

# NZZ executive

Der Schweizer Stellenmarkt für Kader und Fachspezialisten, 15. Oktober 2017

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

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

Ich hatte ziemlich genaue Vorstellungen – um dann überrascht zu werden von ungeahnten Möglichkeiten, die alle Pläne über den Haufen warfen. Wichtig war, dass ich mich immer wieder fragte, was jetzt gerade Sinn ergibt, was jetzt ruft, und dem gefolgt bin, auch wenn es zum Teil zunächst unbequem war.

*Ist die Weiterbildung im Management auf der Höhe der Zeit?*

Als Verantwortliche für die Entwicklung unserer Führungskräfte halte ich mich über den Stand der Management-Weiterbildung auf dem Laufenden. Es gibt viele gute Angebote. Aber wenn es um das Trainieren von Leadership-Skills geht, besteht oft ein Defizit. Das lernt man nicht durch die Bearbeitung von Fallstudien oder Frontalunterricht. Begeistert bin ich von neueren Ansätzen, die Management nicht nur aus der Perspektive des Handelns betrachten, sondern auf die Qualität des Seins eingehen, aus der heraus ich führe: innere Ruhe, Klarheit, Bewusstheit – man spricht auch von Mindful Leadership.

*Wie lauten Ihre Führungsgrundsätze?*

Führen passiert zwischen Menschen und von innen heraus, nicht von oben herab. Neben den oben genannten Qualitäten sind Respekt, Verbundenheit, Wertschätzung wichtig.

*Ist kompetente Unternehmensführung erlernbar?*

Selbstverständlich, dazu gibt es mehr als genug Angebote, und es hängt mehr vom Willen und Wollen als vom Talent ab. Schwierig wird es, wenn man darunter versteht, ein Unternehmen kontrollieren oder mechanistisch steuern zu können.



Angelika von der Assen ist seit gut 20 Jahren in der Entwicklung von Führungskräften tätig.

SIMON TANNER / NZZ

## «Führung geschieht von innen heraus, nicht von oben herab»

33 Fragen an Angelika von der Assen, Head Management Development Axpo

### Inhalt

#### Arbeitswelt «Ehe AG» 6

Laut einer Erhebung der Universität St. Gallen gibt es schweizweit rund 60 000 KMU, in denen Ehemann und Ehefrau ein gleichberechtigtes Führungsteam bilden. Beliebte Branchen für solche Konstellationen sind Landwirtschaft, Gesundheits-, Lehr-, Verwaltungs-, Bank- und Versicherungsberufe sowie das Gastgewerbe.

#### Unternehmensleitung, GL 2, 3

#### Consulting, Recht 4

#### Ingenieurwesen, Technik 4

#### Soziales, Pädagogik 4

#### Weitere Stellenangebote 4, 5

#### Medizin, Gesundheit 6

#### Stellengesuche 6

#### Impressum 6

#### Anzeigenverkauf

Tel. 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)

#### Impressum

NZZ executive

**Chefredaktion:** Eric Gujer. **Verantwortlich für diese Beilage:** Walter Hagenbüchle. **Redaktion und Verlag:** Neue Zürcher Zeitung AG, Postfach, 8021 Zürich, Telefon 044 258 11 11.

Unternehmen sind soziale Systeme; es braucht Vertrauen, Risikobereitschaft und Agilität, um mit den Herausforderungen umzugehen.

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

Ja, denn sowohl die Arbeitswelt und ihre Herausforderungen als auch die **Fortsetzung Seite 3**

## «... von innen heraus, nicht von oben herab»

### Fortsetzung von Seite 1

Erwartungen der Mitarbeitenden haben sich verändert. Und ich mich auch: Seit ich mich mit achtsamer Führung beschäftige und diese auch in Unternehmen trage, ist mir Mitgefühl wichtiger geworden. Das heisst nicht, dass ich immer lieb und nett bin und keine Leistung einfordere. Ich treffe auch harte Entscheide – aber hoffentlich mit einem warmen Herzen.

### Darf ein Chef auch Schwächen zeigen?

Grundsätzlich sollte jeder eine Funktion innehaben, bei der die Stärken optimal und die Schwächen nur selten zum Vorschein kommen. Man muss auch nicht alle Schwächen zu Entwicklungsfeldern erklären, sondern damit leben können und sich entsprechend organisieren oder Unterstützung holen. Wir brauchen keine Supermänner, sondern authentische Führungskräfte.

### Wie spüren Sie die gegenwärtige Wirtschaftslage?

Das Marktumfeld und die politischen sowie regulatorischen Unwägbarkeiten in der Schweiz und in Europa bleiben eine Herausforderung für Schweizer Stromproduzenten. Axpo ist aber strategisch gut aufgestellt, in den vergangenen Jahren flexibler und effizienter geworden und hat früh auch im Ausland Nischen besetzt und Marktchancen erschlossen.

### Hat die globale Arbeitsteilung positive Effekte gebracht?

Bestimmt. Ob sie die negativen Effekte dauerhaft überwiegen, wird sich erst noch zeigen.

### Können Sie sich Alternativen zur Globalisierung vorstellen?

Nicht wirklich. Diese Entwicklung lässt sich nicht mehr aufhalten. Es kommt jetzt darauf an, wie wir die damit einhergehenden Umbrüche in

der Gesellschaft, in Arbeit und Politik gestalten.

### Was geht Ihnen auf die Nerven?

Das zunehmende «Management by E-Mail»: wenn wichtige Entscheide nur noch über elektronische Medien verkündet werden und darüber kein Dialog mehr zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden stattfindet. Unternehmenskommunikation beschränkt sich dann auf das Senden von Informationen und wird zur Einbahnstrasse. Die mindestens so wichtige Empfängerseite der Kommunikation, also das Nachfragen und Zuhören, kommt zu kurz.

### Worüber können Sie herzlich lachen?

Ich lache gern, sowohl über einen intelligenten Witz als auch über puren Nonsens. Viel zu wenig lache ich über mich selbst; ich nehme mich immer noch viel zu ernst.

### Was sagen Ihre Mitarbeiter über Sie?

Ich habe nachgefragt: ruhig, fokussiert, lebensfroh, neugierig, erfahren, engagiert.

### Wie reagieren Sie auf Kritik?

Mein Ziel ist es, ruhig zu bleiben und aus der Kritik zu lernen. Aber zugegeben: Das gelingt nicht immer. Dazu sind meine Ansprüche an mich selbst zu hoch.

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

Ja, das kam schon vor, wenn ich in einer Situation Angst mit Intuition verwechselt habe. Deshalb lohnt es sich, ganz genau hinzuhören.

### Stellen Sie auch ehemalige Arbeitskollegen und Freunde ein?

Die Personalentwicklungs-Szene in der Schweiz ist überschaubar. Da bleibt es nicht aus, dass man früheren Kollegen, externen Trainern oder Kursteilnehmenden im Rekrutierungs-

prozess wieder begegnet. Entsprechend wichtig ist es, dass man den Prozess bewusst gestaltet und mögliche Voreingenommenheiten und Interessenkonflikte sorgfältig prüft.

### Sind Frauenquoten notwendig?

Untersuchungen haben gezeigt, dass gemischtgeschlechtlich geführte Unternehmen erfolgreicher sind. Trotzdem gibt es bis jetzt nur wenige Frauen in den Top-Etagen. Ich kann mich mit der Idee einer zehnjährigen Testphase anfreunden, in der insbesondere börsenkotierten Unternehmen und in der öffentlichen Verwaltung eine Quote vorgeschrieben wird. Aus den gewonnenen Erkenntnissen könnten wir dann die nötigen Schlüsse ziehen.

### Googeln Sie Kandidaten?

Das gehört nicht zum Rekrutierungsprozess. Wir verlassen uns lieber auf unseren eigenen Eindruck und später im Prozess auf Referenzen.

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

Einen sehr hohen. Ich bin auf Xing und LinkedIn aktiv sowie auf Facebook, da ich einen grossen internationalen Freundeskreis habe, der sich damit leicht pflegen lässt. Mein wichtigstes Netzwerk ist und bleibt aber meine grosse Familie.

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

Stress als Statussymbol, das war einmal, oder?

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

Nach meiner Pensionierung könnte das interessant sein.

### Wann und wo können Sie wirklich abschalten?

In der Natur oder wenn ich meditiere und Achtsamkeitsübungen praktiziere. Dazu muss ich nicht zu Hause auf einem Kissen sitzen: Dank alltags-tauglichen Achtsamkeitsprogrammen wie Googles Search Inside Yourself geht das problemlos auch im Büro. Diesen Workshop leite ich intern bei Axpo, anderen Unternehmen und auch als öffentliche Veranstaltung.

### Sind Vorbilder für Sie aktuell?

Ja. Nicht, um sie zu imitieren, sondern um sich zu fragen, welche Werte sie uns vorleben, ob diese auch die eigenen sind und was das für die eigene Lebensführung bedeutet.

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

Nicht nur zu fragen, was man vom (Berufs-)Leben erwartet, sondern auch, was das Leben wohl von einem will. Ein Job sollte es nicht nur ermöglichen, den Lebensunterhalt zu bestreiten. Der lange Atem für eine Karriere wird aus intrinsischer Motiva-

tion gespeist. Wenn diese sich im Job entfalten kann, resultiert Resilienz und letztlich Erfolg. Man muss aber immer wieder still werden, um die innere Stimme zu hören und zu spüren, was einen im Tiefsten antreibt.

### Wie wurden Sie durch Ihre ehemaligen Lehrpersonen eingeschätzt?

Ich war eine gute Schülerin, aber sicher kein Überflieger. Als Klassen-sprecherin, die hartnäckig Konflikte zwischen Schülern und Lehrern oder andere Probleme aufs Tapet brachte, war ich sicher oft unbequem.

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

Für den Berufseinstieg: ja. Da kommt es auf Fachwissen und Intelligenz an. Für den Erfolg im Beruf und im Leben nicht wirklich. Dafür ist der EQ, die emotionale Intelligenz, matchentscheidend. Und wie man ein wirklich erfülltes Leben führt, stand auch nicht auf dem Stundenplan.

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

Schwierige Frage. Ich glaube, dass vor allem unsere unbewussten Einstellungen und Glaubenssätze einen grossen Einfluss auf unsere Lebensführung haben. Erstaunliches ermöglichen oder aber uns begrenzen. «What you think, you become.»

### Welche Probleme sollte die Politik unverzüglich anpacken?

Bundesrat und Parlament diskutieren derzeit über Lösungen für den Erhalt der Wasserkraftwerke. Dringlich ist zudem ein langfristig ausgelegtes neues Schweizer Strommodell, mit dem die Versorgungssicherheit und die Stabilität der Energiewirtschaft gewährleistet werden können. Hier sind Bund und Kantone gefordert, die entsprechenden Rahmenbedingungen zu schaffen.

Interview: met.

## ZUR PERSON

**Angelika von der Assen**, 59, verheiratet und Mutter zweier erwachsener Kinder, ist bei der Axpo-Gruppe verantwortlich für die Entwicklung der Führungskräfte und Talente. Zuvor war die Arbeits- und Organisationspsychologin Mitbegründerin und Managing Partner der auf Leadership-Development spezialisierten Xplore GmbH. Sie ist seit nunmehr über 20 Jahren in der Entwicklung von Führungskräften tätig und eine der Pionierinnen, wenn es darum geht, Achtsamkeitsverfahren in die Führungskräfteentwicklung zu bringen. Sie tut dies für Axpo und weitere Unternehmen als erste und einzige Schweizer Trainern für das ursprünglich bei Google entwickelte «Search Inside Yourself»-Mindful-Leadership-Programm. Die Axpo-Gruppe produziert, handelt und vertreibt Energie für gut 3 Millionen Menschen und mehrere tausend Unternehmen in der Schweiz und in über 30 Ländern Europas. Beschäftigt werden rund 4500 Mitarbeitende.