

Zeitschrift: Jahrbuch vom Thuner- und Brienzersee
Herausgeber: Uferschutzverband Thuner- und Brienzersee
Band: - (2001)

Rubrik: UTB Leitbildentwicklung

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](#)

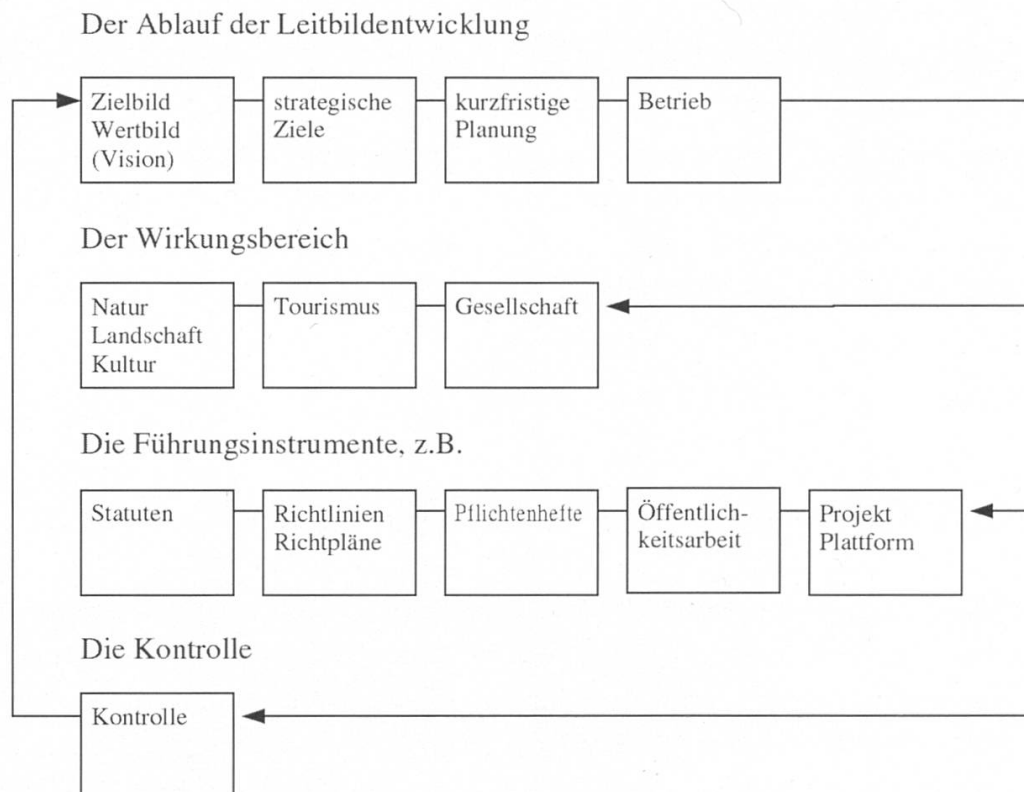
Download PDF: 24.03.2026

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

UTB Leitbildentwicklung

Die Leitbildentwicklung ist ein Weg hin zur Prüfung und Definition von vorhandenen und neuen Zielen. Der Prozess oder Weg ist dabei auch zugleich ein Ziel der Arbeiten, denn Veränderungen, Umdenken und neue Ziele zu fassen, bedürfen der eigenen Identifikation. Die Leitbildentwicklung ist deshalb ein Prozess, welcher nicht vorgegeben, sondern begleitet, und durch die Beteiligten selbst zu definieren ist.

Leitbilder sind modern, ja es gehört fast zum guten Ton, sich ein Leitbild zu verschreiben. Allein nur Aussagen über das zu machen, was wir wichtig finden, wie wir uns verhalten und was wir möchten, konsolidiert oft nur den bereits eingeschlagenen Weg und kann eine Entwicklung oder eine neue Definition sogar einschränken und hemmen.



¹ Die Autoren begleiten den Prozess der Leitbildentwicklung im Auftrag des UTB.

Das Leitbild, konsequent weitergeführt, endet in konkreten Zielen und Massnahmen und wirkt sich in den Führungsinstrumenten eines Betriebes, einer Gemeinde oder eines Verbandes aus.

Die Kontrolle zeigt auf, wo der stetige Prozess verändert oder korrigiert werden muss. Sie betrifft insbesondere die kurzfristige Planung wie auch die strategischen Ziele, unter Umständen auch die Führungsinstrumente, wenn sie sich nicht als geeignet erweisen.

Unter dem Begriff Leitbildentwicklung des UTB versteckt sich ein Managementmodell, welches, abgeleitet aus der Industrie, auch für Gemeinden und Verbände angewendet werden kann.

Das Modell wurde von ISO 9001 x (Fokus auf Produktequalität) über ISO 9001, Version 2000 (Management und Qualitätssicherung), und TQM (Total Quality Management) entwickelt und bezieht sich neben den betrieblichen Prozessen auch auf den Raum (Wirkungsbereich), die Wirtschaft (Tourismus) und die Bevölkerung.

Das ganzheitliche Modell öffnet Verbänden und Gemeinden neue Möglichkeiten in der Entwicklung und Führung. Die Kurzlebigkeit heutiger Instrumente (Raumplanungsinstrumente, Nutzungspläne) bedingen neue Führungsinstrumente, welche, ohne die übergeordneten Ziele zu verlassen, eine Pragmatik in der Handlung zulassen, das heisst ermöglichen, auf Veränderungen schnell reagieren zu können.

Wichtige Etappen auf dem Weg zu einem neuen Leitbild

Die Entwicklung eines neuen Leitbildes bedeutet, einen langen, anstrengenden, aber auch interessanten Weg mit abwechslungsreichen Etappen auf sich zu nehmen. Bei jeder Etappe kann immer wieder Neues entdeckt und Altes bewusst gemacht werden. Der UTB hat sich 68 Jahre nach seiner Gründung entschlossen, diesen Weg zu gehen. Er bietet ihm die Möglichkeit, die bisherigen Tätigkeiten zu analysieren und seine Leistungen den heutigen Bedürfnissen anzupassen.

Die Arbeitsgruppe «Leitbild», bestehend aus Oskar Reinhard, Katharina Berger, Walter Blatti, Christoph Diez, Andreas Fuchs und Bruno Maerten, hat im Januar 2001 mit den Arbeiten begonnen. Sie werden begleitet von der Arbeitsgemeinschaft IMPULS (Forstingenieure ETH/SIA und Umweltfachleute SVU, Thun) und Markus Steiner (Büro für Landschaftsgestaltung, Lohnstorf). Mit Offenheit und vielen wertvollen Ideen liess sie sich auf diesen Prozess ein und erarbeitete ein Etappenziel nach dem anderen.

Wir laden Sie, liebe LeserInnen, nun ein, uns auf diesem Weg ein Stück zu begleiten, indem wir die bisher wichtigsten Etappen Revue passieren lassen.

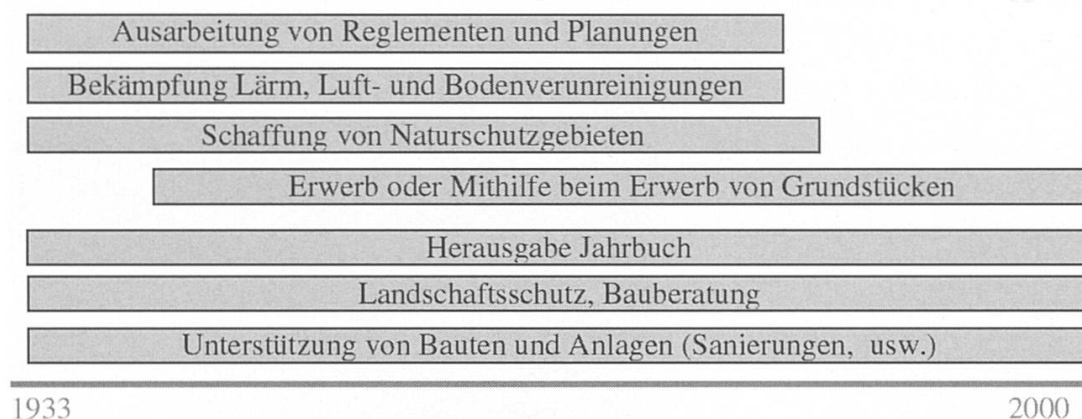


*Ein langer, spannungsreicher
Weg beginnt...*

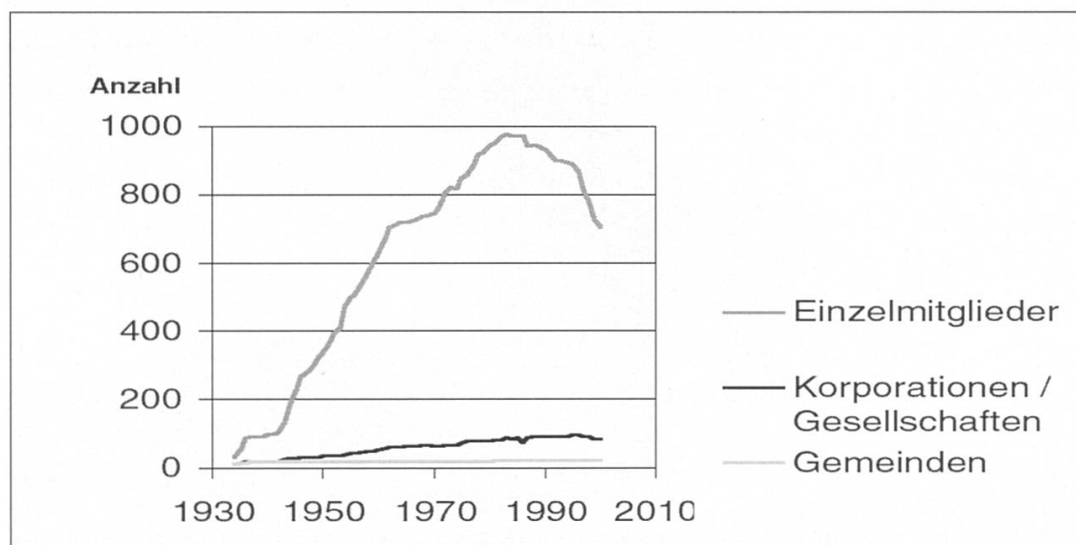
1. Etappe:

Analyse – Welches sind die Stärken und Schwächen des UTB?

Auf der Suche nach geeignetem Datenmaterial beginnt die Arbeitsgemeinschaft IMPULS/Steiner im Januar 2001, Jahrbücher durchzustöbern, Pläne, Statuten und Richtlinien zu sichten sowie wertvolle Kenntnisse von Präsident, BauberaterIn und Vorstandsmitgliedern zusammenzutragen. All dieses, zum Teil umfangreiche Informationsmaterial, wird anschliessend aufbereitet, ausgewertet und in ein breites Spektrum von Teilbereichen (Finanzen, Mitglieder, ...) strukturiert. Klare Aussagen, Fazite sowie das Aufzeigen des konkreten Handlungsbedarfes sind wichtige Ziele dieser Etappe.



Generelle Entwicklung der UTB-Aktivitäten (Auszug aus dem Analysebericht)



Entwicklung der Mitgliederzahl seit 1933 (Auszug aus dem Analysebericht)

Anhand von Interviews mit bedeutenden «externen» Personen wird zudem skizziert, wie der UTB «von aussen» wahrgenommen wird. Ein klares Stärken-/Schwächenprofil lässt sich als Abschluss in einem umfassenden Analysebericht erstellen.

2. Etappe:

Workshops – Grundlegende Fragen zur Region und zu den Aufgaben des UTB

Während der Analyse zeigt sich, dass die weitere Fortsetzung in der Leitbildentwicklung sehr sorgfältig, in von der Arbeitsgruppe gut mitgetragenen, kleinen Schritten weitergeführt werden soll.

«Workshop» ist das englische Wort für «Werkstatt». In einer Werkstatt werden in intensiver Arbeit wichtige Fragen beantwortet und ein Produkt erzeugt...

«Was ist für mich wichtig in der Region des Thuner- und Brienzersees?»

«Welches sind die vielseitigen Erwartungen an die Region?»

«Was sind die «Trümpfe» der Region?»

Solche Fragen benötigen eine grundlegende Auseinandersetzung mit Wertvorstellungen der Menschen in unserer Region. Ein sorgfältig geplanter Entwicklungsprozess nimmt hier seinen Anfang. Um Eindrücke, Ideen und Wünsche möglichst breit zusammentragen zu können, laden wir zur Arbeitsgruppe zusätzlich «externe» Personen aus der Region ein, die durch ihren persönlichen und beruflichen Hintergrund das Spektrum der Sichtweisen erweitern.

Ein weiterer Schritt in diesem Prozess ist die konkrete Positionierung des UTB in der Region des Thuner- und Brienzersees.

«Wo steht der UTB in der Region des Thuner- und Brienzersees?»

«Wo kann und wie will er sich künftig positionieren?»

«Was ist ihm dabei wichtig?»

Die Beantwortung derartiger Fragen ermöglicht es, zentrale Stossrichtungen für die Zukunft festzulegen. Dank dem intensiven Entwicklungsprozess, der

in Form von mehreren Workshops erst möglich wird, kann eine Vision mit ersten Leitsätzen und strategischen Zielen entworfen werden. Die strategischen Ziele verdeutlichen mit ihren umfassenderen Aussagen gewissermassen die Leitsätze. In der Vision wird die Kernaussage des Leitbildes auf den Punkt gebracht.

Der aufwändige Entwicklungsprozess lohnt sich. Die grosse Motivation der Arbeitsgruppe, die neuen Leitplanken und die zukünftige Stossrichtung des UTB konstruktiv mitzugestalten, ist für die Weiterarbeit von grosser Bedeutung.

Folgende Leitsätze werden durch die Arbeitsgruppe im Entwurf formuliert:

Wichtig ist uns:

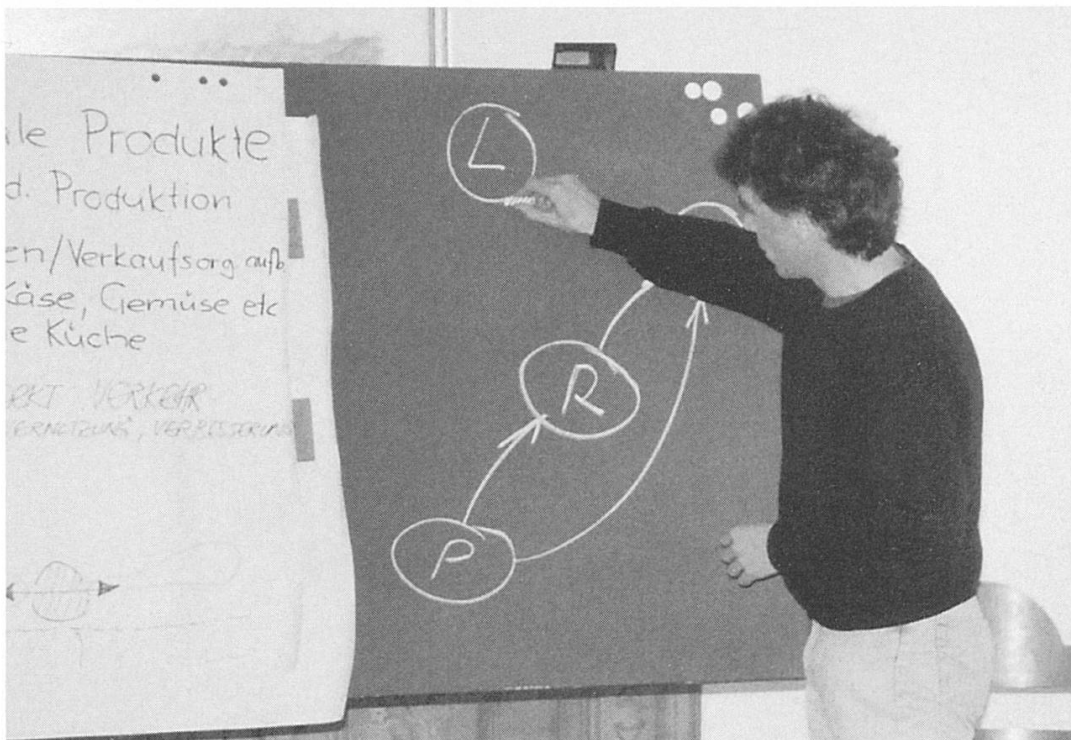
- ... der Einsatz für Natur-, Landschafts- und Kulturwerte der Region.
- ... die Stärkung von Land- und Waldwirtschaft sowie von Tourismus und Gewerbe im Sinne der Nachhaltigkeit.
- ... die regionale Identität.
- ... das Bewusstsein für die Natur- und Kulturlandschaft.



Produktive Diskussionen und Ideenentwicklung



Ideen und Visionen werden vorgestellt



Gesammelte Eingaben werden strukturiert

3. Etappe:

Begehung mit dem VBS (Verein Bielerseeschutz) – Ideenaustausch und wertvolle Kontakte

«Über den Gartenhag schauen» – das soll auch im Rahmen der Leitbildentwicklung des UTB möglich sein. Wie sieht es beispielsweise beim Verein Bielerseeschutz (VBS) aus?

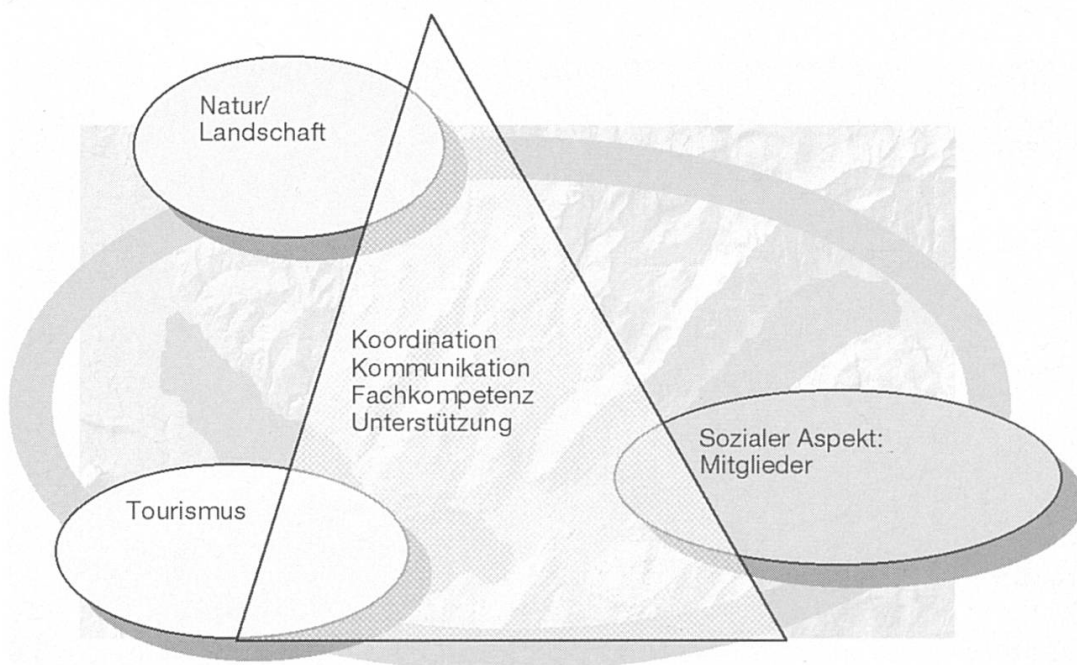
Erfreut und herzlich empfängt uns der VBS am 19. April 2001. Zuerst werden in einem kurzen Workshop mögliche zentrale Stossrichtungen des UTB zusammengetragen. Anschliessend lädt uns der VBS zu einer Fahrt rund um den Bielersee ein, um uns einige seiner Projekte vorzustellen. Abwechslungsreich sind die von Kurt Rohner, Doris Graschitz, Peter Meier und Oliver Stankiewicz vorgestellten Projekte. In vielen Fällen wurden sie vom VBS selber lanciert! Interessante Gespräche und ein wichtiger Informationsaustausch zu Strukturen, Problemen und Konflikten eines derartigen Vereins finden in einer angenehm lockeren Atmosphäre statt. Den Abschluss dieser gelungenen Begehung krönt ein gemeinsames Mittagessen in Ligerz.



Die künftigen Stossrichtungen werden erarbeitet



Ein Projekt für den Menschen: Aus einer Blocksteinmauer wird ein Flachufer (Erlach)



Die künftige Position des UTB

4. Etappe:

Startveranstaltung – Die Neupositionierung des UTB wird bekannt gemacht

Am 29. August 2001 ist es dann soweit – die bisher gefassten Absichten und Ziele des «neuen» UTB sollen einer breiteren Öffentlichkeit kundgetan werden. Nachdem der Vorstand sowie sämtliche Mitglieder bereits vor der Startveranstaltung mit einem Brief über den aktuellen Stand der Entwicklung informiert worden sind, werden für diese Veranstaltung VertreterInnen von öffentlichen Ämtern (Kanton, Gemeinden), Partnerorganisationen und die Medien nach Bönigen eingeladen.

Für die Ausgestaltung des Programms sind die Mitglieder der Arbeitsgruppe gefordert! Mit prägnanten und abwechslungsreichen Kurzreferaten werden den Gästen ein Rückblick und Ausblicke mit entsprechenden Zielen und den damit verbundenen Aufgaben für die Zukunft aufgezeigt. Bildprojektionen begleiten ihre Ausführungen optisch und die «Tächa-Band» umrahmt den moderierten Anlass musikalisch. Der anschliessende Apéro findet draussen bei schönstem Wetter statt und ermöglicht einen regen Gedankenaustausch mit den Eingeladenen.



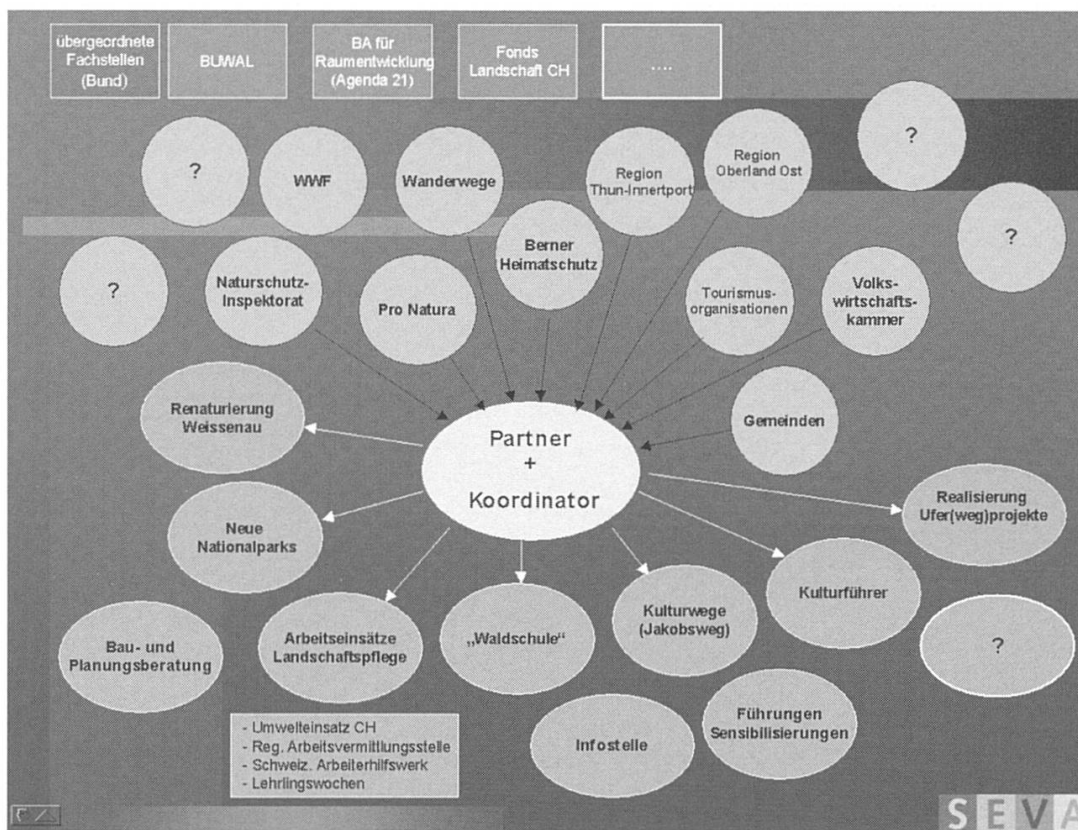
Die Arbeitsgruppe stellt die künftigen Absichten des UTB vor

Zitate aus den Referaten anlässlich der Startveranstaltung:

- «Auf zu neuen Ufern» heisst für mich «zeigen», «mitreissen», «erleben» und «faszinieren»... Investieren wir in alle Wissensbegierigen und vor allem in unsere Jugend, denn sie ist die Zukunft von morgen.»
- «Verbesserungen sind notwendig bei der Wahrnehmung des UTB, der Medienpräsenz sowie bei der Zugänglichkeit zu den Jahrbuchartikeln.»
- «Die Werbung ist unbedingt zu intensivieren!»
- «Anliegen und Ideen übergeordneter Fachstellen aus dem Bereich Kultur und Landschaft aufnehmen und in regionalen Projekten mit Partnern umsetzen.»
- «Die gute regionale Verankerung des UTB nutzen und unsere Dienste als Partner und Koordinator für regionale Projekte anbieten.»
- «Zur Intensivierung unserer Aktivitäten gehört auch der Aufbau und die Pflege eines guten Beziehungsnetzes mit den Gemeinden.»
- «Im Rahmen der jeweiligen Möglichkeiten wollen wir sinnvolle Projekte selber initiieren und unterstützen.»
- «Der UTB will Wegbereiter sein für hängige Projekte, indem er z.B. Planungen oder Wettbewerbe initiiert oder mitfinanziert.»



Die Arbeitsgruppe stellt die künftigen Absichten des UTB vor

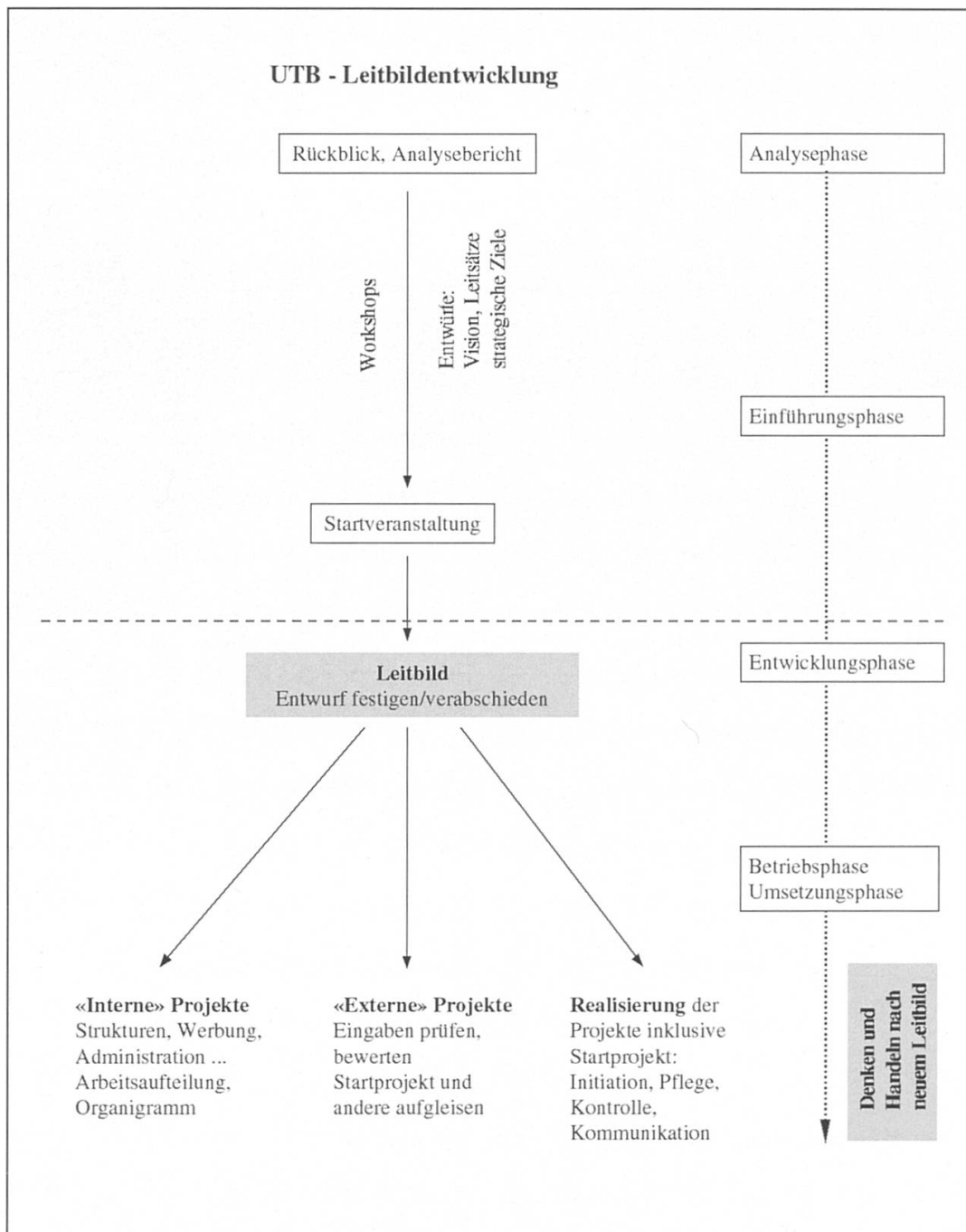


Das vielfältige Umfeld des UTB, dessen Synergien es künftig noch besser zu nutzen gilt

Ausblick – Der Nutzen eines neuen Leitbildes wird sichtbar

Das neue Leitbild steht kurz vor dem Abschluss. Ein neues Leitbild verpflichtet zu Taten, möchte man nicht, dass Sprichworte wie «Papier ist geduldig» zur Anwendung kommen...

Dem in Analysebericht, Workshops und Sitzungen aufgezeigten Handlungsbedarf muss Folge geleistet werden. Die Planung, der Betrieb, der Wirkungsbereich und die Führungsinstrumente müssen angepasst und laufend auf ihre Wirksamkeit und Aktualität überprüft werden. Diverse interne Organisations- und Strukturänderungen stehen bevor (Überarbeitung der Statuten, usw., Überprüfen von Organisation und Funktionen). Die Umsetzung des neuen Leitbildes muss konkret, muss sichtbar sein. Parallel dazu werden deshalb Projekte geprüft, nach den Zielsetzungen des neuen Leitbildes beurteilt und umgesetzt. Die Leitbildinhalte sollen an den laufenden Projekten erkennbar sein.



Die bisherige Leitbildentwicklung ist aus der Sicht der Arbeitsgruppe und Begleiter von einer sehr anregenden und fruchtbaren Zusammenarbeit geprägt. Durch die vertrauensvolle und kreative Atmosphäre können wir uns gegenseitig motivieren und anspornen. Die Autoren freuen sich, mit der Arbeitsgruppe «Leitbild» des UTB weiter zu arbeiten.



«Positives Denken und die Gewissheit, dass diese Arbeit der Erhaltung unserer einzigartig schönen Seenlandschaft dient, halten uns mit Freude an der Arbeit.» (Zitat aus der Startveranstaltung)