



## Sinn und Unsinn von Unternehmensphilosophie und Leitbild

Helga Moser <sup>1</sup>

<sup>1</sup> *Fa. Wert impulse, Hanuschgasse 1/10, A-2540 Bad Vöslau*

VGI – Österreichische Zeitschrift für Vermessung und Geoinformation **86** (1), S. 48–50

1998

Bib<sub>T</sub>E<sub>X</sub>:

```
@ARTICLE{Moser_VGI_199808,  
Title = {Sinn und Unsinn von Unternehmensphilosophie und Leitbild},  
Author = {Moser, Helga},  
Journal = {VGI -- {"0}sterreichische Zeitschrift f{"u}r Vermessung und  
Geoinformation},  
Pages = {48--50},  
Number = {1},  
Year = {1998},  
Volume = {86}  
}
```



tionsgenauigkeit [9]. Vor kurzem wurde auch die robuste Schätzung bei schief verteilten Datenfehlern mit der Interpolation nach kleinsten Quadraten verbunden [11]. Auch die Interpolation und Filterung mit zwei verschiedenen Stützpunkt-Gruppen ist erwähnenswert [8]. Zum Krige-Schätzer gibt es ähnliche Erweiterungen. Zum Beispiel hat man sich dort sehr mit dem sogenannten Klumpeneffekt befaßt (z.B. [2]), der sich mit dem Verlauf der Variogramm-Funktion in der Nähe des Ursprungs befaßt.

#### Dank

In Diskussionen haben zu diesem Aufsatz o.Univ.-Prof. Dr. R. Dutter, Ass.-Prof. Dr. H. Kager und ao.Univ.-Prof. Dr. F. Kohlbeck wertvolle Beiträge geliefert.

#### Literatur

- [1] *Abmus, E., Kraus, K.*: Die Interpolation nach kleinsten Quadraten - Prädiktionswerte simulierter Beispiele und ihre Genauigkeiten. DGK, Reihe A, Nr. 76, 1974.
- [2] *Dutter, R.*: Geostatistik. B.G. Teubner, Stuttgart, 1985.
- [3] *Henley, S.*: Nonparametric Geostatistics. Elsevier Applied Science, 1981.
- [4] *Isaaks, E., Srivastava, R.M.*: Applied Geostatistics. Oxford University Press, 1989.

- [5] *Kager, H.*: Numerische Aspekte der Interpolation nach kleinsten Quadraten. ZfV 101, S. 377-384, 1976.
- [6] *Kraus, K.*: Automatische Berechnung digitaler Höhenlinien. ZfV 96, S. 233-239, 1971.
- [7] *Kraus, K.*: Interpolation nach kleinsten Quadraten in der Photogrammetrie. BuL 40, S. 4-12, 1972.
- [8] *Kraus, K.*: Prädiktion und Filterung mit zwei verschiedenen Stützpunktgruppen. ZfV 98, S. 146-153, 1973.
- [9] *Kraus, K.*: Untersuchung zur Genauigkeit der Interpolation nach kleinsten Quadraten. ZfV 99, S. 198-205, 1974.
- [10] *Kraus, K.*: Photogrammetrie. Band 2, 2. Auflage, Dümmler Verlag, Bonn, 1987.
- [11] *Kraus, K.*: Eine neue Methode zur Interpolation und Filterung von Daten mit schiefer Fehlerverteilung. VGI 85, S. 25-30, 1997.
- [12] *Matheron, G.F.*: Kriging or Polynomial Procedures?. Canadian Mining and Metallurgical Bulletin, No 60, p. 665, 1967.
- [13] *Moritz, H.*: Neuere Ausgleichungs- und Prädiktionsverfahren. ZfV 98, S. 137-146, 1973.
- [14] *Wild, E.*: Die Prädiktion mit Gewichtsfunktionen und deren Anwendung zur Beschreibung von Geländeflächen bei topographischen Geländeaufnahmen. DGK, Reihe C, Nr. 277, 1983.
- [15] *Wolf, H.*: Die Sonderfälle der diskreten Kollokation. ÖZ 65, S. 132-138, 1977.

#### Anschrift des Autors:

o.Univ.-Prof. Dr.-Ing. Karl Kraus, TU Wien, Institut für Photogrammetrie und Fernerkundung, Gußhausstraße 27-29, A-1040 Wien, email: mbox@ipf.tuwien.ac.at

## Sinn und Unsinn von Unternehmensphilosophie und Leitbild

*Helga Moser, Bad Vöslau*

### 1. Einleitung

Unternehmensphilosophie und Leitbild sind heute Themen, die in aller Munde sind, zu denen es aber ganz unterschiedliche Meinungen gibt. Manche sagen ganz offen: wozu dieser Firlefanz, manche wenden viel Zeit auf, um gemeinsam mit ihren Mitarbeitern diese Inhalte zu diskutieren und für ihren Bereich zu definieren. Warum ist das heute so? Vor 20 oder 30 Jahren hat sich niemand damit befaßt.

Nun, wir leben zweifellos, was ja auch in einschlägiger Literatur überall nachzulesen ist, in einer Zeit des Wertewandels, hochtrabend „Paradigmawechsel“ genannt. Wir haben unter anderem plötzlich den Wert der Einzigartigkeit des Menschen entdeckt. Das „Humankapital“ wird genutzt. Diese berechnende Form, bei der es wieder nur um mehr Profit geht, ist sicher negativ.

Es gibt aber auch den positiven Aspekt dabei: wenn es gelingt, Menschen zu motivieren und zu

aktivieren, sich selbst einzubringen, haben sie die Möglichkeit, sich wirklich zu entfalten, haben mehr Freude, mehr Spaß in ihrer Arbeitswelt oder, wenn dies in einer Gemeinde geschieht, in ihrem Umfeld, in dem sie leben.

Natürlich ist es in einer Gemeinschaft nicht möglich, daß jeder ohne Rücksicht auf andere frei nur seine Ideen entwickelt und verwirklicht. Chaos wäre die Folge.

### 2. Die Unternehmensphilosophie

Es bedarf zunächst einer gemeinsamen Formulierung der Erkenntnisse und Erfahrungen der Mitarbeiter, auch einer Formulierung der Zukunftsperspektiven. Was im Ringen um diese Definitionen bewußt wird, ist eine gemeinsame Philosophie der Gruppe, die sich damit auseinandersetzt.

Das Wort „Philosophie“ kommt aus dem Griechischen: Philo = der Freund und sophia = die

Weisheit. Wir wollen also Freunde der Weisheit werden!

Die Philosophie eines Unternehmens enthält Visionen und Grundwerte, sich daraus ergebende Führungsgrundsätze, weiters Organisationsrichtlinien und daraus ableitbare Strukturen sowie die Erfolgsfaktoren.

Erfolgsfaktoren sind die Fähigkeiten, Möglichkeiten und Einzigartigkeiten eines Unternehmens, die in der Vergangenheit Erfolg gebracht haben und von denen zu erwarten ist, daß sie auch in Zukunft Erfolg bringen. Besonders auf die Entwicklung neuer, zeitgemäßer Stärken ist dabei Bedacht zu nehmen.

Eine Unternehmensphilosophie ist nichts Stares. Sie entwickelt sich aufgrund neuer Erkenntnisse immer weiter. Sie bleibt aber Teilwahrheit, weil Menschen nicht alle Wirklichkeiten erkennen können. Wenn sie zur absoluten Wahrheit erklärt wird und nicht mehr offen ist für Änderungen, wird sie zur dogmatischen Ideologie. Die Unternehmensphilosophie zeigt auch die angestrebte Unternehmenskultur auf.

### 3. Das Leitbild

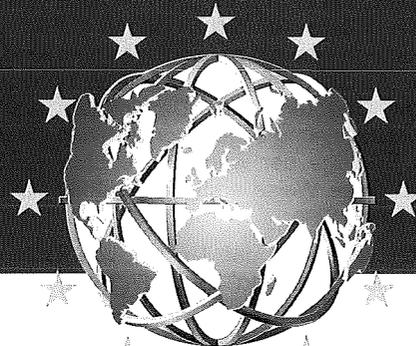
Ein Leitbild zu entwickeln bedeutet, sich ein Bild zu schaffen, eine Vorstellung, die einen leitet. Das Leitbild beinhaltet Handlungsrichtlinien, abgeleitet von der Unternehmensphilosophie, wobei auch auf die Beziehungen zu und zwischen den Interessenspartnern einzugehen ist. Interessenspartner sind die Mitarbeiter, die Kunden, die Lieferanten, die Eigentümer des Unternehmens, die Gesellschaft.

Ausgehend vom Selbstverständnis der Menschen im Unternehmen oder in einer Gemeinde, wozu auch deren Geschichte gehört und der gesamte Bereich der Corporate Identity, zeigt das Leitbild, das gemeinsame Wollen in die Zukunft auf, orientiert an gemeinsam akzeptierten Grundwerten. Es ist notwendig, daß bei der Leitbildentwicklung möglichst alle Mitarbeiter – oder Bürger einer Gemeinde – einbezogen werden.

Ein guter Weg in der ersten Phase ist, die Form des Interviews zu wählen. Jeder wird zu seinen Vorstellungen über „Das ideale Unternehmen“ befragt: wie sollte die Information und Kommunikation funktionieren, wie die Organisation, wie die Entscheidungsfindung, wie sollte das Führungsverhalten aussehen, das Teamwork; welche Einzigartigkeiten gibt es in meinem Unternehmen, welche Marktchancen, welche Produktlinien?

Kiesevetter Freiburg - 093727198

**GEODÄSIE VERNETZT  
EUROPA**



**INTERGEO®**

**82. Geodätentag, Wiesbaden, 23.-25.09.98**

**Die größte Fachmesse  
und Kongress  
für Geodäsie und  
Geoinformation in Europa**

**Mit DDGI Geodatenforum**

**23.-25. September 1998**  
**Wiesbaden • Rhein-Main-Hallen**

*info*Messe

**HINTE**  
MESSE  
HINTE Messe- und  
Ausstellungs-GmbH  
Beiertheimer Allee 6  
D-76137 Karlsruhe  
Tel. ++49(721)9 31 33-0  
Fax ++49(721)9 31 33-71  
E-Mail: info@hinte-messe.de  
Internet: http://www.intergeo.de

*info*Kongress

Örtlicher Vorbereitungsausschuß  
für den 82. Geodätentag 1998  
Luisenstraße 6  
D-65185 Wiesbaden  
Tel. ++49 (6 11) 36099-88  
Fax ++49 (6 11) 36099-77  
E-Mail: intergeo98@metronet.de  
Internet: http://www.gi.verm.tu  
darmstadt.de/intergeo98



Deutscher Verein  
für Vermessungswesen e.V.

Als zweiter Schritt werden in Kleingruppen die Interviewergebnisse gesammelt und zusammengefaßt. Im dritten Schritt wird, wieder in einer Gruppe, aus der Zusammenfassung das Leitbild formuliert. Dabei gibt es das Problem, daß sich manche Mitarbeiter nicht optimal äußern können, einfach weil sie es nicht gewohnt sind, frei heraus zu diskutieren. Daher ist es notwendig, daß die Geübteren und Dominanten erst am Ende ihre Meinung sagen, sonst gehen die wertvollen Beiträge der weniger Geübten verloren. Ein auf diese Weise erstelltes Leitbild hat sehr wohl seinen Sinn.

Worin liegt nun der Unsinn von Unternehmensphilosophie und Leitbild? Völlig unsinnig ist es, eine Unternehmensphilosophie oder ein Leitbild „von Oben“ vorzugeben oder gar, wie es schon passiert ist, ein Leitbild von einer Werbeagentur formulieren zu lassen. Auch wenn so ein Leitbild dann in allen Büros und Produktionsstätten hängt, wirkt es wie ein Fremdkörper. Niemand identifiziert sich damit, es wird nicht verstanden, geschweige denn gelebt.

Es ist einfach wichtig, daß sich in Unternehmensphilosophie und Leitbild der Bewußtseinsstand der Betroffenen widerspiegelt. Und dieser Bewußtseinsstand ist, entsprechend der Maslow'schen Bedürfnispyramide, in verschiedenen Entwicklungsphasen des jeweiligen Unternehmens eben verschieden. In einer Phase, in der es die grundsätzliche Existenz abzusichern gilt, in der Arbeitsplätze gefährdet sind, wird z. B.

der Wert Sicherheit eine große Rolle spielen. Andere Werte wie „Freiheit“ oder „Verwirklichung des Einzelnen“ werden in den Hintergrund treten.

Es ist auch unsinnig, abgehobene, hochwissenschaftliche Formulierungen zu verwenden. Es braucht die Sprache derer, die es betrifft. Nur so wird der Inhalt des Leitbildes zur konkreten Handlungsanweisung. Und dann passiert es auch, daß z.B. ein Expedient, der ein Kundengespräch mitangehört hat, seinem Außendienstmitarbeiter sagt: „Jetzt hast Du Dich aber nicht leitbildgerecht verhalten!“

Ein Leitbild sollte auch nicht zu lang sein, nicht aus mehreren Seiten bestehen, die keiner liest. Zehn Sätze sind ausreichend. Das Leitbild ist ja die Kurzfassung der Unternehmensphilosophie. Dort ist ohnehin konkret ausformuliert, was im Leitbild nur angerissen sein soll.

Unternehmensphilosophie und Leitbild haben also nur einen Sinn, wenn sie authentisch sind, und wenn parallel zu den gemeinsamen Erarbeitungen der Prozeß der Umsetzung stattfindet. Wenn das Bemühen aller und besonders der Führungskräfte, in diese Richtung zu gehen, spürbar wird, wenn die in Unternehmensphilosophie und Leitbild verankerten Werte im Verhalten im täglichen Leben deutlich werden.

*Anschrift der Autorin:*

Helga Moser, Fa. Wert impulse, Hanuschgasse 1/10, A-2540 Bad Vöslau

## Dissertationen u. Diplomarbeiten

### **Ein Beitrag zum geometrisch korrekten digitalen Orthophoto unter Berücksichtigung von allgemeinen 3D-Objekten und die Realisierung in einem Software-Paket**

*Fahmi Amhar*

Dissertation: Institut für Photogrammetrie und Fernerkundung, TU Wien, 1997. Begutachter: Univ.Prof. Dr.-Ing. K. Kraus, Univ.DoZ. Dr. J. Jansa, Rigorosum am 31. Juli 1997

Digitale Orthophotos in großen und mittleren Maßstäben gewinnen immer mehr an Bedeutung (z.B. als Datengrundlage in einem Geo-Informationssystem). Bisher sind jedoch in digitalen Orthophotos allgemeine 3D-Objekte (Gebäude, Brücken, etc.) geometrisch falsch abgebildet, weil konventionelle Orthophotoalgorithmen auf 2.5D-Geländemodellen (DTM: Digital Terrain Model) basieren, mit denen 3D-Objekte nur unzureichend beschrieben und keine Sichtbarkeiten berücksichtigt werden können. Dadurch kommt es zu

Versetzungen oder Doppelabbildungen von 3D-Objekten im Orthophoto. In großen bis mittleren Maßstäben sind diese Fehler häufig nicht mehr tolerierbar und es besteht ein großer Bedarf an sogenannten True-Orthophotos, in denen auch allgemeine 3D-Objekte korrekt abgebildet sind.

Grundvoraussetzung für die Generierung eines True-Orthophotos ist, daß ein 3D-Gebäudemodell (DBM: Digital Building Model) vorhanden ist. Prinzipiell kann man drei Fälle (a, b, c) bei der Erzeugung eines True-Orthophotos unterscheiden:

Bei den ersten zwei Fällen (a, b) wird das True-Orthophoto in zwei Schritten erzeugt:

- (1) Geländeorthophoto (Orthophoto, das nur das Gelände enthält) und Gebäudeorthophoto (Orthophoto, in dem alle 3D-Objekte korrekt abgebildet sind) werden getrennt voneinander mit Hilfe des 2.5D-Geländemodells bzw. des 3D-Gebäudemodells generiert. Das Geländeorthophoto kann mit herkömmlichen Orthophotoalgorithmen erzeugt werden, wenn im umzubildenden Luftbild mit Hilfe des DBM alle Gebäude „wegmaskiert“ wurden.