

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

Überhaupt nicht. Ich engagierte mich, wo ich es für richtig hielt; mein gewundener Weg hätte durchaus in eine Anti-Karriere münden können. Ich hatte das Glück, dass mein Lebenslauf dann doch immer wieder auf Interesse gestossen ist – vielleicht aufgrund seiner Breite.

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

In den letzten Jahren habe ich mich mehr mit Weiterbildungsfragen in der Medizin befasst. Die Hochschulen setzen aber sicher alles daran, auch im Management auf der Höhe der Zeit zu sein. Für so komplexe «Multi-Stakeholder»- und Expertenorganisationen wie Universitätsspitaler sind viele Managementfragen theoretisch, sind praktisch aber noch unbefriedigend gelöst und in rascher Entwicklung begriffen.

**Wie lauten Ihre Führungsgrundsätze?**

Dienst an den Kunden, den Patienten und dem Unternehmen als Grundhaltung; ein dienender, unterstützender und fördernder Führungsstil; ferner Authentizität und ein konsequentes «Wir» – im Spitaljargon Interprofessionalität.

**Ist kompetente Unternehmensführung überhaupt erlernbar?**

Fast alles in der Führung ist Handwerk und Erfahrung. Das kann und muss gelernt werden. Das Gefühl für die Unternehmung und die Vision entwickeln sich. Der Mix von Fähigkeiten, Eigenschaften und Anforderungen für eine gute Gesamtführung liegt aber wohl nicht jedem.

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



Werner Kübler ist am Universitätsspital Basel für 6625 Mitarbeitende verantwortlich.

KARIN HOFER / NZZ

## «Fast alles in der Führung ist Handwerk und Erfahrung»

33 Fragen an Werner Kübler, Direktor des Universitätsspitals Basel

### Inhalt

#### Arbeitsrecht Ferienguthaben 6

Die Vorfreude auf Ferien kann getrübt sein, wenn sich Arbeitgeber und -nehmer über das bestehende Ferienguthaben nicht einig sind. Das Obligationenrecht hält dazu detaillierte Regelungen bereit.

Unternehmensleitung, GL	2
Consulting, Recht	4
Ingenieurwesen, Technik	4
Soziales, Pädagogik	5
Marketing, Verkauf	5
Stellengesuche	5

#### Anzeigenverkauf

Tel. 044 258 16 98, Fax 044 258 13 70  
inserate@nzz.ch

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

Nicht grundsätzlich. Ich verfeinere, vertiefe, und wir formulieren aus.

**Darf ein Chef auch Schwächen zeigen?**

Ich meine: Sie oder er muss es tun! Nur so können wir im Team gegenseitig auf unsere Stärken bauen. Und nur so bleibe ich authentisch und glaubwürdig.

**Wie spüren Sie die gegenwärtige Wirtschaftslage?**

Fortsetzung Seite e 3

reformierte  
kirche zürich  
stadtverband

neue  
Struktur  
Reformierte  
Kirche Zürich

**Setzen Sie Akzente für die Öffentlichkeit** – Der reformierte Stadtverband Zürich berät und unterstützt die 33 stadtzürcherischen evang.-ref. Kirchgemeinden und die evang.-ref. Kirchgemeinde Oberengstringen in Finanzfragen, in Immobilien- und Bauangelegenheiten, im Personalmanagement, in der Informatik und Kommunikation. Zusammen mit den Kirchgemeinden zeichnet der Stadtverband für den Reformprozess zur neuen Struktur der reformierten Kirche Zürich verantwortlich.

Per **1. November 2015** oder nach Vereinbarung suchen wir Sie als

## Geschäftsleiter/in 100%

### Ihr zukünftiges Tätigkeitsgebiet

- Als Geschäftsleiter/in sind Sie für die fachliche und personelle Führung der Geschäftsstelle des Stadtverbandes mit einem Team von rund 25 Mitarbeitenden verantwortlich.
- Sie beraten und unterstützen tatkräftig den Verbandsvorstand in der Gesamtführung des Verbandes.
- In Absprache mit dem Verbandspräsidenten sind Sie für die Öffentlichkeits- und Medienarbeit verantwortlich.
- Sie gestalten den Reformprozess aktiv und innovativ mit und sind für die Überführung der Geschäftsstelle in ein dienstleistungsorientiertes Kompetenzzentrum in der neuen Struktur der reformierten Kirche Zürich verantwortlich.
- Sie pflegen das Netzwerk zu verschiedenen Anspruchsgruppen und nehmen Einsitz in Stiftungsräten bzw. Kommissionen von kirchlichen Institutionen.

### Ihr Profil

- Sie bringen einen FH oder Uniabschluss idealerweise in BWL bzw. Rechtswissenschaften oder gleichwertiger Ausbildung mit und fundierter Weiterbildung im Bereich Führung und Organisation.
- Sie verfügen über mehrjährige Führungserfahrung im Verwaltungsbereich/NGO.
- Sie verfügen über Erfahrung in Organisationsentwicklungen sowie im Projektmanagement und haben Freude, Veränderungsprozesse aktiv mitzugestalten.
- Ihre Belastbarkeit, Sozialkompetenz und Offenheit zeichnen Sie aus.
- Affinität zu politischen und verwaltungstechnischen Abläufen und Themenfeldern.
- Sie teilen die Wertehaltung einer modernen reformierten Kirche.

Fühlen Sie sich für diese spannende Herausforderung angesprochen? Wir freuen uns auf Ihre vollständigen Bewerbungsunterlagen bis am **5. Juni 2015** via E-Mail an Marco Kägi, marco.kaegi@kuhn-partner.ch, Kuhn & Partner Executive Search and Management Services AG, Müslen 11b, 5406 Baden-Rütihof, [www.kuhn-partner.ch](http://www.kuhn-partner.ch)

## Vermögende Unternehmerfamilien

sind die Klientel unserer Auftraggeberin, einer bedeutenden Finanzdienstleistungsunternehmung. Sie hat sich auf professionelle Family Office Services für anspruchsvolle Privatkunden spezialisiert, die vor allem eines suchen: Sicherheit, Kontinuität und Werthaltigkeit in ihren finanziellen Angelegenheiten. Im Auftrag dieser sehr gut aufgestellten und weiter wachsenden Unternehmung suchen wir einen

## Relationship Manager (m/w) Multi Family Office

Der Fokus Ihrer Beratungstätigkeit liegt in der Asset Protection. Es geht um Steuer- und Erbschaftsfragen ebenso wie um die rechtliche Strukturierung von Vermögenswerten, Beteiligungen, Immobilien, Kunstgütern bis hin zu Fragestellungen im Zusammenhang mit Unternehmenskäufen und -verkäufen. Ihre Aufgabe ist es, in Zusammenarbeit mit internen und externen Spezialisten massgeschneiderte Lösungen zu erarbeiten und diese mit Gespür für die Kundenbedürfnisse zielorientiert umzusetzen. Wir erwarten eine juristische oder betriebswirtschaftliche Ausbildung und Erfahrung in den Bereichen

## Stiftungen, Trusts, Treuhand und Steuern

Sie sind die weltoffene Beraterpersönlichkeit, die durch Aufmerksamkeit, Kompetenz und Verbindlichkeit im Kundenkontakt das Vertrauen zu ihren Klienten gewinnt. Die langfristige Kundenbeziehung zählt für Sie mehr als der schnelle Erfolg. Gleichzeitig haben Sie die Fähigkeit, neue Geschäftsbeziehungen proaktiv aufzubauen. Fließende Englischkenntnisse sind zwingend, jede weitere Fremdsprache von Vorteil.

Sind Sie der vertrauenswürdige Ansprechpartner für eine hochkarätige, sehr internationale Klientel? Wenn Sie diese Herausforderung reizt, freuen wir uns auf Ihre Kontaktnahme. Es erwartet Sie ein dynamisches Umfeld mit erstklassigen Rahmenbedingungen. Für ein persönliches Gespräch steht Ihnen Christof Becker zur Verfügung. Wir bitten um Einreichung Ihres CV per Mail oder online. [christof.becker@wilhelm.ch](mailto:christof.becker@wilhelm.ch)

### WILHELM

COMPETENCE  
IN HR SOLUTIONS.  
SINCE 1979.

WILHELM AG  
Josef-Rheinberger-Strasse 6  
Postfach 901  
LI-9490 Vaduz  
Telefon +423 388 0 488  
[www.wilhelm.ch](http://www.wilhelm.ch)

# «... ist Handwerk und Erfahrung»

Fortsetzung von Seite e 1

In den Universitätsspitälern spüren wir noch kaum negative Auswirkungen. In naher Zukunft wird der Mangel an Fachkräften in allen Berufsgruppen aber zu einem grossen Problem werden. Wir müssen alles tun, um in der Schweiz mehr Nachwuchs selbst auszubilden.

**Hat die globale Arbeitsteilung positive Effekte gebracht?**

Für ein Land wie die Schweiz sicher. Kurzfristig haben aber viele Länder mit Nachteilen zu kämpfen, und für sie wird sich der Nutzen schmerzlich langsam einstellen.

**Können Sie sich Alternativen zur Globalisierung vorstellen?**

Für ein Universitätsspital sind die globale Vernetzung und der Zugang zu internationaler kompetitiver Forschungsfinanzierung lebenswichtig. Auf einer generelleren Ebene müssen wir als Weltgemeinschaft daran arbeiten, das Gleichgewicht zwischen globalen und lokalen Bedürfnissen besser auszutarieren.

**Was geht Ihnen auf die Nerven?**

Unzuverlässigkeit, das Zurückhalten von Informationen und unreflektiertes Beharren auf Standpunkten ohne echte Dialogbereitschaft.

**Worüber können Sie herzlich lachen?**

Wir lachen in manchen Meetings viel. Auch über mich. Für mich allein lache ich manchmal herzlich laut beim Lesen – zum Erstaunen meiner Frau – oder beim Schauen einer Komödie.

**Was sagen Ihre Mitarbeiter über Sie?**

Ich höre Dinge wie: weitsichtig, schnell, überlegt, lässt viel Freiraum und schenkt Vertrauen, unterstützend, motivierend, humorvoll, Kenner des Schweizer Gesundheitssystems. Einige

empfinden mich wohl manchmal als zu vorsichtig.

**Wie reagieren Sie auf Kritik?**

Ich versuche dankbar zu reagieren – was mir meist gelingt – und ermutige dazu, Kritik an mir zu äussern. Ohne kritische Feedbacks geht es mit mir über kurz oder lang bergab.

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

Selten, aber auch schon deutlich. Wir versuchen, bei wichtigen Entscheidungen rationale und «bauchige» Komponenten im Team zu artikulieren und in unsere Beurteilung einfließen zu lassen.

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

Wir benötigen die kompetentesten Mitarbeitenden. Deshalb rekrutieren wir immer breit und professionell über unsere Personalabteilung, auch um die Position der zukünftigen Stelleninhaber intern zu stärken. Persönliche Beziehungen und Freundschaften dürfen bei der Stellenbesetzung in einem öffentlichrechtlichen Unternehmen keine Rolle spielen.

**Sind Frauenquoten notwendig?**

Aus einer reinen Kompetenzsicht sind sie dysfunktional. Quoten und neuestens Listen sind eine Korrekturlösung für vergangene Versäumnisse. Deshalb müssen wir sie bei aller Unvollkommenheit akzeptieren und als Chance nutzen. Manche Gesetze erlauben dabei Ausnahmen, und es braucht momentan einigen Mut, im richtigen Moment eine Ausnahme zu machen.

**Googeln Sie Kandidaten?**

Normalerweise nicht.

**Welchen Stellenwert haben für Sie soziale Netzwerke, beruflich und privat?**

Ich setze auf persönliche Kontakte und nutze soziale Netzwerke kaum. Als Unternehmen sind wir jedoch sehr aktiv präsent.

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

Das Schlafbedürfnis ist individuell. Jeder muss selbst entscheiden, wie er mit seiner Zeit und Energie so umgeht, dass er für sein privates und berufliches Umfeld dauerhaft die nötige Kraft und Präsenz aufbringt.

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

Never say never again. Meine früheren Einsätze habe ich als ausserordentlich wertvoll und horizonterweiternd erlebt. Momentan denke ich, dass ich mich in meiner gegenwärtigen Funktion effektiver einbringen kann.

**Wann und wo können Sie wirklich abschalten?**

Bei meiner Ehefrau und meiner Familie, eigentlich unabhängig, wo. Auch die Kontakte in meinen Non-Profit-Mandaten ausserhalb meiner beruflichen Tätigkeit bauen mich auf.

**Sind Vorbilder für Sie aktuell?**

Vorbilder sind inspirierend und spannend für die Selbstreflexion. Das herausforderndste und immer noch hochaktuelle Vorbild ist für mich Jesus Christus.

**Was raten Sie dem Berufsnachwuchs – und den eigenen Kindern?**

Ich halte mich mit Ratschlägen zurück, besonders bei den eigenen Teens und Twens. Am ehesten würde ich raten: Nutzt eure Möglichkeiten, bringt euch in die Gesellschaft und in die Berufswelt ein, und fragt mehr danach, was ihr beitragen könnt, als was ihr bekommt. Dieser Gedanke von Kennedy scheint mir aktueller

denn je. Wenn ihr führen wollt: Seid bereit, den Preis für diese tolle und wichtige Aufgabe zu zahlen.

**Wie wurden Sie von Ihren ehemaligen Lehrpersonen eingeschätzt?**

Wohl als interessiertes, cleveres Bürschchen, meist anständig und eher unauffällig, einmal abgesehen von meinem musikalischen Interesse.

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

Ich durfte an unseren öffentlichen Schulen eine gute und kreative Schulzeit mit einer vielfältigen Bildung geniessen, die mir wahrscheinlich mehr Relevantes mitgegeben hat, als mir bewusst ist.

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

Ich habe viel Sympathie und Hochachtung für diesen konsequenten Lebensstil. Für mich kommt er weder

als Person noch als Familienvater infrage.

**Kommen Sie manchmal zu spät?**

Ich bin meist pünktlich. Wir pflegen Pünktlichkeit als Ausdruck des Respekts voreinander.

**Glauben Sie an die Vorsehung und an das Schicksal?**

Ich glaube an einen liebenden Gott, der uns mit enormer Kreativität, mit Eigenverantwortung und vielen Möglichkeiten ausstattet, uns aber auch grosse Verantwortung füreinander gibt.

**Sind Sie zuversichtlich für die Schweiz?**

Ja. Die nächsten Jahre werden härter werden als frühere Jahrzehnte, aber wir haben alle Voraussetzungen, um diese Situation gut meistern zu können. Vielleicht ist es gut, dass uns nicht mehr alles in den Schoss zu fallen scheint.

**Welche Probleme sollte die Politik unverzüglich anpacken?**

Kurzfristig sollten wir wieder konsequenter auf unsere langjährige Stärke Nummer 1 setzen: Bildung und Innovation. Es ist dringend nötig, dass wir noch mehr in den Nachwuchs in unserem Land investieren, nicht nur im Gesundheitsbereich. Auch längerfristige Themen wie Demografie, Migration, die Finanzierung des Sozialbereichs, ein nachhaltiges Steuersystem, das Gleichgewicht zwischen Föderalismus und Zentralisierung, die Energieversorgung sowie die Mobilität sollten wir mit realistischen Lösungsansätzen anpacken und nicht vor uns herschieben. Das sind grosse und respekterheischende Aufgaben.

**Eine Ihrer Lebensweisheiten?**

Ich habe eigentlich keine. Wenn schon, dann vielleicht diese: Wenn Dir an Weisheit mangelt, erbitte sie.

Interview: met.

## «Heimweh-Engländer» oder Schweizer/Europäer mit erstklassigen Marktkenntnissen des englischen Baumarktes sowie GU-Erfahrung...

Unser Auftraggeber ist eine der führenden mittelständischen Baufirmen in England. Die sich in Privatbesitz befindende Unternehmensgruppe realisiert richtungsweisende, qualitativ hochstehende und nachhaltige Lösungen im Hoch- und Tiefbau sowie in der Immobilienentwicklung und ist in den geografischen Regionen Nordost- und Südenglands erfolgreich aktiv. Nach langjähriger Tätigkeit plant der heutige Stelleninhaber seinen Ruhestand, weshalb wir beauftragt sind, die engagierte, international erfahrene und frontorientierte

## Unternehmerpersönlichkeit als Managing Director (Bauingenieur ETH/MBA)

zu finden. Ihre primäre Aufgabe und Verantwortung sind die erfolgreiche Konsolidierung sowie die konsequente Weiterentwicklung des Unternehmens nach dem Prinzip «Qualität vor Quantität» in einem sich wieder belebenden, kompetitiven Umfeld. Dies beinhaltet neben der Vertrautheit mit den Marktgeschehnissen sowohl Ihr ausgeprägt analytisches Gefühl für Zahlen und Fakten als auch für Menschen und Situationen.

Extern stehen die Akquisition und Pflege von Grosskunden sowie die strategische Fokussierung als Firmengruppe im Vordergrund, intern formen Sie die regionalen Gruppengesellschaften weiter zu einer soliden Einheit, nutzen mögliche Synergien konsequent und begeistern als Vorbild für eine gelebte, von Kompetenz und Enthusiasmus für das eigene Tun geprägte Firmenkultur. Zur Umsetzung dieser vielfältigen und faszinierenden Aufgabe steht Ihnen sowohl ein Management-Team von erfahrenen Kollegen als auch von jüngeren Fachspezialisten zur Verfügung, welche Sie bei Optimierungsprozessen effektiv unterstützt.

Authentizität, unternehmerisches Denken und Handeln sowie Ihr gewinnender Approach bilden die sichere Basis Ihres zukünftigen Erfolgs. Für diese faszinierende und vielseitige Führungsaufgabe auf Stufe Holding bringen Sie einen Hochschulabschluss als Bauingenieur sowie eine betriebswirtschaftliche Weiterbildung mit. Ihr erfolgreicher Ausweis aus unterschiedlichen Sektoren im internationalen Umfeld der Bauindustrie zeichnet Sie aus. Kurz: Sie sind ein Macher, ein Bauingenieur mit ausgeprägter GU-Erfahrung.

Als Engländer planen Sie Ihren nächsten Karriereschritt zurück in Ihrer Heimat – oder als Schweizer/Europäer mit profunden Kenntnissen der englischen Lebenskultur die definitive Übersiedlung nach England. Idealalter: ca. 40-45 Jahre.

Ein nachhaltig wachsendes und ambitioniertes Unternehmen erwartet Sie. Um mehr über diesen möglichen Challenge und dessen Umfeld zu erfahren, stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf Ihre aussagekräftigen Bewerbungsunterlagen mit Foto per eMail. Diskretion ist für uns selbstverständlich.

Michel Chevalley

**MC Search&Consulting**  
Mindful People for Mindful Companies

Florastrasse 3  
CH-8700 Küsnacht ZH  
T +41 (0)44 380 48 48  
F +41 (0)44 380 48 49  
contact@mcsc.ch  
www.mcsc.ch



Ostschweizer Kinderspital

Die Stiftung Ostschweizer Kinderspital stellt als privatrechtliche Institution mit öffentlich-rechtlichem Leistungsauftrag eine hochwertige kinder- und jugendmedizinische Grundversorgung in der Ostschweiz sicher. Die engagierten Mitarbeitenden kümmern sich rund um die Uhr um das Wohl der behandelten Säuglinge, Kinder und Jugendlichen und setzen sich ein für eine patienten- und familienorientierte Behandlung, Pflege und Betreuung. Zur übergeordneten Führung des Kinderspitals und des Kinderschutzzentrums suchen wir eine initiative und erfahrene Führungspersönlichkeit (m/w) als

## CEO UND VORSITZENDE/R DER SPITALLEITUNG

### IHRE VERANTWORTUNG

Als CEO des Gesamtunternehmens tragen Sie die operative Verantwortung für das Kinderspital mit den Fachbereichen Pädiatrie, Jugendmedizin, Kinderchirurgie sowie Pflege und führen zusätzlich direkt die Leitung des Kinderschutzzentrums. Sie vertreten die Interessen des OKS gegenüber dem Stiftungsrat, den Mitarbeitenden sowie gegen aussen und gestalten aktiv partnerschaftliche Beziehungen, eine moderne Unternehmenskultur sowie eine positive Wahrnehmung des OKS in der Öffentlichkeit. Damit legen Sie den Grundstein für die Erfüllung der medizinischen Leistungsvereinbarung und für eine wirtschaftliche Leistungserbringung.

### IHR PROFIL

Neben einem adäquaten Universitätsabschluss verfügen Sie über langjährige, erfolgreiche Führungserfahrung und breites betriebswirtschaftliches Know-how. Im Schweizerischen Gesundheitswesen sind Sie gut vernetzt. Dank Ihrem Verhandlungsgeschick bauen Sie Brücken zwischen Personen und bewegen sich auch auf politischem Parkett mit dem nötigen Fingerspitzengefühl. Ihr team- und umsetzungsorientierter Führungsstil und Ihre hohe Sozialkompetenz sichern Ihnen die Nähe zu den verschiedenen Berufsgruppen im Unternehmen. Zudem liegt Ihnen das Wohl der Kinder und Jugendlichen persönlich am Herzen, was sie befähigt, das OKS gegen innen und aussen glaubwürdig zu vertreten.

### IHRE CHANCE

Es erwartet Sie ein vielseitiges Aufgabenspektrum in einem sinnstiftenden und von vorbildlichen Werten getragenen Umfeld, wo Offenheit und die ausgeprägte Bereitschaft, sich für die Bedürfnisse der Kinder, Jugendlichen und deren Familien zu engagieren, gelebt werden. In enger, teamorientierter Zusammenarbeit mit Ihrem Leitungskollegium und dem Stiftungsrat sichern Sie nachhaltig den Erfolg des OKS und beeinflussen die Zukunft desselben massgeblich.

Für weitere Auskünfte stehen Ihnen Guido Meyer oder Claudia Bendaña gerne zur Verfügung. Ihre vollständigen Unterlagen senden Sie uns bitte per E-Mail an level@levelconsulting.ch mit Angabe der Medienquelle und Vermerk 28230001.

**LEVEL CONSULTING**

**Level Consulting AG**  
Mühlebachstrasse 70 CH-8008 Zürich  
Tel. +41 44 366 66 33  
level@levelconsulting.ch / www.levelconsulting.ch

Member of IIC Partners - Executive Search Worldwide