

# 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
- Vernerinnerlichung der Anliegen wichtiger Stakeholder
- Unterschiedliche Persönlichkeiten, Kreativität aus unterschiedlichen Ecken

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

- Fundraising (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

### Kontakt:

Justin Meyer

Projektleiter Aus- und Weiterbildung

ibW Höhere Fachschule Südostschweiz

Gürtelstrasse 48

CH-7001 Chur

✉ [justin.meyer@ibw.ch](mailto:justin.meyer@ibw.ch)

Web: [www.ibw.ch](http://www.ibw.ch)

