

## Die Veränderung managen – Tipps für Führungskräfte

**Change Management** war gestern das Thema eines Referats im Haus der Wirtschaft am Schaffhauser Herrenacker.

**SCHAFFHAUSEN** «Veränderung haben Schweizer Unternehmen derzeit mehr denn je nötig.» Mit diesen Worten begrüßte gestern Roger Roth die Zuhörerschaft an der 3. Impulsveranstaltung des Projekts «Innovation in Schaffhausen» des Industrie- und Technozentrums Schaffhausen (ITS) sowie der Fachhochschule St. Gallen. Als Gründe für seine These nannte ITS-Geschäftsführer Roth die sich schnell wandelnden Märkte sowie den starken Franken.

Wie Veränderungen in einem Unternehmen ablaufen sollten und was dabei beachtet werden muss – das sogenannte Change Management –, das erläuterten im Haus der Wirtschaft am Schaffhauser Herrenacker zwei Referenten: Roger Martin vom Institut für Qualitätsmanagement und Angewandte Betriebswirtschaft der Fachhochschule St. Gallen sowie Roger Hubschmid, Leiter der Organisationsentwicklung der Stadt St. Gallen.

### Von Drachen und Prinzessinnen ...

Theorie muss nicht trocken sein. Das haben die zwei Vortragenden gestern bewiesen. Aus dem Referat herausgepickt: Das Ziel des Change Managements bestehe darin, die Mitarbeitenden eines Unternehmens aus der Resignations- und Komfortzone in eine Passionszone zu führen. Das sei mittels zweier Methoden zu bewerkstelligen:

«Slaying the Dragon» (Erschlage den Drachen) oder «Winning the Princess» (Gewinne die Prinzessin). Gemäss ersterer Methode solle die Unternehmensführung der Belegschaft ein Schreckensszenario ausmalen, in dem das Unternehmen «vom Drachen gefressen» werde. Den umgekehrten Ansatz verfolge die zweite Methode: Die Formulierung einer Zukunft, wie sie die Belegschaft gerne sehen würde.

### ... und von Elefanten

Ihre grösste Erkenntnis sei, so Martin und Hubschmid, dass Veränderung in einem Unternehmen in erster Linie eine Führungsaufgabe sei. Change Management sei zudem kein Sprint, sondern ein Marathon, ein kontinuierlicher und immerwährender Prozess. Dabei sei es besonders wichtig, die sogenannten Elefanten zu motivieren, lenken zu können. Dabei handle es sich um eher introvertierte, nachdenkliche, zurückhaltende, sensible, gleichzeitig aber auch starke Mitarbeitende. Sie würden im Unternehmen für Stabilität und Sicherheit sorgen, seien aber auch oftmals Blockierer von Veränderungen. Gelingen es, im Veränderungsprozess die Elefanten elegant zu steuern, würden sie viele mitziehen.

Auch auf die grössten Fallstricke beim Change Management wiesen Martin und Hubschmid hin: Die Notwendigkeit des Wandels werde nicht genügend klar kommuniziert; es fehle eine ausreichend mächtige Führungskoalition für den Wandel; und die Kraft einer sinngebenden Vision werde oftmals unterschätzt. (taz)



Preisgekrönt: Der von den aus Schaffhausen stammenden Architekten Martin Bölsterli und Boris Hitz entworfene und beim Beringer Holzbauunternehmen Hübscher Holzbau AG gefertigte Stammtisch im Toni-Areal in Zürich-West. Bild bölslerli hitz gmbh

## Die Bronzemedaille geholt

**SCHAFFHAUSEN** In der Eingangshalle zum Toni-Areal in Zürich-West befindet sich ein 22 Meter langer und 6 Meter breiter Stammtisch. Dort, an der Pfingstweidstrasse, wo bis 1999 das beliebte Toni-Joghurt hergestellt wurde, lassen sich heute bis zu 3000 Studierende der Zürcher Hochschule der Künste (ZHdK) und der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) in den Künsten und anderen Fächern unterrichten.

«Bronzwürdig» befand die Jury des Prix Lignum, dessen Ziel es ist, zu-

kunftsweisende Arbeiten mit Holz bekannt zu machen und zu fördern, den Stammtisch. Mit dem nach 2009 und 2012 zum dritten Mal gesamtschweizerisch verliehenen Preis wurden die aus Schaffhausen stammenden Architekten Martin Bölsterli und Boris Hitz geehrt. Gefertigt wurde das Rummöbel vom Beringer Holzbauunternehmen Hübscher Holzbau AG. «Der Stammtisch, ein sperriges, unverrückbares, aber in sich ruhendes und Sicherheit gebendes Grossmöbel, platziert an einem turbulenten Ort, hat sich längs-

tens bewährt als Treffpunkt für Lernende und Lehrende», steht im Jurybericht.

Das Holzmöbel sei in enger Zusammenarbeit mit den Architekten aus 25 Kubikmeter Fichtenholz entstanden, heisst es in einer Mitteilung der Hübscher Holzbau AG. Der Stammtisch bietet rund 140 Gästen Platz. Er sei Mittagstisch, Arbeitsplatz und Gesprächsort. Die umliegenden Barmöbel beinhalten Vitrinen und dienen als Präsentationsort der beiden Fachhochschulen. (taz)