



Interview

Aufbruch oder Stillstand – Bauen für morgen

Laurence Delplace ist diplomierte Ingenieurin der EPFL und seit 2008 im Untertagebau tätig. Nach ihrem Studienabschluss sammelte sie bei Herrenknecht in einem internationalen Umfeld umfassende Erfahrung im maschinellen Tunnelbau. Anschliessend wechselte sie zu Amberg Engineering, wo sie sich von der Projekt ingenieurin über die Projekt- und Regionalleitung bis in die Geschäftsführung weiterentwickelte. Seit 2024 ist sie CEO des Unternehmens und verantwortet die strategische Ausrichtung, die Weiterentwicklung der Dienstleistungen, die Innovationsagenda sowie die Qualität der Engineering-Lösungen. In dieser Funktion prägt sie die technologische Weiterentwicklung und Positionierung des Unternehmens im nationalen und internationalen Infrastrukturumfeld.



Was bedeutet für Sie persönlich «Bauen für morgen» – im Kontext von Innovation, Nachhaltigkeit und gesellschaftlicher Verantwortung?

Für mich bedeutet «Bauen für morgen», Verantwortung über den Projektabschluss hinaus zu übernehmen. Wir planen und bauen Infrastrukturen, die Jahrzehnte, oft sogar Generationen überdauern. Das verpflichtet uns, sowohl technologisch als auch ökologisch und gesellschaftlich vorauszudenken.

Es geht nicht nur darum, effizienter oder kostengünstiger zu bauen, sondern darum, Lösungen zu entwickeln, die resilient, adaptiv und nachhaltig sind. «Bauen für morgen» heisst, den gesamten Lebenszyklus mitzudenken – von der Planung über den Bau und Betrieb bis hin zur Wiederverwendung und zum Rückbau.

Innovation spielt dabei eine zentrale Rolle: digitale Zwillinge, künstliche Intelligenz, CO₂-arme Materialien, automatisierte Bauprozesse – all diese Entwicklungen eröffnen neue Möglichkeiten. Aber sie fordern uns auch heraus, unsere

Arbeitskultur, unsere Entscheidungsfindung und manchmal sogar unsere Denkmuster zu erneuern.

Wo erleben Sie in Ihrem Arbeitsalltag derzeit eher Aufbruch, wo eher Stillstand?

Aufbruch erlebe ich ganz klar in der Digitalisierung und in der Bereitschaft unserer Teams, neue Methoden einzusetzen. Wir sehen eine junge Generation von Ingenieur:innen, die selbstverständlich mit Daten, Algorithmen und Simulationen arbeitet und die aktiv danach fragt, wie wir Projekte intelligenter und nachhaltiger gestalten können.

Stillstand hingegen erlebe ich in Strukturen, die historisch gewachsen sind – beispielsweise in fragmentierten Prozessen, siloartigen Verantwortlichkeiten oder Verträgen, die Zusammenarbeit, Innovation und sogar Effizienz eher hemmen als fördern. Aber auch dort, wo Unsicherheit grösser ist als Mut, gerät Veränderung ins Stocken.

Wie lässt sich aus Ihrer Sicht der notwendige Aufbruch in der Branche konkret gestalten?

Aufbruch beginnt mit Haltung – mit der Bereitschaft, neue Wege zuzulassen und Risiken intelligent zu managen. Konkret bedeutet das:

- **Frühe Zusammenarbeit von Planung, Ausführung und Betrieb, statt sequentieller Abläufe.** Häufig arbeiten die Planenden auf Basis von Annahmen, während die Ausführenden erst viel später in den Prozess kommen, wenn wesentliche Entscheidungen bereits getroffen sind. Das führt zu mehreren Problemen: Wissensverlust, Optimierungspotenzial bleibt ungenutzt, Konfliktpotenzial ist hoch und Silos in Verantwortung und Kommunikation entstehen.

Im Untertagebau – einer Disziplin voller Unsicherheiten – wird dieses Problem besonders sichtbar. Geologie, Bauverfahren, Zeitdruck und Sicherheit verlangen eigentlich eine frühe, enge Zusammenarbeit. Und dennoch verhindern klassische Modelle genau das.

In einigen Ländern – beispielsweise in Frankreich – sehen wir Design & Build-Modelle oder Early Contractor Involvement, die genau dies ermöglichen: Ausführende bringen ihr

Aufbruch beginnt mit Haltung – wer für morgen baut, muss bereit sein, heute mutige Entscheidungen zu treffen.

Know-how früh ein, Risiken werden gemeinsam bewertet, und Optimierungen entstehen nicht erst auf der Baustelle, sondern schon in der Konzeptphase.

- **Vertragsmodelle, die Kooperation belohnen, statt Fehler zu sanktionieren.**

In der Schweiz arbeiten wir sehr häufig mit Ingenieurverträge mit Abrechnung nach Aufwand oder Werkverträge mit Einheitspreisen, die auf den ersten Blick flexibel und risikoarm wirken, in der Praxis aber selten zu echter Effizienz oder Innovation führen. Diese Modelle belohnen nicht zwingend jene, die besser, schneller oder intelligenter arbeiten – im Gegenteil: Sie können dazu führen, dass Optimierungen oder neue Ansätze gar nicht erst gesucht werden, weil der Anreiz fehlt.

Gleichzeitig schafft das klassische Pauschalpreis-/Forfait-Modell oft eine Kultur, in der Risiken eher versteckt als offen geteilt werden. Jede Partei schützt sich selbst, statt gemeinsam an der besten Lösung zu arbeiten.

Andere Länder zeigen, dass es auch anders geht: Kooperative Modelle, setzen auf Frühintegration, gemeinsame Zieldefinitionen und transparentes Risikomanagement. Dort werden Innovationen nicht als Gefahr, sondern als gemeinsamer Vorteil verstanden – weil alle Beteiligten am selben Erfolg partizipieren.

Solche Modelle fördern frühzeitige Einbindung von Bauunternehmen und Betreibern, gemeinsame Risikobewertungen, Kostensicherheit durch geteilte Verantwortung, mehr Mut, neue Lösungen auszuprobieren.

Für die Schweiz wäre dies ein Kulturwandel – aber ein notwendiger, wenn wir in Richtung Effizienz, Innovation und nachhaltige Infrastruktur vorankommen wollen.

- **Mut zu Innovation**, auch wenn sie anfangs mehr Aufwand bedeutet. Viele Bauherren fordern heute Innovation – sei es im CO₂-armen Bauen, in digitalen Zwillingen oder im maschinellen Vortrieb. Aber Innovation braucht nicht nur einen Wunsch, sondern ein Umfeld, das Neuentwicklungen zulässt, Tests ermöglicht und iterative Verbesserungsprozesse akzeptiert.

- **Fokus auf den Lebenszyklus**, nicht nur auf die Bauphase. Entscheidend wird, ob eine Lösung langfristig robust,

Aufbruch bedeutet nicht, blind Risiken einzugehen, sondern Risiken bewusst und professionell zu managen – und nicht erst dann zu handeln, wenn wir keine andere Wahl mehr haben.

energieeffizient und wartungsarm ist. Das erfordert multidisziplinäre Zusammenarbeit und Bewertungsmodelle, die mehr berücksichtigen als nur die initialen Baukosten.

- **Eine offene, lernorientierte Kultur**,

in der Wissen geteilt und Fehler analysiert werden. Das bedeutet zum Beispiel Lessons Learned, die tatsächlich projektübergreifend genutzt werden, oder digitale Tools, die Erkenntnisse aus Betrieb und Monitoring zurück in die Planung fliessen lassen.

Unsere Branche ist per Definition risikavers – wir bauen sicherheitsrelevante Infrastruktur. Aber gerade deshalb müssen wir lernen, Innovationen kontrolliert zu integrieren, Pilotprojekte zu fördern und neue Prozesse in kleinen, überschaubaren Schritten zu testen. Aufbruch bedeutet nicht, blind Risiken einzugehen, sondern Risiken bewusst und professionell zu managen – und nicht erst dann zu handeln, wenn wir keine andere Wahl mehr haben.

Schnittstellen zwischen Planenden und Ausführenden

Gibt es aus Ihrer Erfahrung Projekte, bei denen eine offene Zusammenarbeit zwischen Planung und Ausführung besonders erfolgreich war – und was können wir daraus lernen?

Ein Beispiel aus unserer jüngeren Erfahrung zeigt sehr gut, wie wirkungsvoll echte Kooperation zwischen Planung, Ausführung und dem Kunden sein kann. Vor rund einem Jahr haben wir gemeinsam mit Implenia eine Partnerschaft gestartet, um die Inspektion und Rehabilitation von Infrastruktur grundlegend zu erneuern. Die Idee war, das Know-how von Planer und Unternehmer bewusst zu bündeln und gleichzeitig die Bedürfnisse der Gemeinden viel stärker einzubeziehen. So wollten wir eine neue Art von Leistung entwickeln, die näher an der Realität unserer Kunden ist und

Innovation nicht nur als technisches, sondern auch als organisatorisches Thema versteht.

Zu Beginn haben wir mehrere Gemeinden interviewt und Workshops durchgeführt, um deren tatsächliche Pain Points zu verstehen: fehlender Überblick über den Zustand ihrer Bauwerke, Unsicherheiten bei der Priorisierung von Massnahmen, ein hoher administrativer Aufwand und oft begrenzte interne Ressourcen. Diese enge Zusammenarbeit mit den Gemeinden war entscheidend, denn sie hat uns gezeigt, wo der Bedarf wirklich liegt und wo digitale Lösungen konkreten Mehrwert schaffen können.

Aus dieser gemeinsamen Analyse ist ein Pilotprojekt entstanden, das den gesamten Prozess – von der Inspektion über die Bewertung bis hin zur Rehabilitation – vollständig digitalisiert und durchgängig strukturiert. Daten werden vor Ort digital erfasst, zentral ausgewertet und dienen als Grundlage für klare, priorisierte Massnahmen, die sowohl technisch sinnvoll als auch praktisch umsetzbar sind. Die Ausführung wird dabei von Anfang an mitgedacht, sodass keine Schnittstellenbrüche entstehen.

Dieses Projekt hat uns deutlich gemacht, wie viel schneller und wirkungsvoller Innovation entsteht, wenn alle Beteiligten – Planende, Ausführende und Kunden – gemeinsam an einem Tisch sitzen. Kooperation schafft Geschwindigkeit, sie schafft Vertrauen, und sie ermöglicht Lösungen, die nicht nur auf dem Papier funktionieren, sondern den realen Bedürfnissen der Gemeinden entsprechen. Vor allem zeigt es, dass wirklicher Aufbruch dort gelingt, wo traditionelle Rollenbilder überwunden werden und wo wir den Mut haben, gemeinsam neue Modelle zu entwickeln, statt in gewohnten Silos zu verbleiben.

Die Schweiz hat eine aussergewöhnlich hohe Qualitäts- und Sicherheitskultur. Prozesse sind strukturiert, Normen sehr detailliert, und Entscheidungen werden häufig sorgfältig und überlegt getroffen.

Fachkräfte und Nachwuchs

Der Fachkräftemangel betrifft die gesamte Bau- und Ingenieurbranche. Wie stark spüren Sie diesen Druck bei Amberg Engineering – und in welchen Bereichen besonders?

Wir spüren den Fachkräftemangel deutlich – und zwar auf mehreren Ebenen. Besonders herausfordernd sind Profile mit hoher Spezialisierung: Geotechnik, numerische Modellierung, maschineller Tunnelbau, BIM / Digital Engineering sowie erfahrene Projektleiter:innen. Diese Kombination aus tiefem technischem Verständnis und Projekterfahrung ist heute sehr gefragt, nicht nur in der Schweiz, sondern weltweit.

Die Dynamik hat sich zudem geändert: Früher haben Unternehmen Talente ausgewählt, heute wählen Talente das Unternehmen. Das macht Positionierung, Kultur und Entwicklungsmöglichkeiten entscheidender denn je.

Welche Strategien setzen Sie ein, um Talente zu gewinnen und zu halten – auch angesichts der zunehmenden Konkurrenz um qualifizierte Fachkräfte?

Wir setzen auf eine Kombination aus klaren Entwicklungspfaden, attraktiven Projekten und einer Unternehmenskultur, die Freiraum für Verantwortung bietet. Menschen wollen nicht nur arbeiten, sie wollen gestalten.

Gerade junge Talente möchten sichtbar Impact haben. Deshalb geben wir ihnen früh Verantwortung – selbstverständlich begleitet – und ermöglichen ihnen, an anspruchsvollen Projekten mitzuwirken. Die Möglichkeit echte und kreative Ingenieurarbeit im Team zu leisten und nicht nur klar vorgegebene Routineaufgaben zu bearbeiten, ist ein starkes Argument für Amberg.

Wir versuchen jedoch, Talente nicht erst beim Berufseinstieg anzusprechen, sondern bereits während ihres Studiums: durch Lehrtätigkeiten, Gastvorträge, die

Betreuung von Abschlussarbeiten oder durch Praktika. So können Studierende unsere Welt des Untergrunds früh kennenlernen und oft entsteht daraus eine langfristige Erfolgsgeschichte.

Genauso wichtig ist unsere Kultur: Wir fördern Eigeninitiative, Transparenz und Diversität. Das heisst flexible Arbeitsmodelle, echte Zusammenarbeit statt Hierarchiedenken und eine Führung, die zuhört und Raum für Entwicklung schafft. Und nicht zuletzt ist es der menschliche Charakter unseres Unternehmens, der viele junge Menschen anspricht: kurze Wege, offene Türen, echte Wertschätzung. Die jüngere Generation möchte nicht einfach Teil eines Prozesses sein – sie will diesen Prozess aktiv mitgestalten. Bei Amberg bekommt sie genau diesen Raum.

Welche Rolle spielt die Unternehmenskultur, wenn es darum geht, junge Menschen für das Bauen von morgen zu begeistern?

Sie spielt eine entscheidende Rolle. Technisches Know-how ist zwar essenziell, entfaltet seine volle Wirkung jedoch erst in Verbindung mit einer gelebten Unternehmenskultur.

Eine inspirierende Kultur bedeutet aus meiner Sicht:

- Mut statt Angstkultur: Fehler analysieren, nicht verstecken.
- Kollaboration statt Silos: Ingenieur:innen brauchen Freiraum, um interdisziplinär zu denken.
- Mehr Sinn weniger Routine: Für junge Menschen ist es wichtig zu verstehen, warum ihre Tätigkeit relevant ist.

Beim Bauen von morgen geht es um mehr als Baupläne oder Berechnungen. Es geht um Klimaschutz, Sicherheit, Mobilität, Energie und Resilienz. Wenn wir diese Bedeutung sichtbar machen, zieht das Talente an, die etwas bewegen wollen.

Und schliesslich: Diversität – insbesondere mehr Frauen in der Technik – ist kein «Nice to have», sondern ein Innovationsmotor. Teams, die unterschiedliche Perspektiven einbringen, treffen bessere Entscheidungen und entwickeln kreativere Lösungen. Unsere Erfahrung zeigt: Wenn die Kultur offen und unterstützend ist, kommen die Talente – und sie bleiben.

International vs. Schweiz

Amberg Engineering ist weltweit tätig. Wie unterscheidet sich die Schweizer Bau- und Planungskultur von jener im Ausland?

Die Schweiz hat eine aussergewöhnlich hohe Qualitäts- und Sicherheitskultur. Prozesse sind strukturiert, Normen sehr detailliert, und Entscheidungen werden häufig sorgfältig und überlegt getroffen. Das führt zu stabilen Ergebnissen, aber manchmal auch zu geringerer Geschwindigkeit und weniger Mut, neue Wege auszuprobieren.

Im Ausland – und ich denke hierbei an Länder wie Frankreich oder Skandinavien – erlebe ich oft eine deutlich grössere Risikobereitschaft und Flexibilität in den Prozessen. Dort wird häufiger iterativ gearbeitet, Entscheidungen werden schneller getroffen, und Innovationszyklen sind kürzer. Auch der Umgang mit Unsicherheiten – beispielsweise im Untertagebau – ist teilweise pragmatischer und stärker auf gemeinsames Risikomanagement ausgerichtet.

Beide Ansätze haben enorme Stärken. Die Herausforderung besteht darin, das Beste aus beiden Welten zu kombinieren.

Wo steht die Schweiz im internationalen Vergleich – eher im Aufbruch oder im Stillstand?

Ich sehe die Schweiz in eine Zwischenposition: In technologischer und ingenieurtechnischer Hinsicht sind wir hervorragend, etwa im Tunnelbau, Materialtechnologie, in der Messtechnik oder in der Wissenschaft.

Gleichzeitig zeigen erste Projekte mit Allianz- oder partnerschaftlichen Modellen, dass sich auch bei Projektstrukturen und Vertragsmodellen etwas bewegt. Aus meiner Sicht liegt hier noch Potenzial, diese Ansätze breiter anzuwenden und weiterzuentwickeln.

Ein grosser Teil der Projekte wird über Ingenieurverträge mit Abrechnung nach Aufwand statt Regie, Werkverträge mit Einheitspreisen oder starre Planer-/Bauunternehmer-Trennungen abgewickelt. Das hemmt Innovation und verhindert, dass neue Methoden oder Materialien schnell integriert werden.

Gleichzeitig spürt man aber eine zunehmende Bereitschaft zum Aufbruch: Bauherren beginnen, Innovationen explizit einzufordern, und Themen wie Nachhaltigkeit oder CO₂-Bilanzen schaffen neuen Druck, anders zu planen und zu bauen. Wir stehen also an einem Wendepunkt – die Richtung hängt von unserem Mut ab.

Welche internationalen Ansätze oder Best Practices finden Sie besonders inspirierend, um das «Bauen für morgen» voranzubringen und wo sehen Sie Schweizer Stärken?

Es gibt im Ausland mehrere Ansätze, die ich als sehr inspirierend erlebe:

Design & Build

In Frankreich, Australien und im Vereinigten Königreich, als etabliertes Mittel, um Ausführungskompetenz früh zu nutzen und Optimierungsspielräume zu öffnen.

Early Contractor Involvement (ECI)

Besonders verbreitet im Vereinigten Königreich, in den Niederlanden und in Australien, um Risiken früher zu adressieren und Planung robuster zu machen.

Allianzmodelle

Langjährige Erfahrung in Australien, Neuseeland und Skandinavien, mit einem zunehmenden Interesse und ersten Anwendungen auch in der Schweiz.

Starker Fokus auf CO₂-Reduktion

Vor allem in Skandinavien und den Niederlanden, wo Nachhaltigkeit systematisch in Planung, Vergabe und Ausführung integriert wird.

Digitale Durchgängigkeit

Besonders ausgeprägt in Asien und Nordamerika, mit einem Fokus auf End-to-End-Datenketten über Planung, Bau und Betrieb hinweg.



Diese Best Practices zeigen:

Innovationen entstehen dort, wo Strukturen sie zulassen – und wo Mut belohnt wird.

Die Schweiz hat Stärken, die weltweit anerkannt sind:

- Höchste ingenieurtechnische Qualität – Schweizer Lösungen funktionieren, sind durchdacht und langlebig.
- Sicherheitskultur – insbesondere im Untertagebau ist das ein unschätzbarer Vorteil.
- Präzise Planung und sorgfältige Ausführung, die internationale Grossprojekte stabilisieren kann.
- Exzellente Wissenschaft und Ausbildung an den Hochschulen, hohe Fachkompetenz in den Ingenieurbüros.
- Effizientes Risikomanagement, das auch bei komplexen Projekten eine kontrollierte Umsetzung ermöglicht.

Diese Stärken machen Schweizer Ingenieurwesen weltweit begehrt – und sie bilden eine hervorragende Basis, um mutigere Modelle und Innovationen zu integrieren.

Unser Potenzial liegt genau in dieser Kombination: Schweizer Qualität + internationale Agilität.

MINT-Fachkräfte und Frauen im Ingenieurwesen und Bau

Der Mangel an MINT-Fachkräften – insbesondere Frauen – ist ein Dauerthema. Wie nehmen Sie diese Situation in Ihrem Umfeld wahr?

Der Fachkräftemangel ist in technischen Berufen schon lange spürbar, aber bei Frauen ist das Ungleichgewicht besonders deutlich. In vielen Bereichen – insbesondere im Untertagebau, in der Geotechnik oder im maschinellen Vortrieb – sind Frauen nach wie vor stark unterrepräsentiert.

Ich erlebe oft, dass Frauen sehr wohl Interesse und Talent haben, aber ihnen fehlt der frühe Zugang, die Sichtbarkeit von Vorbildern oder manchmal einfach die Ermutigung, in ein traditionell männlich dominiertes Umfeld einzutreten. Gleichzeitig sehe ich, dass Teams, in denen Frauen vertreten sind, diverser, kommunikativer und innovativer arbeiten. Es ist also kein «Diversity-Thema», sondern ein Leistungs- und Zukunfts-thema für die gesamte Branche.

Und schliesslich braucht es respektvolle, sichere Arbeitsumfelder. Das klingt selbstverständlich, ist es aber nicht überall. Ob im Büro oder auf der Baustelle – Menschen müssen sich wertgeschätzt und respektiert fühlen.

Was braucht es Ihrer Meinung nach, um mehr Frauen für technische Berufe zu gewinnen – und ihnen langfristige Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten?

Ich glaube, es braucht eine Kombination aus früher Inspiration, struktureller Unterstützung und einer gelebten Unternehmenskultur. Entscheidend ist, Mädchen und junge Frauen schon früh mit Technik in Berührung zu bringen – nicht erst an der Universität, sondern viel früher. Praktika, Schulbesuche, Workshops, Mentoring oder einfach eine klare Kommunikation darüber, was Ingenieurinnen in der Realität tun, schaffen Sichtbarkeit und wecken Interesse. Genauso wichtig ist, dass Rollenmodelle präsent sind: Man kann nur werden, was man sieht. Frauen in Führungs- und Technikpositionen müssen deshalb sichtbar sein – in Vorträgen, Medien, Gremien und Projekten –, denn das schafft Identifikation und Mut.

Welche Erfahrungen oder Vorbilder haben Sie persönlich auf Ihrem Weg geprägt?

Ich wurde stark von Menschen geprägt, die mir früh Verantwortung übertragen haben – auch in Situationen, in denen ich selbst nicht sicher war, ob ich bereit bin. Diese Art von Vertrauen hat mich wachsen lassen und mir gezeigt, wie wichtig es ist, jungen Talenten Chancen zu geben.

Zudem haben mich internationale Vorbilder inspiriert – Frauen und Männer –, die gezeigt haben, dass Kompetenz, Leadership und Empathie sich nicht ausschliessen, sondern gegenseitig verstärken. Besonders im Tunnelbau habe ich gelernt, dass Resilienz, Humor und Klarheit im Umgang mit Risiken entscheidend sind – unabhängig vom Geschlecht.

Der Übergang zu CO₂-armem und ressourcenschonendem Bauen: Die Branche wird stärker denn je über Materialien, Prozesse und Energieverbrauch nachdenken müssen. Zementreduktion, alternative Bewehrung, Wiederverwendung und kreislauffähige Lösungen sind nicht mehr «innovativ», sondern notwendig.

Resilienz als neues Leitprinzip: Infrastruktur muss nicht nur funktionieren, sondern widerstandsfähig gegenüber Naturereignissen, Klimaveränderungen, Cyberrisiken und hohen Beanspruchungen sein. Das erfordert multidisziplinäres Denken und Flexibilität im Design.

Wo wünschen Sie sich für die Branche mehr Aufbruch – und wo wäre vielleicht auch ein bewusster Stillstand im Sinne von Besinnung oder Qualität sinnvoll?

Aufbruch

Ganz klar in unseren Strukturen: Mut zu neuen Vertragsmodellen, schnellere Entscheidungsprozesse, mehr Risikoteilung und ein stärkeres Verständnis dafür, dass Innovation nicht gratis ist, aber langfristig enorme Mehrwerte schafft.

Auch im Umgang mit Daten wünsche ich mir mehr Aufbruch: Wir generieren sehr viele Informationen, nutzen sie aber noch viel zu wenig für Optimierung, Prognosen oder Lifecycle-Entscheidungen. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist dabei das Teilen von Daten und Erfahrungen – über Projektphasen, Organisationen und Projekte hinweg.

Stillstand

Beim Qualitätsanspruch. Er ist ein Fundament unserer Arbeit und sollte nicht leichtfertig geopfert werden. Stillstand ist dort sinnvoll, wo er uns daran erinnert, was uns stark macht: sorgfältige Planung, robuste Lösungen und eine Kultur, die Sicherheit nie relativiert.

Stillstand kann auch bedeuten, bewusst innehalten, bevor man Prozesse automatisiert oder digitalisiert, und sicherstellen, dass sie wirklich verstanden ist.

Diese Erfahrungen motivieren mich, selbst ein Vorbild zu sein, nicht durch Perfektion, sondern durch Authentizität und Haltung.

Um Frauen langfristig im Beruf zu halten, braucht es zudem Strukturen, die eine gute Vereinbarkeit von Familie und Privatleben unterstützen: flexible Arbeitsmodelle, hybride Formen der Zusammenarbeit, geteilte Verantwortungen und eine Kultur, die Familie und Karriere nicht als Gegensätze betrachtet. Ein weiterer Punkt betrifft die Führung: Frauen unterschätzen ihre Kompetenzen oft, während Männer sie eher überschätzen. Deshalb braucht es Führungskräfte, die Potenziale erkennen, ermutigen und Verantwortung bewusst an Frauen übertragen – manchmal sogar bevor sie selbst glauben, bereit zu sein. Und schliesslich braucht es respektvolle, sichere Arbeitsumfelder. Das klingt selbstverständlich, ist es aber nicht immer. Frauen müssen sich auf Baustellen genauso respektiert fühlen wie im Büro – und das ist letztlich eine Frage der Haltung und der Führungskultur.

Diese Erfahrungen motivieren mich, selbst ein Vorbild zu sein, nicht durch Perfektion, sondern durch Authentizität und Haltung. Wenn ich damit junge Frauen ermutigen kann, ihren Weg im Ingenieurwesen zu gehen, dann ist das für mich einer der wertvollsten Aspekte meiner Arbeit.

Zukunftsansicht

Wenn Sie an die Zukunft denken – welche Entwicklungen werden das Planen und Bauen in den nächsten zehn Jahren am stärksten verändern?

Ich bin überzeugt, dass drei Entwicklungen unsere Arbeit tiefgreifend prägen werden:

Die vollständige Digitalisierung des Bauens: Digitale Zwillinge, automatisierte Datenflüsse, KI-gestützte Planung und Qualitätssicherung werden zum Standard. Wir werden nicht mehr nur Bauwerke planen, sondern digitale Modelle, die während des gesamten Lebenszyklus gepflegt und genutzt werden.



Laurence Delplace
CEO, Amberg Engineering

Seit dem Abschluss meines Studiums an der EPFL im Jahr 2008 bewege ich mich im faszinierenden Umfeld des Untertagebaus. Meine Karriere begann in Deutschland bei Herrenknecht, einem weltweit führenden Hersteller von Tunnelvortriebsmaschinen. Dort habe ich gelernt, was es bedeutet, in einem durch und durch internationalen Umfeld zu arbeiten: unterschiedliche Kulturen, multidisziplinäre Expertenteams und komplexe technische Herausforderungen. Gleichzeitig habe ich dort ein tiefes technisches Verständnis für den maschinellen Tunnelbau entwickelt – eine Technologie, die ebenso beeindruckend wie anspruchsvoll ist.

Einige Jahre später wechselte ich zu Amberg Engineering, einem Schweizer Ingenieurbüro, das sich vollständig dem Untergrund verschrieben hat. Hier bin ich Schritt für Schritt gewachsen: zuerst als Projektingenieurin, später als Projektleiterin und anschliessend als Regionalleiterin Frankreich/Belgien. 2024 durfte ich dann die Geschäftsführung übernehmen. In meiner Rolle als CEO verantwortete ich heute die strategische Ausrichtung, die Weiterentwicklung unserer Dienstleistungen, unsere Innovationsagenda sowie die Qualität unserer Engineering-Lösungen.

Wenn wir beides verbinden – die Stärke der Tradition und den Mut zur Veränderung – dann bauen wir wirklich für morgen.

Parallel dazu engagiere ich mich stark in der internationalen Tunnelgemeinschaft. Ich leite die Working Group 14 der ITA, die sich dem maschinellen Tunnelbau widmet, bin Teil des Organisationskomitees des World Tunnel Congress 2027 in Antwerpen und wurde kürzlich in das Programm Belgium's 40 Under 40 aufgenommen. Diese Engagements sind mir wichtig, weil sie meinen Horizont erweitern, den Austausch mit internationalen Führungspersönlichkeiten fördern und dazu beitragen, unsere Branche sichtbarer zu machen – eine Branche, die zwar unter der Erde arbeitet, aber zentrale Bedeutung für die Gesellschaft hat.

Welche Rolle spielt der Aufbruch und Stillstand in Ihrer Laufbahn und in Ihrer persönlichen Entwicklung?

Aufbruch ist ein roter Faden in meinem Weg: neue Länder, neue Aufgaben, neue Verantwortung. Ich habe selten länger in der Komfortzone verweilt. Stillstand habe ich meist nur rückblickend erkannt – als Moment, in dem Klarheit entsteht, dass es eine Veränderung braucht. Genau diese Spannung zwischen Stabilität und Erneuerung treibt mich auch heute an: Bewahren, was stark ist, und entschlossen transformieren, wo es notwendig ist. Für mich ist Aufbruch weniger ein Zustand als eine Haltung: die Bereitschaft, Chancen zu sehen, Unsicherheit auszuhalten und mutig Entscheidungen zu treffen.

Gibt es etwas, das Sie den Teilnehmern der Tagung in Bezug auf den «Aufbruch oder Stillstand – Bauen für morgen» und Ihre Erfahrungen mitgeben möchten?

Ich möchte die Teilnehmer ermutigen, Aufbruch nicht nur als technologischen Fortschritt zu verstehen, sondern als Haltung. Aufbruch heisst, die eigenen Denkmuster zu hinterfragen, Verantwortung zu übernehmen und Mut zu zeigen – auch wenn der Weg nicht immer klar ist.

Unsere Branche hat eine enorme Bedeutung für die Gesellschaft. Wir bauen Infrastruktur, die Generationen trägt. Deshalb sollten wir nicht nur auf Bewährtes setzen, sondern bewusst Neues zulassen: neue Methoden, neue Materialien, neue Formen der Zusammenarbeit.

Gleichzeitig müssen wir anerkennen, dass Aufbruch nicht gegen Stabilität gerichtet ist. Im Gegenteil: Die besten Innovationen entstehen dort, wo stabiler Boden und klarer Zweck vorhanden sind. Wenn wir beides verbinden – die Stärke der Tradition und den Mut zur Veränderung –, dann bauen wir wirklich für morgen.