

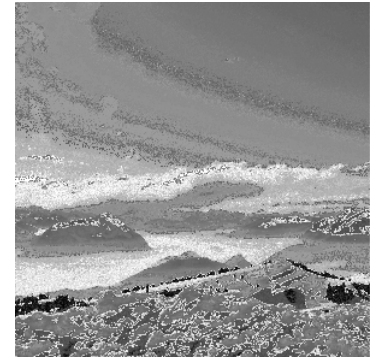
Inhalt



Allgemeines	
Inhalt, Abbildungen , Impressum	3
Peter Dollinger - Editorial	5
Die beteiligten Zoos der Alpenregion	6
Olivier Pagan - Vorwort	7
Theo Pagel - Dank	8
Sponsoren	9
Justin Meyer – Ziele des Symposiums	10
Tagungsprogramm	
Vorstellung der Teilnehmer	
Ergebnisse	
Medientext	20
Wesentliche Ergebnisse des Symposiums t	21
Vorträge	
Beispiele aus anderen Branchen	
Theo Camenzind - Wie machen es erfolgreiche Spitäler am Beispiel von Schwyz	22
Adrian Steiner - Wie macht es ein erfolgreiches KMU am Beispiel von Thermoplan	27
Was muss eine gute Führungsperson können und wie kommt sie zu den entsprechenden Kompetenzen	
Jörg Junhold - Zoodirektor	29
Barbara Jantschke –Zoodirektor	33
Doris Wolkner-Steinberger - Kaufmännischer Leiter	35
Alex Rübel - Personalchef	39
Anna Baumann - Marketingleiter	40
Karin Hindenlang - Chef Edukation	42
Jens Ove Heckel - Technischer Leiter	44
Dagmar Schratte - Kurator	47
Olivier Pagan - Zootierarzt	50
Die Sicht einer Hochschule	
Hans Lichtsteiner - Potentielle Führungskräfte identifizieren und fördern	52
- Ansätze zur Personalentwicklung in Zoos	
Ergebnisse der Gruppenarbeit	56
Sonstige Materialien	0
Stellenbeschreibungen und Pflichtenhefte	60



Abbildungen



- | | | | |
|-----------|---|-------------------------------|-------------------|
| 3 | Blick vom Tagungshotel auf den Pilatus | Rigi Kulm | Peter Dollinger |
| 4 | Blick vom Tagungshotel nach Südosten Richtung Buochserhorn | Rigi Kulm | Peter Dollinger |
| 5 | Verbands-Geschäftsführer Dollinger mit Sikahirschkuh | Natur- und Tierpark Goldau | Lotti Dollinger |
| 6 | Alpensteinbock (<i>Capra ibex ibex</i>) | Tierpark Hellabrunn | Peter Dollinger |
| 7 | Zoodirektor Pagan vor Elefant und Baustelle | Zoo Basel | bazonline |
| 8 | Zoodirektor Pagel mit Wellensittichen – nicht im eigenen Zoo | Tierpark Nordhorn | Peter Dollinger |
| 9 | Das Rathaus zu Schwyz | Schwyz | K. Weise |
| 10 | Moderator Meyer bei Diskussionsleitung | Rigi-Kulm | Peter Dollinger |
| 13 | Mufflons im winterlichen Tierpark | Natur- und Tierpark Goldau | Peter Dollinger |
| 15 | Teilnehmer bei der Gruppenarbeit | Rigi Kulm | Justin Meyer |
| 20 | | | |
| 21 | Deutschsprachige Zoodirektoren und Kadermitarbeiter an Tagung | Jahrestagung 2011 | Zoo Hannover |
| 22 | Logo und Eingangspartie des Spitals Schwyz | Spital Schwyz | ex PPT Camenzind |
| 27 | Die Thermoplan AG in Weggis | Thermoplan | Thermoplan |
| 29 | Zoodirektor Junhold mit Jungem Asiatischem Elefant | Zoo Leipzig | Zoo Leipzig |
| 33 | Zoodirektorin Jantschke mit Plumplori | Zoo Augsburg | Zoo Augsburg |
| 35 | Zoodirektorin Wolkner-Steinberger mit Zwergziegen | Tierwelt Herberstein | TW Herberstein |
| 39 | Zoodirektor Alex Rübél und Aldabra-Schildkröte in der Masoala-Halle | Zoo Zürich | srf.ch |
| 40 | Zoodirektorin Baumann hat viel Schwein | Natur- und Tierpark Goldau | NTP Goldau |
| 42 | Wildnisparkdirektorin Karin Hindenlang bei der Hundeausbildung | www.snowfellows.ch | S. Mutter |
| 44 | Zoodirektor und Zootierarzt Heckel mit Dromedar | Zoo Landau | Zoo Landau |
| 47 | Zoodirektorin Schratzer mit Koala | Tiergarten Schönbrunn | Lukas Beck |
| 50 | Zootierarzt mit schwergewichtigem Patient | Zoo Basel | Zoo Basel |
| 52 | Heini Hediger doziert | Zoo Zürich | Archiv Zoo Zürich |
| 56 | Die Zoodirektoren aus Köln und München bei der Gruppenarbeit | Rigi Kulm | Justin Meyer |
| 60 | Zootierarzt Voracek nicht mit Tier, sondern vor seiner Apotheke | Tzt. Ordination am Tiergarten | TG Schönbrunn |

Umschlag:

Fussabdrücke von Bär, Mensch und Luchs
© Anna Baumann & Peter Dollinger



Impressum

Herausgeber: Peter Dollinger,
Zoo Office Bern
3079 Liebfeld-Bern
Tel.: ++41-31-371 82 42
fax: ++ 41-31-371 82 44
Email: office@zoodirektoren.de
Website: <http://www.zoodirektoren.de>
Druck: Stämpfli AG
Grafisches Unternehmen
Bern
Auflage: 1200 Ex.
© zooschweiz 2014



Wie kommen Zoos zu guten Führungskräften

Rigi Symposium 2014

Editorial

■ **Peter Dollinger**
Sekretariat ZOOSchweiz, Bern



"Es gibt keine schlechten Mannschaften, Marschall. Es gibt nur schlechte Offiziere."

Napoleon I. Bonaparte

Zoodirektor erscheint vielen als Traumberuf. Sich den ganzen Tag um Tiere zu kümmern und sich im Rampenlicht der Öffentlichkeit zu sonnen, was gibt es Schöneres?

Die Realität sieht allerdings anders aus – nicht so wie auf den Titelbildchen zu den einzelnen Artikeln dieses Bandes, wo wir die Damen und Herren Zoodirektoren zusammen mit Tieren abgebildet haben. Namentlich in grösseren Zoos wird der Direktor durch administrative Belange so belastet, dass kaum noch Zeit für direkte Kontakte mit Tieren bleibt. Und die Zeiten, wo der Direktor jeden Morgen mit den leitenden Mitarbeitern „auf die Runde“ ging und alle Gehege inspizierte, sind in den meisten Zoos auch schon vorbei.

Dass der Zoodirektor – oder die Zoodirektorin, denn heute werden im Verband der Zoologischen Gärten (VdZ) bereits ein Viertel der Mitgliedzoos von Frauen geleitet – eine öffentliche Person ist, trifft dagegen zu. Allerdings ist das nicht immer positiv. Denn mittlerweile gibt es eine zwar kleine, aber umso lautstärkere Gruppe von Leuten, die die Haltung und Nutzung von Tieren - und damit auch Zoos - grundsätzlich ablehnen. Diese Leute fokussieren ihre Kritik lieber auf den stadtbekanntesten Zoodirektor, mit dem sie mehr Medieninteresse generieren können, als mit Landwirt Hinz oder Katzenhalterin Kunz. Nachdem heute viele Medienvertreter unter „kritischem Journalismus“ hauptsächlich verstehen, dass sie Kritikern von vornherein recht geben, ohne zu überprüfen, wie fundiert deren Kritik ist, wird aus dem Zoodirektor leicht einmal ein „umstrittener Zoodirektor“ und aus diesem ein „umstrittener ehemaliger Zoodirektor“.

Zudem haben Zoodirektoren ein breites Spektrum an Aufgaben zu bewältigen für das sie Wissen und Kompetenzen benötigen. Sie sind nämlich nicht nur Vorgesetzte, Manager, Politiker, Mediatoren und Kommunikatoren sondern auch Masterplaner, Bauherren und Fundraiser, und müssen sich in Fragen der Zoologie und Tierhaltung, des Natur- und Artenschutzes aber auch der Betriebswirtschaft oder der diversen, für Zoos relevanten rechtlichen Grundlagen und deren Anwendung auskennen. Da sie als Personen in der Öffentlichkeit stehen, haben sie eine grosse gesellschaftliche Verantwortung. Solche Persönlichkeiten zu finden wird im heutigen Umfeld immer schwieriger.

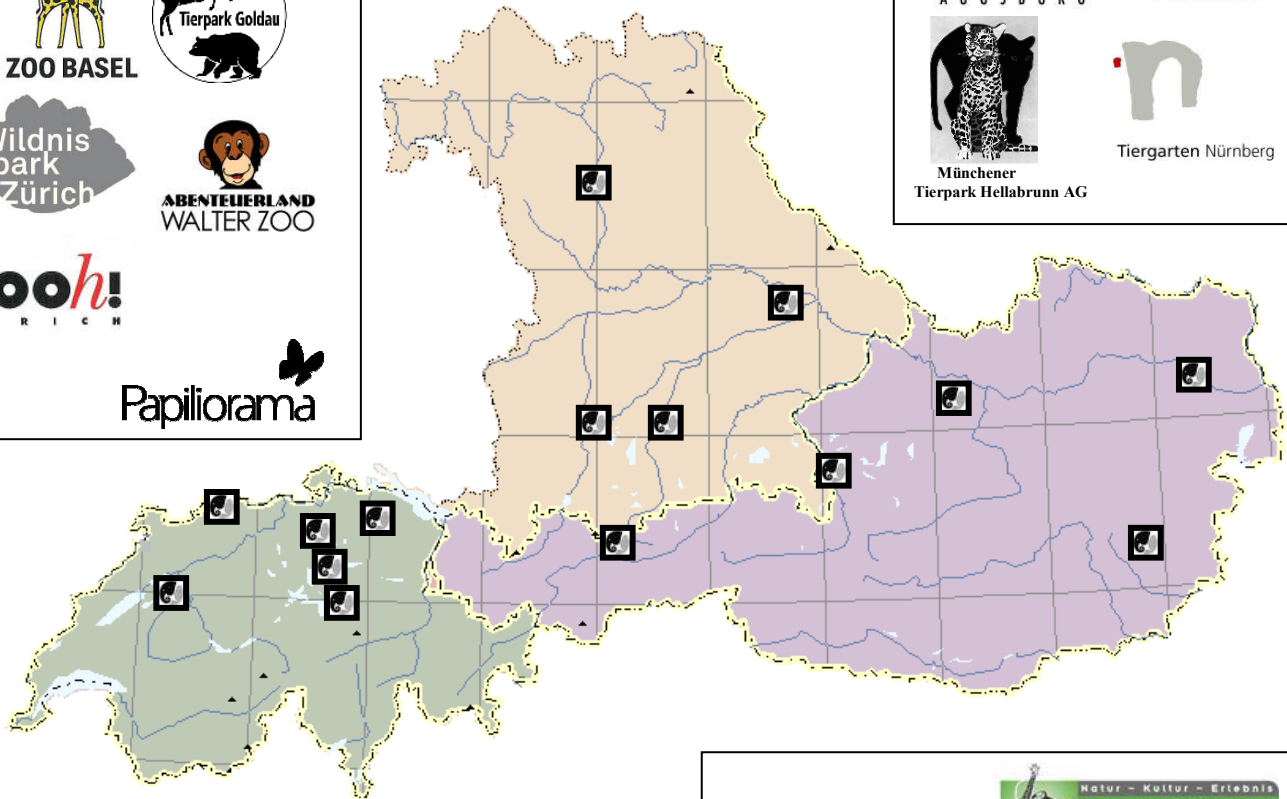
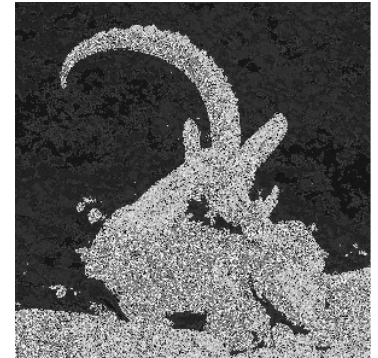
Die Tatsache, dass in den nächsten Jahren einige Zoodirektoren das Rentenalter erreichen und Nachwuchs nicht leicht zu finden ist, zumal es oft an gestaffelten Altersstrukturen im Kader fehlt, hat die Zoos der Alpenregion dazu bewogen, das 6. Rigi-Symposium diesem wichtigen Thema zu widmen. Weil in grösseren Zoos der Direktor viele Aufgaben nicht selbst erledigen kann, sondern sie an die Mitglieder eines Führungsteams delegieren muss, und es zweckdienlich ist, bei einem Direktionswechsel die Führungsstrukturen insgesamt zu hinterfragen, wurden andere Führungspositionen in die Thematik miteinbezogen.

Daraus ist nun ein Leitfaden entstanden, welche Kompetenzen Zookaderleute haben sollen und wie diese erlangt werden können. Die verschiedenen Stellenbeschreibungen im Anhang dienen als Grundlage und können und müssen von jedem Zoo auf seine Bedürfnisse angepasst werden.



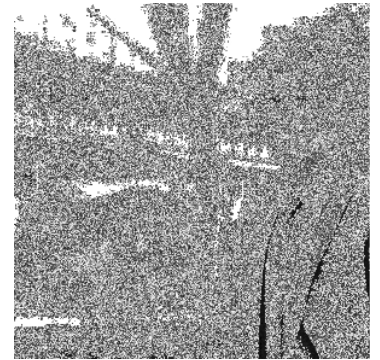
Die Zoos der Alpenregion

Mitglieder ZOOSchweiz
 Mitglieder Österreichische Zoo Organisation
 VDZ-Zoos in Bayern



Vorwort

■ **Olivier Pagan, Präsident zooschweiz**



Zum 6. Mal haben sich die Direktoren der Zoos der „alpinen Länder“ auf der Rigi getroffen. Die zoologischen Gärten sind in der Umsetzung ihrer Kernaufgaben sehr engagiert. Wenn die Zoos, neben ihrer Rolle als Naherholungsräume, ihren Bildungsauftrag, ihren Beitrag an die Forschung und an den Naturschutz immer wieder erwähnen, so ist das nicht, weil die Zoos sich zu rechtfertigen brauchen. Vielmehr möchten sie sich subtil und kontinuierlich in den multiplen Facetten dieser Aufgaben positionieren und der heutigen, eher von Technologie und Virtualität geprägten urbanen Gesellschaft zu verstehen geben, dass sie diesen Aufgaben gewachsen und ihrer mächtig sind. Dabei müssen ja die Zoos ihre Rolle und Aufgaben immer wieder unter die Lupe nehmen, präzisieren, „feintunen“ und die Botschaften, die sie weitergeben möchten, für ein sehr breites Publikum verständlich kommunizieren.

Die zoologischen Gärten sollen an den Aufgaben, die sie heute wahrnehmen, weiterhin arbeiten, sich aber im Klaren sein, dass die Gesellschaft sich immer schneller in Richtung „Userfreundlichkeit“, „jeder-kann-überall-mitmachen“ und Transparenz entwickeln wird. Die Zoos müssen sich also eher gestern als morgen für diese Zukunft „fit“ machen.

Ein guter Einstieg für diese „Fitnesskur“ ist sicher dieses Sechste Rigi-Symposium, in welchem, wie üblich, die Zoo-Entscheidungsträger sich nicht nur unter sich, sondern mit Fachleuten anderer Branchen treffen, um die wichtige „Sicht von aussen“ mit in ihre Überlegungen einfließen zu lassen. Heuer durften die Teilnehmer des Symposiums erfahren, dass Zoologische Gärten keine Sonderfälle sind, sondern Unternehmen, die mit anderen Unternehmen, z.B. mit den von un-

seren Gastreferenten vorgestellten Spitälern oder Kaffeemaschinen-Produzenten eine ganz gewichtige Gemeinsamkeit haben: Unsere Mitarbeiter und Kunden sind nämlich immer Menschen.

Damit es, in unserem zoospezifischen Fall, unseren Hauptakteuren und „Kapital“, den Tieren, gut geht und damit wir sie in ihrer Funktion als Botschafter effektiv und effizient einsetzen können, müssen wir nicht nur motivierte und motivierende Mitarbeiter, sondern auch Mitarbeiter mit fachspezifischem Wissen anstellen, halten und fördern. Damit wir nicht für uns selber l'art pour l'art betreiben, sondern ein „going public“ sicherstellen und unsere Kunden für alle Facetten unserer Aufgaben begeistern können, muss unsere Institution Zoologischer Garten als professionell aufgebaut empfunden und anerkannt werden. Daher die Frage, die uns beschäftigt hat: Wie kommen Zoos zu guten Führungskräften?

Die breite Antwortpalette auf diese Frage ist im Symposiums-Bericht nachzulesen. In diesem Sinne wünsche ich uns Zoofachleuten, dass wir es auch im 21. Jahrhundert weiterhin schaffen werden, unsere Institutionen dank regem Austausch mit anderen „Playern“ nicht als Sonderfälle, sondern als wichtigen Mosaikstein im grossen Feld des Bildungs-, Naturschutz-, ja des kulturellen Angebots, zu positionieren. Dafür müssen die Zoos letztendlich auf dem Radar des touristischen und des Freizeitangebots bleiben, und zwar als Institutionen mit einem professionellen Image, wo man gerne hinget, einen tollen Tag verbringt und etwas lernen kann.

Dr. Olivier Pagan, Präsident zooschweiz



Dank

■ **Theo Pagel**, Präsident VdZ
Kölner Zoo



Das Rigi-Symposium, welches nun zum 6. Mal stattfand, zeichnet sich nicht nur durch seinen aussergewöhnlichen Austragungsort aus, sondern vor allem dadurch, dass man sich dort schwieriger Themen annimmt. In diesem Jahr ging es um die Frage: „Wie kommen Zoos zu guten Führungskräften?“

Mein Dank geht an alle Teilnehmer und Redner, die mit ihren Beiträgen und der regen Diskussion diese Veranstaltung wieder zu einem aussergewöhnlichen Austausch haben werden lassen. Besonders erfrischend waren die Referate von Teilnehmern von ausserhalb der Zoobranche. Solche Impulse öffnen einem die Augen und den Horizont.

Dank sagen möchte ich aber auch, sicher im Name aller Teilnehmer, unserem Ideengeber i. R. FELIX WEBER, seiner Nach-

folgerin ANNA BAUMANN sowie PETER DOLLINGER, der wieder einmal mit Präzision und notfalls Nachdruck für die Zusammenfassung des Symposiums sorgte.

Aber auch allen anderen Organisatoren, Gastgebern, Sponsoren sei gedankt, genannt sei en hier u.a. die Rigi-Bahn, der Bezirk Schwyz, die Gemeinde Arth, die Fidura Treuhand AG, die Stiftung Natur- und Tierpark Goldau/Natur- und Tierpark Goldau, die VICTORINOX AG und der Regionalverband Rigi-Mythen.

Bleibt zu hoffen, dass dies nicht das letzte Rigi-Symposium war und es uns weiter gelingt, kritische Themen anzupacken – und hoffentlich auch aus den Ergebnissen zu lernen.

Kontakt:

Theo Pagel
Direktor
AG Zoologischer Garten Köln
Riehler Strasse 173
D-50735 Köln
E-mail: pagel@koelnerzoo.de



Sponsoren



Bezirk Schwyz
Rathaus
6430 Schwyz

<http://www.bezirk-schwyz.ch>



Gemeindeverwaltung Arth
Rathausplatz 6
6415 Arth

<http://www.arth.ch>



RIGI-BAHNEN AG
CH-6354 Vitznau

<http://www.rigi.ch/>



Fidura Treuhand AG
Gotthardstrasse 20
6304 Zug

<http://www.fidura.ch/>



Stiftung Natur- und Tierpark Goldau /
Natur und Tierpark Goldau
Postfach 161
CH-6410 Goldau

<http://www.tierpark.ch>



VICTORINOX

VICTORINOX AG
CH-6438 Ibach-Schwyz

<http://www.victorinox.ch/>



Regionalverband Rigi-Mythen
Sternenmatt 15
CH-6423 Seewen

<http://www.rigi-mythen.ch>



Die Ziele des Symposiums aus der Sicht des Moderators

■ Justin Meyer

Projektleiter Aus- und Weiterbildung
ibW Höhere Fachschule Südostschweiz, Chur



Bei allen Rigi-Symposien war es wichtig, sowohl themenspezifische Ziele als auch Möglichkeiten der Umsetzung und der Erfolgskontrolle zu diskutieren und praktikable Beschlüsse zu fassen oder Musterbeispiele aufzuzeigen. Doch war schon bei den früheren Veranstaltungen klar, dass jeder Betrieb vor dem Hintergrund seiner eigenen Rahmenbedingungen die Prozesse zur Zielerreichung selbst zu entwickeln hatte und deshalb die generellen Ziele auf umsetzbare Teilziele herunter zu brechen waren. Dieses Vorgehen wurde auch im 6. Rigi-Symposium angestrebt.

Die Zoos sind KMU's und gleichzeitig NPO's. Das Kernthema Tiere fokussiert und fasziniert die Mitarbeitenden der Zoos sehr stark, so dass noch heute die Tendenz besteht, alles an diesem Thema auszurichten. Dabei sind die Tiere als Thema zwar zentral, gleichzeitig braucht es aber in den Zoos Profis für Bildung, Freizeitindustrie, Information, Kommunikation und für alle Managementthemen.

Die Zoo-Organisationen funktionieren in den verschiedenen Ländern aber auf allen Themenbereichen zum Teil sehr unterschiedlich. Dies gilt auch für die Themenbereiche Stellenbeschreibungen, Organisation, Zusammenarbeit mit Dritten und Aus- und Weiterbildungsthemen etc.

Aus dieser Situation heraus bezog sich die Fragestellung für das Rigi-Symposium 2014 auf folgende Punkte:

- Welche Stellenbeschreibungen haben wir in unseren Zoos?
- Welche Stellenbeschreibungen brauchen wir für die Zukunft in unseren Zoos?
- Wie können wir die Kompetenzlücken der verschiedenen Führungsprofile mit bestehenden Lehrgängen oder Ausbildungstools in den geografischen und institutionellen Rahmenbedingungen der Zoos einbinden?
- In welchem Rahmen können wir die notwendigen Führungskräfte am besten nachziehen?
- Vortragsreihen mit verschiedenen Denkanstößen zu den verschiedenen Themen nach dem Motto: „Wir schauen über unseren „Zoo-Zaun“ hinaus mit dem Ziel – was machen andere zu diesen Themen.“

Im Vorfeld haben verschiedene Zoobetriebe ihre Stellenbeschreibungen und Pflichtenhefte eingereicht.

Fazit: Von kurzen klaren Dokumentationen bis hin zu umfassenden Stellen- und Pflichtenbeschreibungen war alles vorhanden. Aus den verschiedenen Recherchen innerhalb und ausserhalb der Zoo-Welt bin ich zu folgendem Schluss gekommen:

Die Stellenbeschreibung wird als Instrument unterschätzt. Der Blick in die Stellenbeschreibungspraxis einzelner Unternehmen ist nicht selten mit Überraschungen verbunden. Manche verstehen sie lediglich als „Zwangsübung“ zur Auflistung von Rechten und Pflichten des Mitarbeiters. Darüber hinaus sind sie häufig veraltet und in vielfältigen Formen im Unternehmen vorhanden. Diese oder ähnliche Argumente nutzen Gegner von Stellenbeschreibungen. Dem personalpolitischen Nutzen von Stellenbeschreibungen schenken die Führungsleute häufig nicht genug Aufmerksamkeit.

Vorträge

Der Thematik entsprechend boten die verschiedenen Vorträge eine breite Palette an Informationen an oder es wurden Denkanstöße zu den verschiedenen Praxisbeispielen angeregt.

Gruppenarbeit und Präsentation der Ergebnisse

Die Workshop-Inhalte haben folgende Ziele verfolgt:

- Möglichst schnell eine offene Lernatmosphäre zu schaffen (kollektives Wissen aktivieren und Austausch ermöglichen)
- Einbezug der bisher gemachten Erfahrungen (praxisrelevant, aufbauend)
- Emotionalisierung der Inhalte (Verknüpfung mit Erlebnissen, Gruppenerlebnisse)
- Transfer in die eigene Arbeitswelt (persönliche Reflexion)

In den verschiedenen Aufgabenstellungen und Plenumsdiskussionen wurde sehr ernsthaft über die Thematik debattiert.

Folgende Eckwerte wurden in den verschiedenen Diskussionen zum Thema Stellenbeschreibungen und Pflichtenhefte angedeutet:

- Organisation: Dank der Stellenbeschreibungen oder Pflichtenhefte kann jeder nachvollziehen welche Verantwortungen, Kompetenzen und Aufgaben mit einer bestimmten Position zusammenhängen und wie diese sich auf den gesamten Betriebsablauf auswirken.



- Einarbeitung/ Training: Die Auflistung aller stellenspezifischen Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen können sehr gut als Basis für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter dienen.
- Einstellungsgespräch: Klare Stellenbeschreibungen vermeiden, dass Arbeitgeber und Bewerber unterschiedliche Vorstellungen vom Aufgabengebiet haben.
- Auswertung: Die Bewertung einzelner Arbeitsabläufe kann klar anhand der definierten Anforderungen gegeben werden und es können schneller konkrete Lösungen gefunden werden.
- Beurteilung: Falls es dazu kommt, dass man sich von einem Mitarbeiter aufgrund mangelhafter Leistung trennen muss, können die Stellenbeschreibungen als Hilfsmittel dienen.

Die Vorbereitung der Stellenbeschreibungen und die Aus- und Weiterbildungsthemen in den Gruppenarbeiten hat sich als schwierig herausgestellt. So hat schon die Übung, die eigene Position als Zoodirektor zu beschreiben und das Ausbildungsprofil aufzuzeigen, viele verschiedene Ansichtspunkte aufgezeigt:

- Welche Grund- und Weiterbildungen muss man in diesen Aufgabenstellungen haben?
- Wie sieht die eigene Verantwortung und Einordnung im Betrieb aus?
- Die verschiedenen Vorstellungen - wie das Berufsprofil eines Zoodirektors im Arbeitsalltag aussehen muss.
- Dilemma – Stellenbeschreibung des Zoodirektors sollte kurz und bündig aufbereitet sein, dabei aber dennoch alle wichtigen Informationen enthalten.

Jeder Zoo hat eine eigene Kultur – Struktur – Rollenaufteilung. Aus diesem Grund ist es fast nicht möglich einheitliche Stellenbeschreibungen oder Pflichtenhefte aufzubauen. Die Zoos müssen sich aus diesem Grund vertieft mit ihren eigenen Voraussetzungen und dazu gehörenden zukünftigen Herausforderungen befassen und aus den persönlichen Erkenntnissen die Stellenbeschreibungen oder Pflichtenhefte aufbauen.

Wichtig: Die Hilfsmittel und Dokumente aus dem Symposium sind Mustervorlagen für die persönliche Weiterentwicklung der Stellenbeschreibungen oder Pflichtenhefte im eigenen Betrieb.

Weitere wichtige Gedanken die aus den Gruppen- und Plenumsdiskussionen herausgehört wurden:

- Leistungs-Klarheit - von Zielen, Strategien und Anforderungen und Aufgaben („sollen“)
- Leistungs-Fähigkeit - Befähigung von Organisation und Mitarbeitern („können“)
- Leistungs-Bereitschaft - Beitritts-, Beitrags- und Bleibe-Motivation der Mitarbeiter („wollen“)
- Leistungs-Umfeld - Schaffung eines leistungsfördernden organisatorischen und kulturellen Umfeldes („dürfen“)

- Wissen und Können - Business- & Fachkompetenz, Koordinationskompetenz, Kommunikation und Soziale Kompetenz
- Probleme lösen - Problemlösungsbreite & Denkraum, Problemlösungstiefe & Schwierigkeitsgrad
- Entscheiden und Verantworten - Entscheidungsrahmen, Ressourcenverantwortung, Wertschöpfungsbeitrag & Ergebniswirkung

Nachbereitung

Zusammengefasst hat der Moderator gespürt, dass alle Teilnehmenden der Thematik einen persönlichen Stellenwert einräumen. Die Grundvoraussetzungen der Umwelteinflüsse der verschiedenen Zoos zum Thema „Wie kommen Zoos zu guten Führungskräften“ werden unterschiedlich wahrgenommen oder zum Teil auch nicht als so wichtig eingestuft.

Aus dieser Situation heraus möchte ich folgende Gedanken zu den Stellenbeschreibungen oder Pflichtenheften aufzeigen:

Kernpunkt der Stellenbeschreibung oder des Pflichtenhefts

Das Konzept der Stellenbeschreibung oder des Pflichtenhefts sollte ausdrücklich darauf ausgerichtet sein, die von einer Position zu erbringenden Schlüsselbeiträge zu definieren. Der Kernauftrag der Stelle muss eindeutig definiert werden. Es kommt auf die wirklich wichtigen Begründungen für die Stelle und deren Beiträge zum Unternehmen oder zur Abteilung an und nicht auf „geringfügige“ Aufgaben. Dadurch wird erreicht, dass die Stellenbeschreibung bei unwesentlichen Änderungen des Aufgabengebietes nicht angepasst werden muss.

Personalpolitische Relevanz

Stellenbeschreibungen oder Pflichtenhefte sind eine schriftliche Definition von Aufgaben und Zielbereichen, die vom Stelleninhaber abgedeckt beziehungsweise erfüllt werden sollen. Sie schaffen somit Klarheit über Verantwortung, Aufgaben und Kompetenzen. Für Mitarbeiter ist es wichtig, den Sinn und Zweck ihrer Tätigkeit zu kennen. Nur so entsteht das Bewusstsein, einen echten Beitrag zum Unternehmenserfolg des Zoos zu leisten. Für Führungskräfte bietet die Stellenbeschreibung eine klar definierte Grundlage für Art und Umfang der Delegation von Aufgaben und für erwartete Leistungsbeiträge, deren Erfüllung zu beurteilen ist.

Transparenz von Optimierungspotentialen

Mit der Stellenbeschreibung oder dem Pflichtenheft lassen sich Funktionen, Verantwortungsbereiche und Kompetenzen einer Stelle eindeutig und klar gegenüber anderen Stellen abgrenzen. Die Konsequenz: Optimierungspotentiale in der Aufbau- und Ablauforganisation werden transparent. Stellenbeschreibungen oder Pflichtenhefte unterstützen daher die Organisationsanalyse und -planung. Sie bilden eine wichtige Basis für die Zertifizierung des Qualitätssicherungssystems und der Personalplanung.



Objektive Beurteilungskriterien

Die in der Stellenbeschreibung oder im Pflichtenheft aufgeführten Anforderungen beziehungsweise Kompetenzen ermöglichen die Auswahl und Beurteilung der Mitarbeiter nach objektiven Kriterien. Bei einer aufeinander abgestimmten Stellenbeschreibungs- und Beurteilungssystematik legen Stellenbeschreibungen oder Pflichtenhefte die Soll-Anforderungen an die Mitarbeiter fest. Anhand gleicher Beurteilungskriterien lässt sich einschätzen, inwiefern der jeweilige Stelleninhaber die Anforderungen tatsächlich erfüllt hat. Die Gegenüberstellung von Soll und Ist bildet die Grundlage für die „Standortbestimmung“ des Mitarbeiters, sein Entwicklungspotential und seinen Förderbedarf in den Ausbildungsthemen.

Schlussgedanken seitens des Moderators


Gerade wenn Stellenbeschreibungen oder Pflichtenhefte mit Vergütung und Personalentwicklung verknüpft werden, besteht die Versuchung, die Bedeutung der eigenen oder der zugeordneten Stellen als besonders wichtig herauszustellen. Es können auch Ängste existieren, Nachteile zu erfahren. Diesen Reaktionen können Unternehmen begegnen, indem sie vor der Stellenbeschreibung Führungskräfte schulen sowie Mitarbeiter ausführlich über die Zielsetzung dieses Instruments informieren. Im Anschluss daran erstellen Führungskräfte nach einer einheitlichen Systematik - unter Umständen unterstützt durch strukturierte Interviews oder einen entsprechenden Leitfaden - den ersten Entwurf der Beschreibung. Dieser wird dann mit Mitarbeitern, Personalabteilung und -vertretung zum Konsens geführt. Wird die Stellenbeschreibung in ihrer Wirkungsvielfalt im Unternehmen zielführend eingesetzt, dann wird sie automatisch bei allen Beteiligten das Interesse an ihrer Erstellung und Aktualisierung wecken. Sind Stellenbeschreibung/Pflichtenheft, Funktionsbewertung, Beurteilungs- und Vergütungssysteme aufeinander abgestimmt, unterstützen sie eine effiziente, transparente und motivierende Personalarbeit.

Ich wünsche allen Teilnehmenden aus dem 6. Rigi-Symposium 2014 viel Spass in Ihren Jobs nach dem Motto: „Kein Wort und keine Tat vergehen – alles bleibt und trägt Früchte.“

ibw

Rigi-Symposium

30. Januar – 01. Februar 2014



Moderator: Justin Meyer
justin.meyer@ibw.ch
www.ibw.ch

Bemerkung: Alle Flipcharts wurden 1:1 abgeschrieben, weil die Originale zum Teil nicht leserlich waren.

Kontakt:

Justin Meyer
Projektleiter Aus- und Weiterbildung
ibW Höhere Fachschule Südostschweiz
Gürtelstrasse 48
CH-7001 Chur
E-mail: justin.meyer@ibw.ch
Web: www.ibw.ch



Tagungsprogramm



Donnerstag, 30. Januar 2014

16.01 h	Abfahrt der Rigi-Bahn in Goldau		
	Nach Ankunft in Rigi Kulm (16.40 h) Zimmerbezug		
18.30 h – 19.30 h	Eröffnungssitzung		
	Begrüssung durch Präsident zooschweiz	Olivier Pagen	Basel, CH
	Vorstellung Ablauf des Symposiums	Christian Stauffer	Bern, CH
	Vorstellung Moderator, Justin Meyer	Anna Baumann	Goldau, CH
	Vorstellung Umgebung Rigi und REV	Seppi Odermatt	Seewen, CH
19.30 h	Apéro, anschliessend Abendessen		

Freitag, 31. Januar 2014

08.30 h – 08.40 h	Einführung: Ziele, Zweck, Hintergründe	Christian Stauffer	Bern, CH
BLOCK 1: 08.40 h – 09.20 h	Inputreferate: Wie kommen andere spezialisierte Branchen zu guten Führungskräften?		
	1. Wie machen es erfolgreiche Spitäler am Beispiel von Schwyz	Theo Camenzind	Schwyz, CH
	2. Wie macht es ein erfolgreicher Handwerkszweig / KMU am Beispiel von Thermoplan	Adrian Steiner	Weggis, CH
BLOCK 2 09.20 h - 10.00 h	Inputreferate: Musterbeispiele aus den Zoos		
	3. Was muss ein guter Zoodirektor können und wie kommt er zu den entsprechenden Kompetenzen	Jörg Junhold	Leipzig, DE
	4. Was muss ein guter Zoodirektor können und wie kommt er zu den entsprechenden Kompetenzen	Barbara Jantschke	Augsburg, DE
10.00 – 10.30 h	Pause		
BLOCK 3 10.30 h - 12.00 h	Arbeitsgruppen: Erarbeitung des Curriculums Zoodirektor		
	Gemeinsame Erarbeitung des Curriculums Zoodirektor (Kernanforderungen: Muss, Soll, Kann)		
	Diskussion im Plenum		
12.00 h - 14.00 h	Mittagessen		
BLOCK 4 14.00 h - 16.20 h	Inputreferate: Weitere Curricula		
	5. Was muss ein guter kaufmännischer Leiter können und wie kommt er zu den entsprechenden Kompetenzen	Doris Wolkner-Steinberger	Stubenberg, am See, AT
	6. Was muss ein guter Personalchef können und wie kommt er zu den entsprechenden Kompetenzen	Alex Rübel	Zürich, CH
	8. Was muss ein guter Marketingleiter können und wie kommt er zu den entsprechenden Kompetenzen	Anna Baumann	Goldau, CH



	9. Was muss ein guter Chef Edukation können und wie kommt er zu den entsprechenden Kompetenzen	Karin Hindenlang	Sihlwald, CH
	10. Was muss ein guter technischer Leiter können und wie kommt er zu den entsprechenden Kompetenzen	Jens-Ove Heckel	Landau/Pfalz, DE
	11. Was muss ein guter Kurator können und wie kommt er zu den entsprechenden Kompetenzen	Dagmar Schratte	Wien, AT
	12. Was muss ein guter Zootierarzt können und wie kommt er zu den entsprechenden Kompetenzen	Olivier Pagan	Basel, CH
16.20 h - 17.00 h	Pause		
BLOCK 5 17.00 h - 20.00 h	Arbeitsgruppen: Erarbeiten der Curricula Zooführungskräfte		
	Arbeitsgruppen: Gemeinsame Erarbeitung der Curricula Zooführungskräfte		
	Vorstellen und Diskussion im Plenum		
20.00	Apéro und Abendessen		

Samstag, 1. Februar 2014

09.00 h - 09.10 h	Kurze Zusammenfassung vom Vortag	Moderator	
BLOCK 6 09.10 h - 10.30 h	Inputreferat aus Sicht einer Hoch- resp. Fachhochschule		
	Potentielle Führungskräfte identifizieren und fördern - Ansätze zur Personalentwicklung in Zoos	Hans Lichtsteiner	Freiburg i.Ue., CH
	Plenumsdiskussion	Moderator	
10.30 h - 11.00 h	Pause		
11.00 h - 12.00 h	Schlussitzung		
	Zusammenfassung, Schlussdiskussion und Beschlüsse	Moderator	
	Schlusswort	Olivier Pagan	Basel, CH
12.05 h - 13.45h	Mittagessen		
14.00 h	Abfahrt nach Goldau		



Die Teilnehmer vor dem Tagungshotel



Teilnehmer



Tagungsorganisation



Anna Baumann
Gastgeberin

Direktorin
Natur- und Tierpark Goldau
CH-6410 Goldau
☎ +41 (0)41 859 06 06
☎ +41 (0)41 859 06 07
✉ anna.baumann@tierpark.ch



Christian Stauffer
Programm
Zoologe

Geschäftsführer
Netzwerk Schweizer Pärke
Monbijoustrasse 61
CH-3007 Bern
☎ +41 31 381 107
✉ c.stauffer@paerke.ch



Peter Dollinger
Sekretariat
Dr. med. vet.

Sekretariat zooschweiz und
Geschäftsführer VDZ
Postfach 23
CH-3097 Liebfeld-Bern
☎ +41 (0)31 371 82 42
☎ +41 (0)31 371 82 44
✉ office@zoodirektoren.de



Justin Meyer
Moderator
eidg. dipl.
Betriebsausbildner,

Fachstelle Personal und Führung
ibW Höhere Fachschule Südost-
schweiz
Gürtelstrasse 48
CH-7001 Chur
☎ +41 (0) 81 286 62 32
✉ justin.meyer@ibw.ch

Master of Business Administration (Strathclyde University Glasgow) und seit März 2009 diplomierte Tierpflegerin. Von 2003-2008 im Zoo Zürich tätig und für Marketing & Verkauf, Edukation, Gastro sowie Freiwillige verantwortlich. Vorher viele Jahre in der Bank-Branche im In- und Ausland, in der Welt der Telekommunikation wie auch selbständig erwerbend tätig. Seit Oktober 2008 Direktorin des Natur- und Tierparks Goldau. Schatzmeisterin von zooschweiz, Mitglied von VDZ, EAZA und WAZA. Seit 2012 Stiftungsrätin der Vulture Conservation Foundation und seit 2014 von Pro Bartgeier.

Studium an der Universität Zürich, Fachrichtung Wildtierbiologie. Seit 1992 wissenschaftlicher Leiter des Wildparks Langenberg der Stadt Zürich; ab 2002 bei Grün Stadt Zürich verantwortlich für Wildpark Langenberg, Sihlwald und Wild-Schonrevier der Stadt Zürich; von 2009-2013 Geschäftsführer Stiftung Wildnispark Zürich. Seit 01.01.2014 Geschäftsführer Netzwerk Schweizer Pärke. Ferner: Vorstandsmitglied der „International Takhi Group“ zur Wiederansiedlung der Przewalskipferde; Präsident „Freunde des Wildpferdes“.

Studium der Veterinärmedizin an der Universität Zürich. Dissertation „Tod durch Verhalten bei Zootieren“ unter Leitung von HEINI HEDIGER. Assistent an den Zoos von Zürich und Mülhausen und am Institut für Parasitologie Zürich. 1974-2001 Tätigkeit beim Bundesamt für Veterinärwesen u.a. als Grenztierarzt, Sektionschef Tier- und Artenschutz, Abteilungsleiter Bewilligungen und Kontrollen. 2001-2008 Geschäftsführender Direktor der WAZA. Seit 1.1.2009 in Teilzeit Geschäftsführer des Verbandes Deutscher Zoodirektoren und Sekretär von zooschweiz.

Elektromechaniker, Fernmeldetechniker, Organisationsberater/Coach, eidg. dipl. Betriebsausbildner, NDS HR Management ist seit 20 Jahren mit den Kernkompetenzen Begleitung von Veränderungsprozessen, Personalentwicklungs- und Führungsausbildung in verschiedenen Organisationen tätig.

Langjährige Erfahrung als Ausbildungsleiter bei der Swisscom AG. Aufbauarbeit und Weiterentwicklung der Personalabteilung von Swisscom Mobile AG von 1996-2008. Seitdem Projektleiter für interne und externe Aus- und Weiterbildungen Personal- und Führungsmanagement an der ibW Höhere Fachschule.



Vertreter der Mitgliedzoos



Caspar Bijleveld
Biologe

Direktor
Papiliorama – Nocturama
Moosmatte 1
Postfach 160
CH-3210 Kerzers FR
☎ +41 (0)31 756 04 61
✉ cbijleveld@papiliorama.ch

Bereits als Gymnasiast Mitwirkung beim Aufbau des ersten Papilioramas in Marin NE. 1990-98 Studium der Biologie an der Universität Neuenburg. Daneben Mitarbeiter der Fondation Internationale pour la Conservation de la Nature Tropicale (ITCF), Praktikum im Shipstern-Natur-Reservat in Belize und Mitwirkung bei Konzeption und Ausbau des heutigen Papiliorama-Nocturama in Kerzers. 1997-2000 stellvertretender Direktor und seit 2000 Direktor des Papiliorama-Nocturama. Vorstandsmitglied zooschweiz.



Dag Encke
Dr. rer. nat., Zoologe

Direktor
Tiergarten Nürnberg
Am Tiergarten 30
D-90480 Nürnberg
☎ +49 (0)911 54 54 812
☎ +49 (0)911 54 54 802
✉ dag.encke@stadt.nuernberg.de

Im Krefelder Zoo aufgewachsen. Studium der Biologie und zeitweise Slawistik an der Universität Giessen. Promotion an der Universität Marburg über Thermo-Regulation bei Kleinsäugetern. Von 1996 bis 2004 Kurator im Allwetterzoo Münster. Seit Januar 2005 Leitender Direktor im Tiergarten der Stadt Nürnberg. Seit 2013 Vorstandsmitglied des VDZ. Mitglied



Karin Federer
Med. vet.

Tierärztin, Geschäftsleitung
Abenteuerland
WALTER ZOO AG GOSSAU
Neuchlen 200, PF 1341
CH-9200 Gossau SG 2
☎ +41 (0)71 387 50 50
☎ +41 (0)71 387 50 65
✉ karin.federer@walterzoo.ch

Im elterlichen Zoo-Betrieb aufgewachsen und Mithilfe in allen Bereichen. Von 2005 bis 2011 Studium der Veterinärmedizin an der Universität Zürich. Anschliessend Dissertation am Institut für Parasitologie der Universität Zürich in Zusammenarbeit mit dem Zoo Basel und dem Walter Zoo mit folgendem Thema „Epidemiology of the alveolar Echinococcosis in primates of Swiss zoological gardens and how to decrease the infection risk“. Seit 2011 Tierärztin und Mitglied der Geschäftsleitung des Walter Zoos in Gossau SG.



Barbara Jantschke
Dr. rer. nat., Zoologin

Direktorin
Zoo Augsburg
Paul-Eipperstr. 10
D-86161 Augsburg
☎ +49 (0)821 567 149-0
☎ +49 (0)821 567149-13
✉ barbara.jantschke@zoo-augsburg.de

Studium der Biologie an der Universität Erlangen, Diplomarbeit über das Sozialverhalten von Spinnen, Dissertation über „Vergleichende Untersuchungen zum Sozialverhalten des Springaffen und des Nachtaffen“ an der Universität Kassel, danach Volontärassistentin am Zoo Krefeld. Ab 1995 Leiterin der Zoologischen Abteilung am Tierpark Uecker-münde. Seit Juni 2002 Direktorin des Zoo Augsburg.



Karin Hindenlang
Zoologin

Geschäftsführerin
Wildnispark Zürich
Alte Sihlstrasse 38
CH-8135 Sihlwald
☎ +41 (0)44 722 55 18
☎ +41 (0)44 755 22 23
✉ karin.hindenlang@wildnispark.ch

Studium der Zoologie an der Universität Zürich, Assistentin am Institut für Ethologie und Wildtierforschung Universität Zürich, 1998-2006 Wissenschaftliche Mitarbeiterin der Eidgenössischen Forschungsanstalt WSL Birmensdorf, 2006-2013 Leiterin Geschäftsbereich Naturförderung von Grün Stadt Zürich, seit 2014 Geschäftsführerin der Stiftung Wildnispark Zürich mit Sihlwald und Wildpark Langenberg, Vorstandsmitglied zooschweiz und Verein Netzwerk Schweizer Pärke.



Andreas Knieriem
Dr. med. vet.

Direktor
Tiergarten Hellabrunn
Tierparkstr. 30
D-81543 München
☎ +49 (0)89 / 62 50 8-16
☎ +49 (0)89 / 62 50 8-52
✉ knieriem@tierpark-hellabrunn.de

Studium der Veterinärmedizin in Berlin; Approbation 1995; danach Dissertation über „Vergleichende histopathologische Untersuchungen an Atlantischen Weissseitendelphinen“; 1995 stellvertretender Zootierarzt im Zoo Duisburg; 1996 bis 2009 leitender Tierarzt und stellv. Zoologischer Leiter im Zoo Hannover; seit November 2009 Zoologischer Direktor und Sprecher des Vorstandes der Tierpark Hellabrunn AG; Mitglied in einigen Komitees von Erhaltungszucht-Programmen sowie Intl. Zuchtbuchführer und EEP Koordinator für den Drill, Mitglied des Council der EAZA.





Olivier Pagan
Dr. med. vet.

Direktor
Zoo Basel
Binningerstrasse 40
CH-4051 Basel
☎ +41 (0)61 295 35 35
☎ +41 (0)61 281 00 05
✉ pagan@zoobasel.ch

Studium der Veterinärmedizin an der Universität Bern. Anschliessend Dissertation über „Die Differentialdiagnose der abdominalen Erweiterung bei Reptilien“. 1993-2002 Zootierarzt und Kurator am Zoologischen Garten Basel. Seit April 2002 Direktor des Zoologischen Gartens Basel. Vorstandsmitglied der WAZA, Vizepräsident des VDZ. Präsident zooschweiz. Vorstandsmitglied des Kompetenzzentrums Wildtierhaltung



Dagmar Schratzer
Dr. phil., Zoologin

Direktorin
Tiergarten Schönbrunn
Maxingstrasse 13b
A-1130 Wien
☎ +43 (0)187 792 94
☎ +43 (0)187 796 41
✉ office@zoovienna.at

Biologiestudium an der naturwissenschaftlichen Fakultät der Karl Franzens-Universität in Graz (Hauptfach Zoologie, Nebenfach Botanik), abgeschlossen 1983. Dissertation über „Jugendentwicklung beim Alpensteinbock“. Lehrabschlussprüfung als Tierpflegerin 1984. Von 1981 – 1993 tätig als Leiterin des Instituts für angewandte Öko-Ethologie. 1993 Wechsel als Zoologische Kuratorin zum Tiergarten Schönbrunn. Seit 1999 Stellvertretende Direktorin und seit dem 1.1.2007 Direktorin und Geschäftsführerin. Präsidentin OZO.



Doris Wolkner-Steinberger

Geschäftsführung
Steirischer Landestiergarten GmbH
Buchberg 50
8223 Stubenberg am See
☎ +43 (0)31 76 80777
☎ +43 (0)31 76 80777 20
✉ d.wolkner@tierwelt-herberstein.at

Nach der Matura an der Bundeshandelsakademie Bruck an der Mur von 1979 – 2001 Prokuristin bei der Obersteirischen Druckerei Verlags GmbH Leoben, Danach von 2002 – 2006 Geschäftsführerin des Wild- und Erlebnisparks Elfenberg, Mautern, und seit 2007: Geschäftsführerin der Steirischen Landestiergarten GmbH (Tierwelt Herberstein) sowie seit 2011 Geschäftsführerin der Abenteuerwelt Mautern (ehem. Elfenberg Mautern)

Zoomitabeiter



Reinhard Pichler
Dr. med. vet.

Zootierarzt und Zoolog. Leiter
Steirischer Landestiergarten GmbH
Buchberg 50
8223 Stubenberg am See
☎ +43 (0)31 76 80777
☎ +43 (0)31 76 80777 20
✉ r.pichler@tierwelt-herberstein.at

Seine Berufswahl ist nicht überraschend, ist doch sein Vater Tierarzt in Pöllau und so kannte er die Anforderungen an diesen Beruf schon von Kind an! Sein Studium hat er 2003 beendet, kurz darauf folgte die Promotion. Erste Berufserfahrungen sammelte er einige Jahre in Schweden. Von hier stammt auch Partnerin Maria Andersson, mit der er seit 2008 eine Kleintierpraxis in Hartberg führt. Privat geht der Vater zweier Kinder gerne mit Hündin Martha auf die Jagd. Seit September 2009 ist Reinhard Pichler für das Wohl von rund 500 Zootieren verantwortlich.



Thomas Voracek
Dipl. Tzt.

Zootierarzt
Tiergarten Schönbrunn /
Tierärztliche Ordination
Seckendorff-Gudent-Weg 6
A-1130 Wien
☎ +43 (0)187 720 01
☎ +43 (0)187 720 80
✉ office@zoodoc.at

Studium der Veterinärmedizin in Wien, Fachtierarzt für Wild- und Zootiere, Geschäftsführer Tierärztliche Ordination Tiergarten Schönbrunn seit 1999, amtlich zugelassener Tierarzt für den Tiergarten Schönbrunn, Instruktor der Veterinärmedizinischen Universität Wien, Vorsitzender der Prüfungskommission Lehrabschlussprüfung Tierpfleger,



Referenten und Gäste



Theo Camenzind
Elektro-Ingenieur ETH

Spital Schwyz
Waldeggstr. 10
6430 Schwyz
☎ +41 (0)41 818 41 11
☎ +41 (0)41 818 40 00
✉ theo.camenzind@gersau.ch

Geschäftsführer bei der Josef Betschart AG, seit 1986. Produkte der Josef Betschart AG kommen unter anderen in den Bereichen Medizin, Umwelttechnologie, Verkehrssicherheit, Maschinenbau und Forschung zum Einsatz. Präsident des Vorstandes der Krankenhausgesellschaft Schwyz. Dort hat er in den letzten Jahren die Infrastruktur grundlegend erweitert und erneuert und neue Führungsstrukturen mit klarer Trennung zwischen strategischer und operativer Führung geschaffen. Dies in einem gesundheitspolitischen Umfeld, wo die Situation für ein kleines Regionalspital keinesfalls einfach ist.



Jens-Ove Heckel
Dr. med. vet.

Direktor
Zoo Landau
Hindenburgstr. 12
D-76829 Landau in der Pfalz
☎ +49 (0)6341 -13 7010
☎ +49 (0)6341 -13 7009
✉ jens-ove.heckel@landau.de

Studium der Veterinärmedizin in Hannover. Bis 1998 Assistent des Zootierarztes im Zoologisch-botanischen Garten Stuttgart. Promotion an der LMU München. Seit 2000 Zoodirektor und Zootierarzt des Zoo Landau in der Pfalz. Aktiv im Arten- und Naturschutz u.a. in der Zoologischen Gesellschaft für Arten- und Populationschutz e.V. (ZGAP), als Koordinator für Ungulatenchutz am Horn von Afrika der Antilopen-Spezialistengruppe der IUCN und als Mitglied der BAG Afrika des Naturschutzbund Deutschland e.V. (NABU).



Jörg Junhold
Prof. Dr. med. vet.

Direktor
Zoo Leipzig
Pfaffendorfer Strasse 29,
D-04105 Leipzig
☎ +49 341 59 33 300
☎ +49 341 5933 303
✉ chefsekretariat@zoo-leipzig.de

Studium der Veterinärmedizin an der Universität Leipzig, danach weiterführendes Studium zum Dr. med. vet. Von 1992-1997 im Marketing Management der Tiernahrungsabteilung von Masterfoods (Mars Inc.) tätig. Seit 1997 Direktor des Zoo Leipzig. Seit Oktober 2005 Mitglied des WAZA-Vorstandes. Bis 2011 Vorsitzender des WAZA Marketing Committees. 2009 bis 2011 Vorsitzender des WAZA Finance Committees und President-elect, 2011-2013 Präsident der WAZA. Seit 2013 Honorarprofessor für Zootierhaltung und Artenschutz an der Universität Leipzig.



Nils Kramer
Dr. med. vet.

Direktor
Tierpark Nordhorn gGmbH
Hesper Weg 140
D-48531 Nordhorn
☎ +49 (0)5921-712000
☎ +49 (0) 5921--7120010
✉ info@tierpark.nordhorn.de

Studium der Tiermedizin an der Tierärztlichen Hochschule Hannover. Promotion am Institut für Tierernährung in Kooperation mit der SOLVAY AG. Fernstudium Zertifikatskurs „Betriebswirtschaft und Management“ an der Europäischen Fernhochschule Hamburg. Tätigkeit als praktischer Tierarzt. Seit 2001 Mitglied des Aufsichtsrates der Tierpark Nordhorn gGmbH, seit 2012 geschäftsführender Direktor. Vizepräsident der Deutschen Tierparkgesellschaft.



Hans Lichtsteiner
Prof. Dr.

Direktor Weiterbildung VMI
Universität Freiburg i. Ue.
Bd de Péroles 90
CH-1700 Freiburg
☎ +41 (0)26 300 84 00
☎ +41 (0)26 300 97 55
✉ hans.lichtsteiner@vmi.ch

Direktor Weiterbildung des Instituts für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschafts-Management der Universität Freiburg/CH (VMI). Hat Betriebswirtschaftslehre studiert und zum Thema „Freiwilligenarbeit im Alter“ promoviert. Von 1996 bis 2006 war er als Geschäftsleistungsmittglied und Direktor in diversen Wirtschaftsverbänden tätig. In seiner Freizeit engagiert er sich u.a. als Vorstandsmitglied und Stiftungsrat in diversen NPO



Udo Nagel
Dipl.-agr. Ing.

Geschäftsführer/Direktor
Zoologischer Garten Rostock
gGmbH
Rennbahnallee 21
D-18059 Rostock
☎ +49 (0)381 2082 192
☎ +49 (0)381 49 344 00
✉ office@zoo-rostock.de

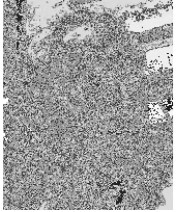
Studium der Agrarwirtschaft mit Dipl.-Abschluss im Bereich Veterinärmedizin an der Universität Rostock
Nach dem Studium ab 1976 mit einer dreijährigen Unterbrechung im Zoologischen Garten Rostock tätig als Tierpfleger, stellvertretender Abteilungsleiter Tierpflege, Lehrausbilder, wissenschaftlicher Assistent und Verwaltungsleiter. Ab 1.1.1992 Geschäftsführer und Zoodirektor der Zoologischer Garten Rostock gGmbH. Präsident des Landeszooverbands Mecklenburg-Vorpommern e.V.



**Josef Odermatt**

Geschäftsleiter
 rumar + partner GmbH.
 REV/ländl. Marktplatz
 Bodenstrasse 23
 CH6403 Küssnacht am Rigi
 Fax 041 850 91 91
 odermatt@rumarpartner.ch
 ☎ +41 (0)41 850 92 92
 ✉ odermatt@rumarpartner.ch

Banklehre, Journalist und Redaktor sowie Verlagskaufmann. Advanced Studies in Stadt und Regionalmanagement an der Universität Basel. Von 1996 bis 2011 Gemeindeammann von Weggis. War im Vorstand von Weggis Tourismus und Vierwaldstättersee Tourismus. Seit 2004 Vorstandsmitglied im Regionalentwicklungverband Rigi-Mythen. Seit längerer Zeit Vorstandsmitglied im Tourismus Forum Luzern. Als Projektleiter des RigiPlus-Projekts, hat der die Rigi wieder zu dem gemacht, was sie früher war, nämlich die Königin der Ber-

**Theo Pagel**

Direktor
 AG Zoologischer Garten Köln
 Riehler Strasse 173
 D-50735 Köln
 ☎ +49 (0)221 7785 -102
 ☎ +49 (0)221 7785 -176
 ✉ pagel@koelnerzoo.de

Studium der Biologie, Geographie, Pädagogik an den Universitäten Duisburg und Düsseldorf (Zoologische Abschlussarbeit: „Verhaltensstudien an Pinselzungenpapageien“). Von 1991 bis 2007 Kurator und seit 2007 Direktor und Vorstandsvorsitzender des Kölner Zoos. Mitglied u.a. in der CBSG, im Executive Board des International Species Inventory System (ISIS), im EEP-Komitee der EAZA, Vice-Chairman Passeriformes TAG (EAZA), Präsident des Verbandes Deutscher Zoodirektoren (VDZ) und Mitglied des Tierschutzbeirats NRW.

**Adrian Steiner**

CEO
 Thermoplan AG
 Thermoplan-Platz 1
 CH-6353 Weggis
 ☎ +41 (0)41 392 12 00
 ☎ +41 (0)41 392 12 01
 ✉ asteiner@thermoplan.ch

Seit Oktober 2009 CEO der Firma Thermoplan. Kaffeevollautomaten sind das Kerngeschäft. Auf dem Weltmarkt befindet sich Thermoplan unter den Top 3. Zuvor, hatte der Diplom-Ingenieur bei Thermoplan zwölf Jahre lang in verschiedenen Funktionen im technischen Bereich und in der kaufmännischen Geschäftsführung gearbeitet. Die Firma mit Sitz in Weggis im Kanton Luzern hat heute mehr als 250 Angestellte.



Medientext

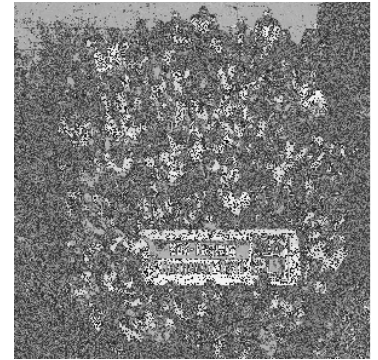
6. Rigi-Symposium zum Thema „Wie kommen Zoos zu guten Führungskräften?“

Am sechsten Rigi-Symposium, welches vom 30. Januar bis 2. Februar 2014 stattfand, gingen 24 Experten aus Zoos und anderen Branchen der Frage nach, wie Zoos ihren ökologischen Fussabdruck messen und reduzieren können. Anwesend waren Zoodirektoren aus Bayern, Österreich und der Schweiz sowie die Präsidenten des Deutschen und des Welzooverbands.

- In das Thema eingeführt wurden die Teilnehmenden von



Wesentliche Ergebnisse des Symposiums



Die Frage, wie Zoos zu guten Führungskräften kommen führte zu folgenden Ergebnissen:

Zoologischen Gärten haben viele Gemeinsamkeiten: Das Übereinkommen über die Biologische Vielfalt (CBD), die Richtlinie 1999/22/EG des Rates vom 29. März 1999 über die Haltung von Wildtieren in Zoos sowie die Satzungen und Standards der Zooverbände, denen sie angehören (WAZA, EAZA, VdZ, OZO, zooschweiz) verpflichten sie auf gemeinsame Ziele und Vorgehensweisen, und in einem sich dynamisch ändernden politischen und gesellschaftlichen Umfeld müssen sie dafür sorgen, dass ihre gesellschaftliche Akzeptanz unter Berücksichtigung der Einstellung der Bevölkerung zum Tierschutz gewahrt bleibt und dass ihr wirtschaftliches Gedeihen gesichert ist.

Andererseits sind die Zoos von ihrer Grösse, der Zusammensetzung ihrer Tierbestände, ihrer Standorte und ihrer Besitzverhältnisse so unterschiedlich, dass kein einheitliches Rezept für die Gewinnung und Entwicklung von Führungskräften geben kann.

Aus diesem Grund ist die Schaffung einer Akademie mit einheitlichen Lehrgängen für die Ausbildung von Zoo-führungskräften nicht zielführend.

Für eine erfolgreiche Besetzung von Kaderstellen im Zoo sind jedoch folgende Punkte wesentlich:

- Es ist laufend zu überprüfen, welche Kompetenzen gemäss der strategischen Ausrichtung des Zoos benötigt werden.
- Es ist periodisch für jedes Kadermitglied eine Gap-Analyse durchzuführen, um zu ermitteln, welcher Aus- und Weiterbildungsbedarf besteht und ob das Kader eventuell personell ergänzt werden muss.
- Neue Kadermitglieder können in den eigenen Reihen gesucht werden, aber auch im naturwissenschaftlichen Umfeld, in verwandten Organisationen, in der Wirtschaft oder an Universitäten.
- Neuen Kadermitgliedern ist eine umfassende Aus- und Weiterbildung „on the job“ anzubieten. Durch den Besuch von Lehrgängen, die von Hochschulen und Fachorganisationen angeboten werden, und durch Praktika in verschiedensten Zoos können Kompetenzlücken geschlossen werden.



Wie machen es erfolgreiche Spitäler am Beispiel von Schwyz

■ **Theo Camenzind**
Spital Schwyz



Als Anna Baumann mich vor einigen Monaten anfragte, ob ich einen Beitrag zum Rigi-Symposium leisten wolle, hatte ich spontan zugesagt. Je länger ich mich jedoch mit der Materie beschäftigte, desto schwieriger erschien mir das Thema.

Wie Sie sich sicher leicht vorstellen können gibt es an einem Spital neben dem administrativen Kader auch ein medizinisches Kader. Bei diesem laufen die üblichen Prozeduren ab:

- Ausschreibung
- Bewerbung
- Selektion (breit abgestützte Kommission)
- Assessment
- Anstellung.

Dies entspricht wohl weitgehend den Prozessen, die auch in jedem andern Unternehmen so ablaufen. Ich beschränke mich daher bei meinen Ausführungen darauf, wie wir bei der Neubesetzung der Direktionsstelle vorgegangen sind, und versuche nachfolgend die Rahmenbedingungen, das Vorgehen und letztlich das Resultat darzustellen.

Kennzahlen zum Spital Schwyz

- Privates Spital mit Auftrag des Kantons Schwyz, die medizinische Grundversorgung für die Bevölkerung des inneren Kantonsteils sicherzustellen
- Umsatz 2013: CHF 75'000'000
- Mitarbeitende: ca. 550
- Anzahl Fälle 2013: 6595 stationäre Fälle
- Anzahl Pflagetage: ca. 42'870
- ambulante Fälle: ca. 16'000
- Ausbildungsspital für Ärzte, Pflegefachpersonal und diverse weitere Berufe
- Abrechnung der stationären Fälle über Fallpauschalen (Swiss DRG)
- davon maximal 55% durch Staat bezahlt
- davon maximal 45% durch Krankenkassen bezahlt

Organisationsform des Spitals Schwyz

Wichtigste Aussage hier: Es handelt sich um ein privates Spital mit öffentlichem Auftrag: Grundversorgung einer Region im Auftrag des Kantons Schwyz.

Es ist eine Besonderheit des Kantons Schwyz, dass es keine öffentlichen, staatseigenen Spitäler gibt. Der Kanton vergibt einen Grundversorgungsauftrag an insgesamt drei private Spitäler, verteilt auf die drei relativ klar abgegrenzten geografischen Regionen des Kantons. Ergänzend dazu gibt es noch die Aeskulaplinik in Brunnen. Eine Klinik welche sich allerdings der Komplementärmedizin verschrieben hat und insofern keinen Beitrag zur Grundversorgung der Bevölkerung liefert.

Der Eigentümer des Spital Schwyz ist keine Aktiengesellschaft sondern ein Verein – die Krankenhausgesellschaft Schwyz. Diese wurde 1854 vom Frauenverein Schwyz gegründet, ist jetzt also 160 Jahre alt

Der Verein hat rund 1000 Mitglieder. Der Vereinsvorstand besteht gegenwärtig aus acht Personen. Er nimmt die Funktion des Verwaltungsrates wahr und ist damit das eigentliche strategische Führungselement.

Allerdings wurde bis Ende letzten Jahres der Vorstand der Krankenhausgesellschaft auch noch sehr intensiv mit operativen Fragen konfrontiert, was nicht unbedingt immer zielführend war.

Rahmenbedingungen für die Führung eines Spitals

Zahlreiche Probleme machen die Führung eines Spitals schwierig:

- Die Ärzteschaft versteht die Anliegen der Verwaltung nicht!
- Die Verwaltung versteht die Anliegen der Ärzteschaft nicht!
- Ärzte verstehen grundsätzlich nichts von Betriebswirtschaft!
- Die Verwaltung versteht nichts von Medizin!
- Die Ökonomie mischt sich zu stark in die medizinischen Belange ein, ohne etwas davon zu verstehen!
- Die aktuellen Abrechnungsmodalitäten führen dazu, dass ein Arzt heute mehr am Schreibtisch sitzen muss, als sich um seine Patienten kümmern zu können!
- Die Halbwertszeit eines CEO im Spitalbereich ist sehr kurz, Tendenz generell abnehmend!



- Die Politik mischt sich viel zu stark in die Medizin ein, obwohl sie schon gar nichts von Medizin versteht!

In diesem Spannungsfeld muss die Führungsetage eines Spitals etabliert werden, eine nicht ganz einfache Aufgabe, wenn man das Ziel erreichen will, dass diese Führungsetage letztlich auch funktioniert.

Ein zentrales Problem stellt sicherlich die Sozialisierung der Ärzteschaft dar. Aufgrund der Ausbildungsstruktur in der Medizin, sind die meisten Ärzte Einzelkämpfer – zumindest verstehen sie sich als solche.

Zu beachten ist auch, dass die Kaderärzteschaft an einem Spital in der Regel deutlich mehr verdient als jeder Spitaldirektor –

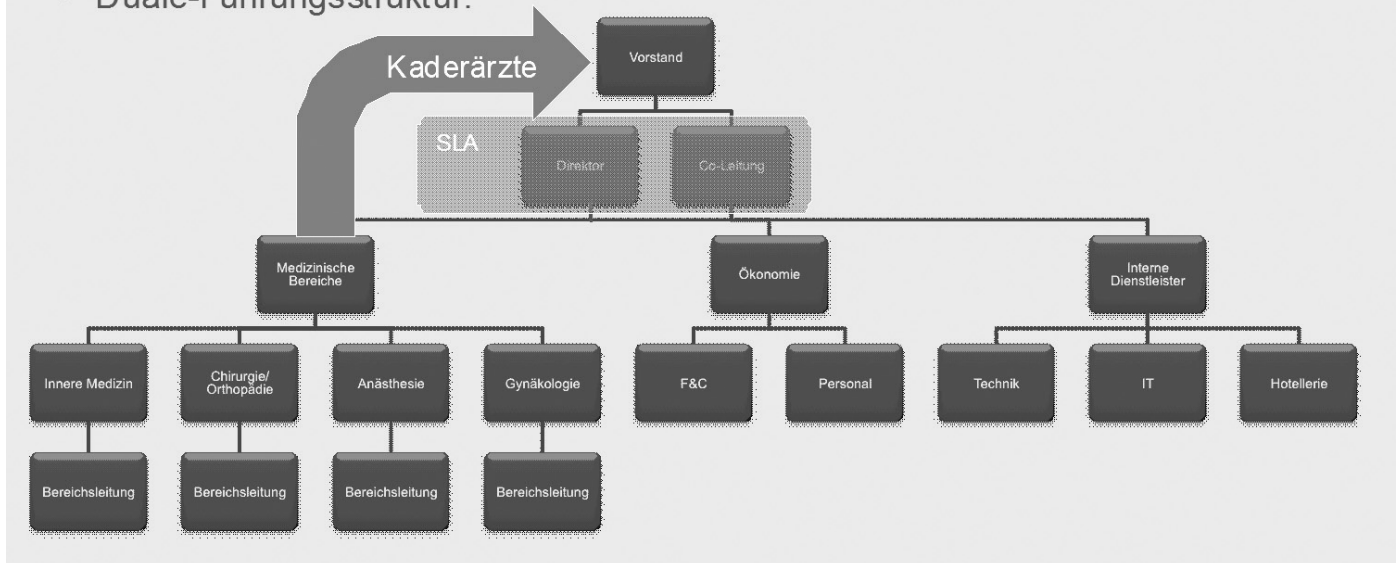
die Ärzte wissen das und leiten daraus wiederum einen Mitsprache- oder sogar Führungsanspruch ab.

Wie wird ein Spital nun wirklich geführt

Schweizweit gibt auch heute noch mehrere, teilweise grundverschiedene Modelle. Ganz böse Zungen behaupten sogar, dass die rund 300 Spitäler der Schweiz auch etwa 300 verschiedene Führungsstrukturen und Führungskulturen hätten.

Am Spital Schwyz hat sich in den letzten Jahren das folgende System etabliert und bewährt:

• Duale-Führungsstruktur:



Bis Mitte der 90er Jahre verwaltete ein Verwalter das Spital Schwyz. Danach übernahm eine Gruppe aus drei Personen die Führung des Spitals. Ein Direktor, ein Vertreter der Ärzteschaft und ein Vertreter der Pflege. Zu Beginn des neuen Jahrtausends wurde dieses sogenannte „Dreibein“ durch die bis Ende letzten Jahres aktuelle Duale Führungsstruktur abgelöst.

Dual war diese Struktur in zweifacher Hinsicht:

Einerseits Verteilung der obersten Führung:

- Direktor: Aussenminister (Krankenkassen, Partnerinstitutionen....)
- Co-Leitung: Innenminister (Personal, Infrastruktur, Dienste....)

Andererseits aber auch bezüglich der Mitsprache:

Den einzelnen Medizinischen Bereichen sollte mehr Mitspracherecht und Eigenverantwortung zugewiesen werden. Zu diesem Zweck wurden in jedem medizinischen Bereich die Bereichsleitungen unter der Führung eines Kaderarztes und eine Pflegenden eingerichtet. Diese Bereichsleitungen übernahmen zu einem schönen Teil die organisatorischen und planerischen

Aufgaben innerhalb der Bereiche. Gleichzeitig war einer der beiden Führungspersonen der Vertreter des Bereichs in der Spitalleitung.

Vorteile:

- sehr breit abgestützte Entscheidungsfindung (Basisdemokratie)
- Pflegekörper erstmals in die Gestaltung der einzelnen Bereiche miteinbezogen, was weitestgehend dem kooperativen Führungsverständnis entspricht, welches man im Gesundheitswesen sehr oft antrifft.
- Vorherrschaft der Ärzteschaft weitestgehend zurückgebunden

Nachteile:

- träge (in Entscheidungsfindung und Entscheidungsumsetzung)
- Kommunikation nicht ganz einfach (viele Mitentscheider, die informiert werden müssen)
- anspruchsvoll in der Führung
- Schwierigkeit dass verschiedene Kompetenzen auf der Bereichsstufe nicht vorhanden sind



Trotzdem wurde im Spital Schwyz diese Führungsstruktur akzeptiert und sie funktionierte trotz aller beschriebenen Schwierigkeiten weitestgehend.

Ein aus der Historie des Spital übriggebliebenes Manko konnte mit dieser Führungsstruktur jedoch nicht behoben werden: Die Anbindung der Kaderärzteschaft beim Vorstand – und damit die Einbindung des Vorstandes in viele operative Fragestellungen.

Überlegungen bei der Neubesetzung der Direktorenstelle

Schon seit längerer Zeit war bekannt, dass die Stelle des Direktors per Ende Januar 2014 infolge Pensionierung neu besetzt werden muss – dies infolge einer Regel, nach der auch die höchsten Kader spätestens mit 65 aus dem Dienst ausscheiden.

Wie bereits gesagt: Das Duale Führungssystem mit den Bereichsleitungen funktioniert, hat aber Schwächen. Deshalb war dem Vorstand sehr schnell klar, dass nicht einfach nur die Direktionsstelle neu besetzt werden soll, sondern dass in diesem Zusammenhang verschiedene Dinge geklärt werden sollen:

- Ist die aktuelle Führungsstruktur noch richtig
- Gibt es Verbesserungspotential und wenn ja, wo
- Können wir das Problem der Unterstellung der Kaderärzteschaft beim Vorstand lösen

Und

- Kann die schon längst überfällige Entflechtung zwischen operativer und strategischer Ebene endlich realisiert werden.

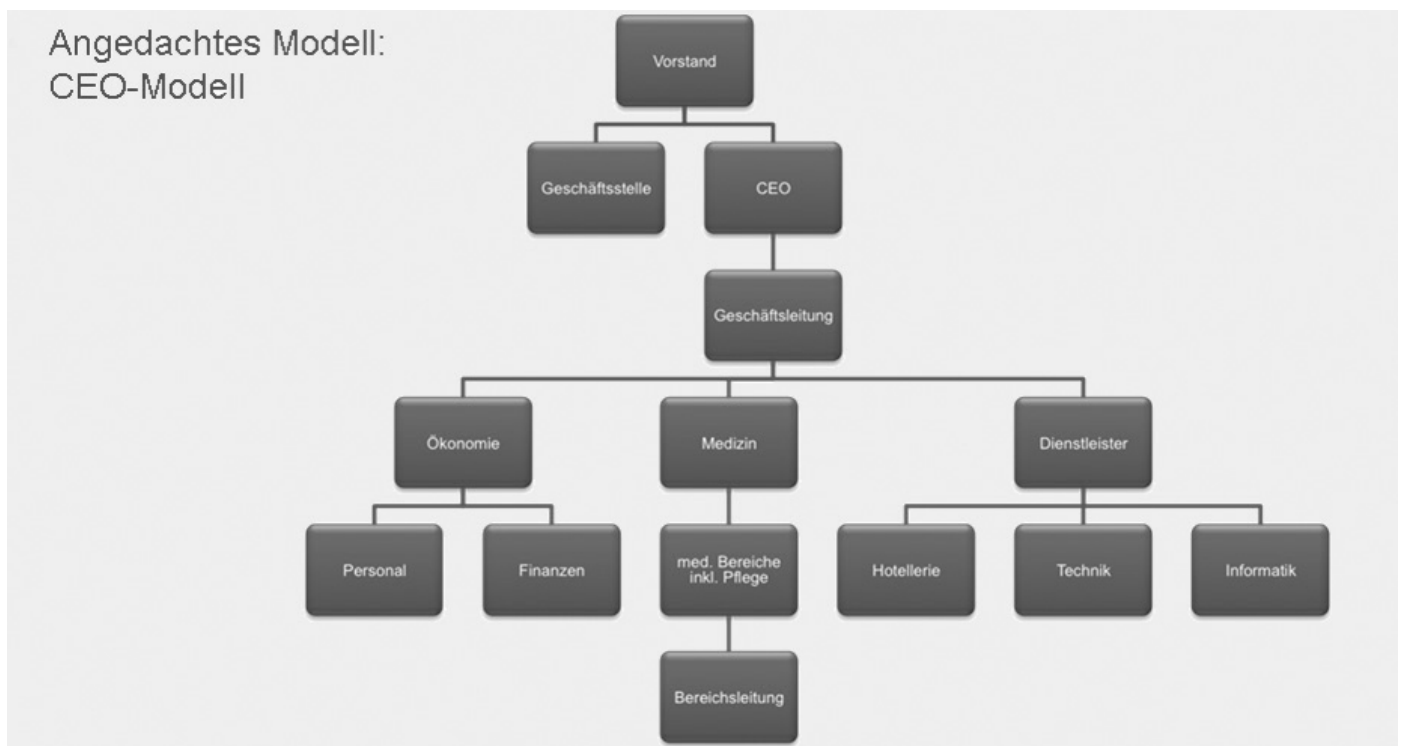
Um diese Fragen zu klären startete der Vorstand ein Projekt. Im Rahmen mehrerer Workshops wurde versucht, die oben gestellten Fragen zu beantworten.

Relativ schnell kam man zum Schluss dass ein Modell mit einem CEO die gestellten Anforderungen wohl am besten abbilden könnte. Verbunden allerdings mit der Problematik, dass mit einem rigorosen Systemwechsel der sogenannte Change-Prozess für die meisten Kadermitarbeitenden wohl nur sehr schwer zu bewältigen sein würde.

Der Ansatz war deshalb folgender:

- Der bisherige Spitalleitungsausschuss (Direktor + Co-Leitung) wird durch eine Einzelperson den/die CEO ersetzt
- Die Kaderärzteschaft wird administrativ direkt dem CEO unterstellt
- Die bisherigen Bereichsleitungen bleiben erhalten – allenfalls mit punktuellen Anpassungen dort wo die Detailanalyse zeigt, dass Handlungsbedarf vorhanden ist
- Gleiches gilt für die Zusammensetzung der Spitalleitung – auch diese soll grundsätzlich erhalten bleiben, aber ebenfalls punktuell angepasst, dort wo notwendig

Die nachfolgende Grafik stellt die vom Vorstand ursprünglich bevorzugte Führungsstruktur dar:



In einer erweiterten Diskussionsrunde, zu der nun ebenfalls die aktuelle Spitalleitung, die Kaderärzte und die Bereichsleitungen

eingeladen wurden zeigten sich aber schnell einige Knackpunkte:



Das grösste Probleme war: woher kommt der/die CEO?

- Falls der/die CEO aus der betriebswirtschaftlichen Ecke kommt (eigentlich die Regel) ergibt sich die Problematik der Vermittlung des medizinischen Fachwissens, ohne das kein Spital erfolgreich geführt werden kann;
- Falls der/die CEO aus der medizinischen Ecke (Arzt) kommt, kann es an der betriebswirtschaftlichen Komponente fehlen. Zudem stellt oft die Akzeptanz bei seinen ärztlichen Kollegen ein Problem dar (Du bist ja nicht mehr einer von uns, sondern Du hältst ja sowieso zur Verwaltung!)

Ein weiterer Punkt, den es zu berücksichtigen galt: Die Spitalwelt (mit Ausnahme der Kaderärzteschaft) ist eher basisdemokratisch orientiert und es besteht eine grosse Angst dass sich ein CEO zum „Alleinherrscher“ entwickeln könnte

Um am Spital Schwyz bestehen zu können, sollte der/die CEO folgende Eigenschaften mitbringen:

- langjährige Erfahrung in der Leitung von Dienstleistungsunternehmen
- hohe soziale Kompetenz
- Fähigkeit mit vielen Alpha-Tieren umgehen zu können (prinzipiell ist jeder Arzt ein solches Alpha-Tier)
- wobei CEO = Über-Alpha in der Regel keine gute Lösung gibt.

Es wurde schnell klar, dass der Markt für solche Persönlichkeiten sehr dünn ist. Ausserdem erlebte man an andern Spitälern,

dass die Halbwertszeit in der Regel eher kurz war oder ist. Für den Vorstand Grund genug zu akzeptieren, dass die reine CEO-Lösung zumindest für das Spital Schwyz keine Lösung sein kann. Ausschlaggebend war dabei insbesondere die fehlende Akzeptanz und die Angst eines Über-Alphas, welche nicht wediskutiert werden konnte.

In einem weiteren, sehr aufwendigen und anspruchsvollen Prozess wurde nun in einem Projektteam die neue, per 1. Dezember 2013 etablierte Führungsstruktur erarbeitet. Wichtig dabei war:

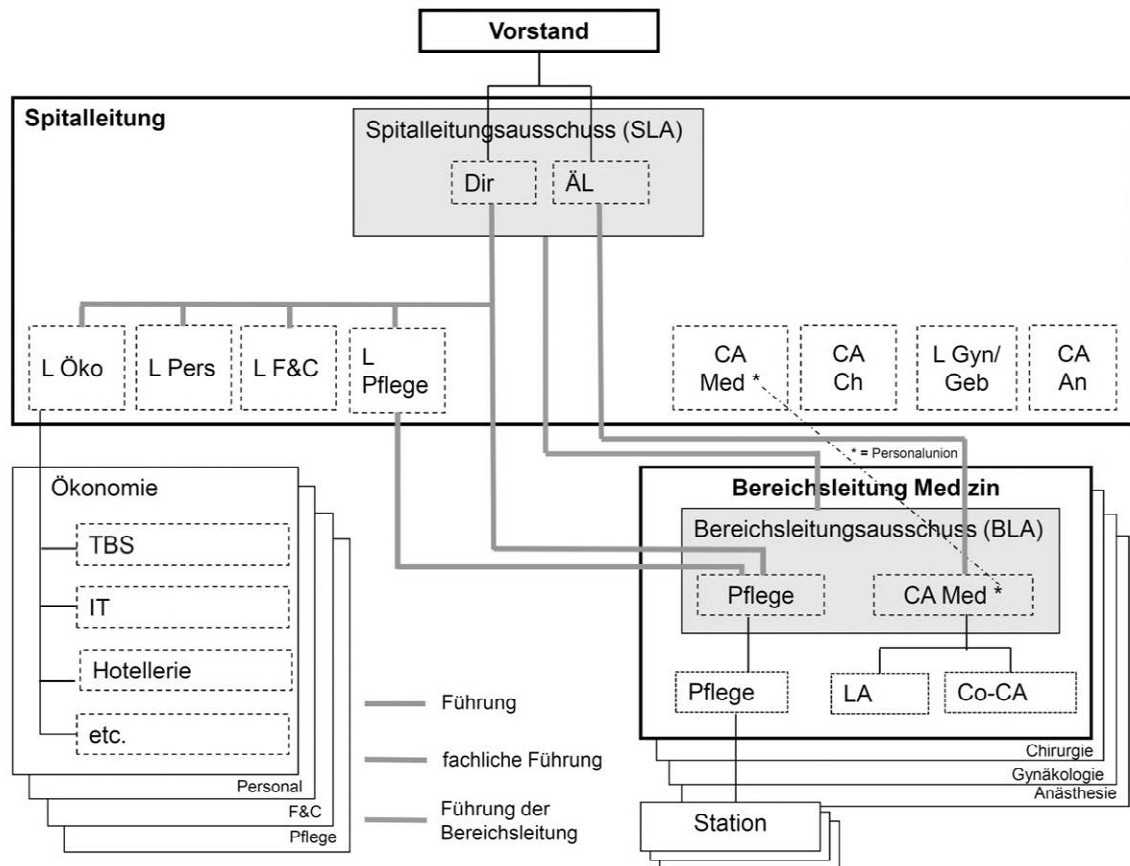
- alle Player waren im Projektteam vertreten
- das Projektmanagement und die Projektleitung (Mediation) wurden extern besetzt

Ergebnis

Im Ergebnis wurde an der Dualen Führungsstruktur festgehalten. aber jetzt mit einer klareren Definition der Aufgaben und Verantwortlichkeiten:

- Direktion: Vertretung des Unternehmens nach Aussen, führt Ökonomie sowohl fachlich und administrativ und führt auch Pflege administrativ.
- Ärztlicher Direktor: Administrative Führung der Chefärzte ad (für das fachliche sind die CA selbst verantwortlich)

Gemeinsam führen beide die Bereichsleitungsausschüsse in denen neu zwingend der CA und ein Pflegevertreter sitzen muss



Vorteile:

- Es bestehen klare Führungsstrukturen
- Der Vorstand kann sich jetzt auf strategische Führung beschränken (Kerngeschäft)
- Alle am Spital Tätigen fühlen sich vertreten

Nachteile:

- Das Modell stellt hohe Anforderungen an die organisatorischen Fähigkeiten des Spitalleitungsausschusses
- Braucht Umdenken vor allem bei den Kaderärzten
- die neu geschaffene Stelle des Ärztlichen Direktors muss noch definiert und mit Leben gefüllt werden (auch Akzeptanz bei den Kaderärzten)

Trotz der genannten Nachteile hat das Modell vermutlich die grössten Chancen erfolgreich zu sein.

Stellenbesetzung

Die Struktur war nun definiert, nun galt es, die richtigen Personen für die beiden Positionen:

- Direktor
 - Ärztlicher Direktor
- zu finden.

Zu diesem Zeitpunkt bestand bereits ein klar umschriebenes Profil für einen CEO. Dieses wurde an die neuen Anforderungen angepasst. Ebenfalls bestand bereits ein Vertrag mit einer Firma für die Selektion von Führungskräften. Auch war bereits eine Kommission bestellt worden, welche das Selektionsverfahren zuhanden des Vorstandes vorbereiten sollte. Ergänzend musste noch das Anforderungsprofil für den ärztlichen Direktor erstellt werden.

Im Rahmen des Projektes Neue Führungsstruktur zeichnete sich allerdings bereits ab, dass sich zwei Persönlichkeiten, welche bereits für unser Spital arbeiteten, hervorragend für die beiden zur Disposition stehenden Positionen eignen würden. Die oben genannte Kommission überlegte sich sehr intensiv, ob trotzdem ausgeschrieben werden sollte, oder ob die beiden Positionen auf dem Berufungsweg besetzt werden sollten. Diese Diskussion war wohl eine der schwierigsten, letztlich aber auch fruchtbarsten Diskussionen, welche ich im Laufe meiner Präsidialzeit erleben durfte.

Insbesondere verlangte diese Diskussion, dass wirklich jeder Teilnehmer versuchte alle Vor- und Nachteile so objektiv wie möglich zu beurteilen – teilweise gehörte sogar ein bisschen Mut dazu, wirklich alle Themenkreise zur Sprache zu bringen

(Vor-, aber auch Nachteil wenn man die zur Diskussion stehenden Personen sehr gut kennt, was bei internen Personen ja der Fall sein dürfte).

Letztlich erhielt die Berufung Vorrang gegenüber einer Ausschreibung. Wir verzichteten auf die Unterstützung der externen Head-Hunter-Firma und besetzten die beiden Positionen durch eigene Leute. Rückblickend erwies sich dies als der einzig richtige Schritt

Man sagt zwar: frisches Blut von aussen bringe auch neue Energie – im Falle des Spitals Schwyz sind wir aber im Vorstand einstimmig zur Überzeugung gelangt, dass es besser ist, mit einer neuen Struktur (auch wenn sie auf den ersten Blick gar nicht so neu ist, beinhaltet sie aber doch sehr viele neue Elemente), aber mit bewährten und vor allem bekannten Persönlichkeiten in die Zukunft zu gehen.

Bevor eine Führungsposition neu besetzt werden soll lohnt es sich unserer Meinung nach immer:

- Zu Hinterfragen, ob die aktuellen Führungsstrukturen wirklich noch richtig sind. Vielleicht haben sich ja über die Jahre Dinge eingeschlichen, welche nicht unbedingt förderlich sind.
- Sich für diesen Prozess kompetente Hilfe von Aussen zu holen (Stichwort Betriebsblindheit).
- Den Mut zu haben notwendige Änderungen auch wirklich anzupacken und umzusetzen, selbst wenn Widerstände laut werden und/oder grösserer Aufwand absehbar ist.
- Den Head-Hunter mit der Besetzung der Position zu beauftragen ist sicher möglich, aber nicht unbedingt der richtige Weg. Man kann ebenso gut die Anforderungen definieren und schauen, ob die gesuchten Kompetenzen nicht vielleicht sogar schon intern vorhanden sind.

Eine Garantie für gutes Gelingen gibt es nicht, aber eine gute Vorbereitung erhöht die Chancen ganz erheblich – oder anders gesagt: Die Halbwertszeit einer Führungsposition steigt mit der Qualität des Besetzungs-Prozesses.

Für mich die wohl wichtigste Erkenntnis: Die Selektion der Führungskräfte ist zwar grundsätzlich Sache der Obersten Leitung, aber es lohnt sich bestimmt, die Meinung der Mitarbeitenden und die Stimmung im Betrieb zu erfassen und in die Entscheidungsfindung einzubeziehen.

Ich bin überzeugt, das so entstandene Resultat wird Sie für diesen Mehraufwand entschädigen.

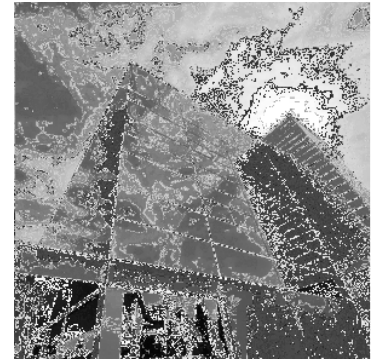
Kontakt:

Theo Camenzind
 Spital Schwyz
 Waldeggstr. 10
 CH-6430 Schwyz
 ✉ theo.camenzind@gersau.ch



Wie macht es ein erfolgreicher Handwerkszweig / KMU am Beispiel von Thermoplan

■ **Adrian Steiner**
Thermoplan AG



Über Thermoplan

Thermoplan ist in der Entwicklung und Produktion von Spezialgeräten für die Gastronomie tätig, nämlich Schlagsahneautomaten (seit 1984), Milchschaumer (seit 1990) und Kaffeevollautomaten (seit 1995). Dabei hat sie sich auf ein Segment in der Gastronomie fokussiert, nämlich auf Grossketten

Thermoplan ist ein KMU mit über 200 Mitarbeitern. Der Standort des Unternehmens ist seit 1985 Weggis im Kanton Luzern. Zur Firma gehören drei Produktionswerke und ein viertes ist im Bau.

98% der Exporte gehen in über 63 Länder. Der Einkauf findet zu 82% in der Schweiz statt.

Thermoplan hat drei Tochterfirmen in Deutschland, Österreich und den USA.

Wie führt man richtig?

Voraussetzungen für eine richtige Führung sind:

- Würde
- Selbstlosigkeit
- Beharrlichkeit
- Erfahrung
- Arbeitskraft
- Taktgefühl eines Botschafters
- Genialität eines Nobelpreisträgers
- Optimismus
- Findigkeit
- Gesundheit
- Geduld
- Lächeln
- Dickes Fell

Wie gewinnt man gute Führungskräfte?

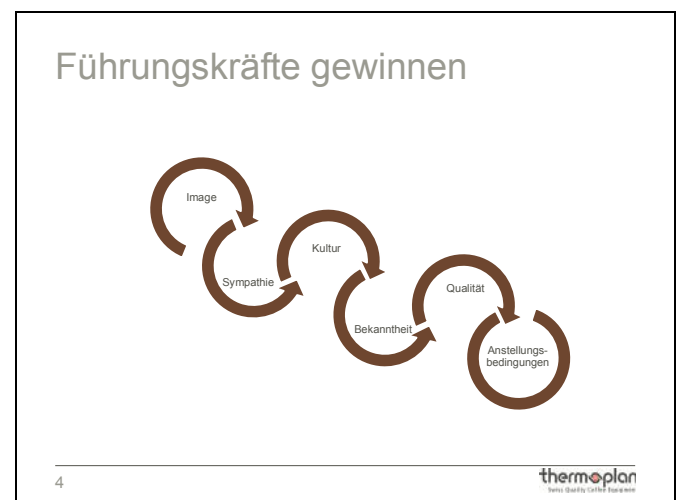
Wichtig sind folgende Aspekte:

- Image (im konkreten Fall Kaffeemaschinenhersteller aus Weggis, ein Familienunternehmen)
- Sympathie
- Kultur, Werte: weltweit, offen für verschiedene Völkergruppen/Sprachen
- Bekanntheit durch Referenzen, kreative Ideen (brasilianische Fussballnationalmannschaft trainierte 2006 in Weggis)
- Qualität der Menschen, der Infrastruktur der Produkte
- Anstellungsbedingungen: Attraktivität vs. hoher Lohn

Anforderungen klar definieren: Das Kerngeschäft muss verstanden werden, ein Fachspezialist ist vielleicht nicht die beste Führungskraft.

Führungskompetenz kann erlernt werden, wenn der Mitarbeiter bereit dazu ist und die fachlichen Voraussetzungen erfüllt sind

Die Fachspezialisten müssen in der Firma ihren Bereich beitragen und diese müssen entsprechend geführt werden



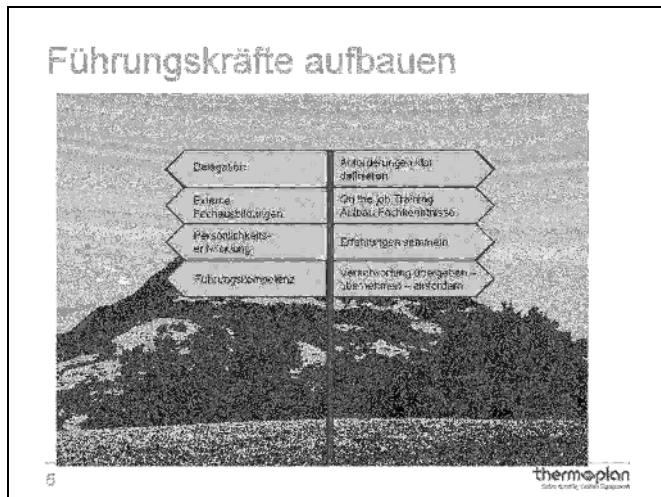
Wie eignet man sich diese Fähigkeiten an?

- Training on the job; Aufbau Fachkenntnisse
- Externe Fachausbildungen
- Delegation: Vertrauen vom Vorgesetzten, dass man Fehler, resp. Erfahrungen machen kann
- Persönlichkeitsentwicklung
- Verantwortung übergeben, übernehmen, einfordern
- Nachzucht: fast nur eigene Mitarbeitende, allerdings beim grossen Wachstum musste extern nach höherer Professionalität gesucht werden
- Jobrotation bei den Bereichsleitern ist enorm bereichernd

Verhältnis Management und Führung:

- Manager oder Leader
- Führungskräfte haben zu wenig Zeit für Führung wegen des Tagesgeschäftes
- Berechenbarkeit als Führungsperson ist ganz wichtig

Gefunden werden als attraktiver Arbeitspartner ist wichtiger als zu suchen!



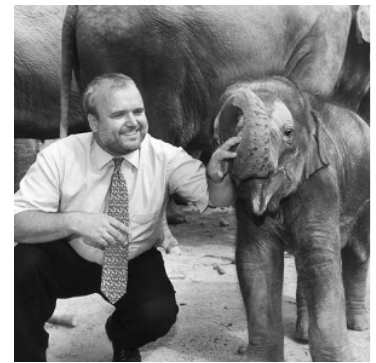
Kontakt:

Adrian Steiner
 Thermoplan AG
 Thermoplan-Platz 1
 CH-6353 Weggis
 ✉ asteiner@thermoplan.ch



Was muss ein guter Zoodirektor können und wie kommt er zu den entsprechenden Kompetenzen

■ **Jörg Junhold**
Zoo Leipzig



Zusammenfassung

Ein guter Zoodirektor muss heute nicht nur ein ausgewiesener Tierexperte sein, sondern das Instrumentarium einer modernen Unternehmensführung beherrschen. Der Beitrag beleuchtet die dafür notwendigen Kompetenzen als Manager und Führungspersönlichkeit, insbesondere die Fach- und Methodenkompetenz, die soziale Kompetenz und die innere Stärke (Charisma und Persönlichkeit). Eine Besonderheit stellt die öffentliche und politische Rolle eines Zoodirektors dar, die es gilt entsprechend auszufüllen. Schliesslich werden Wege aufgezeigt, wie diese Kompetenzen erlangt werden können. Neben dem klassischen Seminar bieten sich insbesondere Executive Coachings oder eine an persönlichen und Führungszielen orientierte Förderung von Führungskräften an.

Einleitung

Zoodirektoren haben seit jeher die breite Öffentlichkeit fasziniert, sei es durch den eigenen Kindheitstraum gepaart mit dem Vertrauen in die hohe Fachkompetenz oder den Hauch des Verwegenen, der die Leiter einer der beliebtesten Kultur- und Freizeiteinrichtungen im deutschsprachigen Raum umgibt. Doch das Bild eines Zoodirektors hat sich in den vergangenen mehr als 100 Jahren verändert, wenn man zum Beispiel Persönlichkeiten wie einen LUDWIG HECK (Zoo Berlin 1888 – 1931), einen BERNHARD GRZIMEK (Zoo Frankfurt 1945 – 1974) oder eine DAGMAR SCHRATTER (Tiergarten Wien-Schönbrunn seit 2007) miteinander vergleicht. Bei allen inhaltlichen Ansprüchen als Bildungs- und Naturschutzeinrichtung müssen sich Zoos heute mit meist sinkenden öffentlichen Zuschüssen für deren Betreibung in einem sehr dynamischen Freizeitmarkt behaupten. Dies stellt auch enorme Ansprüche an die Fähigkeiten der Leiter von Zoologischen Gärten.

Ein guter Zoodirektor

Zunächst soll die Frage beantwortet werden, was ist ein guter Zoodirektor im 21. Jahrhundert? Bemüht man die Literatur, um eine Definition des Berufsbildes zu finden, so fallen die Ergebnisse recht spärlich aus. Der Deutsche Duden beschreibt einen Zoodirektor als „Direktor eines Zoos“ (DUDEN 2014). Die Online-Plattform www.vention.de Studium - was dann? (HENNING 2005) führt zu den Aufgaben eines Zoodirektors wie folgt aus: „Die Arbeit eines Zoodirektors ist in erster Linie von der Öffentlichkeitsarbeit und Management geprägt. So besteht die alltägliche Arbeit vorrangig in einer Kombination aus

Marketing, Management und intensiver Öffentlichkeitsarbeit. Ein Zoodirektor darf den Umgang mit den Medien sowie das Rampenlicht nicht scheuen. Er repräsentiert den Zoo und ist massgeblich für sein Image verantwortlich. Darüber hinaus muss sich ein Zoodirektor auch um die wirtschaftlichen Belange des Zoos kümmern. Dazu gehört auch die Kontaktpflege zu Sponsoren und Spendern, Förderern und Partnern. Selbstverständlich bestimmen jedoch stets die Belange der Tiere sein Handeln. Dazu gehören Tierhaltung, der Tier- und Artenschutz mit all seinen gesetzlichen Bestimmungen genauso wie die Gesundheit der Tiere. Aber auch die Planung und Kontrolle von Forschungsprojekten fällt neben pädagogischen Tätigkeiten und Personalfragen in seinen Aufgabenbereich.“ Diese Beschreibung trifft schon sehr gut das Tätigkeitsfeld eines Zoodirektors der Gegenwart

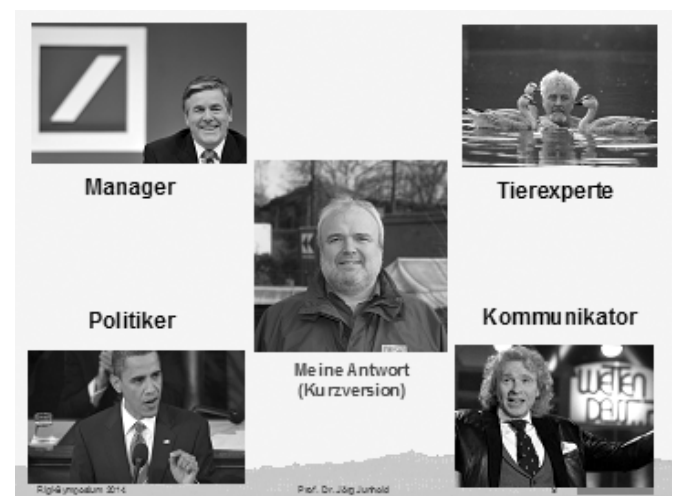


Abb. 1: Was ist ein guter Zoodirektor?



In den letzten Jahren hat sich gezeigt, dass die Nachbesetzung von Direktorenstellen in grossen deutschen Zoos alles andere als einfach war und dass sich die Eigentümer schwer getan haben, eine passende Person für dieses Aufgabenfeld zu finden. Was ist also ein guter Zoodirektor? Im sprichwörtlichen Sinne die eierlegende Wollmilchsau oder eine Persönlichkeit mit verschiedensten Qualifikationen und Erfahrungen? Häufig von Dritten befragt, was einen heutigen Zoodirektor ausmacht, antwortet der Autor meistens: Ein Zoodirektor ist eine Mischung aus Manager, Tierexperte, Politiker und Kommunikator. Er vertritt die Auffassung, dass ein grosser Zoo heute in erster Linie von einer Persönlichkeit mit ausgeprägten Manager- und Führungsqualitäten geleitet werden sollte.

Manager und Führungspersönlichkeit

Die Fachleute in der Tiergärtnerei haben alle eine Vorstellung, was einen guten Tierexperten ausmacht, ausgewiesen durch wissenschaftliche Veröffentlichungen, Vorträge oder den praktischen Umgang bei der Haltung und von Zoo- und Wildtieren. Deshalb soll auf dieses Thema hier nicht weiter eingegangen werden. Was aber macht nun einen guten Manager und eine gute Führungspersönlichkeit aus? Zu den typischen Funktionen oder Aufgaben des Managements in Unternehmen und Organisationen gehört die Planung, Organisation, Führung und Kontrolle (im Sinne von Erfolgskontrolle). Um diese Funktionen erfolgreich ausüben zu können, bedarf es verschiedener Kompetenzen, der sogenannten Managementkompetenzen. Diese kann man, KATZ (1977) und STEWART (1982) folgend, in technische, soziale und analytische Kompetenzen gliedern:

- Technische: (neben Technologiekenntnissen) Kosten- und Investitionsrechnung, Projektplanung, Qualitätskontrolle und der Umgang mit Kennzahlensystemen.
- Soziale: u.a. Führung, Motivation, Kommunikation, Konfliktlösung oder die Erfüllung der Vorbildfunktion.
- Analytische: z.B. Problemlösung, strategisches Denken, Risikoabwägung sowie ein ganzheitliches Verständnis der Funktionsweise eines Unternehmens und der Interdependenz seiner Bereiche (Unternehmensfunktionen) wie zum Beispiel Marketing, Produktion, Finanzen und Verwaltung.

Unter Führung versteht man einen Teilbereich des Managements, jedoch werden beide Begriffe häufig synonym verwendet. Der Begriff Führung wird definiert als direkte und indirekte Verhaltensbeeinflussung zur Realisierung von Zielen, die sich meistens aus den Zielen der Organisation und den Erwartungen der Stakeholder ableiten. Nach dem Modell der Transformationalen Führung von BASS und AVOLIO (1994) muss eine erfolgreiche Führungskraft folgende Aufgaben erfüllen:

- Vorbild sein und Vertrauen aufbauen, um Loyalität zu gewinnen (idealized influence).

- Durch anspruchsvolle, sinnvolle Ziele motivieren und dadurch die Leistungsbereitschaft steigern (inspirational motivation).
- Zur Selbständigkeit und Kreativität anregen (intellectual stimulation).
- Mitarbeiter individuell fördern, damit sie ihre persönlichen Fähigkeiten und Stärken weiter entwickeln können (individualized consideration).

Sowohl Management- als auch für Führungsaufgaben können nicht losgelöst voneinander betrachtet werden. Häufig sind Führungskräfte auch für die Wahrnehmung von Managementaufgaben verantwortlich; dann fallen Management- und Führungsaufgaben und die dazu erforderlichen Kompetenzen zusammen. Zu den wissenschaftlichen Modellen einer guten Führung gibt es allein in Deutschland etwa 40.000 Bücher und Millionen von Artikeln und Abhandlungen. Es gilt letztlich immer der Leitsatz: Manager müssen führen – Führer müssen managen können!



Abb.2: Persönlichkeitsmerkmale einer guten Führungskraft

Welche Kompetenzen braucht ein guter Zoodirektor?

Sicherlich wird es immer die verschiedensten Management- und Führungsstile eines Zoodirektors geben. Und bei der Frage, welche Kernkompetenzen ein guter Zoodirektor dazu benötigt, könnten wieder viele verschiedene Modelle zu Rate gezogen werden. Nach den Erkenntnissen von LEMPER-PYCHLAU (2005) braucht Führung unbedingt die Autorität als Tausch von eigenen Bedürfnissen gegen das Vertrauen in Führung. Die dafür notwendige Autorität erlangt eine Führungspersönlichkeit zum einen durch die entsprechende Position, zum Beispiel der Ernennung als Zoodirektor, und zum anderen durch entsprechende persönliche Führungsqualitäten. Diese, auch als „natürliche Autorität“ bezeichneten Qualitäten, erlangt man jedoch nicht durch die Position an sich sondern ausschliesslich durch Fach- und Methodenkompetenz, soziale Kompetenz und innere Stärke (Charisma und Persönlichkeit).



Die Fach- und Methodenkompetenz eines Zoodirektors sollte im Wesentlichen die folgenden Gebiete umfassen:

- Akademische Ausbildung (Hochschule) und praktische Berufserfahrung im Zoo oder Zoo-ähnlichen Einrichtungen
- Tierhaltung, -pflege und -management
- Tier-, Arten- und Naturschutz
- Betriebswirtschaftliche Kenntnisse / Finanzwesen
- Marketing und Kommunikation (Bedürfnisse und Trends)
- Arbeitsrecht
- (Öffentliches) Verwaltungsrecht
- Bauen / Technische Einrichtungen
- Wissenschaft und Pädagogik
- Englische Sprache
- Werkzeuge der Führung und des Management

Für einen Zoodirektor mindestens genauso wichtig wie die Fach- und Methodenkompetenz ist die soziale Kompetenz. Sie bestimmt letztlich, wie Menschen miteinander arbeiten und gemeinsame Ziele erreichen können. Folgende Merkmale bestimmen die soziale Kompetenz einer Führungspersönlichkeit:

- Kommunikationsklima
- Authentizität und Ehrlichkeit
- Angenehmes Betriebsklima schaffen
 - Räumliche Umgebung, Höflichkeit und Freundlichkeit, Gerechtigkeit und Fairness, Akzeptanz und Respekt, Grosszügigkeit und Wohlwollen, Humor, Beziehung und Verbundenheit
- Mitarbeiterorientierung
 - Praktische Unterstützung, Identität, Gestaltungsspielräume zulassen, Herausforderungen bereitstellen, Identität spiegeln und bestätigen, Individualität und Vielfalt zulassen
- Vermeidung von Machtanwendung

Die innere Stärke einer Führungskraft sorgt schliesslich dafür, wie wir selbst als Führungskraft wahrgenommen werden. Sie prägt die Persönlichkeit und verleiht der Führungskraft das entsprechende Charisma. Erfolgreiche Führungspersönlichkeiten kennen und arbeiten an sich selbst. Die folgenden Anhaltspunkte dienen der Entwicklung von innerer Stärke:

- Verantwortung annehmen (Entscheiden)
- Selbstkenntnis
 - Handlungsoptimierung (Stärken, Schwächen, Grenzen), Zielorientierung, Authentizität und Souveränität, Gefühlsmanagement
- Selbstwertgefühl
 - Der Umgang mit sich selbst, Selbstrespekt, Kein negatives Selbstbild, Eigene Unvollkommenheit zulassen
- Den Zweifel kultivieren
 - Innere Haltung zu Alternativen
- Sinn finden (Erfüllung)

Eine Besonderheit, die den Zoodirektor vor allem im deutschsprachigen Raum von vielen anderen Betriebsleitern unterscheidet, sind seine politische Rolle und die grosse öffentliche Aufmerksamkeit. Darüber hinaus wird von ihm zunehmend die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung in der Region erwartet, z.B. sei es durch die Mitarbeit in verschiedenen Gremien oder in Ehrenämtern. Hier sind als Kompetenzen insbesondere die kommunikativen und sozialen Fähigkeiten und der professionelle Umgang mit den Medien gefragt.

Wie kann ein Zoodirektor Management- und Führungskompetenzen erlangen?

Die Entwicklung zu einer Führungspersönlichkeit wird sehr stark durch die eigene Berufs- und Lebenserfahrung beeinflusst. Hier werden insbesondere die soziale Kompetenz und die innere Stärke entwickelt. Darüber hinaus muss natürlich wie bei jeder zu entwickelnden Führungskraft die Bereitschaft zum lebenslangen Lernen vorhanden sein. Hinsichtlich der Methoden zur Erlangung von Management- und Führungskompetenzen gilt für einen grösseren Zoo, was heute auch in jedem grösseren mittelständischen Unternehmen angewandt wird. Einen Überblick über die wichtigsten Methoden gibt die Abbildung 3.

Best Practice in Leadership Development: Methoden

- Klassische Seminare sind die Basis (wegen der hohen Kosten firmenspezifischer Seminare, werden diese meistens von forschenden Business Schools zugekauft)
- Action Learning (Projektgruppen, die an der Lösung realer Probleme aus dem Tagesgeschäft arbeiten (Fälle aus dem eigenen Unternehmen))
- 360-Grad-Feedback (Rückmeldung von Mitarbeitern, Vorgesetzten, Kollegen und Selbsteinschätzung)
- Executive Coaching (strukturierte Vier-Augen-Gespräche mit internen oder externen Beratern)
- Job Assignments (ein- bis dreijährige Aufgaben in verschiedenen Funktionen)
- Rotation über Kern-Funktionen („Linchpin Positions“)
- Mentoring (Betreuung durch hierarchisch höher stehende Manager)

Quelle: Institut für Management-Innovation, Prof. Dr. Waldemar Pelz auf Basis der Studien von Carter, Conger, Day und Fulmer (siehe Literaturverzeichnis)

Abb.3 Methoden zur Erlangung von Führungskompetenzen (PELZ 2005)

Klassische Seminare sind die Basis und werden bei grösseren Unternehmen wegen der hohen Kosten oft von externen Trainern oder Business Schools zugekauft. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass diese Hochschulen praxisorientierte Forschung betreiben, damit die Teilnehmer einen Wissensvorsprung bekommen. Reines Lehrbuchwissen kann man nämlich wesentlich kostengünstiger durch Lektüre und Selbststudium erwerben. Als Lernmethode bekommt das sogenannte Action Learning eine ständig wachsende Bedeutung. Dabei handelt es sich um Projektgruppen, die an der Lösung realer Probleme aus dem Tagesgeschäft arbeiten. Diese Vorgehensweise hat neben dem Praxisbezug den Vorteil der Verbesserung der Beziehun-



gen zwischen verschiedenen Teilnehmern, Managern und Funktionen (Abteilungen). Als Ausgangspunkt von Entwicklungsmaßnahmen dienen häufig Management-Audits, Verhaltensinterviews ("behavioral interview") und das 360-Grad-Feedback, bei dem die Kandidaten eine Rückmeldung über ihr Verhalten von Mitarbeitern, Vorgesetzten, Kollegen bekommen (Fremdbild) und dieses mit der eigenen Einschätzung (Selbstbild) vergleichen. Zahlreiche Anliegen und Themen haben eine starke persönliche Komponente und lassen sich somit in der Gruppe nicht diskutieren. Dazu werden sogenannte Executive Coachings angeboten. Dabei handelt es sich um Vier-Augen-Gespräche mit internen oder externen Beratern. Der Autor selbst lässt sich seit nunmehr 15 Jahren regelmässig durch persönliches Coaching begleiten, um sich ständig weiter zu entwickeln. Dies ist schrittweise und mit gutem Erfolg auch auf die beiden nächsten Führungsebenen im Zoo Leipzig ausgeweitet worden. Eine weitere verbreitete Massnahme sind sogenannte Job Assignments. Dabei handelt es sich um ein- bis dreijährige Aufgaben in verschiedenen Funktionen, die eine besondere Bedeutung für den Erwerb von Kompetenzen haben (sogenannte Linchpin Positions). Beispielsweise wäre es hilfreich, dass ein angehender Zoodirektor, der bisher als Biologe gearbeitet hat, auch eine angemessene Zeit zum Beispiel im Kaufmännischen Bereich oder im Marketing verbringt und somit ein besseres Verständnis für wirtschaftliche Belange und die Entwicklung des Freizeitmarktes entwickelt.

Im Zoo Leipzig führen alle Mitglieder des Managementteams (Zooleitung /Abteilungsleiter) seit 2003 mit dem Direktor ein Jahresgespräch, bei dem gemeinsam Zielvereinbarungen erarbeitet werden. Neben den Leistungsparametern des Zoos und der zu verantworteten Abteilung werden auch Führungsziele und persönliche Ziele vereinbart und rückwirkend ausgewertungsberechnet. Die persönlichen Ziele dienen der Entwicklung als Führungskraft und werden durch individuell zugeschnittene Fortbildungen wie Coachings oder Seminarbesuche vom Be-

trieb unterstützt. Dies hat nicht nur die Führungsqualität und -kultur im Zoo selbst verbessert sondern es hilft der zweiten Führungsebene auch, sich als Kandidaten für künftig zu besetzende Direktorenstellen zu qualifizieren.

Um Führungskräfte und künftige Direktoren aus den eigenen Reihen der Zoos zu entwickeln, sollte unter den Zoodirektoren im deutschsprachigen Raum diskutiert werden, einen gemeinsamen Aufbaukurs für 10 – 15 ausgewählte Kandidaten zu installieren. Im Zentrum dieses Kurses sollten interdisziplinäre Fortbildungen und die Vermittlung von Management und Führungskompetenzen stehen

Literatur:

- BASS, B. M. / AVOLIO, B. J. (Eds., 1994): Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership, Thousand Oaks.
- DUDEN (2013): Bibliographisches Institut, Berlin; Auflage: 26. Auflage.
- HENNING, J. (2005): www.vetion.de Studium-was dann?
- KATZ, R. (1955): Skills of an effective administrator, in: Harvard Business Review, January-February 1955.
- LEMPER-PYCHLAU, M. (2005): Führen mit natürlicher Autorität. orell füssli, Zürich.
- MALIK, F., (2004): Führen, Leisten, Leben. DVA, 16. Aufl., Düsseldorf.
- MARTENS, A. (2012): Wie geht ganzheitliche Führung? Neues Managementparadigma. In: manager-Seminare, Heft 167-
- MINTZBERG, H. (2011): MANAGEN. GABAL Verlag, 2.Aufl., Offenbach.
- PELZ, W. (2004): Kompetent führen, Wiesbaden.
- SPRENGER, R. K. (2007): Vertrauen führt. Campus Verlag, 3. Aufl., Frankfurt/Main
- STEWART, R. (1982): Choices for the manager, London et. al.

Kontakt:

Prof. Dr. Jörg Junhold
 Zoo Leipzig
 Pfaffendorfer Strasse 29,
 D-04105 Leipzig
 ✉ chefsekretariat@zoo-leipzig.de



Was muss ein guter Zoodirektor können und wie kommt er zu den entsprechenden Kompetenzen

■ **Barbara Jantschke**
Zoo Augsburg



Zusammenfassung

An einen Zoodirektor werden neben der fachlichen (zoologischen) Qualifikation noch andere Anforderungen gestellt, je nachdem wie der Zoo organisiert ist, muss z.B. auch die kaufmännische Leitung gewährleistet sein. Kleinere Zoos haben andere Erfordernisse als grosse Zoos. In einem grossen Zoo beschäftigt sich der Direktor kaum noch mit den Tieren, in einem kleinen muss er Allrounder sein

Zunächst glaubt man, dass dies ein einfaches Thema sei, bei genauerem Nachdenken fällt die Beantwortung aber durchaus schwer.

Aus diesem Grund werden diese Ausführungen naturgemäss sehr persönlich geprägt sein, und deswegen sollen den Ausführungen kurz mein Werdegang vorweg gestellt werden:

Ich habe mich im Alter von drei Jahren entschieden im Zoo zu arbeiten, und meinen Lebenslauf darauf ausgerichtet. Während ich bei der Diplomarbeit noch etwas abgeschweift bin, da mich Spinnen sehr interessiert haben und während des Studiums nicht behandelt wurden, wurde alles Weitere nach dem zu erreichenden Ziel ausgerichtet.

Nach der Promotion über das vergleichende Sozialverhalten zwei südamerikanischer Primatenarten folgten die ersten Bewerbungen und die Volontärassistentenstelle in Krefeld. Eine Volontärstelle in einem Zoo ist für die Erlangung der entsprechenden Kompetenzen äusserst wichtig, da dort gelernt wird wie die tägliche Arbeit in einem Zoo aussieht.

Danach folgten sieben Jahre Kuratortätigkeit in Ueckermünde und seit Mai 2002 bin ich Direktorin im Zoo Augsburg.

In diesem Rigi-Symposium soll erarbeitet werden, wie ein Zoo zu guten Führungskräften kommen. Diese Frage ist besonders schwierig für das Berufsbild des Zoodirektors zu beantworten, denn meistens sucht diese/r sich ja seinen/ihren Nachfolger nicht selbst aus. Sicherlich sind die Anforderungen je nach Organisationsform eines Zoos unterschiedlich.

Als Zoodirektorin und Geschäftsführerin einer GmbH werden neben der fachlichen (zoologischen) Qualifikation noch andere Anforderungen gestellt. Hat man einen Kaufmännischen Leiter oder muss dies auch durch den Zoodirektor gewährleistet sein?

Kleinere Zoos haben andere Erfordernisse als grosse Zoos, Zoodirektoren von kleineren Zoos dürfen sich aber ab und zu noch mit Tieren beschäftigen.

Die Frage was macht einen guten Zoodirektor aus gliedert sich in zwei Haupt- bzw. Themenkomplexe:

Zum einen das Allgemeine, der grosse Kontext, dabei fallen Begriffe, die sicherlich auch für Geschäftsführer in anderen Geschäftsfeldern zutreffen:

1. Visionen entwickeln und umsetzen – im Gegensatz zu anderen Einrichtungen (z.B. Museen) darf kein Stillstand entstehen
2. Strategisch denken, nicht kurzfristig
3. Wirtschaftlich denken, sparsam mit Mitteln umgehen
4. Sich Herausforderungen stellen
5. Ziele vorgeben
6. Präsent sein (intern und extern) – und Spass daran haben
7. Begeisterung wecken – intern und extern
8. Netzwerke erarbeiten – Rückhalt in der Bevölkerung und in den verantwortlichen Gremien schaffen

Grundsätzlich muss man sich als Zoodirektor im Klaren sein, dass man eine Person des öffentlichen Lebens ist. Dies gilt als Person, aber auch für das was man repräsentiert.

Tiere und was mit Tieren passiert, sind immer eine Meldung der Medien Wert, und so ist man regelmässiger Ansprechpartner der Medien. Man ist ständig im Fokus. Zeitung, Radio, Fernsehen, Interviews geben – das muss man gerne und routiniert machen.

Zum anderen das tägliche Business: was tut er konkret und wie tut er es gut



Bei den Bereichen, die mit dem täglichen Business zu tun haben, ist die Art und Weise und die Ausprägung sicherlich sehr stark von der Grösse der Einrichtung und von der Organisationsform abhängig.

Es ist ein Allrounder gefragt. In der Zwischenzeit ist die Zeit des reinen Zoologen als Zoodirektors vorbei, nun sind auch andere Kompetenzen gefragt. So müssen unterschiedlichste Bereiche abgedeckt werden (Architekt, Marketing, Öffentlichkeitsarbeit, Personalführung, Finanzen, Sponsoring).

Während ein CEO in vielen anderen Unternehmen i.d.R. zwischen den Sparten ausgetauscht werden kann, wird ein Zoodirektor (oder Geschäftsführer) nicht Geschäftsführer beispielsweise der Telekom, er/sie bleibt in seinem/ihrem Fachbereich.

Schlussfolgerung

Grundsätzlich und am Wichtigsten ist die Einstellung, dass die Tätigkeit des Zoodirektors nicht Beruf ist, sondern Berufung.

Ein wichtiger Punkt sind Volontärsassistentenstellen. Dabei lernt man den Grundstock (Öffentlichkeitsarbeit, Gehegeplanung, Umgang mit Tierpflegern, ganz allgemein wie funktioniert ein Zoo).

Man ist es mit Haut und Haaren, und das kann man nicht lernen.

Wie kommt er oder sie zu den entsprechenden Kompetenzen: Schlagwort LEARNING BY DOING also durch Erfahrung und Übung.

Eine Voraussetzung dabei ist allerdings, dass der Vorgesetzte Verantwortung abgibt. Man muss dem Volontär die Möglichkeit geben sich z.B. bei der Gehegeplanung einbringen zu können, den Umgang mit Medien zu lernen, indem er eigenverantwortlich Interviews gibt. Oder die Personalverantwortung für Praktikanten oder Auszubildende übernimmt.

Kontakt:

Dr. Barbara Jantschke

Zoo Augsburg

Paul-Eipperstr. 10

D-86161 Augsburg

✉ barbara.jantschke@zoo-augsburg.de



Das Konzipieren von neuen, tiergerechten und für das Publikum attraktiven Anlagen gehört ebenso zum Aufgabenbereich eines Zoodirektors wie das Sichern der wirtschaftlichen Existenz des Unternehmens, Beide Bilder aus dem Zoo Augsburg © Peter Dollinger



Was muss ein guter kaufmännischer Leiter können und wie kommt er zu den entsprechenden Kompetenzen

■ **Doris Wolkner-Steinberger**
Tierwelt Herberstein



Zusammenfassung

Im deutschsprachigen Raum werden Zoos mehrheitlich von einem Zoologen oder Tierarzt geleitet. Einzelne haben eine Doppelspitze, und bei einigen obliegt die alleinige Geschäftsführung einer Person mit kaufmännischem Hintergrund. Die Anforderungen sind im Prinzip dieselben. Wo eine Führungskraft ausbildungsbedingte Defizite hat, soll sie die entsprechenden Aufgaben delegieren. In der durch eine Kauffrau geführten Tierwelt Herberstein hat es die Geschäftsführung als ihre Verpflichtung angesehen, ein Managementsystem schriftlich festzulegen, dieses zu entwickeln und seine Wirksamkeit ständig zu verbessern.

Beschreibung GF Tierwelt Herberstein

Als alleinige Geschäftsführerin der Landestiergarten GmbH bin ich zuständig für den gesamten Betrieb und alle Abläufe, welche im täglichen Geschäft anfallen. Darunter fällt auch die Einhaltung aller gesetzlichen Bestimmungen welche für den Betrieb relevant sind, sowie gesamte Wirtschaftsergebnis. Die Öffentliche Vertretung nach innen und aussen spielen eine ebenso grosse Rolle wie alle Massnahmen im Bezug auf Arbeitnehmer (Arbeitnehmerschutzgesetz). Ausserdem unterstehe ich als alleinige Geschäftsführerin einer Meldepflicht an den Aufsichtsrat (bestehend aus 7 Personen aus den Bereichen Recht, Wirtschaft, Vertretung des Landes Steiermark, sowie aktuell der steirischen Tierschutzombudsfrau). Die Sitzung findet quartalsmässig, alle 3 Monate statt. Die Führung eines ordnungsgemässen Rechnungswesens, die Aufsicht über die ISO-Zertifizierung als Kontrollfunktion, Budgetplanung, Soll-Ist Analysen, Erstellung des Jahresabschlusses, Personalentscheidungen, Auftraggeber-Entscheidungen, Managementsystemüberwachung ISO für das gesamte Unternehmen, sowie Qualitätsbewusstsein betreffend Mitarbeiter Schulungen – dies sind noch einige wichtige Punkte, welche die Funktion der Geschäftsführung in der Tierwelt Herberstein beschreiben.

Auszug aus dem Management Handbuch / ISO

5 Verantwortung der Leitung

5.1 Verpflichtung der Leitung

Die Geschäftsführung sieht es als ihre Verpflichtung an, ein Managementsystem schriftlich festzulegen sowie dieses zu entwickeln und seine Wirksamkeit ständig zu verbessern. Dies geschieht, indem:

- allen Mitarbeitern die Bedeutung der Erfüllung der Anforderungen der Kunden sowie der behördlichen und gesetzlichen Forderungen vermittelt wird;
- eine „Unternehmenspolitik“ formuliert ist und „Unternehmensziele“ sowie die entsprechende „Unternehmensplanung“ schriftlich festgehalten ist;
- regelmässige Managementbewertungen durchgeführt werden;
- und die Verfügbarkeit der Ressourcen sichergestellt wird.

5.2 Kundenorientierung

Die Geschäftsführung stellt sicher, dass Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden ermittelt, in Forderungen umgesetzt und mit dem Ziel der Erhöhung der Kundenzufriedenheit erfüllt werden.

Das Ziel dieser Kundenorientierung liegt darin, die Besucherfrequenz zu steigern und Besucher dazu zu bewegen „immer wieder“ zu kommen.

5.3 Unternehmenspolitik und Leitbild

Die Tierwelt Herberstein / Abenteuerwelt Mautern ist

- Intakter Lebensraum für Tier und Mensch
- Wirtschaftsmotor und Leitbetrieb im ländlichen Raum
- Bildungs- und Forschungsstätte

Leitsätze

- Die Tierwelt bildet im weltweiten Verbund der Zoos und Aquarien eine treibende Kraft im Naturschutz!
- Die Tierwelt Herberstein und die Abenteuerwelt Mautern wollen höchste Tierschutzstandards erfüllen!



- Die Tierwelt und die Abenteuerwelt verpflichten sich zur Einhaltung aller geltenden rechtlichen Bestimmungen im Bereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes und setzt alle erforderlichen Massnahmen zur Vermeidung von Verletzungen und Erkrankungen seiner Mitarbeiter!
- Die Tierwelt ist ein kompetenter Partner für alle Forschungseinrichtungen!
- Die Tierwelt sowie die Abenteuerwelt sind Leitbetriebe der jeweiligen Region!
- Die Tierwelt Herberstein und die Abenteuerwelt Mautern bieten dem Besucher ein positives Naturerlebnis!
- Die Mitarbeiter der Tierwelt Herberstein und der Abenteuerwelt Mautern pflegen ein kollegiales und verantwortungsbewusstes Miteinander!
- Die Tierwelt und die Abenteuerwelt verpflichten sich zur ständigen Verbesserung ihres Qualitäts-, Arbeits- und Sicherheitsmanagementsystems und seiner Leistungen!

Die Geschäftsleitung sieht es als wesentliche Aufgabe an, das Sicherheits- und Qualitätsbewusstsein der Mitarbeiter zu fördern, sowie die Zuständigkeiten und Abläufe für alle qualitäts- und sicherheitsrelevanten Aktivitäten und Faktoren grundsätzlich zu regeln. Die Geschäftsleitung definiert Qualitätsziele und bewertet diese periodisch auf ihre fortdauernde Angemessenheit. Sie informiert sich in zeitlichen Abständen über die Erreichung der Qualitätsziele, bewertet die Wirksamkeit des Managementsystems und prüft die Umsetzung getroffener Massnahmen zur Verbesserung. Darüber werden schriftliche Aufzeichnungen geführt und aufbewahrt.

Die Geschäftsleitung verpflichtet sich, das im vorliegenden Managementhandbuch beschriebene Managementsystem anzuwenden und dessen Wirksamkeit ständig weiter zu verbessern.

Als Qualitätsmanager sind Fr. MELANIE GAUSTER und Herr THOMAS LATTINGER benannt. Die Geschäftsleitung stellt durch Vorbild, Gespräche, regelmässige Meetings und Schulungen sicher, dass das Leitbild und die Unternehmenspolitik auf den geeigneten Ebenen des Unternehmens vermittelt, verstanden und beachtet werden.

Jede im Managementhandbuch und den Verfahrensanweisungen genannte Abteilung ist verantwortlich, dass die getroffenen Festlegungen in allen Bereichen ihrer Zuständigkeit eingehalten werden. Darin eingeschlossen ist die Verantwortung aller Mitarbeiter für die Einhaltung in ihrem Zuständigkeitsbereich zu sorgen.

Die Mitarbeiter werden aktiv in die Qualitäts- und Sicherheitsverantwortung einbezogen und leisten so – jeder an seiner Stelle – ihren Beitrag zum Qualitäts- und Sicherheitsmanagement.

Die Mitarbeiter sind ferner aufgefordert, ständig an der Verbesserung des Managementsystems mitzuwirken.

5.4 Planung

5.4.1 Qualitätsziele

Die Geschäftsführung legt für zutreffende Funktionsbereiche und Ebenen des Unternehmens messbare Ziele fest, die mit der Unternehmenspolitik einschliesslich der Verpflichtung zur ständigen Verbesserung in Einklang stehen.

5.4.2 Planung des Qualitäts-, Arbeits- und Gesundheitschutzmanagementsystems

Ausgehend von den gesetzten Qualitätszielen werden von der Geschäftsführung die Tätigkeiten und die Mittel zur Zielerreichung definiert.

Die Qualitätsplanung umfasst die Prozesse des Qualitätsmanagementsystems (dargestellt in den jeweiligen VA, auftragsspezifischen Dokumenten sowie Checklisten und Formularen), die benötigten Mittel und die Massnahmen zur ständigen Verbesserung des Qualitätsmanagementsystems.

Es ist ein erklärtes Ziel der Geschäftsführung, mit der Verankerung des Arbeitsschutzes als Führungsaufgabe ständig für die Reduktion von Arbeitsunfällen bzw. möglichen Arbeitsunfällen sowie für die Senkung von Krankenständen zu sorgen. Diesbezügliche Vorgaben sind Bestandteil der Zielformulierungen an alle Führungskräfte.

Diese Art der Planung stellt sicher, dass Änderungen gelenkt durchgeführt werden und dass die Funktionsfähigkeit des QAGM- Systems während Änderungen aufrechterhalten bleibt

5.5 Verantwortung, Befugnis und Kommunikation

5.5.1 Verantwortung und Befugnis

Funktionsbereiche und ihre Wechselbeziehungen innerhalb des Unternehmens einschliesslich der Verantwortungen, Befugnisse, der organisatorischen Unabhängigkeit und der Schnittstellen wurden zur Ermöglichung eines wirksamen Managementsystems festgelegt und den zuständigen Mitarbeitern in Form von Verfahrensanweisungen, Funktionsbeschreibungen und dem Organigramm bekannt gemacht. Die zur Ausführung von qualitätswirksamen Aufgaben notwendige organisatorische Handlungsfreiheit ist im Rahmen der Verfahrensanweisungen, wo zutreffend, festgelegt worden.

5.5.2 Beauftragter der Leitung

Die Geschäftsführung hat als QMB Frau DORIS WOLKNER benannt, die unabhängig von anderen Verantwortungen eine festgelegte Verantwortung und Befugnis hat, welche sich auf folgende Aspekte erstreckt:

- a. sicherzustellen, dass Prozesse gemäss den Forderungen der Internationalen Norm eingeführt, verwirklicht und aufrechterhalten werden;
- b. im Führungskreis über die Leistungsfähigkeit des Managementsystems und jegliche Notwendigkeit für Verbesserungen zu berichten;
- c. im gesamten Unternehmen das Bewusstsein über die Kundenforderungen zu fördern;
- d. das Unterhalten von Verbindungen zu Parteien (Kunden, Lieferanten, Partner, Medien, kommunale Stellen etc) aus-



serhalb des Unternehmens für Fragen des Managementsystems.

5.5.3 Interne Kommunikation

In den Verfahrensanweisungen wurden auch die Abläufe für die interne Kommunikation zwischen den verschiedenen Ebenen und Funktionsbereichen allgemein und im Besonderen bezüglich des Managementsystems und seiner Wirksamkeit einführt.

Im Zuge der internen Kommunikation werden auch regelmäßige Besprechungen durchgeführt:

1. MA-Besprechung (getrennt in Herberstein und Mautern)

Intervall: wöchentlich

Inhalt: Neuerungen, besondere Vorkommnisse, Wochenrückblick, Planung, Besucherzahlen

Teilnehmer: GF, Abteilungsleiter, QM

Die sich daraus ergebenden Informationen für alle Mitarbeiter werden auf der Vorlage „Besprechungsprotokoll“ \ Verfahrensdokumente \ Formblatt \ FB-51 Vorlage Besprechungsprotokoll.doc festgehalten und anschliessend an alle Abteilungen via HC bzw. E-Mail weitergeleitet.

2. Revierleiterbesprechung Herberstein

Intervall: jeden 1. Dienstag jeden Monats um 14:00 Uhr

Inhalt: Neuerungen, besondere Vorkommnisse im Tierparkbereich, Zu- bzw. Abgänge von Tieren, Baumassnahmen

Ort: Besprechungszimmer

Teilnehmer: Zoologische und Technische Leitung, Revierleiter

5.6 Managementbewertung

5.6.1 Allgemeines

Die Geschäftsführung prüft das Managementsystem durch die aktive Einbindung in das Tagesgeschäft laufend. Zusätzlich wird das Managementsystem jährlich bewertet, um dessen fort-dauernde Eignung, Angemessenheit und Wirksamkeit sicherzustellen. Bei dieser Bewertung wird der Änderungsbedarf für das Managementsystem einschliesslich der „Unternehmenspolitik“ und der „Unternehmensziele“ ermittelt.

Die Protokolle der Managementbewertung werden aufbewahrt.

5.6.2 Eingaben für die Bewertung

Die Managementbewertung beinhaltet die aktuelle Leistung und die Verbesserungsmöglichkeiten im Hinblick auf zumindest folgende Punkte:

- Ergebnisse von Audits;
- Rückmeldungen von Kunden;
- Analysen zur Prozessleistung und Konformität der Dienstleistungen, insbesondere aufgrund der Prozesskennzahlen;
- Status von Vorbeugungs- und Korrekturmassnahmen;
- Folgemassnahmen vorangegangener Managementbewertungen,

- Veränderungen, die sich auf das Qualitätsmanagementsystem auswirken könnten und
- Empfehlungen für Verbesserungen

5.6.3 Ergebnisse der Bewertung

Ergebnis der Managementbewertung beinhalten Entscheidungen und Massnahmen zu folgenden Punkten:

- Verbesserung der Wirksamkeit des Managementsystems und seiner Prozesse;
- Verbesserung der Dienstleistungen in Bezug auf Kundenforderungen;
- Ressourcenbedarf

Voraussetzungen

Führungskompetenz

Die Faktoren Richtiger Führungsstil (darauf wird noch näher eingegangen), eine gezielte Führung der Mitarbeiter, mit Konflikten und kritischen Situationen richtig umzugehen, sind eine der wichtigsten Punkte in der Kompetenzfrage.

Der „richtige“ Führungsstil ist entscheidend. Was allerdings als „richtig“ und was nicht, angesehen werden kann, ist je nach Betrieb und den Persönlichkeiten des engeren Teams massgeblich. Grundsätzlich unterscheidet man 3 klassische Führungsstile;

Autoritäre Führung

Autoritäre Führung ist definiert durch eine klare Abgrenzung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Vorgesetzte sind Entscheider. Sie kontrollieren ihre Mitarbeiter, während diese Anweisungen ausführen. In Entscheidungsprozessen erfolgt keine Einbindung von Mitarbeitern. Das Dienstverhältnis zwischen Führungsperson und Mitarbeiter ist distanziert. Positiv zuzuschreiben sind dem autoritären Führungsstil schnelle Handlungsfähigkeit sowie klare Zuweisung von Verantwortung. Es wird das militärisches Prinzip von Befehlsgeber und Befehlsempfänger gelebt.

Kooperative Führung

Kooperative Führung ist auch unter dem Begriff demokratische Führung bekannt. Mitarbeiter vereinbaren mit ihren Vorgesetzten Ziele und werden in Entscheidungsprozesse eingebunden. Delegation von Oben ist dennoch möglich. Im Gegensatz zur autoritären Führung, ersetzt Eigenkontrolle zumindest teilweise Fremdkontrolle. Weil Mitarbeiter sich für ihre Aufgaben verantwortlich fühlen, müssen Führungskräfte weniger Kontrolle ausüben. Durch Entlastung der Führungskräfte, entsteht mehr Zeit für wesentliche Führungsaufgaben.

Durch demokratische Führung entsteht seitens der Mitarbeiter ein besseres Verständnis für unternehmerische Zusammenhänge. Das Resultat ist ein höherer Motivationsgrad. Ideen und Vorschläge werden ernst genommen und sind willkommen. Diskussionen und sachlicher Input sind erwünscht. Konflikte



werden als Chance wahrgenommen. Gefahr entsteht, wenn Führungskräfte nicht in der Lage sind klare Vorgaben zu machen. So vernachlässigen Führungskräfte – weil sie es allen recht machen wollen – ihre Führungsaufgabe und verlieren dabei an Autorität und Glaubwürdigkeit.

Laissez-faire Führung

Aufgaben und Organisation wird von den Mitarbeitern unter laissez-faire Führung selbst bestimmt. Die Führungskraft greift nicht aktiv ins Geschehen ein. Weder Fehlverhalten noch Erfolg wird vom Vorgesetzten sanktioniert bzw. honoriert. Vermeintliche Vorteile dieses Führungsstils liegen in der vollen Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter. Der Freiraum ist gross und erlaubt das Ausleben individueller Stärken. Auf der anderen Seite kann nicht jeder Mitarbeiter mit einem solch hohen Mass an Entscheidungsfreiheit umgehen. Orientierungslosigkeit und ein Gefühl der Hilflosigkeit machen sich breit.

Ein Mix aus diesen 3 Stilen, je nach Situation richtig angewandt, kann massgeblich sein, ein guter kaufmännischer Leiter zu sein/werden!

Mitarbeiter gezielt führen, mit Konflikten und kritischen Situationen konstruktiv umgehen

Planungs- und Steuerungsinstrumente

Erstellung, Erkennung und Auswertung von Kennzahlen
Business Plan
Strategisches Controlling
professionelle Kostenrechnungssysteme
investitions- und Projektcontrolling
effizientes Riskmanagement

Rechtskenntnisse

Zumindest Grundkenntnisse in Haftungsrisiken, Vertragsrecht und Arbeitsrecht sind ein MUST.

Do's & Dont's für Führungskräfte

Den perfekten Chef gibt es nicht! Da niemand als der perfekte Chef zur Welt kommt, gibt es Möglichkeiten für eine Führungskraft, mit ihren Schwächen umzugehen – sie arbeitet an ihren Schwächen oder sie kompensiert ihre Schwächen, indem sie bestimmte Aufgaben an Mitarbeiter überträgt, die diese Aufgabe gut erfüllen können.

Per Nachhilfe zur Spitzenleistung

Wenn man seine Kompetenzen verbessern möchte, bieten Seminare, Lehrgänge und andere Weiterbildungen die perfekte Möglichkeit dazu. Innerhalb dieser speziellen Seminare haben Rollenspiele eine wichtige Bedeutung. Dabei werden konkrete Situationen der Führungspraxis nachgestellt. So bekommt man eine Vorstellung davon, was es heisst, eine Führungskraft zu

sein. Viele stellen sich Führung nämlich zu einfach vor – dabei hat die Verantwortung nicht nur Vorteile. Als Vorgesetzter kommt man oft in schwierige Situationen, man muss bereit sein, sich ständig weiterzuentwickeln.

Verhaltenstipps für Führungskräfte

Eine Führungsposition ist mit einigen Herausforderungen verbunden. Jede Führungskraft muss seinen eigenen Führungsstil finden und sich Akzeptanz für die Position verschaffen. Dabei dürfen weder die Bedürfnisse der Mitarbeiter, noch die klar definierten Unternehmensziele zu kurz kommen. Hier daher einige Verhaltensregeln für Führungskräfte:

Do's:

- Zuhören
- Einfühlungsvermögen
- seinen Mitarbeitern vertrauen
- bei Problemen helfen und nach Gründen suchen
- für die Mitarbeiter erreichbar sein
- sich und andere motivieren können
- unternehmerisch denken
- wirtschaftlich sinnvolle Lösungen finden
- Mitarbeiter fördern und fordern

Don'ts:

- Mitarbeiter unter- oder überfordern
- nur loben und nicht kritisieren und umgekehrt
- alles kontrollieren wollen
- Personen- und Sachprobleme vermischen
- Konflikte scheuen
- Mitarbeiter verändern wollen
- zu früh kritisieren
- Fehler nur bei den anderen suchen
- nur "einfache" Aufgaben delegieren



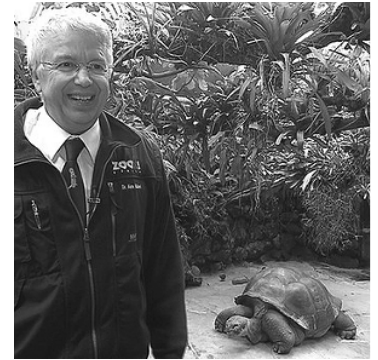
Kontakt:

Doris Wolkner-Steinberger
Steirischer Landestiergarten GmbH
Buchberg 50
8223 Stubenberg am See
✉ d.wolkner@tierwelt-herberstein.at



Was muss ein guter Personalchef können und wie kommt er zu den entsprechenden Kompetenzen

■ **Alex Rübel**
Zoo Zürich



Für den Zoodirektor, der letztlich als CEO für den ganzen Zoobetrieb verantwortlich ist, stellt sich die Frage, in welcher Aufgabe in diesem Betrieb er die wichtigste oder die unentbehrlichste sieht. Ist es ein attraktiver Tierbestand? Möglichst viele Besucher? Oder möglichst viel, aber mindestens genügend Geld? Meine Erfahrung zeigt, dass die Auswahl der Mitarbeiter letztlich der zentrale Punkt ist, der über Erfolg oder Misserfolg eines Zoos entscheidet.

Der Personalchef ist für die Mitarbeiterselektion, oder mindestens für die Art, wie ein neuer Mitarbeiter ausgewählt wird, verantwortlich. Es genügt heute nicht mehr Leute anzustellen, die Tiere gern haben. Es braucht den richtigen Mitarbeiter am richtigen Ort, er soll einen einwandfreien Charakter haben, lern- und teamfähig sein.

Der Personalchef muss sattelfest sein in der Personalentwicklung, die Personalauswahl planen und organisieren, den Führungskräften die entsprechenden Instrumente für Personalauswahl und Beurteilung bereitstellen und sie unterstützen, die richtigen Entscheide zu fällen. Er überwacht Aus- und Weiterbildung, Qualifikationsgespräche und trägt die Verantwortung für alle persönlichen Daten der Mitarbeiter. Er nimmt dazu auch Hilfsmittel zur Hand wie kommerzielle, personenunab-

hängige Assessments und stellt sicher, dass formulierte Ziele erreicht oder unter den Arbeitspartnern aufgearbeitet werden. Er kennt die Personaldossiers und ist Ansprechpartner der Mitarbeiter in allen nicht direktbetrieblichen Fragen (Ombudsfunktion). Er vereinbart und überwacht Anstellungsverträge und führt Verhandlungen mit den Gewerkschaften.

Ein Personalchef ist verantwortlich für eine gute interne Kommunikation im Betrieb und hat dabei wie in der Ombudsfunktion einen direkten Zugriff auf alle Führungskräfte.

Zuletzt ist er in der Regel auch für allgemeine administrative Aufgaben im Betrieb verantwortlich, wie ein einheitliches Vertragswesen, Ablage von Akten und jegliche Art von Rechtsge-
schäften.

Die Funktion des Personalchefs ist nicht betriebsgebunden, seine Aufgaben unterscheiden sich nicht, ob er in einem technischen oder tierischen Betrieb tätig ist. Entsprechend kann für die Ausbildung dieser Funktion auf den freien Markt zurückgegriffen werden. Ein Nicht-Tiermensch kann er in einem Zoo eine neutrale Funktion einnehmen, die es gelegentlich auch in einem ideell ausgerichteten Betrieb braucht.

Kontakt:

Dr. Alex Rübel
Zoo Zürich
Zürichbergstrasse 221
CH-8044 Zürich
✉ alex.ruebel@zoo.ch



Was muss ein guter Marketingleiter können und wie kommt er zu den entsprechenden Kompetenzen

■ **Anna Baumann**
Natur- und Tierpark Goldau



Zusammenfassung

Die Leitung Marketing muss dazu beitragen, dass der Zoo seine Zielsetzung erreichen kann. Zu ihren Aufgaben gehören die Entwicklung einer Marketingstrategie, die sich aus der Unternehmensstrategie und den Unternehmenszielen ableitet, die Operative Planung und Umsetzung (Marketingplanung alle 8 Bereiche, Masterplanung, Anlagenplanung), Personalführung und Budgetverantwortung.

Marketing-Strategie und Instrumente

Die Marketing-Strategie leitet sich aus der Unternehmensstrategie und den Unternehmenszielen ab. Basierend auf einer Situationsanalyse des Marktes, resp. der Umwelt, des Unternehmens, der Konkurrenz und einer SWOT-Analyse, soll sie die Marketingziele, die Segmentierung, die Positionierung sowie die Gewichtung der 8 Instrumente beinhalten. Die acht Instrumente umfassen das Produkt, den Preis, die Verkaufsförderung, die Distribution, die Menschen, die Infrastruktur, die Prozesse sowie das Fundraising.

Aufgaben

Ein/e Marketingleiter/in soll fähig sein, folgende Aufgaben wahrzunehmen:

- Zielsetzungen des Zoos erfüllen
- Erarbeiten und umsetzen der Marketingstrategie



- Operative Planung und Umsetzung der Marketingplanung mit den 8 Instrumenten Mitarbeit bei der Masterplanung
- Mitarbeit bei der Anlagenplanung und Realisierung
- Personalführung
- Budgetverantwortung

Die Wirkungsbereiche des Integrierten Marketingkonzeptes ist sehr umfassend und betrifft alle 8 Marketinginstrumente. Darin gilt es die richtigen Prioritäten zu setzen, damit die Unternehmensziele erreicht werden können.

Ziele

- Vorgegebene Umsätze sowie Deckungsbeiträge (Gastronomie, Shop, Kasse mit Einzeleintritten sowie Abonnements)
- Spendenziele (pro Anlage, pro Projekt, etc.)
- Anzahl Besuchende
- Anzahl erreichter Personen via Social Media
- Anzahl Kooperationen und daraus folgende Mehrverkäufe
- Anzahl erreichter Schüler/Lehrer/Gruppen
- Anzahl abgedruckte Medienreleases, resp. deren Werbewert
- Werbewirkung, Bekanntheit, Image
- Besucherzufriedenheit
- Mitarbeiterzufriedenheit
- Ökologischer Fussabdruck senken im Sinne der Motivation der Besuchenden zum öffentlichen Verkehrsmittel

Kompetenzen/Verantwortung

Die Kompetenzen ergeben sich einerseits aus den Reglementen des jeweiligen Betriebes sowie aus der Aufgabe. Je nachdem wie



umfassend die Marketingaufgabe wahrgenommen werden sollte, sind auch die Kompetenzen und Verantwortungen anzugleichen.

Grundsätzlich sollen Personal und Vergütungsentscheide mit der Direktion resp. der GL besprochen und absegnet werden. Die Marketingstrategie muss der Zoo-Strategie folgen und darauf abgestimmt sein. Das Marketingbudget muss im Gesamtbudget integrierender Bestandteil sein. Die Kompetenz des Budgets soll gemäss dem Budget- und Aktivitätenplan voll und ganz der jeweiligen Person überlassen werden. Innerhalb des Budgets soll die Person bis CHF 50'000 frei entscheiden können, ausserhalb des Budgets mit einem Antrag an die Geschäftsleitung bis CHF 20'000. Die Unterschriftsberechtigung soll kollektiv zu zweien geregelt sein. Für alle Marketingplanungs- und operativen Marketingaufgaben sollen der Person alle Kompetenzen zur Verfügung stehen.

In der Sozialkompetenz sollen folgende Kompetenzen aussergewöhnlich hoch bewertet werden:

- Begeisterungs- und Motivationsfähigkeit
- Hohe Frustrationstoleranz
- Durchsetzungsvermögen
- Hohe Einsatzbereitschaft
- Flexibler, mobiler und kooperativer Typ Mensch

Die Person soll ein guter Netzwerker sein, schliesslich hat diese Person die Verantwortung mit allen Stakeholders in Kontakt zu kommen und zu bleiben. Ein typischer „Hansdampf in allen Gassen“. Des Weiteren ein Arbeitstier, welches nicht auf die Arbeitszeiten schaut und diese einfordert. Wichtig ist auch, dass die Aufgaben von einem Marketinggeneralisten wahrgenommen werden und nicht von einem Spezialisten. Ein Spezialist kann sich in der Regel nicht auf so viele komplexe Aufgaben auf einmal fokussieren und verliert den Überblick. Die Person muss für seine Ideen und Projekte kämpfen und auch Geldgeber, resp. Sponsoren finden. Die Person muss auch flexibel in den Denkstrukturen sein sowie kooperativ im Verhalten.
Funktionsstufe

Eine umfassende Marketingverantwortung kann nur wahrgenommen werden, wenn diese Person in der Hierarchie im mittleren Management angesiedelt ist und als Mitglied der Geschäftsleitung das nötige Gehör bekommt.

Ausbildung

- Hochschulabschluss oder Fachhochschulabschluss
- Fachrichtung Marketing, Verkauf, Tourismus, Fundraising
- Sprachen: d,f,i,e

Erfahrung

Wichtig ist je nach Grösse des Marketingteams und der Verantwortung eine langjährige Führungserfahrung sowie Marketing- und Verkaufserfahrung. Weitere Erfahrungen sollten in den Bereichen wie Tourismus, Events, Gastronomie und Fundraising vorhanden sein. Die Person sollte Fähigkeiten in der Strategie und in der Planung haben sowie Klein- und Grossbetriebserfahrung ausweisen können.



Kontakt:

Anna Baumann
Natur- und Tierpark Goldau
CH-6410 Goldau
✉ anna.baumann@tierpark.ch



Welche Kompetenzen und Kenntnisse braucht ein Leiter / eine Leiterin Bildung eines Zoos?

■ Karin Hindenlang-Clerc
Stiftung Wildnispark Zürich



Zusammenfassung

Heutige Generationen sind die ersten seit Menschengedenken, die ohne Beziehung zur Natur aufwachsen. Zoologischen Gärten, die oft in urbanen Räumen verankert sind und ihre Besuchenden aus Städten rekrutieren, kommt bei der Förderung der Naturbeziehung eine spezielle Verantwortung zu. Moderne Zoopädagogik fusst auf dem Konzept der Bildung für Nachhaltige Entwicklung und verlangt nach ausgewiesenen Kompetenzen einer oder eines Verantwortlichen Bildung. Die entsprechenden fachlichen und sozialen Kompetenzen werden im Folgenden beschrieben.

Ein neues Bildungsverständnis: Bildung für nachhaltige Entwicklung

Moderne Zoopädagogik fusst heute auf dem Konzept der Bildung für Nachhaltige Entwicklung (BnE). Was ist darunter zu verstehen? Die UNESCO bietet folgende Definition:

„Bildung für nachhaltige Entwicklung vermittelt Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen nachhaltiges Denken und Handeln. Sie versetzt Menschen in die Lage, Entscheidungen für die Zukunft zu treffen und dabei abzuschätzen, wie sich das eigene Handeln auf künftige Generationen oder das Leben in anderen Weltregionen auswirkt. Nachhaltige Entwicklung ist ein Gestaltungskonzept für die Zukunft. Bildung für nachhaltige Entwicklung schafft die notwendigen Kompetenzen dafür.“

Mit Gestaltungskompetenz wird die Fähigkeit bezeichnet, Wissen über nachhaltige Entwicklung anwenden und Probleme nicht nachhaltiger Entwicklung erkennen zu können. Es werden zwölf Teilkompetenzen beschrieben, die dazu befähigen. Dazu zählen u.a. Weltoffenheit, vorausschauend Entwicklungen analysieren und beurteilen können, interdisziplinäres Erkennen und Handeln, gemeinsam mit anderen planen und handeln können, das Berücksichtigen von Zielkonflikten bei der Reflexion von Handlungsstrategien, Motivation von sich und anderen, aktiv zu werden, die Reflexion von eigenen und fremden Leitbildern sowie das Zeigen von Empathie für andere.

Eine grundlegende Wandlung erfahren hat dabei auch das Naturschutzverständnis. Ging es früher um Schutz und Schonung der Natur durch den aussen stehenden Menschen, ist der Mensch heute Teil der Natur und erwirbt sich die Kompetenzen zur Gestaltung des Verhältnisses von Mensch und Natur.

Naturbeziehung als zentrales Element der Zoopädagogik

Heutige Generationen sind die ersten seit Menschengedenken, die ohne Beziehung zur Natur aufwachsen. Die Notwendigkeit von Sinneserfahrungen in der Natur ist jedoch angeboren und durch nichts zu ersetzen. RICHARD LOUV beschreibt in seinem Buch „Last Child in the Woods“ sehr eindrücklich das moderne Krankheitsbild des „Nature deficit disorders“, bei welchem Kinder und Jugendliche ohne Naturerfahrung unter psychischen und physischen Entwicklungsstörungen leiden.

Naturkundliches Wissen und die Kenntnis von Tieren und Pflanzen ist eine wichtige Basis für die Empathie gegenüber unserer Mitwelt und für verantwortliches Handeln ihr gegenüber. Alle pädagogischen Konzepte, die nicht gleichzeitig die Naturbeziehung fördern, schlagen fehl! Zoologischen Gärten, die oft in urbanen Räumen verankert sind und ihre Besuchenden aus Städten rekrutieren, kommt bei der Förderung der Naturbeziehung eine spezielle Verantwortung zu. Für den Aufbau einer Naturbeziehung existieren verschiedene Zugänge. Sie reichen vom ästhetisch-sinnlichen Zugang über den erkundenden und instrumentellen Zugang, den ökologischen und sozialen Zugang bis zum sportiv-aktiven Zugang.

Das Potenzial in Zoologischen Gärten liegt in der Förderung der Naturbeziehung über den emotionalen Zugang zum Tier. Dabei können verschiedene Themenkreise und Kompetenzen geschult werden, die u.a. die lokale und globale Dimension betreffen (*In-situ*-Artenschutz, Artenvielfalt), gegenwarts- und zukunftsorientiert sind (Evolution, Verbreitung), Handlungsorientierung beinhalten (Tierhaltung, Tierpflege) oder Transferwissen vermitteln (Verhaltensrepertoire, Enrichment).



Grundanforderungen und Fachkompetenzen Leiterin/Leiter Bildung

Als Grundvoraussetzungen für die Leiterin/den Leiter Bildung müssen die sehr gute Kenntnis des Bildungsgegenstandes also der Zootiere und ihrer Ökologie sowie die eigene Praxiserfahrung bei der Durchführung von Bildungsangeboten und Weiterbildungen genannt werden. Nur so kann die sachkundige Entwicklung von neuen Bildungsangeboten sowie die fachkundige Begleitung der unterstellten Bildungsmitarbeitenden gewährleistet werden.

Wichtige Fachkompetenzen sind: Personalführung, Pädagogisches und didaktisches Wissen, Kenntnisse in Museologie, Projektmanagement, Kommunikation sowie naturwissenschaftliches Fachwissen.

Ebenfalls grundlegend sind ausgeprägte Sozial- und Selbstkompetenzen wie Begeisterungsfähigkeit, Einfühlungsvermögen, Überzeugungskraft, Kooperationsbereitschaft, Souveränität, Kreativität, Konzentrationsfähigkeit, Qualitätsbewusstsein sowie Vernetztes Denken und Handeln.

Inhalt der Ausschreibung und Auswahlkriterien

Eine vakante Stelle Leiterin/Leiter Bildung könnte wie folgt ausgeschrieben werden:

- Pädagogische Ausbildung mit vertieften Kenntnissen im Naturbereich oder
- Naturwissenschaftliche Ausbildung mit mehrjähriger Lehr- bzw. Umweltbildungserfahrung
- Ausgewiesene Führungserfahrung
- Hohe Sozialkompetenz, Begeisterungsfähigkeit und Überzeugungsstärke
- Belastbar, selbstständig, eigenverantwortlich, ~~Einfühlungsver-~~fähig
- •Einfühlungsvermögen in die Natur und ihre natürlichen Zusammenhänge

- Kooperationsstärke mit verschiedenen Berufs- und Kundengruppen
- Vorhandenes Netzwerk in Bildungslandschaft

Die für die Auswahl einer geeigneten Kandidatin/eines geeigneten Kandidaten relevanten Kriterien sind aus Sicht der Autorin

1. Führungserfahrung („Killerkriterium“)
2. Erfahrung in Naturpädagogik, Durchführung von eigenen Naturbildungsangeboten
3. Zoologisches Wissen
4. Kooperationserfahrung mit verschiedenen Berufs- und Kundengruppen
5. Eigene Vernetzung in der Bildungslandschaft
6. Diversität des Lebenslaufs („Neugierde“)
7. Eigene Lebensphilosophie, Authentizität

Im Rahmen des Auswahlprozesses können „Schnuppertage“ mit Teilnahme an bestehenden Bildungsangeboten sowie ein aussagekräftiges Assessment entscheidende Hinweise betreffend Eignung einer Kandidatin/eines Kandidaten für die Stelle liefern. Dabei empfiehlt es sich, das Assessment konzeptionell mitzugestalten und insbesondere Fallbeispiele und Rollenspiele auf die Funktion sowie bestehende Erfahrungen zugeschnitten auszugestalten.

Kooperationen als Talentschmieden?

Woher nehmen und nicht stehlen? Für zoologische Gärten geeignete Bildungsverantwortliche mit Führungserfahrung sind rar. Einen spannenden Ansatz kann die Kooperation zwischen Zoos und Universitäten liefern. Die Zooschule Landau ist BnE-Lernort für Kinder und Jugendliche und bietet gleichzeitig angehenden Lehrerinnen und Lehrern der Universität Koblenz-Landau ein Praxiserfahrungsfeld. Durch Einsatz und Begleitung der Studierenden im Rahmen der Bildungsangebote der Zooschule werden einerseits deren personalen, sozialen und fachlichen Kompetenzen gefördert, und andererseits ein ideales Umfeld zur Erlangung von wertvoller Unterrichtspraxis geschaffen. Die Zooschule wird zur Ausbildungsstätte und Talentschmiede ihrer zukünftigen Bildungsverantwortlichen!

Kontakt:

Karin Hindenlang Clerc
 Dipl. phil. II, Zoologin
 Geschäftsführerin Stiftung Wildnispark Zürich
 Alte Sihltalstrasse 38
 CH-8135 Sihlwald
 ✉ karin.hindenlang@wildnispark.ch



Was muss ein guter technischer Leiter können und wie kommt er zu den entsprechenden Kompetenzen

■ **Jens-Ove Heckel**
Zoo Landau in der Pfalz



Zusammenfassung

Die Aufgaben und eines technischen Leiters und die dafür erforderlichen Qualifikationen können je nach Grösse des Zoos, dessen Organisationsform und Personalstruktur sehr unterschiedlich sein. Im vorliegenden Artikel wird die spezifische Situation im Zoo Landau, einem kleineren städtischen, wissenschaftlich geleiteten Zoo mit knapper Personaldecke vorgestellt.

Wie bei wohl kaum einer anderen Position in einem Zoologischen Garten wird bei der Beschreibung der möglichen Aufgaben und wünschenswerten Qualifikationen eines „Technischen Leiters (m/w)“ deutlich, wie vielfältig diese sein können oder sollten. Letztlich ist es wohl stark abhängig von der Grösse einer zoologischen Einrichtung und von der sonstigen Personalstruktur wie die Aufgabenbeschreibung im Einzelnen konkret ausgestaltet und damit diese Position definiert wird. Das mögliche Spektrum in der Organisation und Kontrolle kann dabei seine Schwerpunkte aller im Zusammenhang mit der Zootierhaltung verbunden Fragen haben oder aber andererseits eher in Bezug auf den tatsächlich technischen Betrieb wie z.B. bei der Erhaltung und dem Ausbau der Infrastruktur liegen.

Die folgende Beschreibung bezieht sich auf die Situation des Zoo Landau in der Pfalz. Der Zoo Landau repräsentiert in der deutschsprachigen Zoolandschaft mit 4,5 ha eine der flächenmässig kleinen wissenschaftlich geleiteten Einrichtungen. Zu den weiteren wichtigen Rahmendaten des Zoo Landau zählen ein Tierbestand von 120 überwiegend exotischen Arten und einem Bestand mit ca. 750 Individuen. Insgesamt 24 Beschäftigte in Voll- und Teilzeit sind im Zoo Landau tätig. Die Zooleitung, die auch die Position des Technischen Leiters bzw. Revierinspektors, wie die Funktion im Dienstverteilungsplan des Landauer Zoos betitelt ist, beinhaltet, besteht aus 3 Vollzeitstellen. Die Leitung wird von zwei Sachbearbeiterinnen in Teilzeit unterstützt. Die Tierpflege wird von derzeit 8 ausgebildeten vollzeitbeschäftigten Zootierpflegern (m/w) durchgeführt. Ein Betriebshandwerker sowie zwei Betriebsfahrer auf Teilzeitbasis arbeiten dem tierpflegerischen Bereich zu, dem gesamthaft der Revierinspektor vorsteht. Das Jahresbudget der gesamten laufenden Kosten des Zoos exklusiv von Investitionsmassnahmen umfasst € 1,2 Mio./Jahr.

Die stichpunktartige Auflistung der Aufgaben des Technischen Leiters/Revierinspektors (m/w) im Zoo Landau in der Pfalz

gemäss Dienstverteilungsplan bzw. Stellenbeschreibung umfasst, die:

- Fachgerechte Oberaufsicht über alle Zooreviere, einschliesslich Futterküche, Betriebshof und Werkstatt
- Organisation u. Überwachung der tierpflegerischen Arbeiten
- Überwachung der Fütterungsrichtlinien
- Organisation u. Überwachung handwerklicher Arbeiten
- Vollzug der UVV im Tierpflege- und Handwerkerbereich
- Regelung u. Organisation des Einsatzes von Tierpflegerpersonal einschl. Dienstplanerstellung
- Organisation u. Mitwirkung bei der Material- u. Futterbedarfserfassung bzw. -beschaffung
- Futterqualitätskontrolle
- Mitwirkung bei Gehegeplanung, Gehegebau u. -sanierung
- Mitwirkung bei der Organisation u. Durchführung von Tiertransporten
- Mithilfe bei tierärztlichen Massnahmen
- Organisation des Einsatzes der (Auszubildenden,) Praktikanten u. Hilfskräfte
- Organisation u. Durchführung der betrieblichen Ausbildung im Tierpflegebereich
- Mithilfe bei der Organisation u. Durchführung von Sonderveranstaltungen
- Sonstige Aufgaben nach Absprache mit der Direktion

Das Spektrum an Qualifikationen eines Technischen Leiters/Revierinspektors (m/w) die im Rahmen des Ausschreibungsverfahrens bzw. im Zuge einer Leistungs- und Kompetenzentwicklung (LKE) im Zoo Landau in der Pfalz berücksichtigt bzw. gefördert werden umfasst:

→ als sog. Mindest-/Grundkompetenzen:

- abgeschlossene Zootierpflegerausbildung (ggf. Meister/-in)
- abgeschlossen Landwirtschaftsausbildung (ggf. Meister/-in)



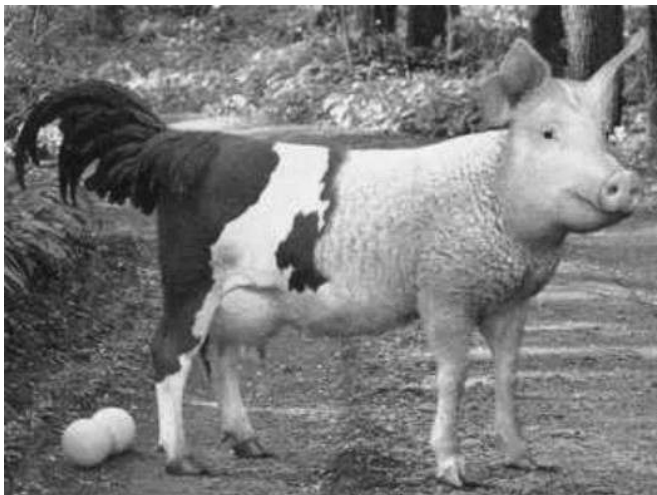
- mehrjährige praktische Erfahrung in Haltungseinrichtungen für Wildtiere
- praktische Erfahrungen in grundlegenden Computeranwendung
- Führerschein Klasse BE (D)
- Englischkenntnisse

→ hinzu kommen wünschenswerte/nützliche Zusatzqualifikationen, die z.T. durch Teilnahme an entsprechenden Fortbildungen erst erworben wurden:

- Seminare „Personalführung“, „Konfliktmanagement“, („Arbeitsrecht“)
- Seminare „Projektplanung“
- Seminare „Energie-, Wasser- + Abfallmanagement“
- Seminare „Unfallverhütung“
- Jagdschein/Waffenschein (ggf. Sachkunde „Narkosewaffen“)
- Sachkundenachweise „Tierschutzgerechte Tötung von Futtermitteln bzw. Schlachten“
- Sachkundenachweise „Tiertransport“
- Motorsägenschein
- Staplerführerschein
- Fortbildungen in diversen Handwerken
- Führerschein Klasse C1 oder C1E (D)

→ und allgemeine Kompetenzen:

- Kommunikation und kollegiales Verhalten
- Informationsverarbeitung und -aufbereitung
- Selbstmanagement
- Umgang mit Konflikten
- Entscheiden und Verantworten
- Kreativität und Problemlösen
- Feedback und Kritik
- Toleranz und interkulturelle Kompetenz
- Wirtschaftliches Denken und Handeln
- Umgang mit Veränderung
- Fachkompetenz



In kleinere Zoos sind Allrounder besonders gefragt

→ sowie Führungskompetenzen:

- Umgang mit Veränderung
- Mitarbeiterorientierung

- Planen und Organisieren
- Vertreten des Verantwortungsbereichs und Verhandeln
- Strategisch-taktisches Geschick und Handeln

Jede der Kompetenzen definiert sich durch mehrere sog. „Verhaltensanker“, die im Zuge einer generellen Leistungs- und Kompetenzentwicklung ausgebaut werden müssen.

Zu den besonderen Herausforderungen Qualifikationen eines Technischen Leiters/ Revierinspektors (m/w) zählen u.U.:

- die Gefahr durch eine gewisse „Sandwich-Position“ (zwischen Leitungsebene und Tierpflegerebene) „zerrieben“ zu werden
- wichtigster „Schmierstoff“ um dieses zu verhindern sind:
- Zooleitung hat eine hohe Verantwortung gegenüber der Position des Technischen Leiters, das dieser nicht demonstriert wird
- umgekehrt ist Loyalität des Technischen Leiters gegenüber der Leitungsebene von grosser Bedeutung

Ein deutlich anderes Spektrum an Aufgaben und Grundkompetenzen mag an Technische Leiter (m/w) in Grosszoos gestellt werden. Hier wird ggf. ein technischer Ausbildungsgang bis hin zu Studienabschlüssen als Architekt, Bauingenieur, IT o.ä. gefordert und Aspekte von Tierbestandsmanagement von keiner oder nur untergeordneter Bedeutung sein.

Eine sehr brauchbare Beschreibung von Prinzipien bei der allgemeinen Suche nach Mitarbeitern liefert die Homepage des Allwetterzoo Münster (gesehen 12.2013). Demnach: „... verfolgt: jedes Unternehmen normalerweise eine Strategie, die mit genauen Vorstellungen davon verbunden ist, was oder besser wen man finden möchte. Das ist natürlich nicht dumm, weil es für eine gewisse Verhaltenssicherheit auf beiden Seiten sorgt, bei den Suchenden und denen, die Gefunden werden (sollen). Aber das Ganze hat auch eine Schattenseite, denn zu viel „Ich weiss genau, was ich suche“ verbaut den Blick. ... zum Einen auf das, was jemand ..., bzw. den man ... gefunden hat, denn sonst noch kann oder an sich hat. Man sieht oft nur das, was man selbst möchte. Und zum Anderen fehlt ggf. der Blick dafür, was es denn alles sonst noch zu finden gäbe – ausserhalb dessen, was man sich selbst gerade vorstellen kann.“

Quellen:

HECKEL, J.-O. & SCHUBERT, C. (2013): Doppelband: Jahresbericht 2011, Zoo Landau in der Pfalz, Jahresbericht 2012, Schimpanse, Gibbon & Co. – Verwandte in Gefahr & Tierische Juwelen Südostasiens. 88 S.

WORTFOLIO ORGANISATIONSBERATUNG (2013: Praxisseminar, Leistungs- und Kompetenzentwicklung (LKE).

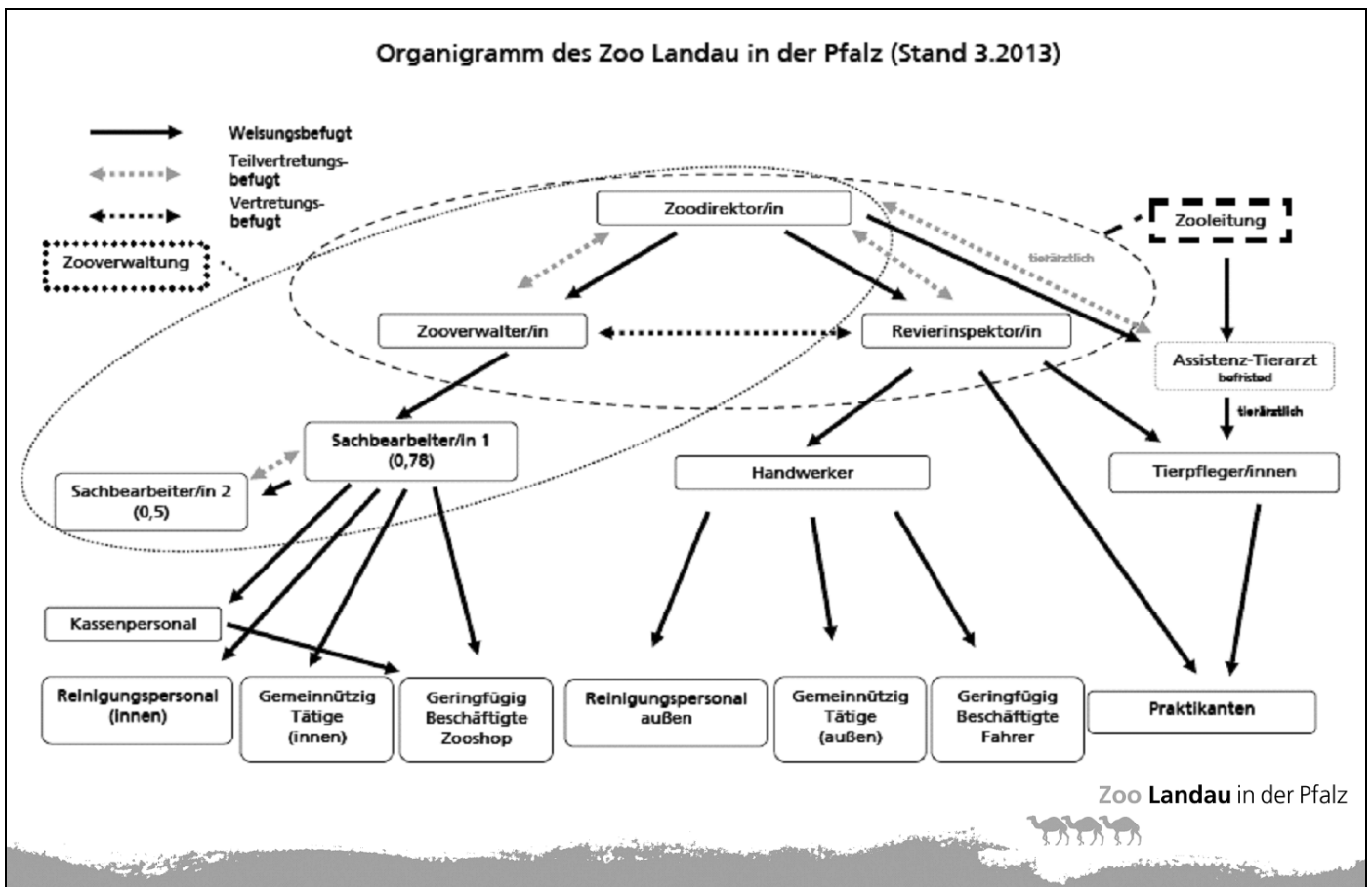


STADTVERWALTUNG LANDAU, ZOO LANDAU IN DER PFALZ
 (2013): Dienstverteilungsplan (DVPL 700 Zoo Stand

01.04.2013).

Kontakt:

Dr. Jens-Ove Heckel
 Zoo Landau in der Pfalz
 Hindenburgstr. 12
 D-76829 Landau in der Pfalz
 jens-ove.heckel@landau.de



Was muss ein guter Kurator können und wie kommt er zu den entsprechenden Kompetenzen

■ **Dagmar Schratte**
Tiergarten Schönbrunn



Zusammenfassung

Die Tätigkeiten eines zoologischen Kurators und damit das Anforderungsprofil sind wesentlich von der Grösse des Zoologischen Gartens abhängig und von der Struktur des Zoo-Managements bestimmt. Ist der Kurator gleichzeitig der zoologische Leiter des Zoos, werden ihm neben der fachlichen Verantwortung für die Tierhaltung vermehrt Aufgaben zufallen wie z.B. Koordination und Delegation von Aufgaben, Wissenstransfer oder die Führung eines Zoologenteams.

Aus einer ausführlichen Stellenbeschreibung in der die Aufgaben, die zu bewältigen sind sowie die Verantwortlichkeiten klar definiert sind, können die spezifischen Anforderungen abgeleitet werden, die an die Bewerber um die Stelle eines Kurators zu richten sind.

Ein „idealer“ Kurator wird mit seinem Leistungs- und Persönlichkeitsprofil genau in das vorgegebene Anforderungsprofil passen. Da ein Bewerber meist nicht alle Anforderungen gleichermaßen erfüllt, muss jeder Zoodirektor für seinen Zoo entscheiden, welche Anforderungsmerkmale sehr wichtig, wichtig oder weniger bedeutsam sind. Dabei ist auf eine ausgewogene Mischung aus fachlichen Kompetenzen und Führungskompetenzen zu achten.

Generell sollte ein Kurator folgende fachliche und persönliche Qualifikationen mitbringen:

Fachliche Kompetenzen

- Zoologische Grundkenntnisse (Zoologische Systematik, Tiergeografie, Anatomie, Physiologie, Genetik, Verhalten ect.)
- Grundkenntnisse der Tiergartenbiologie
- Grundlagen der Tierernährung, Hygiene und Krankheitslehre
- Tiertransport in Theorie und Praxis
- Recht und Ethik

Soziale Kompetenzen / Führungseigenschaften

- Fähigkeit, operative und strategische Grundsätze und Konzeptionen zu gestalten und mittels geeigneter Methoden weiter zu entwickeln
- Fähigkeit zur verständlichen Darstellung komplexer Zusammenhänge
- Fähigkeit analytisch, organisatorisch und planerisch zu denken
- Fähigkeit, sich Kooperation und fachliche Unterstützung ausserhalb des eigenen Zuständigkeitsbereiches zu sichern und in die eigene Arbeit einzubinden
- Fähigkeit, Mitarbeiter so zu führen, dass deren Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Zielen zunehmend gefestigt und weiter ausgebaut wird
- Fähigkeit mit Mitarbeitern auch in kritischen, konfliktgeladenen Situationen angemessen zu kommunizieren und dabei Probleme und Lösungsansätze bei den Mitarbeitern zu erkennen
- Fähigkeit, Mitarbeiter über alle inhaltlichen, fachlichen, unternehmensinternen und öffentlichkeitswirksamen Belange zu informieren – diese Informationen überzeugend darzulegen und deren Umsetzung voranzutreiben
- Fähigkeit die Mitarbeiter nach ihrem Können und ihren Persönlichkeiten situativ und gemäss den Anforderungen des Unternehmens einzusetzen, ihren Leistungswillen und ihre Leistungsfähigkeit zu entwickeln, sie zu ständigem Lernen zu motivieren, Förderungs- und Entwicklungsmassnahmen zu entwickeln und die Umsetzung zu unterstützen
- Fähigkeit zu erkennen, wo eigene Standpunkte durchzuhalten beziehungsweise Kompromisse einzugehen sind
- Fähigkeit initiativ auf andere zuzugehen und für das Unternehmen bedeutende Kontakte anzubahnen
- Fähigkeit zur Kooperation und zu zielgruppenorientiertem Denken



- Fähigkeit, die vorhandenen Organisationsstrukturen und Abläufe zu analysieren und Anpassungsprozesse aktiv mitzugestalten

Operative Aufgaben

Die operativen Aufgaben, die in den Verantwortungsbereich eines zoologischen Kurators fallen, sind vielfältig und abhängig von der Organisationsstruktur des Unternehmens. In jedem Fall ist der Kurator verantwortlich für:

- die Qualitätssicherung der Tierhaltung nach dem neusten Stand tiergärtnerischer Erkenntnisse unter Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben und europäischen oder internationalen Haltungsrichtlinien
- das Management eines gesunden und vielfältigen Tierbestandes sowie dessen besucherorientierte Präsentation
- die Planung der Tierbestandsentwicklung im Rahmen international koordinierten Managements (Animal Collection Plan)
- die Koordination der Zuchtprogramme insbesondere im Rahmen des EEP's.
- die zeitgerechte Vorsorge für den Erwerb bzw. die Abgabe von Tieren
- die sorgfältige Dokumentation des Tierbestandes (ZIMS)
- die Einweisung der Tierpfleger in ihre Arbeiten (Pflege und Fütterung der Tiere, Pflege der Tierunterkünfte, des Pfleger- und des Besucherbereiches)
- die Sicherstellung der ordnungsgemässen Aufgabenerfüllung der Mitarbeiter durch routinemässige Kontrolltätigkeiten, Überwachung und Unterstützung der Tierpfleger in ihren Aufgabenbereichen
- die Ausarbeitung von Fütterungsplänen und Kontrolle des Verbrauchs von Futtermitteln in Abstimmung mit Tierarzt und Futtermeisterei
- die Erarbeitung und Bereitstellung von Unterlagen und tiergartenbiologischen Anforderungsprofilen bei Umbau und Neubau von Tieranlagen nach dem neusten Stand tiergärtnerischer Erkenntnisse unter Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben und europäischen oder internationalen Haltungsrichtlinien
- die Aktualisierung bestehender Gehegegestaltung unter Berücksichtigung der Besucherführung (Rückzugsgebiete für die Tiere, Einblicke für die Besucher in die Anlagen)
- die Ausarbeitung von Beschäftigungs- und Trainingsprogrammen für einzelne Tierarten
- die Unterstützung der zoopädagogischen Abteilung durch die Bereitstellung von Informationen unter Berücksichtigung des Umwelt-, Natur- und Artenschutzaspektes
- die Unterstützung von Marketing- und Öffentlichkeitsarbeit bei öffentlichkeitswirksamen Aktivitäten sowie die Bereitstellung wissenschaftlich fundierter, korrekter und attraktiver Informationen
- Öffentlichkeitsarbeit (Medien, Internetauftritte, soziale Netzwerke, Zooführungen, Vorträge)

In der Regel findet sich ein Kurator innerhalb der Zoo-Organisation in der Zweiten Führungsebene und hat daher auch an der Unternehmensstrategie und Kultur massgeblich mitzuarbeiten und diese mitzugestalten. Dazu zählen:

- die Weiterentwicklung des strategischen Konzepts und weiterführende konzeptionelle Überlegungen der zoologischen Abteilung (Institutional Collection Plan)
- die Unterstützung der Geschäftsführung bei der Umsetzung des Strategischen Unternehmenskonzeptes und der Empfehlungen der Welt-Zoo- und Aquarien- Naturschutzstrategie (Masterplan)
- Optimierungsvorschläge zu ablauforganisatorischen Fragen
- die Umsetzung und Einhaltung aller die Tierhaltung betreffenden gesetzlichen und behördlichen Vorgaben
- Zusammenarbeit mit Verbündeten und Partnern (Zoonetzwerke, NGOs, Arten- und Umweltschutzorgane, Universitäten, Behörden)
- Intensive Kommunikation mit den Mitarbeitern. Durchführung von Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgesprächen, Beurteilung der Zielerreichung.
- Festigung der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Zoo (u.a. Integration der wirtschaftlichen und strategischen Ziele des Zoos in den Köpfen der Mitarbeiter)
- Wissensmanagement
- Verantwortung für die Gestaltung und Weiterentwicklung operativer und strategischer Grundsätze, Konzeptionen und Methoden
- Konfliktmanagement und professioneller Umgang mit „heiklen“ Themen (z.B. Zoogegner, Firmen mit gegensätzlicher Unternehmenspolitik)

Ein Kurator muss ausserdem die gesamt- und betriebswirtschaftlichen Aspekte des Unternehmens berücksichtigen und in seine Arbeit integrieren. Dabei sind zu berücksichtigen:

- Optimierung der Ablauforganisation und Wirtschaftlichkeit in den tiergärtnerischen Bereichen
- Budgetierung und Kostenbewusstsein
- Berichtswesen – Jahresabschluss: Kennzahlen lesen und verstehen
- Drittmittelfinanzierung (Sponsoring/Patenschaften, „Kreatives“ Fundraising – Spendenakquise, Wissenschaftsfonds)
- Umweltschutz (Einsatz erneuerbarer Energien, Berücksichtigung von Umweltaspekten im Einkauf und bei Neubauten, Mülltrennung, etc.)

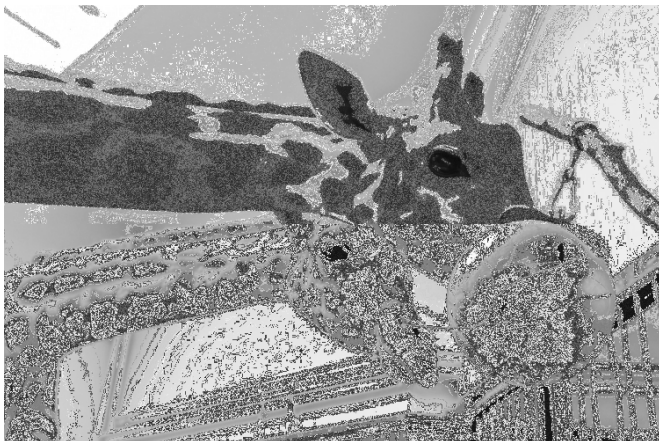
Weitere Aufgaben ergeben sich aus der jeweiligen Stellenbeschreibung und umfassen insbesondere die Bereiche Sicherheit, Natur- und Artenschutz, Forschung und Lehre.

In den meisten Fällen ist der Kurator auch für die Gewährleistung der Sicherheit der Tieranlagen für Mensch und Tier verantwortlich. Ihm obliegt also auch die Verantwortung für die Einhaltung der Sicherheitsvorschriften durch korrekt und regelmässig durchgeführte Sicherheitskontrollen im zoologischen Bereich.



Zoologische Gärten haben sich dem Natur- und Artenschutz verpflichtet, nicht nur innerhalb, sondern auch ausserhalb des Zoos. Die Durchführung von oder die Beteiligung an *in situ*-Projekten sollte daher heute zum Selbstverständnis jedes Zoologischen Gartens gehören. Die Ausarbeitung von Strategien und Kriterien für *in situ*-Projekte sowie die Verknüpfung von *ex situ*- und *in situ*-Artenschutz zählen daher zu den wesentlichen Aufgaben eines Kurators. Der Kurator hat sich über die Fortschritte der einzelnen Projekte durch die Einforderung regelmässiger Berichterstattung am Laufenden zu halten.

Jeder Zoologische Garten ist auch gefordert, einen signifikanten Beitrag zur Mehrung wissenschaftlicher Kenntnisse zu leisten, wissenschaftliche Projekte zu fördern und zu unterstützen. Dem Kurator obliegt die Verantwortung für die Erstellung einer Forschungsstrategie incl. der Festlegung der Schwerpunkte der Forschungsbereiche (z.B. Verhalten, Kognitionsforschung, Tierschutz, Conservation Medicine, sozialwissenschaftliche Themen, Historie), die Koordination von Forschungsprojekten, die enge Zusammenarbeit mit Forschungsinstitutionen und die Erstellung von Forschungsvereinbarungen. Er hat dafür Sorge zu tragen, dass die Forschungsergebnisse in Fachzeitschriften publiziert werden und in populärwissenschaftlicher Aufbereitung den Verantwortlichen für Marketing, Öffentlichkeitsarbeit und Edukation zur Verfügung gestellt werden.



Programme zur Verhaltensanreicherung und deren wissenschaftliche Auswertung gehören zum Aufgabenbereich des Kurators
© Zoo Basel

Wie kommt der Kurator zu den entsprechenden Kompetenzen

Um zumindest den fachlichen Anforderungen zu entsprechen ist ein abgeschlossenes Hochschulstudium der Biologie meist Grundvoraussetzung für die Bestellung zum Kurator in einem Zoologischen Garten.

Wo immer möglich, sollte eine Spezialisierung schon während des Studiums angestrebt werden (z.B. Vorlesungen und Seminare zum Thema Tierhaltung, Tierschutz, Projektmanagement etc.).

Viele finden den Einstieg in den Zoo über die über die Tierpflege, Zooschule oder als Volontär (auch in Form von unbezahlten Praktika).

Manches wird man nur durch Erfahrung lernen können (learning by doing), anderes wird man gar nicht (oder nur schwer) lernen können, sondern muss man mitbringen (z.B. Personalführung).

Wer ernsthaft an einer langfristigen Arbeit im Zoo interessiert ist, wird sich auch in nicht zoologischen Bereichen selbständig weiter bilden, zum Beispiel durch die Teilnahme an Kursen (Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Mitarbeiterführung, Wissenschaftskommunikation etc.).

Vor allem aber wird immer überdurchschnittliches Eigenengagement und die Bereitschaft, sich in allen relevanten Bereichen stetig weiter zu bilden, notwendig sein, um sich die erforderlichen Kompetenzen zu erarbeiten und ein wirklich guter Kurator zu werden und auf Dauer zu bleiben.

Kontakt:

Dr. Dagmar Schratte

Tiergarten Schönbrunn

Maxingstrasse 13b

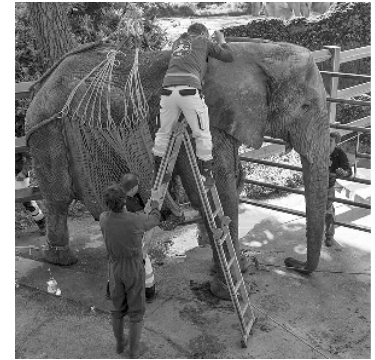
A-1130 Wien

✉ office@zoovienna.at



Was muss ein guter Zootierarzt können und wie kommt er zu den Kompetenzen

■ **Olivier Pagan**
Zoo Basel



Zusammenfassung

Je nach Blickwinkel wird unterschiedlich beurteilt, was ein guter Zootierarzt können muss und wie er diese Kompetenzen erwirbt. Die Frage ist also auf unterschiedliche Weise zu beantworten, je nachdem, ob sie aus der Sicht der Zootierärzte selbst, der Zoologischen Leiter, von wissenschaftlichen Instituten oder der öffentlichen Wahrnehmung her beleuchtet wird.

Die **Öffentlichkeit** erwartet von Tierärzten neben der tiermedizinischen Versorgung vor allem spektakuläre Aktionen und Operationen; diese Sicht der Tierärzte wird auch durch die zahlreichen Zoo-Dokusoaps gefördert und etwas einseitig dargestellt. In Wirklichkeit sind Zoos aber keine Tierspitäler und die Hauptaktivitäten von Tierärzten liegen weniger bei Notfallaktionen als viel mehr in der Präventivmedizin. So sind Tierärzte Generalisten im Dienste der Tiergartenbiologie und nutzen für ihre tägliche Arbeit neben ihren Kenntnissen aus Studium und Weiterbildungen, Erfahrungen aus der Geschichte der Zoos und wissenschaftlichen Publikationen auch den regen Austausch mit Tierärzten und Humanmedizinern der verschiedensten Disziplinen.

Für die **Tierärzte** selber gehört zu ihren Fachkompetenzen, die Biologie und Krankheiten von Zootieren zu kennen – das schliesst auch Zoonosen, Infektionskrankheiten und andere für die menschliche Gesundheit wichtige medizinische Aspekte mit ein -, die Anästhesie von Fisch bis Elefant erfolgreich durchzuführen, bildgebende Verfahren wie Röntgen und Ultraschall anwenden und beurteilen zu können und die korrekte Probenahme (Art, Menge, Ort). Von herausragender Bedeutung ist dabei die Kenntnis des Verhaltens und der Biologie der Tierarten, damit auf den ersten Blick ungewöhnliche Verhaltensweisen oder physiologische Auffälligkeiten im Rahmen des arttypischen Verhaltens, der Gruppenzusammensetzung und auch im Kontext von zwischenartlichen Interaktionen richtig interpretiert werden (Bsp. aus Prof. Dr. H. HEDIGERS Buch „Mensch und Tier im Zoo: Tiergartenbiologie“, 1965: Brunstschwelung bei Schimpansen ist kein Prolaps!).

Speziell im tiermedizinischen Bereich erachten Tierärzte folgende Disziplinen als relevant:

- Vorbeugung von Krankheiten
- ausgewogene Ernährung von Zootieren
- Pathologiekennntnisse

- Handling von Zootieren
- gesetzes- und behördenkonforme Abwicklung der Tiertransporte
- Interesse und Betreuung von angewandter veterinärmedizinischer Forschung im Zoo
- Kenntnis der relevanten Gesetzgebung (z.B. Artenschutz, Tierschutz und Tierseuchenrecht, EWG-Richtlinien, Tiertransporte, Töten von Tieren)

Zur Krankheitsprävention gehört unter anderem - wie beispielsweise regelmässige Entwurmungen - auch eine artgerechte Ernährung der Zootiere. Dabei spielt nicht nur die Menge des angebotenen Futters eine Rolle, sondern auch damit verbundene Beschäftigungsmöglichkeiten (Enrichment). Wenn Tiere getötet werden, ist neben der Tötung selbst auch die Fleischschau eine wesentliche Aufgabe der Tierärzte, damit getötete Tiere wenn immer möglich für den internen Nahrungskreislauf, also zur Fütterung der Raubtiere, genutzt werden können. So werden auch Ganzkörperfütterungen ermöglicht, welche nicht nur für das Verhalten der Carnivoren, sondern auch für ihre Gesundheit von grosser Bedeutung sind.

Neben den oben genannten Kompetenzen erwarten Tierärzte von sich auch vertiefte Kenntnisse in Innerer Medizin und Chirurgie, Fortpflanzungsmedizin, Herdenmedizin und Pharmakologie. Beispielsweise benötigt etwa die Dosierung von Medikamenten in Aquarien, welche neben kranken Fischen auch gesunde Individuen enthalten, grosses Fingerspitzengefühl. Zusätzlich zum medizinischen Wissen brauchen Tierärzte aber auch Sozialkompetenzen oder „soft skills“. Dazu gehört ein guter Umgang mit Menschen (nur so erhält der Tierarzt die benötigten Informationen zum Befinden der Tiere), aber auch Verantwortungsbewusstsein, damit die Sicherheit aller an tierärztlichen Massnahmen Beteiligten immer gewährt bleibt. Führungskompetenzen, Organisationstalent und Einfühlungsvermögen sind ebenfalls erforderlich, besonders bei Eingriffen, an



denen viele Fach- und Hilfskräfte beteiligt sind. Zudem sollten Tierärzte körperlich und seelisch robust sein, um einerseits die manchmal rauen Arbeitsbedingungen (bei jedem Wetter draussen), und andererseits auch unangenehme Befunde und gelegentliche Misserfolge verkraften zu können. Daneben ist immer wieder Innovation gefragt, um neue und ungewöhnliche Wege in der Tierbehandlung zu gehen, wie beispielsweise der Einsatz von Raubwanzen zur Blutprobengewinnung bei Giraffen oder die Verwendung eines Dressiersacks bei der Zwangsfütterung eines jungen Seelöwen.

Humor, Offenheit für neue Herausforderungen, gute Fremdsprachenkenntnisse und Kompetenzen in der Wissensvermittlung runden das Anforderungsprofil der Zootierärzte an sich selber ab, denn Medienkontakte, Zooführungen und Vorträge gehören ebenfalls zum Tätigkeitsbereich von Zootierärzten. Es braucht schon eine gute Portion Humor, um über sich selbst lachen zu können, wenn bei der Operation eines Stachelschweins nicht alles nach Plan verläuft und die Arme des Tierarztes von Stacheln gespickt werden, oder wenn bei einem Blick hinter die Kulissen der Tierarztstation fürs Publikum ein Tedybär nach allen Regeln der Kunst operiert wird!

Wo kann ein Tierarzt nun die geforderten Fähigkeiten lernen? Für den Erwerb theoretischer Kenntnisse im Bereich der Wild- und Zoo-Tiermedizin gibt es Fachkongresse, Tagungen, Fachliteratur und Fachzeitschriften. Praktische Fertigkeiten lassen sich während eines Praktikums bei Zootierärzten oder internships erwerben, eine wertvolle Ergänzung ist die Mitarbeit in der universitären Pathologieabteilung oder in Tierkliniken. Eine Dissertation sollte natürlich im Bereich der Zootiermedizin erfolgen und daneben gibt es seit kurzem auch eine Post Doc-Ausbildung mit Schwerpunkt Zootiermedizin in London.

Bisher wurden die Erwartungen an die Kompetenzen der Tierärzte aus Sicht der Öffentlichkeit und der Tierärzte selber beleuchtet. Im Folgenden sollen diese Perspektiven noch durch die Sichtweise wissenschaftlicher Institute und der Zoologischen Direktoren ergänzt werden.

Wissenschaftliche Institute benötigen Fakten, welche mithilfe von Proben oder Untersuchungen geliefert werden. Von daher besteht ein gewisser Druck auf Tierärzte, Informationen zu liefern und zu veröffentlichen. Die Teilnahme an Forschungsprojekten kann aber auch zu Interessenkonflikten (z.B. ethische und moralische Aspekte, Vertretbarkeit in der Öffentlichkeit,

Kosten-Nutzen-Verhältnis) führen und bedeutet für die Tierärzte in den meisten Fällen einen grossen Aufwand. Forschungsprojekte sollten daher gemeinsame Interessen verfolgen, wie z. B. in der angewandten Forschung, und die Teilnahme daran sollte nicht allein vom Tierarzt, sondern auch vom zoologischen Direktor mitentschieden werden.

Die **zoologische Leitung** schliesslich erwartet von Tierärzten ein vertieftes Interesse an den Bereichen Tiergartenbiologie, Krankheitslehre und Prävention. In der Vergangenheit gemachte Erfahrungen sollen für eine Tiermedizin genutzt werden, welche die Bedürfnisse von heute und morgen abdeckt. Zudem wird die Tiermedizin natürlich laufend weiterentwickelt, angepasst und verbessert. Dabei muss ein Tierarzt fortwährend die Tiergartenbiologie im Auge behalten, denn nicht jeder medizinische Eingriff ist im Interesse des Zootiers. Die Tiermedizin darf dabei nicht zum Selbstzweck werden oder der Selbstdarstellung dienen.

Schliesslich erwartet die zoologische Leitung von Tierärzten ein grundsätzliches Interesse am Organisieren, an der Mitarbeiterführung und am bestmöglichen Einsatz der vorhandenen Ressourcen. Dies beinhaltet auch, dass Tierärzte mit Unsicherheiten, Risiken und Misserfolgen umgehen können. Ihr Ziel sollte jeweils sein, das Sinnvollste für das individuelle Tier, die Tierart und für den Zoo zu erreichen; dafür müssen sie eng mit den Tierpflegern und Kuratoren und mit der Zooleitung zusammenarbeiten (z.B. Berichte und Vorbereitungen von Entscheidungen).

Da stellt sich natürlich die Frage, was das „Sinnvollste“ ist: Welche Bedürfnisse, Notwendigkeiten und Wunschträume muss die Tiermedizin erfüllen? Dabei sollte die Maxime: „Vorbeugen kommt vor Heilen“ immer Vorrang haben.

Um es kurz zu fassen: Die kurative Tiermedizin sollte nicht als „l'art pour l'art“ d.h. mehr angewendet werden als wirklich nötig, und nicht alles, was medizinisch und technisch möglich ist, sollte auch getan werden, denn die angewandte kurative Tiermedizin im Zoo ist nie Selbstzweck: Sie soll der Tiergartenbiologie dienen. Schlussendlich ist es die zoologische Leitung – also wir! –, die nach Rücksprache mit den Tierärzten bestimmen soll, was sinnvoll und nötig ist, denn letztendlich tragen wir, Zoodirektorinnen und -direktoren, die Gesamtverantwortung für die Institution Zoologischer Garten.

Kontakt:

Dr. Olivier Pagan

Zoo Basel

Binningerstr. 40

CH-4051 Basel

✉ pagan@zoobasel.ch



Potentielle Führungskräfte identifizieren und fördern - Ansätze zur Personalentwicklung in Zoos

■ **Hans Lichtsteiner**

Verbandsmanagement Institut, Universität Freiburg i. Ue.



Zusammenfassung

Der Erfolg eines Unternehmens hängt stark von den Fähigkeiten ihrer Führungskräfte ab. Dies gilt auch für Zoos. Doch wie kommt man als Zoo zu guten Führungskräften? Im folgenden Beitrag soll geklärt werden, welche Eigenschaften eine gute Führungskraft auszeichnet, inwieweit sich solche Fähigkeiten erlernen lassen und letztlich auch welche Elemente eine qualitativ hochstehende Weiterbildung für Führungskräfte auszeichnen.

Ein moderner Zoo versteht sich heute als Bildungseinrichtung, die den Besuchern Kenntnisse von der Vielfalt der Tierwelt und Einsichten in biologische und ökologische Zusammenhänge vermittelt. Er betreibt Natur- und Artenschutz, aber auch Forschung im Bereich der Tiergartenbiologie. Diese gesellschaftliche Funktion legitimiert seine Unterstützung durch die öffentliche Hand. Jeder Zoo ist für seine Besucher aber auch eine Stätte der Erholung und Freizeitgestaltung, die möglichst für alle Besucher attraktiv sein und im Sinne eines Infotainments Erholung, Freude und Spass mit Bildung in Einklang bringen will. Somit sind Ansprüche, die ein Zoo somit erfüllen soll, äusserst breit und vielfältig.

Da Tiere wie Besucher sieben Tage die Woche betreut sein wollen, haben die meisten Zoos schnell einmal Duzende von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die mithelfen, den täglichen Betrieb aufrecht zu erhalten. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht handelt es sich bei fast allen Zoos um klassische KMU. Betriebe von dieser Grösse und Vielfalt an Aufgaben brauchen eine professionelle Führung, die in der Lage ist, neben der Koordination der Pflege der Tiere auch Forschungsprojekte zu initiieren und neues Wissen didaktisch sinnvoll aufzubereiten, aber auch Events und Erlebniswelten zu inszenieren. Kurz, es braucht Personen, die in der Lage sind, die sehr unterschiedlichen Spezialisten und Fachleute, die für einen Zoo arbeiten, soweit zusammenzuführen und zu koordinieren, dass der Betrieb mit seinen knappen Mitteln den vielfältigen Aufgaben und Anforderungen entsprechen kann. Da aktuell keine Grundausbildung für Führungskräfte von Zoos besteht, ist die Branche darauf angewiesen, Mitarbeitende aus den eigenen Reihen mit anderen Fachrichtungen weiterzubilden und an die Managementaufgaben im Zoo heranzuführen. Nur welche Mitarbeitende eignen sich besonders gut, um Führungsfunktionen zu übernehmen? Und welche Führungsfähigkeiten lassen

sich dabei erlernen und wie sollte eine entsprechende Weiterbildung idealtypisch erfolgen?

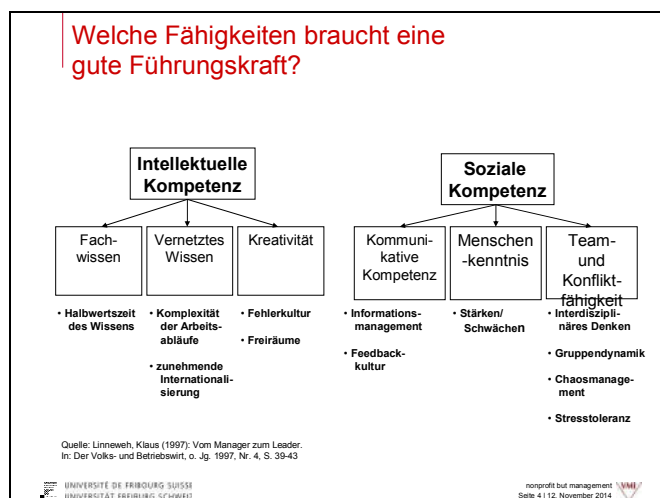
Kernkompetenzen einer Führungskraft

Auf der Suche nach der optimalen Führungskraft untergliedert Klaus LINNEWEH (1997) die Fähigkeiten grundsätzlich in zwei Kompetenzgebiete, die eine Führungskraft abdecken sollte: eine intellektuelle Kompetenz und eine soziale Kompetenz.

Die intellektuelle Kompetenz setzt sich zusammen aus Fachwissen, der Fähigkeit zu vernetztem Denken sowie einer bestimmten Kreativität. Das Fachwissen bildet dabei die Grundlage, um grundsätzlich mit den Mitarbeitenden sinnvoll kommunizieren zu können. Die Führungskraft muss mit der Terminologie eines Fachgebietes vertraut sein, um überhaupt mit dem Umfeld zielorientiert interagieren zu können. Weiter braucht sie so viele Detailkenntnisse eines Themenbereichs, dass sie in der Lage ist, Gesagtes zu plausibilisieren und auch einordnen zu können, ob Informationen noch dem aktuellen Stand des Wissens entsprechen. In der Folge muss sie die verschiedenen Fachgebiete miteinander inhaltlich verknüpfen können, um Zusammenhänge und Abhängigkeiten innerhalb des Systems zu erkennen. Dies wird umso anspruchsvoller, je heterogener und komplexer die einzelnen Themenbereiche sind. Und letztlich braucht eine gute Führungskraft auch die intellektuelle Kompetenz, Probleme frühzeitig erkennen und sinnvollen Lösungen zuführen zu können. Da Probleme in der Regel dort auftauchen, wo eingespielte Abläufe und Routinen nicht (mehr) funktionieren, braucht es ein bestimmtes Mass an Kreativität, um diese Probleme zu lösen. Gute Führungskräfte sind also in der Lage zu antizipieren, zu reagieren und zu improvisieren.



Die sozialen Kompetenzen einer Führungskraft bilden die Voraussetzung dafür, eine Organisation als Gruppe von Menschen zusammenzuhalten. Grundvoraussetzung dafür ist erstens einmal die Fähigkeit, mit anderen Menschen zu kommunizieren. Dies beinhaltet nicht nur das Talent, sich verständlich und präzise auszudrücken, sondern auch die Gabe, den richtigen Personen die wichtigen Informationen zu demjenigen Zeitpunkt zur Verfügung zu stellen, wo diese sie benötigen. Dies sowohl auf der fachlichen Ebene, wie auch wenn es darum geht, einer Person auf der persönlichen Ebene Feedback zu geben. Eine weitere zentrale Aufgabe einer Führungskraft ist, Mitarbeitende entsprechend ihren Fähigkeiten und Neigungen optimal einzusetzen. Hier braucht sie entsprechend Menschenkenntnisse um beurteilen zu können, was eine Person besonders gut kann und auch gerne macht, aber auch zu erkennen, wo diese an ihre Grenzen stösst. Nur so kann sie Mitarbeitende fördern und fordern, ohne sie zu überfordern. Letztlich übernimmt eine Führungskraft auch immer eine Kohäsionsfunktion: Sie animiert zur Kommunikation, zum interdisziplinären Denken und zum Austausch innerhalb der Gruppe. Sie versucht, das gegenseitige Verständnis zu fördern, Menschen zum fachlichen Austausch zu inspirieren und dem Dialog auch eine Zielrichtung wie einen systematischen Rahmen zu geben. Und letztlich ist die Führungskraft auch dafür verantwortlich, Konfliktsituationen zu entspannen und die Beteiligten zu einem konstruktiven Dialog zurückzuführen.



Konzeptionelle Kompetenzen sind erlernbar

Unter Anbetracht der Vielfalt an Kompetenzen, die eine erfolgreiche Führungskraft mitbringen soll, stellt sich im Weiteren die Frage, inwieweit sich solche Kompetenzen aneignen lassen. MEFFERT & WAGNER (1992) haben dies bereits vor Jahren untersucht. Sie gingen dabei von vier Einflussfaktoren aus, welche die Kompetenzen einer Führungskraft massgeblich beeinflussen: seine Begabung, das soziale Umfeld, seine Ausbildung sowie die praktische Tätigkeit. Ihre Untersuchung zeigt, dass sich primär die intellektuellen Kompetenzen erlernen lassen. Fachliche Kompetenzen eignen sich Führungskräfte einerseits im

Rahmen von Aus- und Weiterbildungslehrgängen, jedoch noch viel stärker während ihrer praktischen Tätigkeit an. Die Grundlagen des Fachwissens werden dabei im Rahmen von Schulungen gelegt, wo sie neben einer neuen Terminologie auch Systematik und die Grundgesetzmässigkeiten eines Fachgebietes kennen lernen. Verstanden und verinnerlicht wird in der Folge dieses Wissen im Rahmen der praktischen Anwendung. Bezüglich Fachwissens ist es folglich für eine Führungskraft unerlässlich, dieses auch regelmässig anwenden zu können. Leicht anders verhält es sich bezüglich vernetztem Denken und der Kreativität. Praktische Erfahrung kann auch hier durchaus von Nutzen sein. Basis einer sinnvollen Problemlösung bildet aber das Wissen um Methoden und Instrumente. Dies lässt sich hauptsächlich in Schulungen lernen. Insofern nimmt hier die systematische Aus- und Weiterbildung eine ganz zentrale Rolle ein. Anders sieht es bezüglich sozialer Kompetenzen aus. Diese werden grösstenteils durch das persönliche Umfeld geprägt, in dem eine Führungskraft aufwächst respektive sich bewegt. Ebenfalls einen Einfluss, jedoch nur noch subsidiär, kann das berufliche Umfeld auf die Entwicklung sozialer Kompetenzen haben. Hier ist insbesondere die Unternehmenskultur wichtig, da diese die Führungskräfte ebenfalls noch beeinflusst. Was hingegen kaum eine Rolle spielt, ist die praktische Ausbildung. Insofern erhalten die sozialen Kompetenzen in der Phase der Selektion von Nachwuchsführungskräften einen entsprechend hohen Stellenwert. Kommunikative Fähigkeiten wie ein gewandter Umgang mit Menschen muss eine Führungskraft bereits in ihren Grundlagen mitbringen, um zu reüssieren, während sie sich die konzeptionellen Kompetenzen auch später noch über Weiterbildung und Learning on the job aneignen kann. Analysiert man die Stellenausschreibungen und Auswahlprozesse von Führungskräften, so zeigt sich, dass diesem Faktum bislang zu wenig Beachtung geschenkt wird. Nach wie vor werden die Anforderungsprofile der Stelleninserate hauptsächlich geprägt von fachlichen wie konzeptionellen Kompetenzen, die ein idealer Kandidat mitbringen sollte. Genau diese könnte er sich aber aneignen.

Will man also für Zoos Personalentwicklungskonzepte für Nachwuchsführungskräfte entwickeln, so gilt es einerseits dem Prozess der Selektion geeigneter Kandidatinnen und Kandidaten die notwendige Aufmerksamkeit zu schenken. Andererseits ist ein Konzept auszuarbeiten, das fachliche wie konzeptionelle Fähigkeiten systematisch schult und parallel dazu auch die Möglichkeit eröffnet, das erworbene Wissen in der Anwendung im Berufsalltag zu vertiefen. Wie dies konkret umzusetzen ist, auch dazu gibt es praktische Erkenntnisse.

Lernerfolg dank optimaler Lehrmethode

Der Erfolg von Weiterbildung ist kein Zufall, sondern das Resultat ausgefeilter Lehr- und Lernmethoden. Gemäss SCHILD-KNECHT & SCHMID (2004, S. 1 f.) beruht Lernerfolg dabei auf wenigen, grundlegenden Prinzipien:



1. Lernen und Entwicklung braucht Zeit: Eine Weiterbildung, insbesondere wenn sie berufsbegleitend erfolgt, sollte verteilt über mehrere Blöcke von mehreren Tagen stattfinden, damit Gelerntes zwischen den einzelnen Blöcken individuell reflektiert und verarbeitet werden kann. Als Austragungsort eignen sich dazu Hotels, abseits grösserer Zentren. Dies ermöglicht den Teilnehmenden, sich in entspannter Atmosphäre voll und ganz auf die Lehrinhalte zu konzentrieren. Dank der klausurartigen Stimmung finden so neben dem Unterricht in den Pausen, beim Essen, aber auch abends an der Bar viele wertvolle Gespräche statt. Diese dienen nicht nur dem Erfahrungsaustausch, sondern sie helfen auch, Gelerntes weiter zu vertiefen und zu festigen.

2. Lernen braucht Information: Entwicklung wird ausgelöst durch Konfrontation mit Neuem. Aktuellste, theoretische Erkenntnisse aus der Wissenschaft müssen bestehenden Konzepten und Modellen gegenübergestellt werden. Nur dank dieser Konfrontation mit der Praxis lassen sich neue Informationen richtig einordnen. Der Praxisbezug garantiert den Teilnehmenden eine anwendungsorientierte Ausbildung mit vielen konkreten Beispielen und führt dazu, dass das Wissen kein leeres Theoriengebäude bleibt, sondern auf bestehenden Erkenntnissen der Teilnehmenden aufbaut und diese weiterentwickelt.

3. Lernen braucht Struktur und funktioniert umso besser, je systematischer und je klarer die Struktur ist: Diesem Anspruch kann mit einem Modell wie dem Freiburger Management-Modell (FMM) entsprochen werden. Es dient als einheitlicher Bezugsrahmen für die ganzheitliche Führung eines Zoos, in welchem die verschiedenen Themen und Aufgaben systematisch eingeordnet werden können. Erkenntnisse lassen sich so in einem Gesamtkontext darstellen. Gemäss DUBS (2001, S. 44 ff.) muss ein Modell so beschaffen sein, dass es eine Organisation analytisch-beschreibend darstellt. Es soll als Rahmen dienen, in dem alle Elemente einer Organisation miteinander verknüpft sind, damit ein ganzheitliches Abbild der Organisation entsteht. Das Modell erlaubt somit den Studierenden, die einzelnen Probleme in einen grösseren Zusammenhang einzuordnen und ein Problem ganzheitlich anzugehen. Damit wirkt es einem einheitlich linearen Denken entgegen und fördert das vernetzte Denken bei den Teilnehmenden.

4. Lernen braucht eine klare Instruktion: Die Hauptdozenten sollen mehrheitlich über ein klares Profil verfügen: Entweder sind sie in der angewandten Forschung tätig und/oder verfügen über praktische Erfahrungen im Lehrgebiet. Auch treten sie wiederholt zum gleichen Thema auf, damit sie ihre Lehrinhalte laufend an die Fragen und Interessensgebiete der Teilnehmenden anpassen können. Ebenfalls ist sicherzustellen, dass Abweichungen in der Terminologie der Referenten eliminiert werden. Diese Anpassungen müssen letztlich auch Eingang in die Lehrgangsunterlagen finden. All diese Massnahmen führen zu einer hohen Qualität und Stringenz zwischen den einzelnen Referaten.

5. Lernen braucht Reflexion und soll einen Bezug zu Erfahrungen, Vorwissen und Anschauungssystem herstellen: Lehrinhalte sollen auf Erfahrungswissen aus Umsetzungen basieren. Theoretische Konzepte sind anhand von Fallstudien und Praxisbeispielen stets mit der Erlebniswelt der Teilnehmenden zu verknüpfen. Dies bietet den Teilnehmenden Gewähr für eine optimale Umsetzung des Gelernten in die Praxis.

6. Lernen braucht Verstehen: Das Verständnis soll in einem intensiven Austausch zwischen den erfahrenen Dozierenden und den Teilnehmenden durch Hintergrundinformationen wie Praxisbeispiele gefördert werden. Nicht nur das Was, sondern auch das Warum ist wichtig, um das Gelernte richtig zu verstehen. Dozenten sollen während eines Lehrgangs anwesend und für Fachfragen und andere Anliegen den Teilnehmenden zur Verfügung stehen.

7. Lernen braucht Verarbeitung: Gruppenarbeiten sowie das Verfassen einer Arbeit mit Bezug zur eigenen Organisation eröffnen letztlich den Teilnehmenden die Möglichkeit zur Verarbeitung und Vertiefung des Gelernten und zur Übertragung des neu erworbenen Wissens auf die eigene Organisation. Nicht eine abstrakte, theoretische Abhandlungen, sondern z.B. ein Leitbild, ein Marketingkonzept oder ein Organisationskonzept soll für die eigene Organisation erarbeitet werden. Letztlich soll der Teilnehmende befähigt werden, Lern- und Lehrinhalte auf eine konkrete Problemstellung in der eigenen Organisation anzuwenden. Die Lernenden sollten dabei von erfahrenen Experten begleitet werden, die selber über langjährige Erfahrung als Berater verfügen, damit gewährleistet ist, dass die Qualität der Arbeiten auch dem Praxisalltag genügt.

Was kann eine Führungskraft wie lernen?

Ursprung / Schlüsselqualifikation	Begabung	soziales Umfeld	praktische Ausbildung	Tätigkeit
fachliche Kompetenz	☆	☆	☆☆	☆☆☆
konzeptionelle Kompetenz	☆	☆	☆☆☆	☆☆
soziale Kompetenz	☆	☆☆☆	☆	☆☆

Legende
 ☆ geringer Einfluss
 ☆☆ mittlerer Einfluss
 ☆☆☆ hoher Einfluss

(Quelle: Meffert, H.; Wagner, H. (1992): Qualifikation und Ausbildung von Führungskräften - empirische Befunde und Implikationen. In: Zeitschrift für Personalforschung, 6. Jg. 1992, Heft 3, S. 352 - 365)

UNIVERSITÄT FREIBURG SUISSE
UNIVERSITÄT FREIBURG SCHWEIZ

nonprofit bud management
Seite 9 | 12. November 2014

Fazit

Wollen Zoos auch künftig in einem immer komplexer werden Umfeld bestehen, brauchen Sie gut ausgebildete Führungskräfte. Da keine spezifische Führungs-Ausbildung für Zoos existiert, gilt es interne Mitarbeitende mit entsprechendem Potential zu identifizieren. Entscheidend bei der Auswahl sind da



bei insbesondere die sozialen Kompetenzen, da diese eine Person weitgehend mitbringt und sich diese auch nur noch bedingt prägen lassen. Hingegen sehr gut lassen sich bei einer Führungskraft durch Schulung und durch entsprechende Aufgabenstellungen im Betrieb die fachlichen wie konzeptionellen Kompetenzen weiter ausbauen. Wichtig ist dabei, dass das Lernkonzept dieser Schulungen so Konzipiert ist, dass es aufbauend auf bestehendes Wissen neue Erkenntnisse vermittelt und laufend auch den Praxisbezug herstellt. So kann letztlich der positive Effekt von Weiterbildung verstärkt werden.



Literaturverzeichnis

DOLLINGER, P. (HRSG.): Was ist ein guter Zoo?, 3. Rigi-Symposium – Goldau-Rigi, 28.02. – 01.03.2008. WAZA, Bern, 2008.

DUBS, R.: Die Bedeutung von Modellen in der Führungsausbildung, in: Verbands-Management, Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management 3/01, 27. Jg. 2001, S. 44-53.

LICHTSTEINER, H., GMÜR, M., GIROUD, CH. & SCHAUER, R.: Das Freiburger Management Modell für Nonprofit-Organisationen, Paul Haupt Verlag, 7., neu bearbeitete Auflage, Bern 2013.

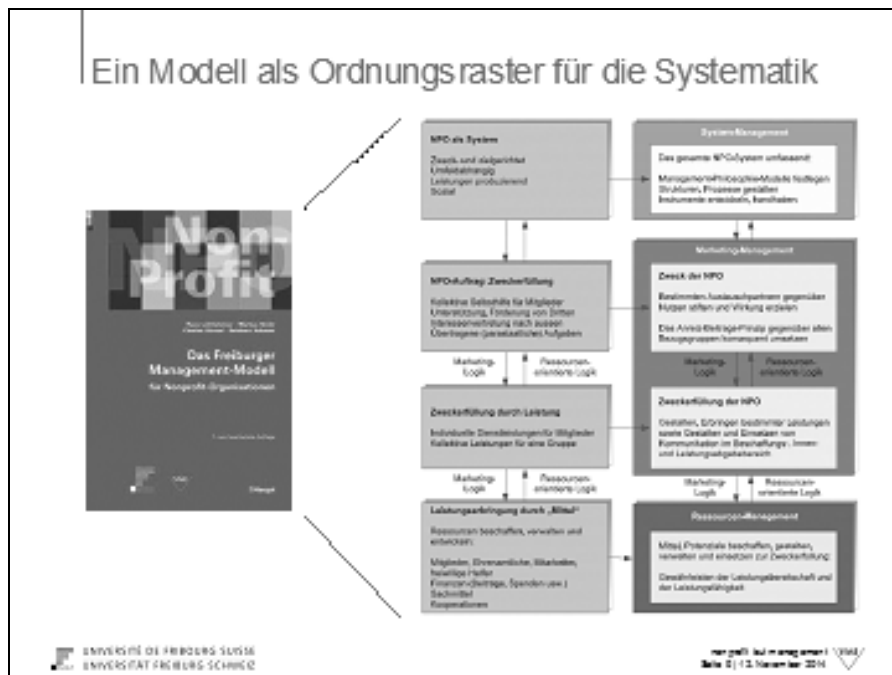
LINNEWEH, K.: Vom Manager zum Leader. In: Der Volks- und Betriebswirt, o. Jg. 1997, Nr. 4, S. 39-43

MEFFERT, H. & WAGNER, H.: Qualifikation und Ausbildung von Führungskräften - empirische Befunde und Implikationen. In: Zeitschrift für Personalforschung, 6. Jg. 1992, Heft 3, S. 352 - 365

SCHILDKNECHT, M. & SCHMID, J., Sorgfältige Trainerauswahl, in: ALPHA, der Kadermarkt der Schweiz, Ausgabe vom 28./29. Februar 2004, S. 1-2.

Kontakt:

Prof. Dr. Hans Lichtsteiner
 Verbandsmanagement Institut (VMI)
 Universität Freiburg i. Ue.
 Bd de Pérolles 90
 CH-1700 Freiburg
 ✉ hans.lichtsteiner@vmi



Ergebnisse der Gruppenarbeit

■ Justin Meyer

ibw- Höhere Fachschule Südostschweiz



I. Erreichen einer guten Führung

Voraussetzungen für eine gute Führung

- Natürliche Autorität
- Wertorientierung
- Souveränität
- Unternehmerisches Denken
- BRAIN-POOLEN (partizipatives, strategisches / philosophisches integrales Mitdenken)
- Projekt-Management: Effektivität (gutes Produkt), Effizienz (Ressourcen einsetzen)
- Klare Trennung zwischen Strategie und Operativem

Mittel dazu

- Strategiesitzungen mit erweitertem Teilnehmerkreis
- Kurze, effiziente Teamsitzungen (Führungsteam)
- Wöchentliche (Kaffee-) Treffen mit allen Mitarbeitern
- Elektronisches Blackboard für alle
- Kurze Wege zwischen den Hierarchieebenen
- Fachargumente aller Bereiche in Entscheidungen einbeziehen
- Instrumente auf Bedürfnisse des Unternehmens und der Mitarbeiter ausrichten
- Leidenschaft vermitteln
- Mitarbeiter motivieren
- Mitarbeiter für Vision / Leitbild begeistern
- Klausuren, Meetings
- Fremdmoderierte Führungskräfteklausuren
- Fortbildungsförderung

Welcher Führungsstil ist der richtige?

Führungsstil	Ja	Mischung	Nein
autoritär	0	3	4
partnerschaftlich	2	3	2
teamorientiert	7	0	0
bürokratisch	0	0	7
stark leistungsorientiert	6	1	0
zahlenorientiert	4	3	0

Die grössten Herausforderungen für die Führung – aktuell und in Zukunft

- Nachfolgeproblematik – keine gestaffelte Altersstruktur (dies betrifft sowohl den einzelnen Zoo als auch die Gemeinschaft der Zoos in AT/CH/DE insgesamt)
- Kontinuierliche Unternehmensentwicklung
- Sichern der wirtschaftlichen Tragfähigkeit
- Managen der Folgen von Wachstum
- Finden von Allroundern
- Motivieren und Halten guter Führungskräfte (Fördern von Stärken)
- Finden eines Gleichgewichts zwischen der Selbständigkeit der einzelnen Führungspersonen und der Unterordnung unter gemeinsame Ziele
- Doppelfunktionen und Doppelbelastung wegen Stellenmangels
- Umsetzung Investitionsplanung
- Zunehmende Fremdbestimmung durch Gesetzesflut und Hyperregulierung und als Folge davon Reibungsverluste und Effizienzverminderung

Ferner

- Leben in Leitbild und Strategie bringen
- Ressourcenmanagement
- Klare Festlegung der Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten
- Ideen, Projektmanagement
- Gastronomie
- und eventuell
- Akzeptanz des Gehaltsniveaus
- Strukturieren der internen Kommunikation
- Umstrukturierung
- Bereitschaft zu ständiger Supervision

Im Führungsteam vorhandene / benötigte besondere Stärken

- Besondere Fachkompetenz in allen Bereichen
- Führungskompetenz
- Sozialkompetenz als gelebter Führungsstil



- Entscheidungsfähigkeit
- Teamfähigkeit
- Fähigkeit, ein motivierendes Umfeld zu schaffen
- Fähigkeit, eine Krise zu meistern oder zu moderieren
- Bereitschaft zu bereichsübergreifender Zusammenarbeit
- Bereichsübergreifende Kritikfähigkeit
- Kommunikationskultur
- Transparenz und Offenheit
- Vorausschauendes Planen und Handeln
- Fokussierung auf Ziele
- Identifikation mit dem Unternehmen
- Verrinnerlichung der Anliegen wichtiger Stakeholder
- Unterschiedliche Persönlichkeiten, Kreativität aus unterschiedlichen Ecken

Durch die strategische Ausrichtung des Unternehmens eventuell erforderliche neue Kompetenzen im Führungsbereich

- Fundrasing (bei Firmen und Privaten)
- QM (Tiere, Mitarbeiter, Besucher, Gesellschafter)
- Betriebswirtschaftliche Interessen wecken / schärfen
- Dialog mit der Gesellschaft
- Zooplanung
- Verwaltungs- und Gesellschaftsrecht

Ferner

- Lobbying auf lokaler / regionaler Ebene
- Umweltmanagement (nachhaltiger Zoobetrieb) und eventuell
- Politisches Lobbying auf überregionaler Ebene

- Kooperationen
- Gesellschaftliche Verantwortung in der Region

Offene Fragen

- Wie kann die gesellschaftliche Akzeptanz des Zoos langfristig gesichert werden?
- Bekennen sich Träger und Politik zum Zoo als Dienstleistungsbetrieb (Freizeit, Tourismus, Kultur, Bildung, Bewusstseinsbildung)?
- Wie werden die Kernaufgaben des Zoos (nach HEDIGER) finanziert?
- Wie kann man den öffentlichen Anspruch an die Zoos mit betrieblichen Zwängen und Möglichkeiten in Einklang bringen?
- Warum ist der Zoo keine Pflichtaufgabe der Kommunen?
- Wie vermitteln wir am besten gemeinschaftliche Werte?
- Wie gehen wir mit neuen Technologien um?
- Wie können wir die Umsetzung der Welt-Zoo- und Aquarien-Naturschutzstrategie messen und vergleichen?
- Wie wird die nächste Generation Zoodirektoren rekrutiert?
- Welches sind die Anforderungen an einen Zoodirektor in 10-20 Jahren?
- Wie entwickelt sich die Tierhaltung in Zukunft?
- Wie entwickeln sich die gesetzlichen Anforderungen an die Zoos in Zukunft?
- Wie entwickelt sich die öffentliche Meinung zu Zoos in Zukunft?

II. Wie kommt der Zoo zu guten Führungskräften?

Ideen	Tipps
Nachwuchsarbeit	Verbandakademie der deutschsprachigen Zoos
Mentoring	Einbezug artverwandter Branchen
Klares Anforderungsprofil an Führungskräfte	Musterausschreibung VDZ
Pfiffiges Auswahlverfahren → „Assessmentcenter“ mindestens 2-stufig	Attraktivität der Zoos steigern
Ausbildung eigener Mitarbeiter fördern	Kompetenz zuordnen
Vernetzung und Austausch innerhalb der Zoos	Auch Kooperation mit Universitäten
Coaching	Teambildendes Coaching
Nachwuchsförderprogramm für Tierpfleger	Fortbildung für alle Bereiche sicherstellen
Klar definierte Anforderungsprofile	Feedbackgespräche auf allen Führungsebenen
Individuelle Leistungsanreize	

Es wurde diskutiert, ob eine Akademie der Zoos im deutschsprachigen Raum für Zoodirektoren und Kuratoren zu schaffen sei. Mehrheitlich setzte sich aber die Einsicht durch, dass dies wegen der je nach Zoo stark unterschiedlichen Anforderungen und in Anbetracht des relativ geringen Personalbedarfs kurz- oder mittelfristig kaum zu realisieren sei.



Zoodirektor

Möglicher Entwicklungsplan

- Abgeschlossenes Hochschulstudium
- Mehrstufige Ausbildung
- Eigeninitiative in der Fort- und Weiterbildung
- Volontariate mit Übergang zu Personal- und Budgetverantwortung

Entwicklung

- Kein Rezept – „Learning by Doing“

Wie und wo zu finden

- In Zoos: Innerhalb der obersten Führungsebene; Pool der Kuratoren und Zootierärzte
- Bei NGOs oder im naturwissenschaftlichen Umfeld (Universitäten, Museen, Institute)
- In der freien Wirtschaft: Quereinsteiger mit Identifikation für die Thematik

Zootierarzt

Möglicher Entwicklungsplan

- Tierärztliche Grundausbildung an Fakultät
- Weiterbildung in Zoo- und Wildtiermedizin:
 - Fachtierarzt
 - European College of Zoological Medicine (ECZM)
 - Mitgliedschaft in Fachorganisationen (EAZWV, Arbeitstagung der Zootierärzte, DVG-ZWE bzw. GST-SVWZH)
 - Weiterbildung in zoospezifischem Veterinärrecht z.B. im Rahmen der ATF-BBT
 - Weiterbildung in Tierschutzfragen im Rahmen von Veranstaltungen der TVT
- MSc
- Betriebsspezifische Ausbildung, Praktika
- MBA extern
- Module in Betriebswirtschaft

Entwicklung

- Fachtierarzt
- Verbandsinterne Fortbildung, Tagungen
- Führungslehrgänge extern

Wie und wo zu finden

- In Zoos: Pool der Zootierärzte
- An Universitäten und Instituten
- In der tierärztlichen Praxis
- Im Kreis der Amtstierärzte
- Verbände stellen an den Universitäten die Arbeit und Entwicklungsmöglichkeiten im Zoo vor.

Kurator

Möglicher Entwicklungsplan

- Hochschulabschluss in Biologie oder verwandter Wissenschaft
- Aufbaustudium in Tiergartenbiologie
- EAZA.Akademie
- Volontariate in Zoos
- Executive Coaching

Entwicklung

- Verbandsinterne Fortbildung, Tagungen
- Führungslehrgänge extern

Wie und wo zu finden

- In Zoos: Pool der Kuratoren und Zootierärzte
- In Nationalparks, Museen, bei NGOs oder im naturwissenschaftlichen Umfeld (Universitäten, Institute)
- Verbände stellen an den Universitäten die Arbeit und Entwicklungsmöglichkeiten im Zoo vor.



Technischer Leiter

Möglicher Entwicklungsplan

- Austausch zwischen Zoos – „Learning by Doing“
- In grossen Zoos: Führungskompetenz aus nächster Ebene

Entwicklung

- Anforderungen und damit Entwicklung je nach Betrieb variabel

Wie und wo zu finden

- Personen mit höherer technischer Ausbildung (z. B. HTL) aus allen Branchen
- In grossen Zoos:
 - Besetzung extern ev. intern
 - Ausschreibung / Auswahlverfahren
 - Hochschulabschluss Bau, Architektur, technischer Ingenieur
- In kleinen Zoos
 - Besetzung in der Regel extern
 - Ausschreibung
 - Mindestens Meister Bau oder technische Handwerke



Stellenbeschreibungen und Pflichtenhefte



Vorbemerkungen

Wiedergegeben werden anonymisierte Beispiele aus deutschen, österreichischen und schweizerischen Zoos, die am Symposium teilgenommen haben. Es wird daraus ersichtlich, wie heterogen die Anforderungen in den einzelnen Zoos sind.

Im Interesse besserer Lesbarkeit (Beispiel aus einem Stellenangebot: Als Kurator/in im Zoologischen Garten ist der/die Stellinhaber/in der/die wissenschaftliche Mitarbeiter/in im Bereich des Zweckbetriebs. Er/Sie koordiniert zusammen mit dem/der Inspektor/in die Arbeitsabläufe im Zoo.) wird hier auf sprachliche Gleichstellung verzichtet. Es gilt der Grundsatz dass jede Position für beide Geschlechter offensteht.

Inhalt

○	Geschäftsführung	60
○	Zoologische Leitung / Kurator	63
○	Tierärztliche Leitung	68
○	Kaufmännische Leitung	69
○	Leitung Zoopädagogik und Information	72
○	Leitung Marketing	76
○	Technische Leitung, Zooentwicklung	80
○	Betriebsleitung / Inspektion / Leitung Logistik	84
○	Funktionsdiagramm am Beispiel Tierärztliche / Zoologische Leitung	88

Geschäftsführung

Geschäftsführung - Beispiel I

Alleinige Geschäftsführung des Zoos

- Zuständigkeit für den gesamten Betrieb und Ablauf
- Verantwortung für das gesamte Wirtschaftsergebnis des Unternehmens
- Verantwortung für die gesetzlichen Bestimmungen im Betrieb
- Öffentliche Vertretung nach innen und aussen
- Massnahmen im Bezug auf Arbeitnehmer (Arbeitnehmerschutz)
- Meldepflicht gegenüber dem Aufsichtsrat (4 Sitzungen im Jahr)
- Verschwiegenheitspflicht
- Führung eines ordnungsgemässen Rechnungswesen
- Kontrollsystem
- Budgetplanung – Soll/Ist Analyse
- Jahresabschlusserstellung
- Personalentscheidungen
- Auftraggeber-Entscheidungen
- Managementsystemüberwachung des gesamten Unternehmens
- Qualitätsbewusstsein mit Schulungen für Mitarbeiter



Geschäftsführung - Beispiel 2

Führungsebene / Funktion mit Ziel/Zweck	Aufgabe / Wirkungsbereich	Verantwortung / Kompetenz	Sachliche / fachliche Voraussetzungen im Zoo	Management Skills	Benötigte Führungs-Informationen
Operative Gesamtleitung	Führung und Koordination der Geschäftsleitung Anstellung und Einführung von GL-Mitgliedern. Entscheidungen und Anträge gemäss Funktionsdiagramm vorbereiten Information des Verwaltungsrates	Gesamtverantwortung für effizienten Betrieb im Rahmen des Leitbildes Entscheidungen gemäss Funktionsdiagramm	Leitbild, Gesamtplan Businessplan, Investitionsplan bewilligte Projekte Betriebsbudget	Führungserfahrung tiergartenbiologische Kenntnisse Managementererfahrung	Kenntnis des Betriebs Infos aus allen Bereichen Tiergartenbiologische Erkenntnisse
Strategieplanung des Zoos	Strategien, Konzepte, Investitions- und Betriebsbudgets erarbeiten zH Verwaltungsrat und Umsetzungssteuerung	zeitgerechte Vorlage der Strategien und Projekte zur Verabschiedung durch den Verwaltungsrat gemäss Funktionsdiagramm	Welt- Zoo Naturschutzstrategie Analysen zu Wirkung (Gesellschaft, Ideelle Ziele) und Wirtschaftlichkeit	Analytische Fähigkeiten Konzeptionelles, strategisches Denken	Entwicklung von Belangen der Ethik, Biodiversität, Gesellschaft, Kommune
Externe Kommunikation	Medienarbeit Unterstützung des Finanzmarketings Kommunikative Inhalte von Aktionen, Werbung festlegen	Vertretung des Zoos gg. Medien, Öffentlichkeit, Geldgebern, anderen Zoos, Naturschutzorganisationen, ...	Kommunikationskonzept Vorbereitung durch PR-Stelle	Kommunikation Repräsentation	Besuchermfragen Medienspiegel Aktualitäten
Wissenschaftliche Arbeiten	Förderung wiss. Arbeiten im Zoo Kontakte zu wiss. Institutionen	Wiss. Auswertung des Zoos; Pflege der Beziehungen zu relevanten Institutionen	Forschungsstelle Zusammenarbeit mit Uni (Lehrauftrag)	Kenntnis wiss. Arbeitsmethoden	Universitäre Forschungsprogramme
Tierbestand, Arten- und Naturschutzprogramme	Festlegen Tier-, Artenschutz- Naturschutz- Programm des Zoos	Tierprogramm Artenschutzprogramme Naturschutzprogramme	Leitbild Gesamtplan	Konzeptionelles Denken	Übersicht über relevante Arten- und Naturschutzprojekte

Geschäftsführung - Beispiel 3

Interne Aufgaben

- Personal
 - Ziel: Motivation aller Mitarbeiter zu hervorragenden Leistungen in Eigenverantwortung in einem harmonischen Betriebsklima durch
 - Einstellung qualifizierter, teamfähiger Mitarbeiter und straffe Führung des Personals
 - Ermöglichung und Förderung eines guten Betriebsklimas auf der Basis gegenseitigen Vertrauens
 - Delegation der Zuständigkeit und Verantwortung auf die unterste sinnvolle Stufe
 - regelmässige Rundgänge im Garten, verbunden mit (qualifizierenden und fördernden) Gesprächen mit Mitarbeitern aller Stufen
 - stetige Aus- und Fortbildung des Personals
 - Gewährleistung der Sicherheit am Arbeitsplatz
- Administration und Finanzwesen
 - Ziel: effiziente Verwaltung durch
 - Delegation der vollen Kompetenz und Verantwortung für das Rechnungswesen an den stellvertretenden Direktor
 - Delegation der Kompetenz und Verantwortung für die administrativen Personalbelange an den stellvertretenden Direktor
 - Delegation der Kompetenz und Verantwortung für das Wohlbefinden der Besucher (z.B. Verpflegung, kurze Wartezeiten am Eingang, etc.) an den stellvertretenden Direktor
 - Delegation der Kompetenz und Verantwortung für die Organisation von Führungen an den stellvertretenden Direktor

Unabhängig von der Delegation bleibt die Oberverantwortung beim Direktor, der für eine fristgerechte und stetige Information des Verwaltungsrates verantwortlich ist. Zur Erfüllung dieser Verantwortung steht dem Direktor in allen administrativen Belangen ein Weisungsrecht gegenüber dem Leiter Administration und Finanzwesen zu.
- Tiere
 - Ziel: Artgerechte, gesetzeskonforme Tierhaltung in einer für den Besucher möglichst attraktiven und informativen Form Gewährleistung der Sicherheit der Tiere durch
 - Erstellen eines Tierhaltungskonzeptes und Weiterentwicklung der Haltesysteme. Konzipieren neuer Anlagen bei Bedarf
 - Erstellen eines nach Prioritäten geordneten Bedürfnisplanes für die Optimierung der bestehenden Anlagen



- Sicherstellung einer gesunden Zucht in Übereinstimmung mit der Bestandesplanung und den EEP-Empfehlungen
- Optimale Ernährung der Tiere
- Sicherstellung der tierärztlichen Betreuung der Tiere
- Wissenschaftliche Auswertung des Tier- und Beobachtungsmaterials
- Führen der gesetzlich und vertraglich vorgeschriebenen Unterlagen
- Bestandesplanung durch Regelung von Zu- und Abgängen von Tieren
- Sicherstellung einer tiergerechten, physiologisch und ethologisch vollwertigen Ernährung
- Zoopädagogik
 - Ziel: Vermitteln von Information über den Tierbestand und Wecken von Verständnis und Respekt vor den Zootieren und ihren natürlichen Lebensräumen durch
 - die Formulierung und Weiterentwicklung eines zoodidaktischen Konzeptes und den Einsatz eines Zoopädagogen
 - Beschilderung
 - Führungen
 - Öffentlichkeitsarbeit (eingeschlossen Publikationen aller Kategorien)
- Forschung
 - Ziel: Schaffen neuer Kenntnisse und Einsichten im Bereich der angewandten und der Grundlagenforschung an Zootieren im tiergartenbiologischen und veterinärmedizinischen Bereich durch
 - Förderung der Forschungszusammenarbeit mit Hochschulen und privaten Forscherpersönlichkeiten namentlich im Bereich Veterinärmedizin, Ernährungswissenschaften, Ethologie und Tiergartenbiologie
- Natur- und Artenschutz
 - Ziel a) Integration der Natur- und Artenschutzbotschaft in die Zoopädagogik und Teilnahme an EEPs
 - Ziel b) Initiierung und Förderung von Projekten des Natur- und Artenschutzes *in situ* durch
 - Beteiligung u.a. an gemeinsamen Projekten mit anderen Zoos und NGO's
 - Initiieren von eigenen Projekten
 - Förderung und Pflege naturnaher Lebensräume zwischen den Gehegen im Zoo
- Parkanlage
 - Ziel: Pflege und Weiterentwicklung der zootypischen Parkatmosphäre für die Besucher und Einbettung der verschiedenen Tieranlagen in eine möglichst natürliche Grünfläche durch
 - Erhaltung, Pflege und Weiterentwicklung der bestehenden Park-Anlage (insbesondere des Baumbestandes)
 - naturnah gestaltete Abtrennung des Tierbereiches von den Zuschauern
 - Gewährung der erforderlichen Sicherheit für Tiere und Besucher
- Technik und Logistik
 - Ziel: reibungsloses und kostengünstiges Funktionieren in allen Bereichen durch
 - Sicherstellung von Unterhalt, Wartung und Weiterentwicklung aller technischen Einrichtungen des Gartens, soweit zweckmässig durch zooeigene Mitarbeiter
 - Bereitstellung von kostengünstigen und qualitativ hochstehenden Futtermitteln gemäss Ernährungsplan
 - Sicherstellung einer ökonomischen und umweltverträglichen Wasser- und Energieversorgung
 - Sicherstellung der Entsorgung
 - Gewährleistung von Sauberkeit und Besuchersicherheit des Gartens
- Zusammenarbeit mit dem Verwaltungsrat
 - Ziel: Die operative Kompetenz und Verantwortung dem Direktor, die strategischen Entscheidungen und die unentziehbaren Verantwortungen dem Verwaltungsrat durch
 - Teilnahme des Direktors an allen Verwaltungsratssitzungen
 - regelmässige Sitzungen mit dem Verwaltungsratspräsidenten
 - fristgerechte und offene Information des Verwaltungsrates über alle für dessen Entscheidungen massgeblichen Vorkommnisse
 - frühzeitige Ausarbeitung von Anträgen und Entscheidungsgrundlagen jeglicher Art, über die der Verwaltungsrat entscheiden muss
 - aktive Mitarbeit in den Fachgruppen Tierhaltung/Wissenschaft/Forschung (TWF) sowie Bauten/Gestaltung (BG)
 - Mitarbeit bei Bedarf in den Fachgruppen Marketing/Kundendienstleistungen/Nebenbetriebe (MKN) sowie Finanzen/Administration/Personal (FAP inkl. FIKO)

Externe Beziehungen

- Medien
 - Ziel: Sicherstellung einer positiven regelmässigen Präsenz des Zoos in den Medien durch
 - systematische Medien- und Öffentlichkeitsarbeit
 - regelmässige Durchführung von Medienveranstaltungen, z.B. Presse-Apéros etc.
- Behörden
 - Ziel: Positive Zusammenarbeit mit allen den Zoo tangierenden Behörden durch strikte Einhaltung aller von den Behörden erlassenen Vorschriften
 - Schaffen eines Vertrauensverhältnisses durch frühzeitigen Einbezug der Behörden bei Projekten



- Andere Zoologische Gärten
 - Ziel: Zusammenarbeit auf kollegialer Basis durch
 - Pflege der persönlichen Kontakte zu den verantwortlichen Personen
 - Gegenseitigen Erfahrungsaustausch
 - Absprache und Koordination bezüglich der zu haltenden Tiere
- Nationale und internationale Gremien
 - Ziel: Stärken der Bedeutung des Zoos in der Fachwelt durch aktive Mitarbeit in den nachstehenden Verbänden und ihren Gremien
 - Nationaler Zooverband
 - Verband Deutscher Zoodirektoren (VDZ)
 - European Association of Zoos and Aquaria (EAZA)
 - World Association of Zoos and Aquariums (WAZA)
- Zukunft
 - Ziel: Erarbeiten und Weiterentwickeln eines Leitbildes und eines Konzeptes zu dessen Realisierung, damit der Zoo ein fachlich führender und für das Publikum sehr attraktiver Tiergarten bleibt durch
 - laufende Aktualisierung und Differenzierung des Entwicklungskonzeptes

Zoologische Leitung / Kurator

Zoologische Leitung / Kurator - Beispiel 1

- Umsetzung und Einhaltung aller die Tierhaltung betreffenden gesetzlichen und behördlichen Vorgaben
- Qualitätssicherung der Tierhaltung
- Tiermanagement und Enrichment
- EEPs und ESBs
- Einsatzleitung bei Notfällen
- Aufbereitung und Verfassen wissenschaftlicher Texte
- Rechtliche Bewilligung zum Führen von Waffen
- Notfallpläne
- Entscheidung über Einsatz von Schusswaffen
- Tierbestandsplanung in Absprache mit GF
- Durchführung und Entwicklung von Tierpädagogischen Programmen
- Öffentlichkeitsarbeit
- Bereitstellung von Infomaterial für Tierpfleger
- Kontrolle Tierhaltung und Tierbestand
- Fortbildung Tierpfleger
- Aktuelle wissenschaftliche Recherche
- Beteiligung an wissenschaftlichen Programmen
- Leitung Zooschule

Zoologische Leitung / Kurator - Beispiel 2

Stellenbeschreibung: Kurator

Verantwortungsbereich Koordination der Arbeitsabläufe im Zoo zusammen mit dem Inspektor mit Ausnahme der Verwaltung und der Kasse. Im Besonderen ist dies mit folgenden Aufgabenfeldern verbunden:

- Erstellung von Dienstplänen gemeinsam mit dem Inspektor
- Bestellung und Zusammenarbeit mit dem Tierarzt
- Überwachung der Anweisungen des Tierarztes
- Anweisung von Reparaturaufträgen nach Meldung der Revierleiter, Abteilungsleitern Handwerker und Aussendienst, Verwaltung, Kasse nach Rücksprache mit der Geschäftsführung.
- Futterbestellung in Zusammenarbeit mit dem/der Inspektor/in
- Organisation der Sozialstundenleistenden und Praktikanten zusammen mit dem Inspektor
- Organisation der Annahme und Versorgung von Fundtieren
- Führung des Inventurprogrammes ARKS in Zusammenarbeit mit der Direktion
- Zuarbeit an EEP's und Zuchtprogramme



- Betreuung von wissenschaftlichen Arbeiten
- Betreuung von Projekten in der Natur- und Artenschutzarbeit
- Teilnahme an wissenschaftlichen Tagungen in Absprache mit der Geschäftsleitung
- Mitarbeit und Organisation bei Veranstaltungen im und ausserhalb des Zoos
- Verantwortung im Bereich Arbeitsschutz auf dem Gelände des Zoos
- Durchführung von Mitarbeitergesprächen der Leistungsorientierten Zulage mit den Abteilungsleitern der einzelnen Bereiche
- Mitarbeit bei der Ausbildung der Auszubildenden

Weisungsbefugnis:

Alle Mitarbeiter im Bereich der Handwerker, Aussendienst, Tierpflege

Zoologische Leitung / Kurator - Beispiel 3

Stellenbeschreibung: Zoologischer Abteilungsleitung

Verantwortungsbereiche:

- Sicherstellung der gesamten Tierhaltung auf hohem fachlichen Niveau in allen im eigenen Verantwortungsbereich liegenden Revieren
- Optimale Betreuung und Versorgung der Tiere
- Artgerechte und attraktive Tierhaltung
- Sicherstellung eines optimalen Nachzuchtprogramms
- Tiertransporte
- Optimierung der Ablauforganisation und Wirtschaftlichkeit in den zoologischen Abteilungen
- Vertretung der anderen Zoologischen Kuratoren in Abwesenheit

Führungsaufgaben:

- Fachliche Führung der Mitarbeiter der oben genannten Bereiche in enger Zusammenarbeit mit dem Abteilungsleiter für Betriebsführung und Instandhaltung
- Festigung der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Zoo (u.a. Integration der wirtschaftlichen und strategischen Ziele des Zoos)
- Intensive Kommunikation mit den Mitarbeiter (u.a. Durchführung von Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgesprächen, Beurteilung der Zielerreichung)
- Sicherstellung der ordnungsgemässen Aufgabenerfüllung durch die Mitarbeiter

Operative Aufgaben:

- Verantwortung für das Management eines gesunden und vielfältigen Tierbestandes sowie dessen besucherorientierte Präsentation in den im eigenen Verantwortungsbereich liegenden Revieren
- Planung der Tierbestandsentwicklung im Rahmen international koordinierten Managements.
- Koordination der Zuchtprogramme insbesondere im EEP.
- Zeitgerechte Vorsorge für den Erwerb bzw. die Abgabe von Tieren, Dokumentation und laufende Bereitstellung der notwendigen Informationen an die Durchführende der Führung der Tierkartei im Rahmen von ARKS/ZIMS
- Verantwortung für die Planung und Umsetzung von Einstellverträgen für Tiere sowie Entscheidung über den Abschluss solcher Verträge in Abstimmung mit dem Leiter der Abteilung Tiergartenbiologie
- Verantwortung für die fachliche Zuarbeit bezüglich des tiergärtnerischen Teils bei der Umsetzung von Grossprojekten im Rahmen des Masterplans mit der Abteilung für Technik und Projektentwicklung
- Verantwortung für die korrekte und regelmässige Durchführung von Sicherheitskontrollen im zoologischen Bereich
- Unterstützung der Marketingabteilung bei öffentlichkeitswirksamen Aktivitäten
- Kontaktpflege zu anderen Zoos – Erfahrungs- und Informationsaustausch
- Mitarbeit in internationalen Gremien (z.B. EAZA)
- Regelmässige Routinekontrolltätigkeiten in der zuständigen zoologischen Abteilung, Überwachung und Unterstützung der Tierpfleger in ihren Aufgabenbereichen in ständiger Abstimmung mit dem Abteilungsleiter für Betriebsführung und Instandhaltung
- Einweisung der Tierpfleger in der zuständigen zoologischen Abteilung in ihre Arbeiten (Pflege und Fütterung der Tiere, Pflege der Tierunterkünfte, des Pflegebereiches und des Besucherbereiches)
- Ausarbeitung von Fütterungsplänen und Kontrolle des Verbrauchs von Futtermitteln in der zuständigen zoologischen Abteilung in Absprache mit Tierarzt und der Futtermeisterin
- Mitarbeit an der Erstellung des Animal Collection Plans



- Wissenschaftliche Forschung und Veröffentlichungen in Fachzeitschriften in Abstimmung mit der Kuratorin für Forschung und Artenschutz
- Teilnahme an wissenschaftlichen Tagungen im Auftrag der Geschäftsführung
- Zooführungen und Vorträge
- Ansprechperson für Behörden, Zoos, Private und Medien für tierhalterische Fragen. Medienauftritte die über den Routinebetrieb hinausgehen sind vor der Aufnahme mit der Geschäftsführung bzw. dem Unternehmenssprecher abzusprechen.
- Mithilfe bei der Jahres-/Projektplanung der Abteilung Tiergartenbiologie
- Controlling der einzelnen Kostenbereiche der zuständigen zoologischen Abteilung (u.a. Verantwortung für die Rechnungsprüfung auf sachliche Richtigkeit)
- Mithilfe bei der Budgetplanung der Abteilung Tiergartenbiologie
- Teilnahme an Dienstberatungen (Jour Fixe, Zoorunde) und Team-Infos
- Weiterentwicklung und Umsetzung des strategischen Konzeptes des Zoos
- Turnusmässig Diensthabender, Feiertagsdienste, Schlussdienste

Zoologische Leitung / Kurator - Beispiel 4

Stellenbezeichnung

- Geschäftsleiter Tierbereich
- Tierarzt / Kurator / Stellvertretung Direktion
-

Organisatorische Einordnung

Vorgesetzte Stelle(n) Direktion

Nebengeordnete Stelle(n): GL Marketing & Kommunikation; GL Bau & Infrastruktur

Untergeordnete Stelle(n):

Stellvertretungen:

Revierleiter Revier 1 und 2

Aufgabenbereiche

Tierhaltung- und Betreuung (Kurator)

Tierärztliche Betreuung (inkl. Organisation Notfalldienst)

Leitung, Aus- und Weiterbildung Tierpflege

Leitung Besucherinformation und Bildung

Arbeitssicherheit: Vertretung der Branchenlösung AgriTop

fallweise weitere Aufgaben auf Anweisung der vorgesetzten Stelle

Organisatorische Beziehungen

Interne: Mitglied der Geschäftsleitung

Externe: EAZA (betreffend Tierbestand), Veterinärbehörden, Berufsbildungsorganisation Tierpflege, Tierärztliche Organisationen

Finanzkompetenzen

- Fr. 3'000 für unvorhergesehene, nicht geplante Ausgaben
- Budgetposten nach Genehmigung

Funktionen, Aufgaben und Kompetenzen → Tabelle

Zoologische Leitung / Kurator - Beispiel 5

Stellenbeschreibung: Kuratorium für Forschung und Artenschutz / Assistenz der Geschäftsführung

Verantwortungsbereiche:

- Die Führung der Tierkartei im Rahmen von ARKS/ZIMS am möglichst aktuellen Stand
- Engagement für die Etablierung des Zoos als anerkannte Artenschutz- und Forschungseinrichtung
- Wissenschaftliche Aufgaben im Unternehmen
- Koordination von Arten- und Naturschutzprojekten, die vom Zoo durchgeführt oder gefördert werden

Führungsaufgaben:

- Festigung der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Zoo (u.a. Integration der wirtschaftlichen und strategischen Ziele)



- Intensive Kommunikation mit den Mitarbeiter des Zoos (u.a. Bedeutung des Natur- und Artenschutzes für den Zoo)
- Anleitung, Steuerung und Kontrolle der Forscher im Zoo

Operative Aufgaben:

- Koordination der Forschungs- und Artenschutzprojekte des Zoos
- Verantwortung für die Einhaltung der Abgabefristen der Studien- und Forschungsvereinbarung, der Zwischenberichte und des Endberichts
- Mithilfe bei Verfassung und Aufbereitung wissenschaftlicher Publikationen
- Veröffentlichungen in Fachzeitschriften und Verfassung populärwissenschaftlicher Artikel in Abstimmung mit den zoologischen Abteilungsleitern
- Betreuung verhaltensbiologischer Praktika
- Aktiver Einsatz für die Beschaffung von Drittmitteln für Forschungs- und Artenschutzprojekte
- Erstellung eines Artenschutzkonzeptes (*in situ* und *ex situ*) in enger Zusammenarbeit mit den zoologischen Abteilungsleitern
- Populärwissenschaftliche Aufbereitung der Artenschutz- und Forschungsprojekte des Zoos (u.a. Broschüren, Homepage, Artenschutztage im Zoo)
- Einforderung regelmässiger Berichterstattung über Projektfortschritte und Verwendung der vom Zoo für Arten- und Naturschutzprojekte zur Verfügung gestellten Mittel
- Eingabe und Aktualisierung der Tierdaten in der Datenbank ARKS/ZIMS
- Monatliche Weiterleitung der Daten an ISIS
- Unterstützung der Marketingabteilung bei öffentlichkeitswirksamen Aktivitäten zum Thema Artenschutz und Forschung
- Mitarbeit an der Erstellung des Animal Collection Plans
- Kontaktpflege zu anderen Zoos – Erfahrungs- und Informationsaustausch
- Mitarbeit in internationalen Gremien (z.B. EAZA)
- Teilnahme an wissenschaftlichen Tagungen im Auftrag der Geschäftsführung
- Zooführungen und Vorträge
- Ansprechperson für Behörden, Zoos, Private und Medien für Fragen betreffs Artenschutz und Forschung. Medienauftritte die über den Routinebetrieb hinausgehen sind vor der Aufnahme mit der Geschäftsführung bzw. dem Unternehmenssprecher abzusprechen.
- Mithilfe bei der Jahres-/Projektplanung der Abteilung Tiergartenbiologie
- Mithilfe bei der Budgetplanung der Abteilung Tiergartenbiologie
- Teilnahme an Dienstberatungen (Jour Fixe, Zoorunde) und Team-Infos
- Weiterentwicklung und Umsetzung des strategischen Konzeptes des Zoos
- Turnusmässig Diensthabender, Feiertagsdienste, Schlussdienste

Zoologische Leitung / Kurator - Beispiel 6

Führungsebene / Funktion mit Ziel/Zweck	Aufgabe / Wirkungsbereich	Verantwortung / Kompetenz	Sachliche / fachliche Voraussetzungen im Zoo	Management Skills	Benötigte Führungs-Informationen
Tier- und Pflanzenbestand	Planung des Tier- und Pflanzenbestandes wissenschaftliche Arbeiten, Studium, Datenerhebung + Publikation Tier- und Pflanzentausch mit anderen Zoos und wissenschaftlichen Institutionen QS der Tierhaltung und Pflanzenpflege	Aufrechterhaltung Tierbestand gem. Tierartenkonzept Zoo Aufrechterhaltung des Pflanzenbestandes gem. Pflanzenkonzepten tiergerechte und besucherattraktive Tierhaltung Revierbeschriebe	Tier- und Pflanzenartenkonzept Tier- und Pflanzenbestandesregister Bibliothek	Biologische bzw. tiergartenbiologische Kenntnisse Verhandlungsgeschick Kontaktfreude systematische Kontrolltätigkeit	Alle Infos aus dem Tierpflegebereich und aus dem Gehegeunterhalt Absicherung FATB
Gehegestaltung	Aktualisieren bestehender Gehegestaltung Lieferung von Planungsunterlagen für neue Gehege im Tier- und Besucherbereich QS Gehegeunterhalt	Revierbeschriebe Vorgaben für neue und verbesserte bestehende Anlagen	Leitbild verabschiedeter Masterplan Betriebs- und Investitionsbudget	Analytische Fähigkeiten planerische Fähigkeiten	Strategische Planung Marketing-Konzept Absicherung FATB
Koordination Forschung	Förderung Zusammenarbeit mit Forschungsinstitutionen Bereitstellen der Forschungsinfrastruktur Forschungsvereinbarungen abschliessen	Antrag für Forschungsarbeiten im Tierbereich Zoointerne Durchführung der Forschungsarbeiteninterne Kommunikation der Forschungsergebnisse	Forschungskoordination Forschungsvereinbarung Wissenschaftliche Leitung durch externe Stellen	Organisatorische Fähigkeiten Wissenschaftliches Denken	Forschungsfragen im Interesse des Zoos Aktuelles Potential des Zoos für Forschungsarbeiten Laufende Forschungsarbeiten



	Evaluierung von Forschungsbedürfnissen				
Arterhaltungsprogramme	Führung Zuchtbücher, EEPs, Koordination unter Zoos Betreuung von NS-Projekten	Aktualisierung der Programme Informationsbereitstellung über Programme Antragstellung, Budgetierung	ARKS/ISIS System	Wissenschaftliches Arbeiten organisatorische Fähigkeiten	Lebensraumschutz-Konzept des Zoos
Öffentlichkeitsarbeit	Erarbeitung wiss. Infos für PR/Marketing Gutachten, Auskünfte	Bereitstellung wiss. korrekter, attraktiver Infos Mitarbeit in der Öffentlichkeitsarbeit	Bibliothek Tier- und Pflanzenbestand	Kommunikation guter mündl. und schriftl. Ausdruck Sprachen (E,F) wiss. Kenntnisse	Marketing-Aktionen
Ausbildung	Wissensvermittlung an Hochschulen und im Tierpflegebereich	Lehrstätigkeit	Bibliothek Tier- und Pflanzenbestand	Ausbildner, Rhetorik	

Zoologische Leitung / Kurator - Beispiel 7

Stellenbezeichnung:

Kurator mit Schwergewicht Primaten und Raubtiere

Ziel und Zweck der Stelle

- 2.1 Umsetzung des Leitbildes des Zoos im eigenen Verantwortungsbereich
- 2.2 Führung der Tierpfleger durch Motivation und Zielvorgabe zu hervorragenden Leistungen in Eigenverantwortung sowie in einem guten Arbeitsklima
- 2.3 Entwicklung einer vorbildlichen, artgerechten und gesetzeskonformen Tierhaltung in einer für den Besucher möglichst attraktiven und informativen Form
- 2.4 Kontinuierlich optimal gepflegte und unterhaltene Tieranlagen
- 2.5 Umsetzung der Welt-Zoo-Naturschutzstrategie im Zoo und bei Bedarf Vorschläge zur Förderung von Projekten des Natur- und Artenschutzes
- 2.6 Erarbeitung und Publikation neuer tiergartenbiologischer Erkenntnisse und Einsichten
- 2.7 Führungsaufgaben und Fachkompetenzen als Kadermitglied des Zoos sowie als Kurator des eigenen Verantwortungsbereichs wahrnehmen bzw. einsetzen und weiterentwickeln
- 2.8 Fachspezifische Öffentlichkeitsarbeit im Rahmen einer positiven, regelmässigen, transparenten Berichterstattung des Zoos in den Medien
- 2.9 Diensthabender/Wochenenddienste
- 2.10 Kurator Grünunterhalt und Koordination
- 2.11 Oberverantwortung für das Zoological Information Management System (ZIMS)

Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen

- 3.1 Führung der Tierpfleger für die Verantwortungsbereiche
 - 3.1.1 Einerseits fachliche und andererseits personelle/disziplinarische Führung der Tierpfleger, wobei letztere in enger Zusammenarbeit und in Abstimmung mit dem Leiter Betrieb, Dienstleistungsplanung + Tiertransporte erfolgt. Führung durch Motivation, regelmässige Rundgänge in den Anlagen des Verantwortungsbereichs, Zielvorgabe und Mitarbeiter- und Teamgesprächen
 - 3.1.2 Sicherstellung und Organisation der kontinuierlichen Aus- und Weiterbildung der Tierpfleger in Zusammenarbeit und in Abstimmung mit dem Direktor, dem Leiter Bildung und Zoopädagogik sowie dem Leiter Betrieb, Dienstleistungsplanung + Tiertransporte. Führung, Protokollierung und Archivierung der Tierpflegerprüfungen
 - 3.1.3 Gewährleistung der Sicherheit am Arbeitsplatz durch Einhaltung der Sicherheitsvorschriften
 - 3.1.4 Erstellung der Dienstbeschriebe (inkl. Sicherheitsprotokolle) in Zusammenarbeit mit den verantwortlichen Tierpflegern, womit die Tierpfleger klare Rahmenbedingungen bezüglich Anlagegestaltung und -betrieb erhalten (Pflichten, Kompetenzen, Informationspflichten, Anträge an Kurator)
- 3.2 Tierhaltung in den Verantwortungsbereichen
 - 3.2.1 Sicherstellung und Verantwortung, dass im Verantwortungsbereich die gesetzlichen Bestimmungen eingehalten werden
 - 3.2.2 Erstellung, Optimierung und Weiterentwicklung von artgerechten, gesetzeskonformen Tierhaltungskonzeptvarianten in einer für den Besucher attraktiven und informativen Form unter Berücksichtigung der "Kriterien zur Evaluation von Tierarten" und Gesamtplanung (Beilagen)
 - 3.2.3 Erarbeitung im Rahmen des Tierhaltungskonzepts und basierend auf den Erkenntnissen der Tiergartenbiologie von Vorschlägen zur Festlegung der Tiergruppengrösse (Sollbestand)
 - 3.2.4 Sicherstellung des Sollbestands durch professionelles Tierbestandsmanagement, insbesondere einer gesunden Zucht in Übereinstimmung mit den EEP-Empfehlungen



- 3.2.5 Gewährleistung, dass die Führung des Tierbestands sowie die Auswertung des Beobachtungsmaterials auf einer wissenschaftlichen Basis beruht
- 3.2.6 Erarbeitung von Grundlagen und Anträgen für die Beschaffung von neuen Tierarten unter Berücksichtigung des Leitbilds des Zoos und der "Kriterien zur Evaluation von Tierarten" (Beilagen)
- 3.3 Anlagenunterhalt und -pflege in den Verantwortungsbereichen
 - 3.3.1 Gewährleistung, Optimierung und Aktualisierung der Gestaltung und der Sicherheit für Mensch und Tier der bestehenden Anlagen in Zusammenarbeit den Tierpflegern (gem. Dienstbeschreibung), der TWFi, dem Leiter Bau, Unterhalt und Werkstätte bzw. den Gärtnern (Pflegepläne) sowie dem Landschaftsarchitekten
 - 3.3.2 Planung und Budgetierung des Anlagenunterhalts in Zusammenarbeit mit dem Leiter Bau, Unterhalt und Werkstätte
 - 3.3.3 Erarbeitung und Bereitstellung von Unterlagen und tiergartenbiologischen Anforderungsprofilen im Sinne des Leitbildes beim Um- und Neubau von Anlagen
 - 3.3.4 Gewährleistung eines optimalen Betriebs bezüglich Kosten, Einsatz von Personal, Material, Futter, Energie- und Wasser unter Berücksichtigung von ökologischen Aspekten
- 3.4 Welt-Zoo-Naturschutzstrategie/Projekte des Natur- und Artenschutzes
 - 3.4.1 Sicherstellung des Informationsflusses über EEPs und Bereitstellung der notwendigen Daten zu deren Aktualisierung
 - 3.4.2 Bereitstellung von Informationen über den Tierbestand zuhanden des Leiters Bildung und Zoopädagogik und Vermittlung dieser (z.B. im Rahmen von Führungen) in Zusammenarbeit mit diesem
 - 3.4.3 Vertritt den Zoo im Zusammenhang mit *in situ*- und *ex situ*-Projekten
 - 3.4.4 Teilnahme an EEPs und TAGs in Absprache mit dem Direktor
- 3.5 Forschung
 - 3.5.1 Evaluation von Forschungsbedürfnissen und Beantragung von Forschungsthemen
 - 3.5.2 Begleitung von Forschungsprojekten im Zoo und Information der Fachkommission TWF über den Stand der Projekte
 - 3.5.3 Knüpfen und Pflegen von Kontakten mit wissenschaftlichen Institutionen
 - 3.5.4 Beschaffung und Erstellung von wissenschaftlicher Literatur via Zoo-Bibliothek
 - 3.5.5 Publikation von wissenschaftlichen Arbeiten in Absprache mit dem Direktor
 - 3.5.6 Erstellung von Gutachten
- 3.6 Öffentlichkeitsarbeit
 - 3.6.1 Fachspezifische Öffentlichkeitsarbeit in enger Zusammenarbeit und in Abstimmung mit dem Direktor sowie der Leiterin Kommunikation und Public Relations im Rahmen einer positiven, regelmässigen, transparenten Berichterstattung des Zoos, wobei eine hohe, fachliche Professionalität anzustreben ist
 - 3.6.2 Bereitstellung von wissenschaftlich fundierten, attraktiven Informationen
 - 3.6.3 Teilnahme an (Medien-)anlässen und Erteilung von Auskünften
- 3.7 Diensthabender/Wochenenddienste: Turnusgemässe Übernahme der Wochenenddienste, wobei ein reibungsloser Arbeitsbeginn der Tierdienste zu gewährleisten ist, Rundgänge im Zoo durchzuführen sind, auftretende Probleme zu lösen sind und in Notfällen einzugreifen ist

Beziehungen zu anderen Stellen und Dritten

- 4.1 Teilnahme am täglichen Rapport
- 4.2 Turnusgemäss Teilnahme an der monatlichen Sitzung der erweiterten GL
- 4.3 Teilnahme an den TWFi-Sitzungen und Sitzungen der Fachkommission TWF
- 4.4 Pflege von Kontakten mit anderen Zoos und ähnlichen Institutionen
- 4.5 Vertretung des Zoos in externen Gremien
- 4.6 Lehrtätigkeit (Tierpflegeraus- und Weiterbildung, Führungen)



Tierärztliche Leitung

Tierärztliche Leitung - Beispiel 1

- Umsetzung und Einhaltung aller die Tiergesundheit, Zoonosen und Tiertransporte betreffenden gesetzlichen und behördlichen Vorgaben
- Therapie und Chirurgie
- Führung der Tierkartei
- Seuchenbekämpfung
- Diverse Probennahmen
- Tierkennzeichnung
- Medikamenten- und Materialbeschaffung
- Instandhaltung Ordination
- Kontakte zu Fachtierärzten
- Tiertransporte
- Wissenschaft. Wissensstand in Zootiermedizin
- Kontrolle Tierhaltung und Tierbestand
- Internationale Kontakte zu Zooveterinären
- Fachliche Auskünfte an Besucher und Amtstierärzte
- Vertretung des Tierparks bei tierärztlichen Tagungen
- Erstellen von Futterplänen, Hygiene, Tierhaltevorschriften

Tierärztliche Leitung - Beispiel 2

Siehe Zoologische Leitung Beispiel 4
Funktionen, Aufgaben und Kompetenzen → Tabelle

Kaufmännische Leitung

Kaufmännische Leitung - Beispiel 1

Stellenbeschreibung:

- Einzelprokurist
- Stellvertretender Direktor
- Leiter der Abteilung Besucherservice und Kommunikation
- Leiter der Abteilung Finanzen, Personal und Verwaltung

Verantwortungsbereiche:

- Gesamtverantwortung für Personal und Budget der Bereiche:
 - Buchhaltung
 - Controlling
 - Hauptkassa
 - EDV
 - Empfang
 - Security
 - Zoopädagogische Abteilung
 - Presse und Öffentlichkeitsarbeit
 - Bibliothek und Archiv
- Entscheidung über Urlaubsanträge und deren Genehmigung des Abteilungspersonals
- Bestätigung der Notwendigkeit von Dienstreisen und Vorlage der Geschäftsführung zur Entscheidung
- Personal- und Sozialangelegenheiten des gesamten Betriebes

Führungsaufgaben:



- Fachliche und disziplinarische Führung der Mitarbeiter der oben genannten Bereiche in enger Zusammenarbeit mit dem Abteilungsleiter für Sales und Marketing
- Festigung der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Zoo (u.a. Integration der wirtschaftlichen und strategischen Ziele des Zoos in den Köpfen der Mitarbeiter)
- Intensive Kommunikation mit den Mitarbeiter (u.a. Durchführung von Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgesprächen, Beurteilung der Zielerreichung)
- Sicherstellung der ordnungsgemässen Aufgabenerfüllung durch die Mitarbeiter
- Verantwortung für die Durchführung spezieller Schulungen des gesamten Personals in enger Zusammenarbeit mit den Leitern der Hauptabteilungen

Operative Aufgaben:

- Finanzen
 - Verantwortung für das Budget von der Planrechnung bis zur Bilanzierung
 - Verantwortung für die Überwachung der Finanzbuchhaltung und Aufstellung des Budgets und des Jahresvoranschlags in Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung
 - Verantwortung für die Überwachung der Kassen
 - Verantwortung für die Überwachung und Abwicklung des gesamten Zahlungsverkehrs (Einnahmen, Ausgaben, Zuschüsse, Spenden)
 - Verantwortung für die Aufstellung der Wirtschaftspläne sowie deren laufende Kontrolle
 - Abwicklung von Schenkungen und Nachlässen
 - Regelung aller Vertragsangelegenheiten (u.a. Miet-, Pacht-, und Sponsorverträge) und Führung eines Vertragsbuches
 - Verantwortung für alle Versicherungsangelegenheiten und laufende Kontrolle hinsichtlich eines ausreichenden Versicherungsschutzes
 - Vorbereitung von Aufsichtsratsitzungen und Generalversammlungen
 - Regelmässige Berichterstattung über die finanzielle Situation des Zoos (Finanzkennzahlen) an die Geschäftsführung
- Personal
 - Aufstellung der Personalpläne sowie deren laufende Kontrolle
 - Verantwortung für die Lohnbuchhaltung
 - Erstellen der Gehaltstabellen und Einstufungen und deren laufende Kontrolle
 - Anstellung und Beendigung von Dienstverhältnissen in Abstimmung mit der Geschäftsführung
 - Kontrolle der Einhaltung der Betriebsvereinbarung und Verhandlungen mit dem Betriebsrat bei Änderungen
 - Verantwortung für die arbeitsmedizinische Betreuung der Mitarbeiter
 - Verantwortung für die konsequente Umsetzung des Corporate Designs unter Beachtung von Gesundheits- und Sicherheitsfaktoren der Arbeitskleidung des Zoos
- Besucherservice und Kommunikation
 - Verantwortung für die Organisation von Pressekonferenzen und Medienkooperationen
 - Verantwortung für alle Bereiche des laufenden Besucherservices (dazu gehören u.a. die Schaffung zielgruppenorientierter Angebote wie Kindergeburtstagsparties)
 - Koordination, Moderation und Endkontrolle regelmässiger Dienstbesprechungen mit allen Verantwortlichen des Bereiches Kundenservice
 - Unternehmenssprecher

Ferner:

- Teilnahme an Dienstberatungen (Jour Fixe, Zoorunde) und Team-Infos
- Berichterstattung an die Geschäftsführung (Abteilungsbudget, Projektstatusberichte, aktuelle Angelegenheiten, Optimierungsvorschläge zu ablauforganisatorischen Fragen)
- Schriftstücke, die nach aussen gerichtet werden und über den Routinebetrieb hinausgehen sind vor dem Absenden der Geschäftsführerin vorzulegen.
- Weiterentwicklung und Umsetzung des strategischen Konzeptes des Zoos



Kaufmännische Leitung - Beispiel 2

Führungsebene / Funktion mit Ziel/Zweck	Aufgabe / Wirkungsbereich	Verantwortung / Kompetenz	Sachliche / fachliche Voraussetzungen im Zoo	Management Skills	Benötigte Führungs-Informationen
Finanzen Buchhaltung	ordnungsgemäße Buchführung Budget erstellen	Rechnung Budget erstellen nachführen Businessplan	Abacus Einbindung in Führungsprozess Anweisung zur Kassaführung	mehrfährige Erfahrung Buchhaltungsausbildung	Strategische Zahlen Bereichszahlen
Personalentwicklung	P. planen und ausführen Instrumente bereitstellen Unterstützung der Führungskräfte	Sicherstellen der zeitgereichten Mitarbeiter-Aus- und Weiterbildung in Zusammenarbeit mit Bereichsleitern	Involvierung in Planung der Bereiche Ausbildungsangebot	Analysefähigkeit Kommunikation hohe soziale Kompetenz	Qualifikationsgespräche Bedarf aus den Bereichen Strategie des Zoos
Personaladministration	Personaladministration Verhandlungen mit Vertragspartner (Stadt, VPOD)	Löhne Zeugnisse Verträge, Vertragsverhandlungen	Personal-Regelungen GAV Personaldossiers	Kenntnisse der Sozialversicherungen exaktes Arbeiten	Strategie des Zoos Daten, Verträge, Vereinbarungen
Interne Kommunikation	Aufbereitung der Information Information an Mitarbeiter systematisch und ad hoc	Infos an Mitarbeiter in Absprache mit GL Zugriff auf alle Führungskräfte	Kommunikations-Konzept	Kommunikation Ombudsfunktion	Infos aus allen Bereichen „genügend Vorausinformation“
EDV	steuern EDV-Entwicklung System betreuen Nutzer unterstützen	EDV-Konzept Sicherstellen des EDV-Betriebs Zugriffsregelung und Datenschutz	EDV-Anlage	EDV-Kenntnisse Kenntnisse in der Organisations-Entwicklung	EDV-Bedarf
Allgemeine Administration Unterstützung der operativen Bereiche	Ablagen Allgemeine Korrespondenz Mietverträge	Einheitliches Vertragswesen sicherstellen Vertragsaufbereitung	Aktenlauf	Organisation	Kenntnis bzw. Involvement in alle Rechtsgeschäfte
Restaurant GmbH	Leitung der Restaurant GmbH (Finanzteil)	Investitionsbudget beantragen Kontrolle Betriebsbudget	Mietvertrag Managementvertrag	Betriebswirtschaftliche Kenntnisse	

Kaufmännische Leitung - Beispiel 3

Zweck und Zielsetzung der Stelle

- 2.1 Stellvertretung des Direktors
- 2.2 Entlastung des Direktors in sämtlichen administrativen Belangen
- 2.3 Sekretär des Verwaltungsrats
- 2.4 Abwicklung des gesamten Rechnungs- und Personalwesens
- 2.5 Erstellung von Zwischen- und Jahresabschlüssen (inkl. Jahresrechnung sowie Teile des Geschäftsberichts)
- 2.6 Budgetierung
- 2.7 Sicherstellung eines angemessenen Contollings und Reportings (Berichterstattung)
- 2.8 Umsetzung des IKS
- 2.9 Verwaltung des Wertschriftenvermögens in Zusammenarbeit mit der FG FAP und der FIKO sowie des übrigen Unternehmensvermögens
- 2.10 Abwicklung der gesamten steuer- und versicherungstechnischen Belange
- 2.11 Führen des Vertragswesens für die Administration
- 2.12 Direktionsssekretariat und Zentrale/Empfang
- 2.13 Operatives Marketing + Werbung sowie Besucherservices
- 2.14 EDV
- 2.15 Führung Betrieb Restaurant/Cafeteria
- 2.16 Führung Betrieb Shop
- 2.17 Drittmittelbeschaffung/Fundraising und Administration der Nachlässe und Legate
- 2.18 Verwaltung und Unterhalt der Renditeliegenschaften

Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen

- 3.1 Führung des Verwaltungsratssekretariats (Zusammenstellen der Traktandenlisten, Protokollführung, Führung des Aktienregisters, Organisation und Durchführung der Generalversammlung)
- 3.2 Personelle, fachliche und finanzielle Führungsverantwortung für das Rechnungs- und Personalwesen



- 3.3 Verantwortung für die Erstellung der Zwischen- und Jahresabschlüsse (inkl. Jahresrechnung sowie Teile des Geschäftsberichts, Koordination der Erstellung des Geschäftsberichts und Koordination der Jahresabschlussprüfung mit der Revisionsstelle).
- 3.4 Verantwortung für die Umsetzung und das Funktionieren des IKS
- 3.5 Erstellung der Budgets in Zusammenarbeit mit Geschäftsleitung und erweiterter Geschäftsleitung, Budgetüberwachung sowie regelmässige Berichterstattung an GL und VR.
- 3.6 Verwaltung des Wertschriftenvermögens in Zusammenarbeit mit der FG FAP und der FIKO sowie des übrigen Unternehmensvermögens
- 3.7 Verantwortung für die Abwicklung der Mehrwertsteuer, das Management der Versicherungen (Überprüfung und Erneuerung der Versicherungsverträge in Zusammenarbeit mit dem Versicherungsbroker und Schadenbearbeitungen) sowie des Vertragswesens
- 3.8 Erarbeitung von und Pflege der Führungsunterlagen (VR-Handbuch, Organisationsreglement, Organigramm, Stellenbeschreibungen, Unterschriftenreglement, Finanzkompetenzen usw. für die GL und den VR)
- 3.9 Personelle, fachliche und finanzielle Führungsverantwortung für das Direktionssekretariat, die Zentrale/den Empfang und den Assistentinnen-Pool
- 3.10 Personelle, fachliche und finanzielle Führungsverantwortung und Oberaufsicht für das operative Marketing und die Werbung, den Besucherservice inkl. Hauptkassen, Events, Führungen und Patenschaften
- 3.11 Personelle und finanzielle Führungsverantwortung sowie Oberaufsicht für den Bereich EDV in enger Zusammenarbeit mit dem Leiter EDV/Energiekontrolle
- 3.12 Personelle, administrative und finanzielle Führungsverantwortung sowie Oberaufsicht für das Restaurant/die Cafeteria in enger Zusammenarbeit mit den beiden Co-Geschäftsführern
- 3.13 Personelle, administrative und finanzielle Führungsverantwortung sowie Oberaufsicht für den Shop in enger Zusammenarbeit mit dem Geschäftsführer des Shops
- 3.14 Personelle, fachliche und finanzielle Führungsverantwortung für das Fundraising in enger Zusammenarbeit mit dem Leiter Fundraising sowie Verantwortung für die Administration der Nachlässe und Legate und bei Bedarf Verwaltung von Nachlässen
- 3.15 Verwaltung und Unterhalt der Renditeliegenschaften in enger Zusammenarbeit mit dem Leiter Bau, Unterhalt und Werkstätte.

Weitere Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen

- 4.1 Führung der Buchhaltung des Freunde-Vereins
- 4.2 Verwaltung der Personalvorsorgestiftung des Zoos
- 4.3 Medienarbeit im administrativen Bereich
- 4.4 Zusammenarbeit mit anderen Institutionen

Leitung Zoopädagogik und Information

Zoopädagogische Leitung - Beispiel 1

Führungsebene / Funktion mit Ziel/Zweck	Aufgabe / Wirkungsbereich	Verantwortung / Kompetenz	Sachliche / fachliche Voraussetzungen im Zoo	Management Skills	Benötigte Führungs-Informationen
Besuchereinformation	Planung, Umsetzung und Betrieb der Besuchereinformation	Sicherstellung attraktiver, informativer, leitbildgerechter Information stellt Koordination mit dem Tierbereich sicher	Tierinformation aus Tierbestand Bibliothek Datenbank Beschriftung Informationskonzept	Zoologische Kenntnisse Kommunikation Schnelle Auffassungsgabe	Strategische Zahlen Bereichszahlen
Lehrerfortbildung	Erarbeitung Lehrerunterlagen Lehrerberatung Lehrerausbildung	Motiviert und überzeugt Lehrkörper von den Zielen des Zoos. Schulbesuch im Zoo = Erlebnis		Didaktik	Qualifikationsgespräche Bedarf aus den Bereichen Strategie des Zoos
Informationsmaterial zur Verfügung stellen	erarbeitet Informationsmaterial und stellt dieses den Besuchern und Lehrern zur Verfügung	stellt fachlich richtige und stufengerechte Information über Zooanliegen bereit. Zooinformationsbudget	Publikations-Infrastruktur	Fähigkeit, Informationen schnell, präzise und stufengerecht umzusetzen	Aktualitäten Projektinformation

Zoopädagogische Leitung - Beispiel 2



Stellenbezeichnung: Leitung Bildung und Zoopädagogik

Zweck und Ziel der Stelle

- 2.1 Leitung des Bereichs Bildung und Zoopädagogik, welcher den Hauptzweck verfolgt, den Besuchern, Kindern, Lehrern und Schülern Wissen zu vermitteln, indem er Tiere und ihre Lebensräume veranschaulicht und Neugierde weckt sowie Informationsquellen für Fragen zu lebenden Tieren und ihrer Rolle in der Natur zur Verfügung stellt. Dazu dienen insbesondere auch der Kinderzoo, die Kindergeburtstage sowie die Führungen und Anlässe.
- 2.2 Leitung des Kinderzoos als Kurator
- 2.3 Leitung des Bereichs Events und Führungen
- 2.4 Verantwortung für die Aus- und Weiterbildung der Tierpfleger
- 2.5 Einsatz und Betreuung der Volontäre des Vereins der Zoo-Freunde

Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen

- 3.1 Bildung und Zoopädagogik
 - 3.1.1 Leitung des Bereichs Bildung und Zoopädagogik
 - 3.1.2 Entwicklung bzw. Weiterentwicklung des Bildungskonzepts und der Bildungsstrategie
 - 3.1.3 Ausarbeitung eines Ausbildungsprogramms für die Primar- und Sekundarschulen (erweiterbar auf die Gymnasialstufe) in der Romandie sowie in der deutschen Schweiz
 - 3.1.4 Organisation und Durchführung von (standardisierten und individuell zugeschnittenen) Führungen für Schulklassen
 - 3.1.5 Kontaktbildung mit den Schweizer Schulen und Ausbildungsstätten zwecks Promotion des Bildungsangebots des Zoos, Erarbeitung eines Ausbildungsangebots für Lehrkräfte, Halten von Präsentationen und Vorträgen in der Schweiz
 - 3.1.6 Organisation und Durchführung von Führungen für Lehrer und Kursen im Rahmen der Lehreraus- und -fortbildung
 - 3.1.7 Entwicklung und laufende Überarbeitung des Informationskonzepts
 - 3.1.8 Erarbeitung der biologischen, ethologischen, ökologischen und zoospezifischen Grundlagen für die Information über die Tiere
 - 3.1.9 Verantwortung für die didaktische Aufbereitung des Themas von neuen Tieranlagen und Ausstellungen
- 3.2 Kinderzoo
 - 3.2.1 Leitung des Kinderzoos als Kurator (fachliche Führung)
 - 3.2.2 Regelmässige Rundgänge im Kinderzoo
- 3.3 Bereich Events und Führungen
 - 3.3.1 Leitung des und Oberverantwortung für den Bereich (-s) Events und Führungen
 - 3.3.2 Promotion, Organisation und Durchführung von Führungen sowie aller wiederkehrenden und einmaligen Zooanlässe sowie Events von Kunden mit eigenen Mitarbeitern und externen Guides
 - 3.3.3 Personelle und fachliche Führung der unterstellten Mitarbeiter bzw. die Oberverantwortung für der Bereich Event + Führungen
 - 3.3.4 Verantwortung für die Aus- und Weiterbildung der Guides und eigenen Mitarbeiter (Tierpfleger, Tierärzte usw.), welche für Führungen eingesetzt werden
 - 3.3.5 Oberverantwortung für die Planung, Budgetierung und Budgetüberwachung sowie Erfolgskontrolle des Bereichs Events + Führungen und seiner Aktivitäten
 - 3.3.6 Führung des Kindergeburtstagsteams
- 3.4 Aus- und Weiterbildung der eigenen Tierpfleger
 - 3.4.1 Organisation der internen und externen Aus- und Weiterbildung der Tierpfleger in enger Zusammenarbeit mit den anderen Kuratoren
 - 3.4.2 Externe Ausbildungstätigkeit (z.B. Tierpflegerschule)
- 3.5 Volontäre des Vereins der Freunde des Zoologischen Gartens Basel
 - 3.5.1 Bindeglied zum Freundverein (ggf. durch Einsitznahme im Vorstand)
 - 3.5.2 Einsatz, Aus-, Weiterbildung, Betreuung und Führung der Volontäre des Freundvereins

Beziehungen zu Dritten

- 4.1 Teilnahme am täglichen Rapport
- 4.2 Teilnahme an der monatlichen Sitzung der erweiterten GL
- 4.3 Teilnahme an den TWFi-Sitzungen und Sitzungen der Fachkommission TWF
- 4.4 Teilnahme an den Vorstandssitzungen des Freundvereins
- 4.5 Teilnahme nach Bedarf und in Absprache mit dem Direktor an Anlässen der International Zoo Educators (IZE), des Verbands deutschsprachiger Zoopädagogen (VZP) usw.

Zoopädagogische Leitung - Beispiel 3

Stellenbeschreibung: Abteilungsleitung Zoopädagogik



Stellenanforderung: Staatsexamen im Fach Biologie, pädagogische Erfahrung
 Ausbildungsabschluss: Hochschulabschluss
 Kenntnisse: EDV (Microsoft Office, Adobe Photoshop)

Ziel der Stelle:

- Die Zoopädagogik ist eine wichtige Aufgabe beim Betrieb eines Zoologischen Gartens. Der Abteilungsleiter hat die Aufgabe diesen Bereich zu erweitern, die Zahl der geführten Gruppen zu steigern und die Führungen nach den neuesten pädagogischen Gesichtspunkten umzusetzen. Die Kenntnis des aktuellen Lehrplanes für die einzelnen Schultypen ist dabei unerlässlich, um den Unterricht darauf auszurichten.

Beschreibung der Aufgaben:

- Erarbeitung und Weiterentwicklung eines zoopädagogischen Konzepts
- Ausarbeitung und Durchführung von pädagogisch begründbaren Unterrichtseinheiten
- Aufbau und Verwaltung einer Materialsammlung für den Zooschulunterricht
- Aus- und Aufbau eines Teams von qualifizierten ehrenamtlichen Zoobegleitern
- Aus- und Weiterbildung der ehrenamtlichen Zoobegleiter
- Koordination und Einteilung der Zoobegleiter
- Überprüfung und Kontrolle der Führungsqualitäten, Beschwerdemanagement in diesem Bereich

Weisungsbefugnis: Praktikanten in der Zoopädagogik

Zoopädagogische Leitung - Beispiel 4

Stellenbezeichnung: Leitung Umweltbildung

Zielsetzung: Umsetzen der Welt-Zoo- und Aquarium-Naturschutzstrategie gemäss den Richtlinien vom 2005 «Ziel der Bildung für Naturschutz ist es, Tiere den Menschen so nahe zu bringen, dass sie begeistert, inspiriert und willens sind, im Sinne des Naturschutzes zu handeln».

Persönliche Kompetenz

1. Unternehmerisches Denken und Handeln
2. Hohe Identifikation mit den Zielen und Grundsätzen des Zoos
3. Handelt lösungsorientiert auch in schwierigen Situationen
4. Engagiert sich für seine Aufgaben
5. Neue Herausforderungen beflügeln seine Kreativität
6. Erfahrung im Projektmanagement
5. Ist flexibel und bereit auch abends oder an Wochenenden zu arbeiten
6. Gepflegtes und sauberes Auftreten und gute Umgangsformen
7. Trägt Zoo-Bekleidung im Park

Fachliche Kompetenz

1. Entwickelt der Abteilung Umweltbildung im Sinne der Welt-Zoo-Naturschutzstrategie
2. Entwickelt neue Ausstellungskonzepte für Besucher
3. Redaktionelles Schreiben
4. Erstellt Texte für Informationsträger
5. Erstellt und gestaltet Arbeitsmittel und Infomaterial für Lehrer/Schüler gemäss Lehrpläne
6. Entwickelt neue Angebote, Veranstaltungen (Tierparkschule)
7. Entwickelt Weiterbildungsangebote für Mitarbeiter/Ranger
8. Entwickelt Führungen weiter und erstellt neue Angebote
9. Führt Workshops für Lehrer und Schüler und Ranger durch
10. Führt und beurteilt operativ die Ranger, Praktikanten und Zivis
11. Koordiniert Veranstaltungen mit Eventmanager
12. Koordiniert Tierparklager mit Lagerleitern
13. Führt Zoo-Bibliothek
14. Bearbeitung/Beratung fachlicher Anfragen intern und extern
15. Begleitet wissenschaftliche Projekte von Bachelor- und Masterarbeiten
16. Hält Vorträge bei Bildungsinstitutionen
17. Arbeitet mit bei Zoopädagogischen Vereinigungen



Soziale Kompetenz

1. Freundlicher und korrekter Umgang mit Menschen
2. sehr guter Dienstleisterin
3. teamfähig
4. motiviert und authentische Persönlichkeit

Führungsmethoden Kompetenz

1. Führen und fördern von Mitarbeitenden
2. Planen der Mitarbeiterressourcen
3. Betreuung der Praktikanten
4. Erstellt die Arbeitspläne 2 Monate im voraus
5. Erarbeiten der Mitarbeiterqualifikation und führen von Mitarbeitergesprächen
6. Kontrolliert die Ferien-/Krankheits- und Arbeitseinsätze
7. Führt Sitzungen durch für Mitarbeiter und Ranger
8. Erstellt ein Reporting für Arbeitszeit, Führungen, Workshops, Schulen
9. Erstellt Kostenrahmen mit Budgetkontrolle

1. Konkrete Zielsetzung

Der Stelleninhaber hat seine Aufgaben so wahrzunehmen, dass...

- alle in seinen Bereich anfallenden Aufgaben sachlich richtig, termingerecht, zügig und wirtschaftlich erledigt werden.
- die vereinbarten/vorgegebenen sachlichen und terminlichen Vereinbarungen eingehalten werden.
- die vereinbarten/vorgegebenen Kostenbudgets eingehalten werden.
- Geräte und andere technische Einrichtungen wirtschaftlich eingesetzt und werterhaltend gepflegt werden.
- ausreichend qualifizierte Mitarbeitende zur Verfügung stehen.
- die Initiative und das Mitdenken der Mitarbeitenden gefördert werden.
- die operative Führung der Ranger, Praktikanten und Zivis im Alltag gewährleistet ist.
- die Arbeitsplätze im Bereich zeitgemäss und entsprechend den geltenden Sicherheitsbestimmungen ausgestattet sind.
- die Vorgaben der Unfallverhütung, der Arbeitssicherheit und des Notfallplanes in vorausschauender Weise beachtet und eingehalten werden.
- Schäden an Personen und/oder Einrichtungen präventiv vermieden werden.
- der Informationsfluss und die Zusammenarbeit mit anderen Bereichen des Zoos jederzeit reibungslos funktioniert und insgesamt eine gute Zusammenarbeit gewährleistet wird.
- das Ansehen und der Ruf des Zoos als leistungsfähiger und moderner Betrieb bei den Mitarbeitern und in der Öffentlichkeit gewährt und gestärkt wird.
- Betriebsgeheimnisse und Vertraulichkeit von Daten, die nicht allen zugänglich sind, gewahrt bleiben.

2. Informationspflicht

Der Stelleninhaber hat die Pflicht aussergewöhnliche Vorkommnisse in den Bereichen Kasse/Shop dem Vorgesetzten und Direktion zu melden.

3. Aufgaben und Kompetenzen

- leiten der Abteilung Umweltbildung
- Verantwortlich für Akquirierung, Aus- und Weiterbildung, Qualifizierung und Einsatzplanung ihrer Mitarbeitenden
- Einführung, operative Leitung der Ranger, Praktikanten und Zivis
- Beurteilung und Qualifizierung der Ranger an Führungen und Workshops
- Einführung und Betreuung der Praktikanten und Zivis
- Planen der Angebote im Rahmen der Unternehmensziele (Führungen Veranstaltungen, Kinderlager, Kinder- & Jugendclub sowie Lehrerweiterbildungen, Freiwilligen und durchführen
- Entwickeln und erstellen von neuen Ausstellungen und Beschriftungen in Zusammenarbeit mit dem Marketing
- Verfassen von biologischen Artikel für extern und intern
- planen der Arbeitspläne der Mitarbeitenden
- Nimmt Buchungen entgegen und koordiniert diese mit der Gastronomie, wo gefragt Informiert Kasse
- besucht andere Zoos/Tiergärten im Rahmen des Möglichen
- vertritt den Zoo in Zoopädagogischen Vereinigungen
- Budgetverantwortlich der Abteilung Umweltbildung

Der Stelleninhaber hat folgende fachliche Aufgaben selbst wahrzunehmen

- die Festlegung der Arbeitspläne und Ferienabwesenheiten
- die Arbeitsverteilung innerhalb der Teams



- die Durchführung von Sondereinsätzen, Einsätzen an arbeitsfreien Tagen sowie bezahlter oder unbezahlter Überstunden (Information an Leiterin Marketing & Verkauf)

Der Stelleninhaber hat in seinem Bereich folgende personelle Aufgaben selbst wahrzunehmen

- Qualifikationsanforderungen für neu einzustellende Mitarbeiter (zusammen mit dem Vorgesetzten)
- Die stundenweise Beurlaubung von Mitarbeitern in dringenden persönlichen Angelegenheiten (Informationspflicht an die verantwortliche Personalstelle)
- Urlaubsplanung der Mitarbeitenden die Festlegung der Arbeitspläne und Ferienabwesenheiten
- die Arbeitsverteilung innerhalb des Teams

Der Stelleninhaber kontrolliert in seinem Bereich

- die Einhaltung der Planvorgaben, Qualitätsstandards und Liefertermine
 - die anfallenden Lieferscheine und Rechnungen bezüglich ihrer sachlichen Richtigkeit und leitete sie mit entsprechendem Vermerk (Visum) an die Buchhaltung weiter
 - die Einhaltung der Arbeitszeiten sowie der Sicherheits-, Unfallverhütungs- und Umweltschutzvorschriften
- die sachliche Richtigkeit der Überstundenmeldungen seiner Mitarbeitenden (mit Visum)

Der Stelleninhaber nimmt teil

- an den monatlichen Kader- und Koordinationssitzung sowie an der 2x monatlichen Pendenzensitzung

4. Einzelaufträge

- Der Stelleninhaber ist verpflichtet, nebst den oben aufgeführten Aufgaben auf Weisung der Direktion Einzelaufträge auszuführen, die dem Wesen nach zu seiner Tätigkeit gehören, in seinen Bereich fallen oder sich aus betrieblichen Notwendigkeiten ergeben.

Leitung Marketing

Marketingleitung - Beispiel I

Stellenbeschreibung: Leitung der Abteilung Sales und Marketing

Verantwortungsbereiche:

Gesamtverantwortung für Personal und Budget (in Abstimmung mit der Geschäftsführung bzw. des Prokuristen) der Bereiche:

- Marketing
- Werbung
- Sponsoring
- Patenschaften
- Wirtschaftskooperationen
- Callcenter
- Kassen
- Züge
- Entscheidung über Urlaubsanträge und deren Genehmigung des Abteilungspersonals
- Bestätigung der Notwendigkeit von Dienstreisen und Vorlage der Geschäftsführung zur Entscheidung

Führungsaufgaben:

- Fachliche und disziplinarische Führung der Mitarbeiter der oben genannten Bereiche in enger Zusammenarbeit mit dem Abteilungsleiter für Besucherservice und Kommunikation
- Festigung der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Zoo (u.a. Integration der wirtschaftlichen und strategischen Ziele des Zoos in den Köpfen der Mitarbeiter)
- Intensive Kommunikation mit den Mitarbeiter (u.a. Durchführung von Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgesprächen, Beurteilung der Zielerreichung)
- Sicherstellung der ordnungsgemässen Aufgabenerfüllung durch die Mitarbeiter
- Verantwortung für die Durchführung spezieller Schulungen des Abteilungspersonals (insbesondere der Kassen und Züge) in enger Zusammenarbeit mit der Abteilung Besucherservice/Kommunikation

Operative Aufgaben:

- Werbung



- Gestaltung von Werbesujets (Plakat, Infoscreen, etc.) in Kooperation mit der beauftragten Agentur
- Gestaltung von Foldern für den internen und externen Gebrauch
- Erstellung der Besucherinformationen innerhalb des Zoos
- Sales
 - Kontakt zu Spezialkunden (Reiseveranstalter, Hotels, etc.) des Zoos im Rahmen von persönlichen Gesprächen, Verkaufsreisen und Messepräsentationen
 - Erstellung von Paketen, Ticketkombinationen von neuen Produkten für Reiseveranstalter und Einzelkunden
 - Schnittstelle des Zoos zu Tourismusorganisationen und Vertretung in einzelnen Zielmärkten
- Sponsoring und Patenschaften
 - Verantwortung für die Verhandlung und Abschluss von Sponsorenverträgen sowie Sponsorenbetreuung
 - Akquisition und Durchführung von Wirtschaftskooperationen
- Veranstaltungen
 - Erstellung von Werbematerialien
 - Neukonzeption, Planung und Akquisition von externen Veranstaltungen für Reiseveranstalter und Einzelkunden.
 - Durchführung von externen Veranstaltungen in Kooperation mit der Zoogastronomie.
- Initiieren der Durchführung von Marktforschungsanalysen
- Verantwortung für die konsequente Umsetzung der Corporate Identity und des Corporate Designs des Zoos sowie deren kontinuierliche Weiterentwicklung
- Verantwortung für die kontinuierliche Weiterentwicklung des Kassensystems in enger Zusammenarbeit mit dem Leiter der Abteilung Besucherservice und Kommunikation
- Erstellung der Jahres-/Projektplanung nach Abstimmung mit den anderen Abteilungen
- Controlling der einzelnen Kostenbereiche der Abteilung (u.a. Verantwortung für die Rechnungsprüfung auf sachliche Richtigkeit)
- Budgetplanung (Zuarbeit an die kaufmännische Abteilung)
- Teilnahme an Dienstberatungen (Jour Fixe, Zoorunde) und Team-Infos
- Berichterstattung an die Geschäftsführung (Abteilungsbudget, Projektstatusberichte, aktuelle Angelegenheiten, Optimierungsvorschläge zu ablauforganisatorischen Fragen)
- Schriftstücke, die nach aussen gerichtet werden und über den Routinebetrieb hinausgehen sind vor dem Absenden der Geschäftsführung vorzulegen.
- Weiterentwicklung und Umsetzung des strategischen Konzeptes des Zoos

Marketingleitung - Beispiel 2

Stellenbeschreibung:

- Leitung Marketing & Verkauf
- Mitglied der Geschäftsleitung

Unter-/Gleichstellung:

Der Stelleninhaber ist der Direktion unterstellt und den Mitgliedern der Geschäftsleitung gleichgestellt.

Zielsetzung:

- Marketing Erreichen der Umsatz- und Gewinnziele auf Niveau 2010/11. Steigerung im weiteren Umkreis sowie Imagekorrektur vom Streichelzoo zum erlebnisstarken einzigartigen Natur- und Tierpark.
- Verkauf Erreichen der Umsatz- und Gewinnziele. Steigerung der Jahreskarten, Geschenkkarten um 10 %.
- Edukation Schulen Leistungsangebot an den Lehrplan 21 ausrichten. Steigerung der LWB um 30 %.
- Edukation Besucherinformationen Steigerung der Führungen mit Gastronomieangebot um 20 %. Erstellen und umsetzen einen neuen Umweltbildungskonzeptes.

Persönliche Kompetenz

- Unternehmerisches Denken und Handeln
- Hohe Identifikation mit den Zielen und Grundsätzen des Zoos
- Herausragende Einsatzbereitschaft
- Optimistische Einstellung, auch in schwierigen Situationen
- Hohe Lernbereitschaft und Kreativität; lösungsorientiertes Verhalten
- Zupackend; eher Änderungs- als Bewahrungsmentalität
- Gewinnendes Auftreten

Fachliche Kompetenz

- Hervorragende fachbezogene Qualifikation
- Breites, fachübergreifendes Wissen
- Langjährige Erfahrung im Bereich Marketing und Detailhandel



Soziale Kompetenz

- Fähigkeit, Entwicklungspotential bei den Mitarbeitern zu erkennen und die Bereitschaft, dieses auch zu entwickeln
- Aufgeschlossenes Kommunikationsverhalten (Informationen geben/nehmen)
- Offener, lockerer Umgang mit anderen Menschen und Einfühlungsvermögen
- Bereitschaft, mit anderen zu kooperieren, statt Neigung zur Konfrontation und Abgrenzung
- Fähigkeit, einzelne in einer Gruppe zu integrieren
- Fähigkeit zur Regelung von Konflikten
- Fähigkeit, andere zu begeistern
- Fähigkeit, sich in eine Gruppe zu integrieren, diese zu führen und Gruppengespräche zu leiten sowie Entscheidungen unter Berücksichtigung des Wissens aller Beteiligten herbeizuführen

Führungsmethoden Kompetenz

- Fähigkeit, das eigene Leistungspotential sowie das der Mitarbeiter und Partner im Sinne der Bereichszielsetzung (Marketing, Verkauf & Edukation) sowie der Zielsetzung für den Zoo zu planen und umzusetzen
- Fähigkeit und Bereitschaft zur Delegation von Aufgaben und Kompetenzen
- Innovations- und planerischer Kompetenzen

Konkrete Zielsetzung

Der Stelleninhaber hat seine Aufgaben so wahrzunehmen, dass...

- alle in seinen Bereich anfallenden Aufgaben sachlich richtig, termingerecht, zügig und wirtschaftlich erledigt werden.
- die vereinbarten/vorgegebenen sachlichen und terminlichen Vereinbarungen eingehalten werden.
- die vereinbarte/vorgegebene Qualität jederzeit gewährleistet wird.
- die vereinbarten/vorgegebenen Kostenbudgets eingehalten werden.
- Fahrzeuge, Maschinen, Geräte und andere technische Einrichtungen wirtschaftlich eingesetzt und werterhaltend gepflegt werden.
- ausreichend qualifizierte Mitarbeitende zur Verfügung stehen.
- die Initiative und das Mitdenken der Mitarbeitenden gefördert werden.
- die Arbeitsplätze im Bereich zeitgemäss und entsprechend den geltenden Sicherheitsbestimmungen ausgestattet sind.
- die Vorgaben der Unfallverhütung, der Arbeitssicherheit und des Notfallplanes in vorausschauender Weise beachtet und eingehalten werden.
- Schäden an Personen und/oder Einrichtungen präventiv vermieden werden.
- der Informationsfluss und die Zusammenarbeit mit anderen Bereichen des Zoos jederzeit reibungslos funktioniert und insgesamt eine gute Zusammenarbeit gewährleistet wird.
- das Ansehen und der Ruf des Zoos als leistungsfähiger und moderner Betrieb bei den Mitarbeitern und in der Öffentlichkeit gewährt und gestärkt wird.
- Betriebsgeheimnisse und Vertraulichkeit von Daten, die nicht allen zugänglich sind, gewahrt bleiben.

Informationspflicht

Der Stelleninhaber hat die Pflicht...

- die Direktion jederzeit über den Stand der Entwicklung bei einzelnen Projekten sowie über aussergewöhnliche Vorkommnisse im Bereich Marketing und Verkauf zu informieren.
- die Direktion und Geschäftsleitung so zu informieren und zu beraten, dass diese in der Lage ist, Ersatz- und Neuinvestitionen (Kassen-/Shop) termin- und sachgerecht sowie unter Berücksichtigung aller relevanten Gesichtspunkte zu planen und zu entscheiden.

Aufgaben und Kompetenzen

Der Stelleninhaber hat folgende fachliche Aufgaben selbst wahrzunehmen: Unter Beachtung vorhandener Vorgaben durch die Direktion und Geschäftsleitung entscheidet der Stelleninhaber in seinen Bereichen über

- die Zielvorgaben und das Jahresprogramm
- Prioritäten (zusammen mit der Direktion)
- die Festlegung der Arbeitspläne und Ferienabwesenheiten
- die schriftlichen Anweisungen an die Mitarbeitenden
- die Arbeitsverteilung innerhalb des Teams und nach Qualifikation der einzelnen Mitarbeiter
- die Durchführung von Sondereinsätzen, Einsätzen an arbeitsfreien Tagen sowie bezahlter oder unbezahlter Überstunden (zusammen mit der verantwortlichen Personalstelle)
- Die Vorgehensweise bei technischen Problemen und Abweichungen vom Normalfall
- Die Durchführung von Qualitäts-Checks

Der Stelleninhaber hat in seinem Bereich folgende personelle Aufgaben selbst wahrzunehmen

- Qualifikationsanforderungen für neu einzustellende Mitarbeiter (zusammen mit der verantwortlichen Personalstelle)
- Die Ernennung von „Patent“ zwecks Einarbeitung neuer Mitarbeiter



- Die stunden- und/oder tageweise Beurlaubung von Mitarbeitern für Schulungsmassnahmen (Informationspflicht an die verantwortliche Personalstelle)
- Die stundenweise Beurlaubung von Mitarbeitern in dringenden persönlichen Angelegenheiten (Informationspflicht an die verantwortliche Personalstelle)
- Urlaubsplanung der Mitarbeitenden
- Genehmigung von Boten-/Dienstgängen durch seine Mitarbeiter, im Rahmen der allgemeinen Regelung
- Die Erteilung von Ermahnungen (aufgrund vorgängiger Diskussion mit der verantwortlichen Personalstelle)

Der Stelleninhaber berät die Direktion in folgenden Angelegenheiten, die seinen Bereich betreffen

- Vergabe von Aufträgen an Subunternehmen
- Planung und Durchführung von Ersatz- und Neuinvestitionen
- Aufstellung von Budgets

Der Stelleninhaber kontrolliert in seinem Bereich

- die Einhaltung der Planvorgaben, Qualitätsstandards und Liefertermine
- die anfallenden Lieferscheine und Rechnungen bezüglich ihrer sachlichen Richtigkeit und leitete sie mit entsprechendem Vermerkt (Visum) an die Buchhaltung weiter
- die Einhaltung der Arbeitszeiten sowie der Sicherheits-, Unfallverhütungs- und Umweltschutzvorschriften
- die sachliche Richtigkeit der Überstundenmeldungen seiner Mitarbeiter (mit Visum)

Der Stelleninhaber nimmt teil

- an den regelmässigen bilateralen Sitzungen mit der Direktion
- an den regelmässigen Sitzungen der Geschäftsleitung, normalerweise alle zwei Wochen
- an den regelmässigen Besprechungen mit seinen Mitarbeitenden
- an den monatlichen Kadersitzungen

Einzelaufträge

- Der Stelleninhaber ist verpflichtet, nebst den oben aufgeführten Aufgaben auf Weisung der Direktion Einzelaufträge auszuführen, die dem Wesen nach zu seiner Tätigkeit gehören, in seinen Bereich fallen oder sich aus betrieblichen Notwendigkeiten ergeben.

Besondere Befugnisse

Der Stelleninhaber hat folgende Berechtigungen

- Einsicht in alle vertraulichen Unterlagen, die er zur Wahrnehmung seiner Aufgaben benötigt: u.a. Lieferscheine, Rechnungen, Budget Marketing/Besucherservice und Edukation und Gesamtbudget des Zoos, Löhne Mitarbeiter Marketing, Besucherservice und Edukation etc.
- Unterschriftsberechtigung (Kollektivunterschrift zu zweien)
- unbegrenzte, ganzjährige Zutrittsberechtigung zum gesamten Areal und den Räumlichkeiten des Zoos
- Berechtigung, die zur Wahrnehmung seiner Aufgaben notwendigen Spesen zu generieren. Grössere Spesenbeträge sind vorgängig mit der Direktion abzugeben.

Marketingleitung - Beispiel 3

Führungsebene / Funktion mit Ziel/Zweck	Aufgabe / Wirkungsbereich	Verantwortung / Kompetenz	Sachliche / fachliche Voraussetzungen im Zoo	Management Skills	Benötigte Führungs-Informationen
Marketing und Edukation	Marketing-Konzept erstellen unter Integration der edukativen Anteile	Portfolios unter Beachtung der Zooziele und des Marktes erstellen und umsetzen	Einbindung in Führungsprozess Marketing Konzept Marktübersicht	Betriebswirtschaftliche Ausbildung Marketing Erfahrung	Leitbild Strategische Planung Businessplan
Besucherservice/Kooperationen	Marketing-Konzept umsetzen, Marketing-Kooperationsprogramme erarbeiten	Kooperationen umsetzen gemäss Marketingkonzept Budgetziele erreichen	Konzept Besucher-Service Kasse/Shop	Marketing-Ausbildung/ Verkaufs-Ausbildung Analytische Fähigkeiten Führungserfahrung	Leitbild Strategische Planung Businessplan Marketingplan
Finanzmarketing	Programme und Fundraising-Konzept erarbeiten und umsetzen Partnerbetreuung	Kontakte zu Partnern Budgetziele erreichen Portfolios	Ideelle Programme des Zoos Partnerinformation	Marketing Ausbildung Kommunikations/Verhandlungsgeschick	Leitbild Strategie des Zoos Businessplan Marketingplan
PR	PR-Plan erarbeiten PR Koordination Erarbeitung von PR-Unterlagen	zeitgerechte, offene Information und Kommunikation mit der Öffentlichkeit sicherstellen	Kommunikationskonzept Mitarbeit des wiss. Kaderns	Kommunikator Analysefähigkeit	Aktualitäten Leitbild, Strategie, Marketingplan, Projekte
Events/Freiwillige	Umsetzung aller Events intern und extern Betreuung der Freiwilligen	Erarbeitung / Überarbeitung des Portfolios, Preisermittlung und Distribution	Eventkonzept aus Marketingkonzept Ideelle Programme des	Event- und Gastro-Erfahrung Marketingausbildung	Leitbild Strategie/Ziele Zoo Marketingplan



	gen	onsmix Budgetziele erreichen Ueberwachung und Ausbau des Freiwilligen- teams	Zoos Einsatzplanung der Freiwilligen	Führungserfahrung	
Kommunikation	Umsetzung der Werbung/Grafik	Erarbeitung der Werbemittel	Kommunikationskonzept Zooinformationskonzept	Grafik-Kenntnisse Marketingausbildung	Leitbild Strategie Marketingplan Aktuelles
Eduktion	Planen und Umsetzen der edukativen Zoo-Aktivitäten	Edukativen Wert und Inhalt in den Zooprojekten sicherstellen Bildarchiv Bibliothek	Zooinformationsabteilung	Führungserfahrung didaktische Kenntnisse	aktuelle Information Leitbild, Strategie, Marketingplan, Projekte
Restaurant GmbH	Leitung der Restaurant GmbH	Marketing-Konzept der GmbH Abstimmung mit anderen Zooaktivitäten	Managementvertrag Mietvertrag	Betriebswirtschaftliche Kenntnisse Führungserfahrung Gastro-Kenner	Leitbild, Marketingplan Aktuelles

Marketingleitung - Beispiel 4

Stellenbeschreibung: Abteilungsleitung Marketing / PR / Sponsoring

Stellenanforderung: Wirtschaftswissenschaften (Marketing)

Ausbildungsabschluss: Hochschulabschluss

Kenntnisse: EDV (Microsoft Office, Adobe Photoshop)

Ziel der Stelle:

Beschreibung der Aufgaben:

- Marketing:
 - • Konzeption von Marketingzielen in Abstimmung mit der Geschäftsführung
 - • Realisierung von Marketingmassnahmen
 - • Ansprechpartner für alle Marketingmassnahmen des Zoos
 - • Planung und Durchführung von Veranstaltungen in Abstimmung mit der Geschäftsführung
 - • Repräsentation des Zoos bei verschiedenen Veranstaltungen
 - • Vermarktungskonzepte der Zoopädagogik
 - • Betreuung von Praktikanten und Diplomanten
- Sponsoring:
 - Akquise von passenden Sponsorenpartnern in Abstimmung mit der Geschäftsführung
 - Erarbeitung eines Sponsoringkonzeptes und Anpassung an die individuellen Anforderungen der Sponsoren
 - Betreuung der Sponsoren
 - Kontrolle der Einhaltung der vereinbarten Leistungen und Gegenleistungen
- PR und Event:
 - Planung und Durchführung von Sonderveranstaltungen, gegebenenfalls unter Einbeziehung von ehrenamtlichen Zoobegleitern in Abstimmung mit der Zoopädagogik
 - Vorbereitung von Veranstaltungstexten, -ankündigungen und Pressemitteilungen
 - Kontaktpflege zu Presse- und Medienvertretern
- Weisungsbefugnis: Praktikanten in der Abteilung Marketing / PR / Sponsoring



Technische Leitung / Zooentwicklung

Technische Leitung - Beispiel 1

Stellenbeschreibung: Leitung der Abteilung Technik und Projektentwicklung

Verantwortungsbereiche: Gesamtverantwortung für Personal und Budget (in Abstimmung mit der Geschäftsführung bzw. dem Prokuristen) der Bereiche:

- Vertretung der Geschäftsführung bei Bauvorhaben Dritter
- Bauherrenfunktion bei eigenen Vorhaben
- Planung von Neuanlagen
- Instandsetzung der Anlagen
- Sicherheit
- Umweltmanagement
- Gärtnerische Betreuung
- Entscheidung über Urlaubsanträge und deren Genehmigung des Abteilungspersonals
- Bestätigung der Notwendigkeit von Dienstreisen und Vorlage der Geschäftsführung zur Entscheidung

Führungsaufgaben:

- Fachliche und disziplinarische Führung der Mitarbeiter der oben genannten Bereiche
- Festigung der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Zoo (u.a. Integration der wirtschaftlichen und strategischen Ziele des Zoos in den Köpfen der Mitarbeiter)
- Intensive Kommunikation mit den Mitarbeiter (u.a. Durchführung von Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgesprächen, Beurteilung der Zielerreichung)
- Sicherstellung der ordnungsgemässen Aufgabenerfüllung durch die Mitarbeiter

Operative Aufgaben:

- Planung und Entwicklung bei Bauvorhaben Dritter im Zoo
- Planung und Entwicklung in Bauherrenfunktion bei zoeieigenen Bauvorhaben in Zusammenarbeit mit den zoologischen Abteilungen bzw. der zoopädagogischen Abteilung
- Verantwortung für die Einhaltung der Vergabevorschriften bei zoeieigenen Bauvorhaben
- Verantwortung für die laufende Überwachung des Zustandes sämtlicher Gebäude, technischer Anlagen und Maschinen (ausgenommen EDV)
- Organisation und Koordination der erforderlichen Instandsetzungs- und Reparaturmassnahmen durch Fremdfirmen und enge Zusammenarbeit mit dem Leiter der Abteilung Betriebsführung und Instandhaltung
- Verantwortung für die Organisation und Koordination der Pflege der Gartenanlagen und des Baumbestandes in Absprache mit den zoologischen Abteilungsleitern
- Überarbeitung der Sicherheitsrichtlinien in Zusammenarbeit mit den anderen Abteilungen, der Sicherheitsfachkraft und der Betriebsärztin und Verantwortung für die Einhaltung der Sicherheitsrichtlinien
- Erstellung eines Umweltmanagementplanes für den Zoo
- Erstellung der Jahres-/Projektplanung nach Vorgaben und Abstimmung mit den anderen Abteilungen
- Budget- und Personalplanung der Abteilung (Zuarbeiten an kaufmännische Abteilung).
- Controlling der einzelnen Kostenbereiche der Abteilung (u.a. Verantwortung für die Rechnungsprüfung auf sachliche Richtigkeit)
- Teilnahme an Dienstberatungen (Jour Fixe, Zoorunde) und Team-Infos
- Berichterstattung an die Geschäftsführung (Abteilungsbudget, Projektstatusberichte, aktuelle Angelegenheiten, Optimierungsvorschläge zu ablauforganisatorischen Fragen)
- Weiterentwicklung und Umsetzung des strategischen Konzeptes des Zoos

Technische Leitung - Beispiel 2

Stellenbeschreibung

- Leitung Bau und Infrastruktur
- Mitglied der Geschäftsleitung



Unter-/Gleichstellung

- Der Stelleninhaber ist der Direktion unterstellt sowie den Mitgliedern der Geschäftsleitung gleichgestellt.

Persönliche Kompetenz

- Unternehmerisches Denken und Handeln
- Hohe Identifikation mit den Zielen und Grundsätzen des Zoos
- Herausragende Einsatzbereitschaft
- Optimistische Einstellung, auch in schwierigen Situationen
- Hohe Lernbereitschaft und Kreativität; lösungsorientiertes Verhalten
- Zupackend; eher Änderungs- als Bewahrungsmentalität
- Gewinnendes Auftreten

Fachliche Kompetenz

- Hervorragende fachbezogene Qualifikation
- Breites, fachübergreifendes Wissen
- Langjährige Erfahrung

Soziale Kompetenz

- Fähigkeit, Entwicklungspotential bei den Mitarbeitern zu erkennen und die Bereitschaft, dieses auch zu entwickeln
- Aufgeschlossenes Kommunikationsverhalten (Informationen geben/nehmen)
- Offener, lockerer Umgang mit anderen Menschen und Einfühlungsvermögen
- Bereitschaft, mit anderen zu kooperieren, statt Neigung zur Konfrontation und Abgrenzung
- Fähigkeit, einzelne in einer Gruppe zu integrieren
- Fähigkeit zur Regelung von Konflikten
- Fähigkeit, andere zu begeistern
- Fähigkeit, sich in eine Gruppe zu integrieren, diese zu führen und Gruppengespräche zu leiten sowie Entscheidungen unter Berücksichtigung des Wissens aller Beteiligten herbeizuführen

Führungsmethoden Kompetenz

- Fähigkeit, das eigene Leistungspotential sowie das der Mitarbeiter und Partner im Sinne der Bereichszielsetzung (Bau und Infrastruktur) sowie der Zielsetzung für den Zoo zu organisieren
- Fähigkeit und Bereitschaft zur Delegation von Aufgaben und Kompetenzen
- Innovationskompetenz und planerische Kompetenzen

Konkrete Zielsetzung

Der Stelleninhaber hat seine Aufgaben so wahrzunehmen, dass...

- alle in seinen Bereich anfallenden Aufgaben sachlich richtig, termingerecht, zügig und wirtschaftlich erledigt werden.
- die vereinbarten/vorgegebenen sachlichen und terminlichen Vereinbarungen eingehalten werden.
- die vereinbarte/vorgegebene Qualität jederzeit gewährleistet wird.
- die vereinbarten/vorgegebenen Kostenbudgets eingehalten werden.
- Fahrzeuge, Maschinen, Geräte und andere technische Einrichtungen wirtschaftlich eingesetzt und werterhaltend gepflegt werden.
- ausreichend qualifizierte Mitarbeiter zur Verfügung stehen.
- die Initiative und das Mitdenken der Mitarbeiter gefördert werden.
- die Arbeitsplätze im Bereich zeitgemäss und entsprechend den geltenden Sicherheitsbestimmungen ausgestattet sind.
- die Vorgaben der Unfallverhütung, der Arbeitssicherheit und des Notfallplanes in vorausschauender Weise beachtet und eingehalten werden.
- Schäden an Personen und/oder Einrichtungen präventiv vermieden werden.
- der Informationsfluss und die Zusammenarbeit mit anderen Bereichen des Zoos jederzeit reibungslos funktioniert und insgesamt eine gute Zusammenarbeit gewährleistet wird.
- das Ansehen und der Ruf des Zoos als leistungsfähiger und moderner Betrieb bei den Mitarbeitern und in der Öffentlichkeit gewährt und gestärkt wird.
- Betriebsgeheimnisse und Vertraulichkeit von Daten, die nicht allen zugänglich sind, gewahrt bleiben.

Informationspflicht

Der Stelleninhaber hat die Pflicht...

- die Direktion jederzeit über den Stand der Entwicklung bei einzelnen Projekten sowie über aussergewöhnliche Vorkommnisse im Bereich Bau und Infrastruktur zu informieren.
- die Direktion und Geschäftsleitung so zu informieren und zu beraten, dass diese in der Lage ist, Ersatz- und Neuinvestitionen termin- und sachgerecht sowie unter Berücksichtigung aller relevanten Gesichtspunkte zu planen und zu entscheiden.



- alle betroffenen Stellen über absehbar nicht einhaltbare Liefertermine, Qualitätsprobleme und Materialengpässe vorzeitig zu informieren.

Aufgaben und Kompetenzen

Der Stelleninhaber hat folgende fachliche Aufgaben selbst wahrzunehmen:

Unter Beachtung vorhandener Vorgaben durch die Direktion und Geschäftsleitung entscheidet der Stelleninhaber in seinem Bereich über:

- die Zielvorgaben und das Jahresprogramm
- Prioritäten (zusammen mit der Direktion)
- die Festlegung der Arbeitspläne und Ferienabwesenheiten
- die schriftlichen Anweisungen an die Mitarbeiter
- die Arbeitsverteilung innerhalb des Teams und nach Qualifikation der einzelnen Mitarbeiter
- die Durchführung von Sondereinsätzen, Einsätzen an arbeitsfreien Tagen sowie bezahlter oder unbezahlter Überstunden (zusammen mit der verantwortlichen Personalstelle)
- Gesamtverantwortung (Planung, Koordination, Betreuung) diverser Sozialeinsätze, Lehrlingslager etc.
- Die Anforderungen von Fahrzeugen, Werkzeugen, Material und Ersatzteilen
- Einzelheiten der Materialbestellung, Hilfs- und Betriebsmitteln
- Die Vorgehensweise bei technischen Problemen und Abweichungen vom Normalfall
- Die Durchführung von Qualitäts- und Sicherheits- Checks

Der Stelleninhaber hat in seinem Bereich folgende personelle Aufgaben selbst wahrzunehmen:

- Qualifikationsanforderungen für neu einzustellende Mitarbeiter (zusammen mit der verantwortlichen Personalstelle)
- Die Ernennung von „Paten“ zwecks Einarbeitung neuer Mitarbeiter
- Die stunden- und/oder tageweise Beurlaubung von Mitarbeitern für Schulungsmassnahmen (Informationspflicht an die verantwortliche Personalstelle)
- Die stundenweise Beurlaubung von Mitarbeitern in dringenden persönlichen Angelegenheiten (Informationspflicht an die verantwortliche Personalstelle)
- Urlaubsplanung der Mitarbeiter
- Genehmigung von Boten-/Dienstgängen durch seine Mitarbeiter, im Rahmen der allgemeinen Regelung
- Die Erteilung von Ermahnungen (aufgrund vorgängiger Diskussion mit der verantwortlichen Personalstelle)

Der Stelleninhaber berät die Direktion in folgenden Angelegenheiten, die seinen Bereich betreffen:

- Vergabe von Aufträgen an Subunternehmen
- Planung und Durchführung von Ersatz- und Neuinvestitionen
- Aufstellung von Budgets

Der Stelleninhaber kontrolliert in seinem Bereich:

- die Einhaltung der Planvorgaben, Qualitätsstandards und Liefertermine
- die anfallenden Lieferscheine und Rechnungen bezüglich ihrer sachlichen Richtigkeit und leitete sie mit entsprechendem Vermerkt (Visum) an die Buchhaltung weiter
- den Zustand der Fahrzeuge, Maschinen, Anlagen und Geräte sowie die Einhaltung der Wartungsintervalle und verkehrspolizeilichen Vorschriften
- den Lagerbestand der Verbrauchsmaterialien und Ersatzteile und veranlasst rechtzeitig Nachbestellungen
- die Einhaltung der Arbeitszeiten sowie der Sicherheits-, Unfallverhütungs- und Umweltschutzvorschriften
- die Funktionstüchtigkeit der Alarmanlagen, Feuerlöscher und Defibrillatoren und sonstigen Gerätschaften für den Notfall
- die sachliche Richtigkeit der Überstundenmeldungen seiner Mitarbeiter (mit Visum)

Der Stelleninhaber nimmt teil:

- an den regelmässigen bilateralen Sitzungen mit der Direktion
- an den regelmässigen Sitzungen der Geschäftsleitung, normalerweise alle zwei Wochen
- an den regelmässigen Besprechungen mit seinen Mitarbeitern
- an den monatlichen Kadersitzungen
- an der Jahressitzung mit den Versicherungsvertretern (Chalverat & Partner)

Einzelaufträge

- Der Stelleninhaber ist verpflichtet, nebst den oben aufgeführten Aufgaben auf Weisung der Direktion Einzelaufträge auszuführen, die dem Wesen nach zu seiner Tätigkeit gehören, in seinen Bereich fallen oder sich aus betrieblichen Notwendigkeiten ergeben.



Besondere Befugnisse

Der Stelleninhaber hat folgende Berechtigungen:

- Einsicht in alle vertraulichen Unterlagen, die er zur Wahrnehmung seiner Aufgaben benötigt: u.a. Lieferscheine, Rechnungen, Budget Unterhalt und Gesamtbudget des Zoos, Löhne Mitarbeiter Unterhalt, Stundenabrechnungen Mitarbeiter Unterhalt etc.
- Unterschriftsberechtigung (Kollektivunterschrift zu zweien)
- unbegrenzte, ganzjährige Zutrittsberechtigung zum gesamten Areal und den Räumlichkeiten des Zoos
- Berechtigung, die zur Wahrnehmung seiner Aufgaben notwendigen Spesen zu generieren. Grössere Spesenbeträge sind vorgängig mit der Direktion abzusegenen.

Technische Leitung - Beispiel 3

Führungsebene / Funktion mit Ziel/Zweck	Aufgabe / Wirkungsbereich	Verantwortung / Kompetenz	Sachliche / fachliche Voraussetzungen im Zoo	Management Skills	Benötigte Führungs-Informationen
Projektleitung Investitionsprojekte	Projekte definieren, umsetzen und dem Betrieb übergeben Evaluation Auftragnehmer (Bau) Controlling Folgekostenplanung	Wirtschaftlichkeit des Projektes Projektdefinition vorbereiten Auftragsnehmer kontrollieren Betreuung Bauherren-Projektleitung Qualitätssicherung	Bauherren-Projektleitung extern Leitbild Masterplan	Vernetztes strategisches Denken betriebswirtschaftliche Kenntnisse Erfahrung im Umsetzen von Bauprojekten Zoologisches Verständnis	Zoologische Information Betriebsabläufe / Benutzerbedürfnisse strategische Planung
Projektleitung für Organisationsprojekte	Projekte definieren, umsetzen und dem Betrieb übergeben	Projektleitung Sicherstellung Umsetzung	Personalhandbuch Managementhandbuch	Prioritäten setzen Strategisches Denken	Bereichsdokumente
Masterplan/ Erscheinungsbild	Aktualisieren Vorgaben für Erscheinungsbild	Aktualisieren Masterplan Nachführen Strategische Planung Kontrolle der Vorgaben in Bezug auf Masterplan Qualitätssicherung	Verabschiedeter Masterplan, Gestaltungsplan und UVB Investitions- und Betriebsbudget	Analytisches vernetztes Denken Besuchermarketing Komplexes vereinfachen und festhalten	Leitbild, Strategie Masterplan
Investitionsplan	Aktualisierung Investitionsplan Folgekostenplanung	Investitionsplan beantragen Investitionsrechnung	Zugriff auf alle Kosteninformation	Praxis in Betriebswirtschaft und Projektmanagement	Kenntnisse der Einnahmen / Ausgaben / Termine
Steuerung Qualität, Umwelt, Sicherheit, Werterhaltung, Veränderungen im Betrieb	Aufbau, Leitung, Betrieb Festlegen von Prozessen	Konzepte, Umsetzung, Kontrolle	Im Rahmen von Budgets, Businessplan, bestehenden Konzepten	Koordinationsfähigkeit Prioritäten setzen Projektleitungserfahrung	Gesamte Richtlinien und Konzepte des Zoos
Verkehr - Koordination mit Stadt	Entwicklungskonzept erstellen und umsetzen, Ökobilanz einbeziehen	Formulierung Verkehrskonzept Verhandlungen mit der Stadt	Masterplan und UVB mit Aussagen bez. des Verkehrs	Verhandlungsgeschick	Masterplan städtische Verkehrsplanung

Betriebsleitung / Inspektion / Leitung Logistik

Betriebsleitung - Beispiel I

Stellenbeschreibung: Leiter der Abteilung Betriebsführung und Instandhaltung

Verantwortungsbereiche: Gesamtverantwortung für Personal und Budget (in Abstimmung mit der Geschäftsführung bzw. des Prokuristen) der Bereiche:

- Instandhaltung der Anlagen im Zoo
- Wirtschaftshof
- Futtermeisterei
- Abfallmanagement
- Tierpfleger
- Nachtdienste und Abendaufsichtsdienste
- Portiere
- Reinigung



- Fuhrpark
- Entscheidung über Urlaubsanträge und deren Genehmigung des Abteilungspersonals und der Tierpfleger
- Bestätigung der Notwendigkeit von Dienstreisen und Vorlage der Geschäftsführung zur Entscheidung

Führungsaufgaben:

- Fachliche (mit Ausnahme der Tierpfleger) und disziplinarische Führung der Mitarbeiter der oben genannten Bereiche
- Festigung der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Zoo (u.a. Integration der wirtschaftlichen und strategischen Ziele des Zoos in den Köpfen der Mitarbeiter)
- Intensive Kommunikation mit den Mitarbeiter (u.a. Durchführung von Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgesprächen, Beurteilung der Zielerreichung)
- Sicherstellung der ordnungsgemässen Aufgabenerfüllung durch die Mitarbeiter
- Verantwortung für die Sicherstellung der Personaleinsatzplanung, der Haupt- und Wochenenddienste, der Urlaubsplanung und der Überwachung eines effizienten Personaleinsatzes im Verantwortungsbereich

Operative Aufgaben:

- Organisation und Koordination der erforderlichen Betriebs-, Instandhaltungs- und Reparaturmassnahmen durch zoeieigene Handwerker und enge Zusammenarbeit mit dem Leiter der Abteilung Technik und Projektentwicklung
- Verantwortung, Organisation und Koordination des gesamten Wirtschaftshofes mit allen Arbeitsbereichen und der dazu gehörigen Logistik (mit Ausnahme der Gärtner und der Einfahrtskontrolle / Portier)
- Dienstplanerstellung für Tierpfleger (in enger Zusammenarbeit mit den zoologischen Abteilungsleitern), Handwerker, Kraftfahrer, Lehrlinge, Nachtportiers und Reinigungspersonal und Überwachung der genannten Arbeitsbereiche
- Feststellung und laufende Kontrolle des oben genannten erforderlichen Personals
- Kontrolle der Einhaltung der Dienstzeiten
- Formelle Bearbeitung von Urlauben, freien Tagen und Zeitausgleichen des oben genannten Personals
- Regelmässige Routinekontrolltätigkeiten im Zoogelände, Überwachung und Unterstützung der Tierpfleger in ihren Aufgabenbereichen in ständiger Abstimmung mit den zuständigen zoologischen Abteilungsleitern
- Verantwortung für Einkäufe und Bestellungen für den täglichen Bedarf
- Verantwortung für die Abfallbeseitigung
- Verantwortung für den Fuhrpark (u.a. Einteilung der Fahrzeuge und Gerätschaften, Wartung, Reparaturen)
- Verantwortung für das gesamte Schliesssystem im Zoo
- Budget- und Personalplanung der Abteilung (Zuarbeiten an kaufmännische Abteilung)
- Controlling der einzelnen Kostenbereiche (u.a. Verantwortung für die Rechnungsprüfung auf sachliche Richtigkeit)
- Teilnahme an Dienstberatungen (Jour Fixe, Zoorunde) und Team-Infos
- Berichterstattung an die Geschäftsführung (Abteilungsbudget, aktuelle Angelegenheiten, Optimierungsvorschläge zu ablauforganisatorischen Fragen)
- Weiterentwicklung und Umsetzung des strategischen Konzeptes des Zoos

Betriebsleitung - Beispiel 2

Stellenbeschreibung: Inspektor

Verantwortungsbereich:

Als Inspektor im Zoologischen Garten ist der Stelleninhaber für die Arbeitsabläufe und deren Koordinierung im Zoo verantwortlich. Ausgenommen davon sind die Verwaltung und die Kasse. Im Besonderen ist dies mit folgenden Aufgabenfeldern verbunden:

- Erstellung von Dienstplänen gemeinsam mit dem Kurator
- Bestellung und Zusammenarbeit mit dem Tierarzt
- Überwachung der Anweisungen des Tierarztes
- Anweisung von Reparaturaufträgen nach Meldung der Revierleiter, Abteilungsleitern Handwerker und Aussendienst, Verwaltung, Kasse nach Rücksprache mit der Geschäftsführung.
- Futterbestellung in Zusammenarbeit mit dem Kurator
- Organisation der Sozialstundenleistenden und Praktikanten zusammen mit dem Kurator
- Organisation der Annahme und Versorgung von Fundtieren
- Unterrichtung der Auszubildenden
- Mitarbeit und Organisation bei Veranstaltungen im und ausserhalb des Zoos
- Verantwortung im Bereich Arbeitsschutz auf dem Gelände des Zoos



Weisungsbefugnis:

Alle Mitarbeiter im Bereich der Handwerker, Aussendienst, Tierpflege

Betriebsleitung - Beispiel 3

Führungsebene / Funktion mit Ziel/Zweck	Aufgabe / Wirkungsbereich	Verantwortung / Kompetenz	Sachliche / fachliche Voraussetzungen im Zoo	Management Skills	Benötigte Führungs-Informationen
Sanierungen und Unterhalt	Wert- und Instandhaltung Bauten, Garten und Anlagen	Wert- und Instandhaltung Technische Sicherheit Unterhaltsbudget	Betriebsbudget Planarchiv Projektdokumente	Bauleitererfahrung betriebswirtschaftliches Denken	Betriebsabläufe Verwendungszweck der Anlagen
Mehrzweckkataster / Archiv	Bewirtschaftung/ Nachführung Bauarchivierung	zur Verfügung halten aller relevanten Planunterlagen	CAD-Arbeitsplatz mit vereinfachtem Facility Management	Computerkenntnisse Bau und Facility Management	Neuplanungen
Bewirtschaften der Anlagen	Ver- und Entsorgung Reinigung, Personalkleider Energiemanagement	Sicherstellen eines effizienten, reibungslosen Betriebs Betriebskosten der Anlagen QS, Umweltmanagement	Betriebsbudget Kenntnis Folgekosten Projektübergabedoku	Organisatorische Fähigkeiten Führungserfahrung	Betriebsabläufe Leitbild und Masterplan
Betriebseinrichtungen inkl. Fahrzeugpark	Wert- und Instandhaltung, Anschaffungen	Wert- und Instandhaltung Betriebskosten der Einrichtungen	Werkstatt	Betriebswirtschaftliches Denken	Betriebsabläufe
Sicherheit Bauten und Anlagen	Betriebs- und Anlagensicherheit Schliesssystem Notfallorganisation Arbeitssicherheit	Sicherstellung eines funktionierenden und eingeübten Sicherheitssystems	Sicherheitskonzept Notfallordner	Organisatorisches Geschick	Bauliche und betriebliche Veränderungen

Betriebsleitung - Beispiel 4

Führungsebene / Funktion mit Ziel/Zweck	Aufgabe / Wirkungsbereich	Verantwortung / Kompetenz	Sachliche / fachliche Voraussetzungen im Zoo	Management Skills	Benötigte Führungs-Informationen
Tierpflege	Leitung Bereich Tierpflege Koordination aller tierhalterischen Aspekte	Gesamtverantwortung Tierpflege (für Tier, Besucher und Betrieb) Einhaltung Revierbeschriebe Abstimmung mit anderen Bereichen	Revierbeschriebe Stellenbeschriebe Tierbestand	Führungserfahrung Zoologische und tiergartenbiologische Kenntnisse	Änderungen Revierbeschriebe Weisungen Kuratoren
Koordination der Tierpflegetherarbeiten	Koordination des Mitarbeiterereinsatzes Kommunikation im Tierpflegebereich	Motivation Tierpfleger Mitarbeiterereinsatz und Führung	Einsatzpläne Kommunikationskonzept	Betriebswirtschaftliche Kenntnisse	Tierbestandesplanung Personalplanung
Tiertransporte	Organisation Tiertransporte	Verantwortlicher für Tiertransporte im Zoo	relevante Vorschriften	organisatorische Fähigkeiten Sprachen (E)	Infos über Tiertransporters Tierbestandesplanung
Koordination Tierarzt	Koordination mit Tierpflegern	Kontaktstelle für Tierarzt		org. Fähigkeiten	Tierpflegerrapporte
tierpflegerischer Gehegeunterhalt	Planung und Umsetzung des tierpfl. Gehegeunterhalts	Zustand der Gehege für Tiere und Besucher	Betriebsbudget	betriebswirtschaftliche Kenntnisse	Infos aus dem Kuratorenbereich und aus den Revieren



Betriebsleitung - Beispiel 5

Stellenbeschreibung: Leiter Betrieb, Dienstleistungsplanung und Tiertransporte

Zweck und Ziel der Stelle

- 2.1 Dienstleistungen der Tierpfleger/Innen (und Handwerker)/Betriebsordnung
- 2.2 Organisation der Tiertransporte
- 2.3 Spezialaufgaben (insbesondere Früh-, Samstag - und Sonntagsdienst) und ununterbrochene Erreichbarkeit während der Öffnungszeiten

Aufgaben, Verantwortung, Kompetenzen

- 3.1 Diensterteilung, Betriebsordnung
 - 3.1.2 Erstellen der Einsatzpläne (Diensterteilung) der Tierpfleger und der im Tierdienst eingesetzten Handwerker, inkl. Wochenend- und Feiertagsdienste
 - 3.1.3 Erstellen der Pläne für den Spätdienst, inkl. Kontrolle von Schliessung des Gartens und der Häuser
 - 3.1.4 Erstellen der Freizeit- und Ferienpläne
 - 3.1.5 Kontrolle der Einsatzpläne und der Arbeitszeiten
 - 3.1.6 Aktualisierung der allgemeinen Betriebsordnung an erfolgte Änderungen
 - 3.1.7 Einhaltung der Betriebsordnung überwachen (Rundgänge, Frühdienst usw.)
 - 3.1.8 Selektion und Anstellung neuer Tierpfleger und Handwerker (zusammen mit Stv. Direktor und Leiter Bau, Unterhalt und Werkstätte)
 - 3.1.9 Führen von Mitarbeitergesprächen zusammen mit Kuratoren, Leiter Bau, Unterhalt und Werkstätten sowie Leiter Bildung und Pädagogik
 - 3.1.10 Aufgaben der Personaladministration im Bereich Tierpfleger (teilweise mit dem Leiter FAP und/oder Leiterin Personal- und Rechnungswesen)
 - 3.1.11 Prüfungsexperte Qualifikationsverfahren Tierpfleger Richtung Wildtiere
- 3.2 Organisation der Tiertransporte
 - 3.2.1 Abwicklung des Bewilligungsverfahrens:
 - Beantragen verschiedenster Bewilligungen bei in- und ausländischen Behörden
 - Erstellen von Tierzeugnissen
 - Kontakt mit dem Empfänger (bei Exporten) und dem Lieferanten (bei Importen)
 - 3.2.2 Durchführen der Transporte mit dafür spezialisierten Transportfirmen
 - 3.3 Diensthabender, zentrale Anlaufstelle, Notfälle
 - 3.3.1 Übernahme der Früh-, Samstags- und Sonntagsdienste:
 - Gewährleisten eines reibungslosen Arbeitsbeginns der Tierdienste
 - Rundgänge im Garten
 - Lösen auftretender Probleme aller Art, Notfälle
 - 3.3.2 Spezielle Öffentlichkeitsarbeiten nach Absprache mit der Direktion wie Betreuung von Besuchern, Führungen usw.
 - 3.3.3 Organisation Strafvollzug der Jugendanwaltschaft

Beziehungen zu anderen Stellen und Gremien

- 4.1 Teilnahme an der Morgensitzung
- 4.2 Teilnahme an der Sitzung der erweiterten Geschäftsleitung
- 4.3 Kontakt zu anderen zoologischen Gärten
- 4.4 Kontakt zu inländischen und ausländischen Behörden
- 4.5 Kontakt zu Speditionsgesellschaft



Funktionen, Aufgaben und Kompetenzen

Beispiel Tierärztlicher / Zoologischer Leiter

Legende:

E	Entscheidung
D	Durchführung
M	Mitwirkung
i	wird informiert
X	nicht anwendbar

F#	A#	Funktionen / Aufgaben	Beteiligte Stellen						
			Direktion	GL Tierbereich	Leitung Besucherinformation + Bildung	StV Besucherinformation + Bildung	Revierleiter	StV Tierarzt / Kurator	
01	100	Tierparkleitung							
01	101	Gesamtführung im Unternehmen	ED	M	X	X	X	X	X
01	102	Organisation und Durchführung GL- Sitzungen / Anlässe	ED	M	X	X	X	X	X
01	103	Zusammenarbeit mit der VK / strategische Aufgaben / Beziehungen	ED	M	X	X	X	X	X
01	104	Führungsgrundsätze planen und umsetzen, Tierparkphilosophie	ED	M	X	X	X	X	X
01	105	"Controlling" über alle Bereiche der Geschäftstätigkeit	ED	M	X	X	X	X	X
01	106	Bearbeitung Legate / Verdankungen	ED	i	X	X	X	X	X
01	107	Sicherstellung der Rechtskonformität	ED	M	X	X	X	X	X
01	108	Personal- und Sachversicherungen	ED	M	X	X	X	X	X
01	200	Allgemeine Organisation / Administration							
01	201	Teilnahme an Sitzungen gem. Pt. 4. der Stellenbeschreibung	ED	D	D	D	D	D	D
01	202	Allgemeine mit der Funktion verbundene Büroarbeiten	D	D	D	D	D	D	D
01	203	Import- / Export- Legalitäten im Umgang mit Tieren (Bewilligungen)	M	ED	i	i	Di	D	D
01	300	Marketing							
01	301	Planen neuer Leistungsangebote	E	M	MD	D	X	X	X
01	302	Werbung	M	M	MD	D	X	X	X
01	303	Preisgestaltung	E	M	i	i	X	X	X
01	304	Vermarktung	M	M	i	i	X	X	X
01	305	Umfragen planen, auswerten u. aufbereiten (Marktforschung)	M	M	MD	D	X	X	X
01	306	Budget- Planung und Kontrolle "Marketing"	E	M	i	I	X	X	X
01	400	Öffentlichkeitsarbeit							
01	401	Kontakte zu Behörden und Körperschaften der öffentlichen Hand	ED	M	D	D	X	D	D
01	500	Externe Beziehungen (Partner, Fachorganisationen etc.)							
01	501	Planung / Durchführung / Teilnahme Fachveranstaltungen	ED	MD	MD	D	X	D	D
01	502	Zusammenarbeit mit Stiftung NTP	ED	M	i	i	X	i	i
01	503	Zusammenarbeit mit externen Experten und Mitbewerbern	ED	MD	D	D	X	D	D
01	504	Kontakte zu Marktmittlern (Tourismus)	E	M	MD	D	X	X	X
02	100	Personal							
02	101	Einführung neuer Mitarbeiter	ED	ED	MD	D	MD	D	D
02	102	Laufende Mitarbeitergespräche	ED	ED	MD	X	D	X	X



02	103	Mitarbeiterqualifikation
02	104	Planung Aus- und Weiterbildung Mitarbeiter
02	105	Mitarbeiterzeugnisse und Berichte erstellen
02	106	Personal- Auswahl / Entlassungen
02	107	Rapportwesen (Arbeitszeit, Spesen, Statistiken, Kontrollen etc.)
02	108	Lohnfestlegungen
02	109	Planung Mitarbeiterressourcen (Einsatz, Ferien, übrige Absenzen)
02	110	Betreuung Praktikanten

E D	E D	M D	X	D	X
E D	E D	E D	D	M D	D
E D	E D	M D	X	X	X
E D	M D	M D	X	X	X
X	E D	M D	D	D	D
E	M	M	X	X	X
E D	E D	M D	D	D	D
X	E D	E D	D	D	D

