

**Zeitschrift:** Schweizer Ingenieur und Architekt  
**Herausgeber:** Verlags-AG der akademischen technischen Vereine  
**Band:** 114 (1996)  
**Heft:** 40

**Artikel:** Form - die Schule für ganzheitliche Unternehmensführung  
**Autor:** Schaer, Erich  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-79057>

#### 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:** 21.02.2026

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

Erich Schaefer, Zürich

# Form – die Schule für ganzheitliche Unternehmensführung

**Die berufsbegleitende SIA-Schule für ganzheitliche Unternehmensführung mit dem Namen «Form» ermöglicht curriculares, lebenslanges Lernen, damit Architekten und Ingenieure ihr unabhängiges Engagement für einen verantwortungsbewussten und ganzheitlichen Umgang mit der gestaltbaren Umwelt wahrnehmen können.**

## Konzept, Ziel und Anspruch der Schule

- Die Schule befähigt Planerinnen und Planer, eine sich wandelnde Gesellschaft wahrzunehmen, in ihr zu fühlen und zu handeln.
- Sie stärkt die Innovationskraft der Projektierungsbüros und befähigt, Marktchancen zu optimieren und Neues zu erkennen.
- Sie ermöglicht es den Teilnehmerinnen und Teilnehmern, ihre Sozial-, Methoden- und Führungskompetenz aufzubauen und auf höchstem Niveau zu halten.

Die Schule umfasst drei wichtige Bildungsgebiete:

- Führungsausbildung
- Neue Berufsbilder
- Permanente Wissenserweiterung

Die fachliche Weiterbildung im engeren Sinn ist nicht Sache der Form; diese unterliegt den Fachgruppen. Mit der Einführung neuer Normen, Ordnungen usw. befassen sich die Kommissionen (z.B. die Zentrale Normenkommission ZNK). Für den Fachtausch und die Informationen über wichtige Themen sind die Sektionen zuständig.

Die Schulung der Form bildet ganzheitlich und authentisch. Deshalb stehen im Sinne von «simultaneous education» die Führungskompetenz, die Sozialkompetenz, die Personalkompetenz und die Fachkompetenz im Vordergrund.

Die Grundausbildung und die Vertiefung umfassen immer alle Schulungsbereiche, und die Anwendungsausbildung immer noch mindestens deren zwei. Innerhalb der Kurse werden praxisbezogene Lernbedingungen angeboten. Das Lernen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer ge-

schieht ganzheitlich und lebendig. Gegenstand der Inhalte sind die konkreten Lernbedürfnisse der Teilnehmenden.

Das Schulprogramm 1997 wird im Herbst 1996 erscheinen.

## Persönlichkeitsentwicklung als zentrales Anliegen

Innerhalb der Schule ist die Persönlichkeitsentwicklung ein wichtiger Themenbereich für zukünftige Kursangebote. Für die Führungskräfte ist es heute zentral, innerhalb begleiteter Erkenntnisprozesse ihre persönlichen Kompetenzen weiter zu entwickeln. Um die entsprechenden Aufgaben und die damit verbundene Verantwortung wahrzunehmen, ist es wichtig, dass die Art und Weise der Vernetzung aller Beteiligten (z.B. «Projekt-Team») geklärt ist. Auf der persönlichen Ebene setzt dies eine Basis von Offenheit und Vertrauen voraus. Die Förderung und Entwicklung der Sozialkompetenz nimmt hier eine Schlüsselstellung ein.

Grazia Amati hat im Technopark Zürich ihr Trainingsseminar für Sozialkompetenz vorgestellt. Sie fasst ihre Erfahrungen und Gedanken zum Thema Führung auf Grund sozialer Kompetenz wie folgt zusammen:

Die soziale Kompetenz beruht auf der Fähigkeit, die verschiedenen Ebenen der menschlichen Interaktionen zu erkennen und dadurch die Führungsverantwortung bewusst wahrzunehmen.

Sie beinhaltet neben der Eigenverantwortung, die Sensibilität bezüglich der Wahrnehmung, die offene Kommunikation und Kooperation, sowie eine fürsorgliche Haltung den Menschen wie auch der Umwelt gegenüber.

## Warum ist heute in den Unternehmen soziale Kompetenz gefragt?

Die fortschrittlichen Unternehmen erkennen, dass die Fach- und Methodenkompetenz nicht alleinige Garantien sind für qualitativ gute Arbeitsabläufe, entsprechende Produkte und Erträge.

Sie haben erkannt, dass der Erfolg des Unternehmens von der Motivation, Kooperation, dem geistigen Potential sowie der Kreativität und Schaffensfreude aller Mitarbeitenden im Unternehmen abhängt.

Sie beginnen damit die Menschen und ihre Interaktion in den Mittelpunkt zu stellen. Aus diesen Überlegungen wird heute von den Führungskräften vor allem auch die Entwicklung ihrer Sozialkompetenz erwartet. Indem die persönliche Einzigartigkeit der Mitarbeitenden einfließen kann und eine partnerschaftliche Zusammenarbeit gelebt wird, kann sich das Unternehmenspotential zu einem Ganzen weiterentwickeln.

Führungskräfte schaffen durch das Einbringen ihrer sozialen Kompetenz die Basis für eine ganzheitliche und humane Führung. Für die Mitarbeitenden bedeutet dies, dass sie den Raum haben, ihr Potential zu entwickeln und einzubringen. Führungsverantwortliche haben die Chance, durch ihre Authentizität und Empathie eine Atmosphäre zu schaffen, die von Vertrauen und Kooperation geprägt ist; einen Raum zu schaffen, in dem Kreativität, Innovation sowie unternehme-

## Schulungsbereiche

### Schulungsgebiete



Grundausbildung  
Vertiefung  
Anwendung

Grundausbildung  
Vertiefung  
Anwendung

Grundausbildung  
Vertiefung  
Anwendung

### Schulungsebenen

risches Denken entwickelt und gelebt werden kann.

### Interview mit einem Absolventen

Wir wollten von Hans Gremli, einem Absolventen des Form-Basiskurses Unternehmensführung 1994, wissen, was ihn zum Besuch der Form-Schule des SIA bewogen hat und welchen Nutzen er daraus gezogen hat.

**Form:** Was hat Sie dazu bewogen, den Basis-Kurs «Unternehmensführung» zu besuchen?

**H. Gremli:** Mit unserem Büro möchten wir vor allem bauen: umbauen und neu bauen. Wir wollen eine kreative Projektionsarbeit und eine professionelle Ausführung erbringen, rasch, kompetent und verantwortungsvoll auf Kundenbedürfnisse reagieren, und das alles mit Begeisterung und Freude tun. Soweit das Ziel. Im Alltag gibt es eine Menge von Einflüssen, welche die Erreichung des Ziels in Frage stellen. Ich bin in den Form-Basis-Kurs gegangen mit dem Wunsch, alle diese Rahmenbedingungen, welche unsere Arbeit als Architekten begünstigen oder eben stören, besser zu verstehen und besser in den Griff zu kriegen.

**Form:** Worin liegt das Charakteristische des Kurses?

**H. Gremli:** In der Arbeitsweise und in der Zusammensetzung der Gruppe.

Zur Arbeitsweise: In den mehrtagigen Seminaren stand meistens die Anwendung am Anfang und nicht die Theorie. Das hat mich betroffen gemacht, der Bezug zum eigenen Büroalltag war sofort hergestellt.

Zur Gruppe: Als Beispiel unsere Gruppe im Basiskurs 1994:

- 8 Architekten, 3 Architektinnen (ETH und HTL), 3 Bauingenieure, 1 Elektroingenieur und 1 Kaufmann
  - 3 Frauen, 15 Männer aus fast der ganzen Schweiz
  - Selbständige und Angestellte
  - Altersspannweite rund 25 Jahre
- Diese Durchmischung garantierte unterschiedliche Gesichtspunkte, gab Gelegenheit, andere Ansichten besser verstehen zu lernen (z.B. mit Rollenwechsel) und erzwang eine Ausdrucksweise, welche allgemein verständlich war.

### Kurzporträt von Hans Gremli

1969: Arch.-Diplom an der ETH Zürich. 17 Jahre tätig als Architekt im Angestelltenverhältnis, davon 9 Jahre in leitender Stellung. Seit 1986 selbstständig. Münhaber des Büros Gremli + Partner Zürich - ein Team von 6 bis 10 Mitarbeitern mit breitem Auftragsspektrum, Lehrlingsausbildung und verschiedenen Nebentätigkeiten in den Bereichen Berufsbildung, Politik und Kultur.

**Form:** Welches waren für Sie die zentralen Erlebnisse?

**H. Gremli:** Dass es Methoden gibt, die komplexe und schwer überschaubare Veränderungsprozesse übersichtlich und verständlich und somit auch planbar machen. Dass ich zu konkreten Fragen aus meinem Büro Lösungen erarbeiten konnte. Dass sich unter den Teilnehmern eine Vertrauensbasis entwickelte, welche einen wertvollen Erfahrungsaustausch ermöglichte.

**Form:** Wie würden Sie Ihren persönlichen Veränderungsprozess beschreiben?

**H. Gremli:** Mir sind die Einflussfaktoren, welche für ein gutes Gesamtergebnis wesentlich sind, bewusster geworden. Ich unterscheide besser zwischen jenen, die ich oder wir im Büro verändern können, und jenen, die wir als gegeben hinnehmen müssen.

**Form:** Welche Massnahmen haben Sie in Ihrem Architekturbüro eingeleitet und umgesetzt?

**H. Gremli:** Wir haben die Personalstruktur umgebaut, und zwar weitgehend meinen im letzten Seminar geplanten Veränderungsprozess entsprechend. Für jede Bauaufgabe vereinbaren wir ein spezifisches Ziel, das zu erreichen uns spezielle Freude bereitet. So werden auch sogenannte «Brotjobs» zur herausfordernden Aufgabe. Im übrigen ist es wie bei der Gewichtsabnahme, die einmalige Aktion bringt nicht viel, man muss dranbleiben.

**Form:** Eineinhalb Jahre sind seit dem Abschluss Ihres Kurses in Unternehmensführung vergangen. Wie beurteilen Sie heute Ihre Situation innerhalb des Büros und sehen Sie direkte Zusammenhänge zwischen Ihrer Weiterentwicklung und den jetzigen marktwirtschaftlichen Chancen?

**H. Gremli:** Wir nehmen die Umwandlungen bewusster wahr und versuchen entsprechend frühzeitig zu handeln. Unsere kleine, aber flexible Kerngruppe ist anpassungsfähig und lässt sich je derzeit durch weitere Arbeitskräfte oder Spezialisten erweitern (auch dank der gegenwärtig kurzfristigen Verfügbarkeit von vielen Fachkräften).

**Form:** Gibt es etwas, das Sie Ihren Berufskollegen und -kolleginnen an dieser Stelle mitteilen möchten?

**H. Gremli:** Es lohnt sich, und es ist heute auch unerlässlich, sich Zeit zu nehmen, das eigene Büro kritisch zu überprüfen, sein eigenes Verhalten zu überdenken, sich klar zu werden über den eigenen Standort im enger werdenden Markt und in einer rasant sich verändernden Gesellschaft. Der Form-Kurs Unternehmensführung ist ein geeignetes Gefäß, um diese Arbeit zu machen.

### Adresse des Verfassers:

Erich Schär, Ausbildungsleiter Form, GS SIA, Selmastrasse 16, 8039 Zürich

### Adressen:

Sekretariat Form, c/o SIA, Frau S. Kittelmann, Postfach, Selmastrasse 16, 8039 Zürich, Tel. 01 / 283 15 58, Fax 01/201 63 35

Für die französische Schweiz:  
Herr J. C. Chevillat, Postfach 214, Lorette CFF6, 2900 Porrentruy, Telefon 066/66 54 33, Telefax 066/66 2756