

# 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 stets 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, die für den Betrieb relevant sind, sowie das 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 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 nur 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 Frau MG und Herr TL 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 dafür 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 DW 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) ausserhalb 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: Zoolog. 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 fortwährende 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 mit die 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](mailto:d.wolkner@tierwelt-herberstein.at)

