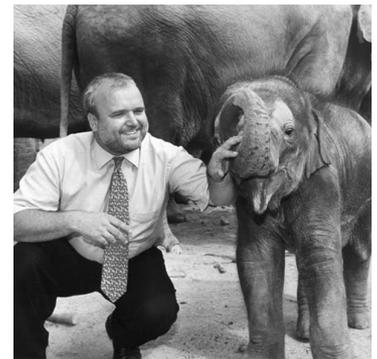


Was muss ein guter Zoodirektor können und wie kommt er zu den entsprechenden Kompetenzen

■ **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

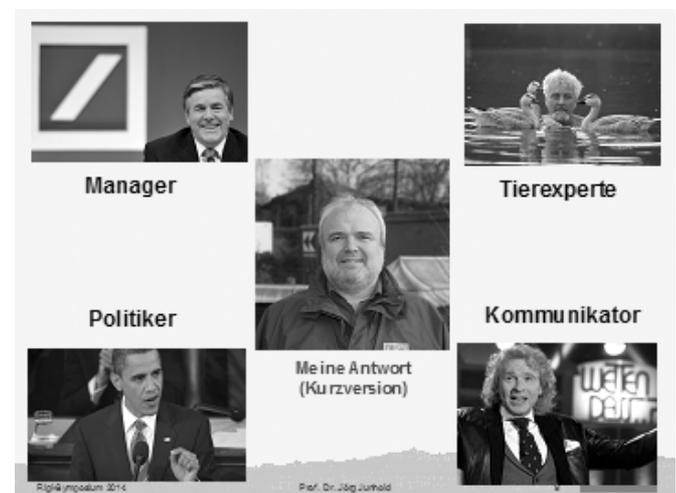


Abb. 1: Was ist ein guter Zoodirektor?



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 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

