

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 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?

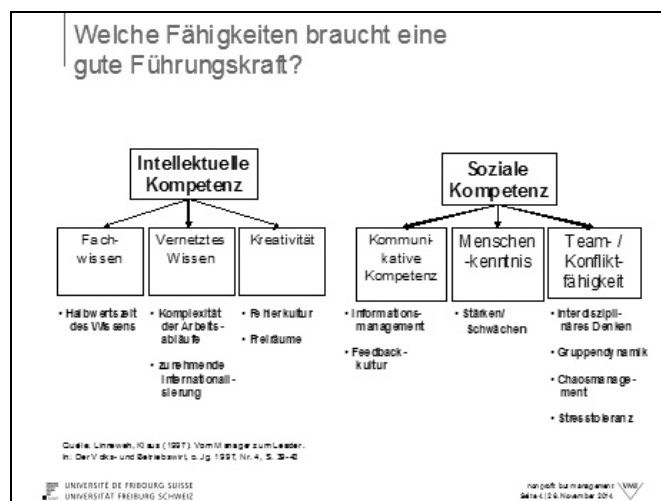
Kernkompetenzen einer Führungskraft

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 Betracht 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 SCHILDKNECHT & 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 Theoriegebäude 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. Theo-

retische 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	Begabung	soziales Umfeld	praktische Ausbildung	Tätigkeit
Schlüsselqualifikation				
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)

UNIVERSITÉ DE Fribourg SUISSE
UNIVERSITÄT FREIBURG SCHWEIZ

nonprofit but management
Seite 5 | 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

