?
10. Wie stellen wir uns grundsätzlich zu Anliegen der Mitarbeiter (Entlöhnung, persönliche Entwicklung, soziale Sicherung, Mitbestimmung, finanzielle Mitbeteiligung usw.)?
11. Welches sind die wesentlichsten Grundsätze der Mitarbeiterführung, die in unserem Unternehmen gelten sollen?
12. Welches ist unsere technologische Leitvorstellung?

Tabelle 1. Formulieren von Leitbildern

Literaturhinweise:

Senn, Paul, Dr. oec. publ. «Unternehmungsführung aus ganzheitlicher Sicht» (Vorlesungsskriptum MWS)

Ulrich, Hans, «Unternehmenspolitik», Haupt-Verlag, Bern und Stuttgart, 1987

Magyar, K.M., «Es muss vieles stimmen, um Visionen zu finden!», i.O. Management-Zeitschrift 59, 1990

Magyar, K.M., «Visionen schaffen neue Qualitätsdimensionen», TEXIS-Zeitschrift, 1990

Stabstellen oder durch ein Projektteam erfolgen.

Leitbilder sind nicht als Insellösung zu betrachten. Sie werden im Zusammenhang mit der Unternehmungspolitik erstellt bzw. überarbeitet.

Unternehmungs-Politik, Kultur, Struktur müssen harmonisch abgestimmt sein. Alle Zusammenhänge sind dabei ganzheitlich zu betrachten.

Bei der Erarbeitung der Unternehmungspolitik sowie der Kultur und Struktur ist es sinnvoll, einen externen Unternehmungsberater als Coach/Moderator zu den firmeneigenen Projektgruppen beizuziehen.

Die grösste Chance auf Erfolg, dass Unternehmungsleitbilder die vorherrschenden Werte und Normen enthalten und nach deren Einführung auch «gelebt werden», haben diejenigen Leitbilder, bei deren Erstellung die Vorstellungen und Meinungen der Mitarbeiter mitberücksichtigt wurden.

Adresse des Verfassers: *B. Steiger,* Ing. HTL, Panoramastr. 20, 6373 Ennetbürgen.

Nachdiplomstudium an MWS/HWV Luzern:

Zur Zeit absolviert der 1. Kurs der Management-Weiterbildungsstufe die Diplomarbeit an der Höheren Wirtschafts- und Verwaltungsschule Luzern (MWS/HWV Luzern). Ziel des berufsbegleitenden Nachdiplomstudiums ist die Vermittlung und Vertiefung der Kenntnisse für die Übernahme von höheren Managementaufgaben. Dazu gehört auch die Medien- und Öffentlichkeitsarbeit.

Der Autor, *Bruno Steiger,* Ing. HTL/NDS-U, ist Absolvent dieses Kurses und wählte im Rahmen der Medienarbeit das Thema «Leitbilder in Bauunternehmungen».

Wettbewerbe

Erweiterung Schulanlage Steinegg, Degersheim SG

Der Schulrat Degersheim eröffnet einen öffentlichen Projektwettbewerb gemäss SIA-Ordnung 152 für die Erweiterung der Schulanlage Steinegg. *Teilnahmeberechtigt* sind Architekten, die seit dem 1.1.1992 ihren Wohn- oder Geschäftssitz in den Bezirken Untertoggenburg, Gossau, Wil oder in den Gemeinden Herisau oder Schwellbrunn haben. Zusätzlich werden vier auswärtige Architekturbüros zur Teilnahme eingeladen. Es wird ausdrücklich auf die «Ergänzenden Erläuterungen der Ordnung für Architekturwettbewerbe SIA 152» hingewiesen.

Fachpreisrichter sind W. Schlegel, Trübbach; H. Oberholzer, Rapperswil; A.E. Bamert, St.Gallen; R. Obrist, St.Moritz, Ersatz. Für *Preise* stehen 60000 Fr. und für allfällige Ankäufe 10000 Fr. zur Verfügung. *Aus dem Programm:* Das bestehende Schulhaus soll von heute 5 auf 11 Klassenzimmer erweitert werden, und eine Aula sowie diverse Nebenräume und ein Lift sind einzuplanen. Dazu kommt der Neubau einer Doppelturnhalle mit Bühnenanbau zur Mehrzwecknutzung. Ein etappenweiser Ausbau der ganzen Anlage ist zu berücksichtigen. *Termine:* Die Wettbewerbsunterlagen sind gegen Depotgebühr beim Schulsekretariat Degersheim erhältlich. Besichtigung der Schulanlage am Mittwoch 1.7., Samstag 4.7. und Sonntag 5.7. von 14 bis 17 Uhr, am Sonntag auch von 10 bis 12 Uhr. Fragestellungen bis 24.7.92, Abgabe der Entwürfe bis 30. Oktober 1992, der Modelle bis 20. November 1992.

Gemeindebauten im Bereich des Schulareals Aeule, Vaduz FL

Die Gemeinde Vaduz führt einen öffentlichen Projektwettbewerb gemäss SIA-Ordnung 152 durch, basierend auf dem im März 1991 jurierten Ideenwettbewerb «Planung der Landes- und Gemeindebauten im Bereich des Schulareales Aeule». Die Gemeinde beabsichtigt, das bestehende Schulhaus durch einen Neubau zu ersetzen und den Vaduzersaal zu sanieren. *Teilnahmeberechtigt* sind alle in der Gemeinde Vaduz seit dem 1.1.1991 mit Geschäftssitz ansässigen Architekten. Zusätzlich werden zehn Architekten eingeladen.

Fachpreisrichter sind Ernst Gisel, Zürich; Kurt Huber, Frauenfeld; Werner Jaray, Zürich; Claude Truedin, Zürich; Wolfgang Luther, Vaduz; Walter Walch, Vaduz, Ersatz. Für die *Prämierung* stehen 85000 Fr. und für allfällige Ankäufe 15000 Fr. zur Verfügung. *Aus dem Programm:* Primarschulhaus mit 8 Klassenzimmern, 4 Gruppenräumen und div. Nebenräumen, eine Aula mit Bühne sowie eine Turnhalle mit Nebenräumen. Für den Vaduzersaal gilt es, den Eingangsbereich neu zu gestalten. *Termine:* Bezug der Wettbewerbsunterlagen gegen Hinterlegung von 300 Fr. ab dem 15. Juni 1992 beim Baubüro der Gemeinde Vaduz; Begehung des Areals am 29. Juni 1992 (16 Uhr vor der Primarschule Aeule); Fragestellung bis 4. Juli 1992; Abgabe der Pläne bis 30. Oktober 1992, der Modelle bis 13. November 1992.

Ideenwettbewerb Stägmattsteg Wohlensee, Wohlen BE

Die Einwohnergemeinde bei Bern veranstaltete einen öffentlichen Ideenwettbewerb zur Erlangung von Entwürfen für einen neuen Stägmattsteg als Fuss- und Radweg übergang über die Aare. Es galt, gestalterisch der landschaftlichen Schönheit des Wohlenseeraums mit seiner empfindlichen Lage Rechnung zu tragen. 31 Arbeiten wurden eingereicht. Ergebnis:

1. Rang (9000 Fr.): Kurt Messerli, Bern; Sachbearbeiter: D. Muster, Bern

2. Rang (6000 Fr.): Atelier für Architektur und Planung AAP, Bern; Andreas Rodunger, Schliern b. Köniz

3. Rang (5000 Fr.): Eichenberger, Müller AG, Bern; BKS Meister Architekten AG, Bern; Entwurf: H. Keller

4. Rang (2000 Fr.): Moor + Hauser AG, Bern; Architekturbüro A. Furrer, Bern

5. Rang (2000 Fr.): Jürg Staempfli + Fred Knapp, Bern; Mitarbeiter M. Knapp und B. Staempfli; Weber + Brönnimann, Bern, Mitarbeiter: D. Weber.

Das Preisgericht empfahl einstimmig, das Projekt im 1. Rang weiterbearbeiten zu lassen. Fachpreisrichter waren Yvonne Hausamann, Bern, Hanspeter Bernet, Bern, René Robellaz, Bern, Adrian Strauss, Bern, Hansjörg Messerli, Wohlen, Ersatz.

Pfarrhaus Gipf-Oberfrick AG

Die reformierte Kirchgemeinde Frick veranstaltete einen Projektwettbewerb unter sieben eingeladenen Architekten für die Planung eines Pfarrhauses mit Gemeinderaum. Ergebnis:

1. Rang (5000 Fr. mit Antrag auf Weiterbearbeitung): U. Wagner, A. Nötzli, Aarau

2. Rang (2300 Fr.): H.P. Stahel, Weiach

3. Rang (2200 Fr.): M. Erny, U. Gramelsbacher, K. Schneider, Basel

Ankauf (500 Fr.): U. Willenegger, Gipf-Oberfrick

Fachpreisrichter waren A. Peissar, Basel, H. Eppler, Baden, H. Glauser, Windisch, Ersatz.

Wohnüberbauung Witellikon, Zollikon ZH

Der Gemeinderat Zollikon veranstaltete einen öffentlichen Projektwettbewerb für eine Wohnüberbauung an der Fohrbach/Rebwiesenstrasse in Witellikon, Zollikon.

Teilnahmeberechtigt waren alle seit 1990 verbürgerten oder niedergelassenen Architekten mit Wohn- oder Geschäftssitz in der Gemeinde. Es wurden 27 Projekte eingereicht. Drei davon mussten wegen Widerspruch zur baurechtlichen Vorgabe von der Preiserteilung ausgeschlossen werden. Ergebnis:

1. Rang, 1. Preis (15 000 Fr. mit Empfehlung zur Weiterbearbeitung): Bühler Künzle Gerber Architekten und Partner, Zürich

2. Rang, 2. Preis (13 000 Fr.): Fischer Architekten, Zürich

3. Rang, 3. Preis (9000 Fr.): Dieter + Ann Vorberg-Kirchhofer, Cavigliano