


# TRANSFER

- 
- 3 **Biotechnologie** | Analytik mit chemischen Sensoren ...
  - 4 **Lebensmittel** | «Trink die Frucht pur» ...
  - 5 **Angewandte Simulation** | Automatische Anlagenkonfiguration ...
  - 6 **Facility Management** | Decision Support Tool ...
  - 7 **Umwelt und Natürliche Ressourcen** | Therapie- und Erlebnisgarten ...

## Change – besser oder nur anders?



Prof. Dr. Urs Hilber,  
Direktor, Departement Life Sciences und Facility Management  
urs.hilber@zhaw.ch

**«Es ist nicht gesagt, dass es besser wird, wenn es anders wird. Wenn es aber besser werden soll, muss es anders werden». Dieser mathematisch korrekt formulierte Ausspruch des Physikers Georg Christoph Lichtenberg (1742-99) hat auch heute, gut 200 Jahre nach Lichtenbergs Tod, noch seine volle Berechtigung. Man könnte lange über die Aussage philosophieren und würde im Alltag so manches Beispiel finden, das das Zitat bestätigt.**

Die ZHAW ist offiziell gegründet und unser Departement Life Sciences und Facility Management aus der Taufe gehoben. Vieles ist also bereits neu oder eben anders und hat durchaus das Potenzial besser zu werden. In welche Richtung «es» geht, haben wir letztendlich selber in der Hand!

### Start-up-Unternehmen

Unser Departement ist ein erfolgreiches Start-up-Unternehmen, wir haben zweistellige Zuwachsraten! Dies sagte mir einer unserer Institutsleiter kürzlich im Mitarbeitergespräch. So hatte ich mir das tatsächlich noch nie überlegt. Als Mitglied des Stiftungsrates von grow, unserer Gründerorganisation, sollte ich doch vertraut sein mit der Thematik erfolgreicher Start-ups! Erfolg bedeutet: rasches Wachstum, eine grosse Herausforderung in der Rekrutierung passender, hoch qualifizierter Mitarbeitender, virulente Platznot und eine gewisse Gefahr, dass Aufwand- und Ertrag pa-

rallel steigen und mögliche Ineffizienzen übersehen werden. Start-up-Unternehmen sind Pionierorganisationen. Diese Unternehmen leben von einem Pionier, der den Betrieb von der Pike auf kennt. Der Pionier kennt alle Mitarbeitenden, alle Räume, alle Projekte und Produkte, jede Stärke und jede Schwäche des Unternehmens. Er hat den Überblick, kennt die Kunden sowie die Entscheidungsträger persönlich und pflegt die Kontakte mit Leidenschaft. Der Pionier hat weitestgehende Kompetenzen in der Firma; er prägt die Struktur, den Arbeitsstil und die Unternehmenskultur. Er ist ein charismatischer, manchmal autoritärer Leader, zu dessen Qualitäten Flexibilität und Improvisation gehören. Das Unternehmen lebt von den Visionen des Pioniers und wird dank dieser Leaderfigur erfolgreich.

Im letzten Transfer hat sich Rolf Grabherr von Ihnen verabschiedet. Nach 37 Jahren hat er sich neuen, privaten Aufgaben zugewandt. Der Pionier hat den Betrieb in neue Hände gegeben. Wie geht es nun weiter?

### Differenzierungsphase

Auf die Pionierphase folgt in der Theorie von Glasl und Lievegoed (2004) die Differenzierungsphase. In dieser Phase werden die Aufgaben auf eine breitere FührungscREW verteilt. Das Wissen, das der Pionier hatte, ist nicht mehr in einem Kopf konzentriert, es wird auf mehrere Köpfe verteilt. Systematik, Ordnung, Logistik, Steuerbarkeit und Machbarkeit werden zu wichtigen Themen im Phasenwechsel. Strukturen werden formalisiert und Regeln aufgestellt – eine Funktions-Stab-Linien-Struktur entsteht. Die Führungsebenen werden differenziert, eine Arbeitsteilung entsteht, Planung, Ausführung und Kontrolle wer-

den getrennt. Wie die Pionierphase hat auch die Differenzierungsphase gewisse Gefahren. Der Phasenwechsel von der Pionierphase zur Differenzierungsphase wird in der Regel durch äusseren Druck ausgelöst, in unserem Fall durch die Fusion zur ZHAW.

### Kooperationen

Veränderungen – Change Prozesse – fordern die FührungscREW und die Belegschaft. Es ist wichtig, dass besonders in dieser Zeit auf einen wertschätzenden Umgang geachtet wird. Und dass wir unser Kerngeschäft nicht vergessen, denn die Konkurrenz schläft nicht! Innerhalb der ZHAW sind wir mit den Bereichen Life Sciences und Facility Management bestens positioniert. In den letzten Jahren hat unser Start-up-Unternehmen ausgezeichnete Arbeit geleistet. Ich freue mich, diese Arbeiten mit voller Kraft weiter zu verfolgen und mit einem motivierten Team unser Departement innerhalb der ZHAW zu positionieren. Dass wir Teil der ZHAW sind, bringt verschiedene Vorteile, u.a. dass wir sieben «Departementsgeschwister» haben, mit denen wir spannende Kooperationen eingehen können. Wenn wir es schaffen, die ZHAW-Ziele vor unsere Individualziele zu stellen, dann wird es noch besser und nicht nur anders!

## Impressum

Redaktion:  
Zürcher Hochschule für  
Angewandte Wissenschaften  
Life Sciences und Facility Management  
Grüental, Postfach  
CH-8820 Wädenswil  
Tel. +41 58 934 50 00  
Fax +41 58 934 50 01  
communication.lsfm@zhaw.ch  
www.lsfm.zhaw.ch

Gestaltung: Obrist und Partner Werbeagentur  
Druck: Theiler Druck AG

Copyright bei den Verfassern.  
Nachdruck mit Quellenangaben gestattet.  
Belegexemplar erbeten.

Dezember 2007  
Erscheinungsweise: 3mal pro Jahr  
Auflage: 5'000 Exemplare

