

*Haben Sie Ihre Karriere von Anfang an genau vor sich gesehen?*

Die Reisebranche hat mich schon seit meiner Jugend fasziniert. Ausbildungsplätze gab es damals aber sehr wenige, ich absolvierte daher eine kaufmännische Lehre bei einer internationalen Spedition. Schon bald wechselte ich in die Reisebranche, wobei der Wunsch nach Selbständigkeit stets grösser wurde. Vom Moment der Firmengründung an verlief so ziemlich alles so, wie ich mir dies vorgestellt hatte.

*Ist die Weiterbildung im Management auf der Höhe der Zeit? Und aufgrund welcher Erfahrungen glauben Sie das beurteilen zu können?*

Das Weiterbildungsangebot ist sehr gross. Einzig im wichtigen E-Commerce vermisse ich Angebote, die ein Grundwissen vermitteln, ohne – überspitzt gesagt – Teilnehmer auf Niveau Programmierer anzusprechen.

*Wie lauten Ihre Führungsgrundsätze?*

Mein Team genießt sehr viel Entscheidungsfreiheit. Ich vertraue meinen Mitarbeitern und investiere viel Zeit und Geld in ihre Weiterbildung. Motivierte Mitarbeiter brauchen wenig Führung. Bei uns dürfen Fehler gemacht werden – solange unsere Kunden nichts davon merken. Erfolgsbeteiligung ist für mich eine Selbstverständlichkeit.

*Haben sich Ihre Führungsprinzipien im Lauf der Zeit verändert?*

Ganz klar. Zu delegieren und Verantwortung abzugeben, musste ich erst lernen. Das «Chefsein» wurde im Laufe der Jahre immer weniger wichtig, Teil des Teams zu sein, immer wichtiger.

*Darf ein Chef auch Schwächen zeigen?*



Kurt Zürcher ist überzeugt, dass motivierte Mitarbeiter nur wenig Führung brauchen.

RENÉ RUIS

## «In der Reisebranche wäre eher eine Männerquote nötig»

33 Fragen an Kurt Zürcher, CEO des Reiseunternehmens Let's go Tours

### Inhalt

#### Digitalisierung und Berufsausbildung

Mit Blick auf die rasch voranschreitende Digitalisierung fordern Experten für die Berufsbildung der Zukunft ein System, das dem schnellen technologischen Wandel gerecht wird. Als Mittel dazu könnten unter anderem offenere Bildungspläne und eine weniger isolierte Betrachtung der einzelnen Berufsbilder dienen. **6**

#### Impressum

NZZ executive

**Chefredaktion:** Eric Gujer. **Redaktion:** Walter Hagenbüchle ([walter.hagenbuechle@nzz.ch](mailto:walter.hagenbuechle@nzz.ch))  
**Verlag:** Neue Zürcher Zeitung AG, Postfach, 8021 Zürich. Telefon 044 258 11 11.

#### Anzeigenverkauf

Telefon 044 258 16 98, Fax 044 258 13 70  
[inserate@nzz.ch](mailto:inserate@nzz.ch)

#### Stellenmarkt

[www.jobs.nzz.ch](http://www.jobs.nzz.ch)

Klar doch, ich will als Mensch wahrgenommen werden. Wichtig ist, zu seinen Fehlern zu stehen und sich bei einem Mitarbeiter zu entschuldigen, wenn man diesen zu hart kritisiert hat.

*Wie spüren Sie die Wirtschaftslage?*

**Fortsetzung auf Seite 3**



Die Carbura ist eine der privatrechtlich strukturierten Pflichtlager-Organisationen im Bereich der wirtschaftlichen Landesversorgung. Die in ihr vereinigten Mineralölimporteure sorgen dafür, dass die Versorgung der Schweiz mit fossilen Brenn- und Treibstoffen auch bei gestörter Importlage sichergestellt ist. Infolge Pensionierung suchen wir per Januar 2020 oder nach Vereinbarung eine führungserfahrene Persönlichkeit als

### Direktor/in

In dieser anspruchsvollen Funktion obliegt Ihnen die operative Gesamtverantwortung für die Geschäftsstelle der Carbura mit ca. 20 Mitarbeitenden. Als vermittelnde, konsensorientierte und dennoch durchsetzungsfähige Persönlichkeit vertreten Sie die Interessen der Carbura gegenüber den verschiedenen Stakeholdern wie (Bundes-)Behörden, Organen der wirtschaftlichen Landesversorgung sowie Branchenverbänden. Sie bewegen sich versiert im Spannungsfeld von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft und sind mit den Eigenheiten einer wettbewerbsorientierten Branche vertraut. Sie vollziehen das Regelwerk der Carbura und entwickeln dieses weiter. Zudem verantworten Sie die technischen und personellen Ressourcen gemäss den Vorgaben des Vorstandes. Mit Ihrer hohen betriebswirtschaftlichen Affinität stellen Sie eine zeitgemässe sowie effiziente Governance und Compliance sicher. Folgendes Profil bringen Sie mit:

- Eine **höhere fachliche Ausbildung** (insbesondere in Rechts-, Wirtschafts- oder Politikwissenschaft) und Sie blicken auf **erfolgreich ausgeübte Führungsfunktionen auf Stufe Geschäftsleitung** zurück
- Eine **hohe Dienstleistungsbereitschaft** sowie den Willen, sowohl das Tagesgeschäft als auch **die langfristigen Projekte** selber zu gestalten und mittels Delegation zu steuern
- Ein **fundiertes Verständnis** für wirtschaftliche, finanzielle und politische Zusammenhänge
- Sie überzeugen mit Ihrem **souveränen Auftreten** und einem **tadellosen Leistungsausweis**
- Als **Schweizer/in** sind Sie deutscher, französischer oder italienischer **Muttersprache**, haben sehr gute Kenntnisse einer **zweiten Landessprache** und kommunizieren sicher in **Englisch**

Es erwartet Sie eine herausfordernde Aufgabe mit hoher Selbstständigkeit und Verantwortung in einem vielschichtigen Umfeld. Sie profitieren von attraktiven Anstellungsbedingungen und der Möglichkeit, mit Ihrer Tätigkeit einen direkten sowie nachhaltigen Nutzen für die Schweiz und deren Bevölkerung zu stiften.

Ihre aussagekräftigen Bewerbungsunterlagen mailen Sie bitte bis zum 18. Februar 2019 an das beauftragte Beratungsunternehmen mpw Beratungsteam AG, Dr. Werner Murer, [bewerbung@mpw.ch](mailto:bewerbung@mpw.ch). Herr Murer steht Ihnen für nähere Auskünfte unter 043 268 11 25 oder [werner.murer@mpw.ch](mailto:werner.murer@mpw.ch) zur Verfügung.



BIOSUISSE

[www.bio-suisse.ch](http://www.bio-suisse.ch)

## Leiter/in Qualitätssicherung und -entwicklung 80–100% / Mitglied der Geschäftsleitung

**Hier werden Werte wie Nachhaltigkeit, Qualität und Innovation gelebt – es erwartet Sie eine anspruchsvolle Führungsaufgabe und spannende Projekte zur Weiterentwicklung des Bereichs QS.**

Bio Suisse ist die führende Bio-Organisation der Schweiz und Inhaberin der Marke Knospe. Sie vertritt die Interessen ihrer über 6400 Knospe-Betriebe und betreut über 920 Knospe-Lizenznehmer aus der Lebensmittelbranche. Bio Suisse garantiert eine nachhaltige Landwirtschaft, die den Menschen heute eine gute Lebensgrundlage bietet, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu beeinträchtigen. Zur Weiterentwicklung des Bereichs Qualitätssicherung wurden wir beauftragt, Sie als neue/n

### Leiter/in Qualitätssicherung und -entwicklung 80–100%

zu finden. In dieser spannenden Funktion leiten Sie die Abteilungen Import, Landwirtschaft, Verarbeitung/Handel und verantworten zusammen mit Ihren 25 Mitarbeitenden die Umsetzung der Bio Suisse Richtlinien. Im Auftrag einer reibungslosen Qualitätssicherung entwickeln Sie Strategien und Ziele und evaluieren Prozesse, um anschließend zielgerichtete Optimierungen zu entwickeln. Die erforderlichen Massnahmen des Veränderungsprozesses begleiten Sie aktiv und sind zugleich für das Risikomanagement und die Weiterentwicklung der Marke Knospe zuständig. In enger Zusammenarbeit mit den Markenkommissionen, sind Sie verantwortlich für die Vergabe von Knospe Lizenzen von Produzenten- und Lizenzverträgen. Die Budgetverantwortung Ihres Bereichs sowie die Sicherung der Bio-

Suisse-Richtlinien, in Zusammenarbeit mit externen Zertifizierungsstellen, gehören ebenso in Ihren Verantwortungsbereich wie die fachgerechte Bearbeitung von Qualitätsbeanstandungen. Dies geschieht in enger Zusammenarbeit mit den Verbandsgremien.

Für diese anspruchsvolle Aufgabe verfügen Sie über einen Universitäts- oder Hochschulabschluss sowie mehrere Jahre Erfahrung in einer Management-Position in der Ernährungswirtschaft. Ihre Kenntnisse im Qualitätsmanagement konnten Sie bereits erfolgreich anwenden und Sie überzeugen mit Ihren konzeptionellen Fähigkeiten sowie Ihren ausgewiesenen Führungs- und Changemanagement-Qualitäten. Sie verfügen über eine offene, unternehmerische Denkweise und agieren prozess- und zielorientiert. Als engagierte, gewinnende Persönlichkeit kümmern Sie sich um einen positiven Teamgeist, besitzen eine hohe Eigeninitiative und ein gutes Durchsetzungsvermögen. Sehr gute Kommunikationsfähigkeiten in Deutsch sowie gute Französisch- und Englischkenntnisse setzen wir voraus.

Möchten Sie Ihre berufliche Karriere bei Bio Suisse weiterführen? Dann freuen wir uns auf Ihre Bewerbung (PDF).

Kontakt: Sandra von Hermanni  
Jean-Pierre von Burg

**JÖRG LIENERT AG BASEL**  
Wettsteinplatz 7  
4058 Basel  
Telefon 061 271 71 66  
[basel@joerg-lienert.ch](mailto:basel@joerg-lienert.ch)  
[www.joerg-lienert.ch](http://www.joerg-lienert.ch)

**JÖRG LIENERT**  
SELEKTION VON FACH-  
UND FÜHRUNGSKRÄFTEN

Luzern, Zug,  
Zürich, Basel, Bern





# «... eher eine Männerquote nötig»

## Fortsetzung von Seite 1

Wenn ich mir unseren Geschäftsgang anschau, positiv. Die Schweizer reisen sehr viel und immer individuell, was seinen Preis haben muss. Unsere Individualreisen sind viel volatiler, was die politische Lage in unseren Zielgebieten anbelangt, und wir spüren Schwankungen der Schweizer Wirtschaft nur ansatzweise.

### Hat die globale Arbeitsteilung positive Effekte gebracht?

Sie fragen jemanden, der viel Zeit in Drittweltländern verbringt. Ich finde es falsch, T-Shirts für 5 Franken oder Igluzelte für 20 Franken in der Schweiz zu verkaufen, die in einem Drittweltland von Näherinnen zu einem lächerlich tiefen Tageslohn produziert werden. Wir könnten es uns leisten, angemessene Preise zu bezahlen, damit auch in Pakistan ein angemessener Lohn bezahlt werden könnte. Die «Geiz ist geil»-Mentalität führt dazu, dass diese Arbeitsteilung ad absurdum geführt wird und einzig und allein wenige Grossfirmen und Konsumenten im reichen Westen davon profitieren.

### Können Sie sich Alternativen zur Globalisierung vorstellen?

Durchaus, selbst jugendliche Shopping-Queens stören sich daran, dass zwischen Moskau und Melbourne in so ziemlich jeder Stadt die gleichen Modeketten präsent sind. Selbst die Glace-Auswahl fiel der Globalisierung zum Opfer, und ich bekomme in Sydney dieselbe Auswahl wie in Dubai. Einzig mein Lieblingskontinent Afrika zeigt, wie die Alternative aussieht. In Nairobi, Kigali oder Dar es Salaam findet man Kleider von lokalen Modeschöpfern, in mit wenig Geld toll gestyl-

ten Boutiquen. Restaurants, die Ketten angehören, gibt es, mit Ausnahme des südlichen Afrika, kaum. Dafür gibt es eine tolle Auswahl an kleinen Restaurants mit wirklich innovativer Küche.

### Was geht Ihnen auf die Nerven?

Seit 25 Jahren radle ich täglich ins Büro. Wenn Schnee fällt, wird damit als Erstes die Velospur blockiert. Dann einen Politiker zu hören, der seine Verdienste für den lokalen Langsamverkehr in den höchsten Tönen lobt, nervt.

### Worüber können Sie herzlich lachen?

Über die Rabenau-Comics in unserer lokalen Tageszeitung.

### Was sagen Ihre Mitarbeiter über Sie?

Ich sei zu grosszügig, und hinter vorgehaltener Hand wohl auch, dass ich nicht sehr häufig im Büro sei.

### Wie reagieren Sie auf Kritik?

Die nehme ich sehr ernst. Mein Schlaf leidet dann auch darunter.

### Hat Sie Ihr Bauchgefühl auch schon einmal getäuscht?

Schon, aber immer in einem erträglichen Rahmen. So tätige ich nach wie vor sämtliche Termingeschäfte selbst und lasse mich nicht von externen Beratern beeinflussen. So muss ich mich nur über mich selbst ärgern.

### Stellen Sie auch ehemalige Arbeitskollegen und Freunde ein, oder ziehen Sie unbeschriebene Blätter vor?

Unser letztes Stelleninserat erschien vor zwölf Jahren. Fast alle neuen Mitarbeiter sind Freunde oder ehemalige Arbeitskollegen von Teammitgliedern und wurden von diesen empfohlen.

### Sind Frauenquoten notwendig?

In der Reisebranche wäre eher eine Männerquote nötig.

### Falls Ihnen Ihr Smartphone abhanden kommt: Ist das ein Desaster für Sie?

Ich gehöre zu den Exoten, die ihr Smartphone möglichst wenig benutzen. Termine verwalte ich ausschliesslich am Arbeitsplatz, Mails lese ich auch ausschliesslich dort und nie ausserhalb des Büros. Das klappt ganz gut.

### Welchen Stellenwert haben für Sie soziale Netzwerke?

Let's go Tours ist auf diesen recht aktiv. Privat findet man mich weder auf Facebook noch auf LinkedIn.

### Was halten Sie von Managern, die in der Öffentlichkeit mit wenig Schlaf und Wochenendarbeit auftrumpfen?

In den Jahren nach der Gründung von Let's go Tours hatte ich die übliche Wochenarbeitszeit häufig bereits Mittwochnacht überschritten. Dies über lange Zeit zu machen und damit aufzutrumphen, kann es aber nicht sein.

### Würden Sie Ihre Karriere gegebenenfalls zugunsten eines humanitären Einsatzes aufgeben?

Ja, doch, wenn sich die Gelegenheit ergibt, kann ich mir dies sehr gut vorstellen. Unsere älteste Tochter ist humanitär in den Krisengebieten dieser Welt tätig. Ich höre da sehr viel und weiss, wie wichtig solche Einsätze sind.

### Wann können Sie wirklich abschalten?

Im Winter auf Ski abseits der Pisten. Im Sommer, was in unseren Destinationen auch der Januar sein kann, bei langen Schnorchelausflügen.

### Sind Vorbilder noch aktuell oder hinderlich bei der Selbstverwirklichung?

Die sind wichtig, um zu erkennen, was möglich ist. Meine Vorbilder sind aber keine erfolgreichen Persönlichkeiten, sondern Arbeiter und Angestellte in Drittweltländern, die oft stundenlang zu Fuss zur Arbeit gehen, dabei fröhlich wirken und sich mit ihren Kollegen und Mitpendlern munter austauschen.

### Was raten Sie dem Berufsnachwuchs?

Bis 30 soll Geld in der Berufswahl keine Rolle spielen. Macht das, was euch Spass macht, sammelt Erfahrungen. Macht es wie die Zimmerleute – nach der Ausbildung eine mindestens zweijährige Wanderschaft. Unsere vier Kinder haben es so gemacht und wandern zu unserer Freude weiter.

### Hat Ihnen die Schule das wirklich Relevante vermittelt?

Wenn ich in einem Restaurant irgendwo im Ausland sitze und sehe, wie die Bedienung Mühe mit dem Kopfrechnen hat, dann wohl teilweise schon. Soziale Kompetenz, Empathie lernte ich aber nach Schulschluss.

### Könnten Sie sich ein Leben im Kloster vorstellen?

Doch, schon, wenn das mit der Weinzuteilung immer noch so ist, wie es in historischen Aufzeichnungen steht...

### Kommen Sie manchmal zu spät?

Ja, im Raum Zürich, wenn ich mit dem Auto unterwegs bin. Da ich knapp zehn Minuten mit dem Fahrrad ins Büro fahre, habe ich in der Regel Staus nicht auf dem Radar und lasse mich von diesen immer wieder überraschen.

### Glauben Sie an die Vorsehung?

Ja, da gibt es etwas.

### Sind Sie zuversichtlich für die Schweiz?

Wenn ich für die Schweiz nicht zuversichtlich bin, für welches Land dann sonst? Wir sind extrem privilegiert, in einem friedlichen, schönen und wohlhabenden Land zu leben. Es wäre schön, wenn wir uns dies häufiger ins Bewusstsein rücken würden.

### Welche Probleme sollte die Politik unverzüglich anpacken?

Umweltschutz. Im ostafrikanischen Rwanda sind seit Jahren zum Beispiel Plastiksäcke verboten, auf jedem Markt und in jedem Supermarkt wird alles in Papiertüten verpackt, die es in vier oder fünf Standardgrössen gibt. Das Ganze funktioniert bestens, es gibt kaum Plastikmüll. In Europa fängt die Plastikdebatte gerade erst an. Fragt in Rwanda nach.

### Eine Ihrer Lebensweisheiten?

Nimm dich selbst nicht zu wichtig, und behandle alle Menschen gleich, denn das sollten wir doch sein – gleich.

Interview: Walter Hagenbüchle

**KBO**  
KAUFMÄNNISCHE BERUFSSCHULE OBERENGADIN

Auf Beginn des Schuljahres 2019/2020 (19. August 2019) suchen wir

### 1 Hauptlehrer(in) für Wirtschaftsfächer

**Anforderungen:**

- Abgeschlossenes Hochschulstudium (Master) in Wirtschaftswissenschaften
- Diplom für das höhere Lehramt mit berufspädagogischer Ausbildung
- Lehrerfahrung, vorzugsweise an einer Kaufmännischen Berufsschule

Die Kaufmännische Berufsschule Oberengadin umfasst mit insgesamt 160 Pflichtschülern die Abteilungen: Kaufleute E-Profil und Detailhandelsfachleute. Angegliedert ist eine Berufsmittelschule für gelernte Berufsleute. Das Pensum umfasst 80 – 100 Stellenprozente.

Ergänzende Auskünfte erteilt der Rektor, Herr B. Weber, Kaufmännische Berufsschule Oberengadin, 7503 Samedan. Tel. 081 852 49 55.

Bewerbungen sind schriftlich bis 15. Februar 2019 an das Rektorat der Kaufmännischen Berufsschule Oberengadin, Suot Staziun 3, 7503 Samedan, zu richten.

**n|w** Fachhochschule Nordwestschweiz  
Pädagogische Hochschule

Die Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW umfasst neun Hochschulen mit rund 12'000 Studierenden. An der Pädagogischen Hochschule mit über 3'000 Studierenden sowie über 30'000 Weiterbildungsteilnehmenden, Institut Spezielle Pädagogik und Psychologie, ist per 01.09.2019 oder nach Vereinbarung folgende Stelle mit Arbeitsort Muttenz zu besetzen:

### Leiter/in Professur für Professionsforschung/Berufspraxis (80–100 %) Logopädie und Sonderpädagogik

Es erwartet Sie eine herausfordernde Tätigkeit in einem dynamischen Umfeld, welches sich der Lehrpersonenbildung, der pädagogischen Fachpersonenbildung sowie der Schul- und Unterrichtsentwicklung verpflichtet. Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung.

**Weitere Informationen** finden sie unter: [www.fhnw.ch/offene-stellen](http://www.fhnw.ch/offene-stellen). Nähere Auskünfte erteilt Ihnen gern Prof. Dr. Jan Weisser, Institutsleiter, T +41 61 228 51 83.

[www.fhnw.ch/ph](http://www.fhnw.ch/ph)

**Kanton St.Gallen**

Die Gebäudeversicherung des Kantons St.Gallen (GVA) versichert als selbständiges, öffentlich-rechtliches Unternehmen alle Gebäude im Kanton St.Gallen gegen Feuer- und Elementarschäden. Oberstes Führungsorgan der GVA ist der Verwaltungsrat. Infolge Rücktritts eines bisherigen Mitglieds suchen wir ein neues

### Mitglied des Verwaltungsrates der GVA

mit vertieften Kenntnissen und Erfahrung in strategischer Vermögensverwaltung und/oder Financial Risk Management.

Der Verwaltungsrat ist zuständig für die strategische Führung und Überwachung der gesamten Geschäftstätigkeit der GVA, einschliesslich der Bewirtschaftung eines Anlagevermögens von über 900 Mio. Franken. Die Mitglieder des Verwaltungsrates werden durch die Regierung des Kantons St.Gallen gewählt.

Weitere Informationen zu dieser Stelle finden Sie im Internet unter: [www.stellen.sg.ch](http://www.stellen.sg.ch) oder [www.gvasg.ch](http://www.gvasg.ch) - Über uns - Stellenangebote

Weitere Informationen zu dieser und anderen Stellen unter: [www.stellen.sg.ch](http://www.stellen.sg.ch)

**Primarschule Dübendorf**

**LEADERSHIP IM BLUT? LUST ETWAS ZU BEWEGEN? DAS TRIFFT SICH GUT.**

Als viertgrösste Stadt im Kanton Zürich mit einer vielfältigen Bevölkerungsstruktur bietet Dübendorf interessante Erfahrungs- und Entwicklungsmöglichkeiten. Für das Schulhaus Högler suchen wir **per 1. August 2019** oder nach Vereinbarung eine/n engagierte/n

### Schulleiter/in (90 – 100 %)

Die Schuleinheit Högler-Wil besteht aus den beiden Schulhäusern Högler und Wil mit je einer Co-Schulleitung. Die QUIMS-Schule legt grossen Wert auf die Sprachförderung und Integration, auf eine Kultur des Miteinanders und auf eine gezielte pädagogische Weiterentwicklung.

Haben wir Ihr Interesse geweckt? Nähere Informationen finden Sie unter: [www.schule-duebendorf.ch](http://www.schule-duebendorf.ch) > Offene Stellen

**Leben. Lernen. Lehren.**