

**Hatten Sie als Kind einen Traumberuf?**

Ja, Krankenschwester war mein absoluter Favorit. Ich versorgte mit Hingabe andere Kinder mit Verbänden und Pflastern und eröffnete mit meinen Freundinnen eine richtige Kinder-Krankenschwesterschule.

**Was würden Sie anders machen, wenn Sie nochmals neu beginnen könnten?**

Ich würde einen Teil meines Studiums im Ausland absolvieren, was ich auch heute meinen Studierenden sehr empfehle. Es ist wichtig, in unserer globalisierten Welt Erfahrungen in anderen Kulturen zu machen.

**Wie wurden Sie von Ihren Lehrern eingeschätzt?**

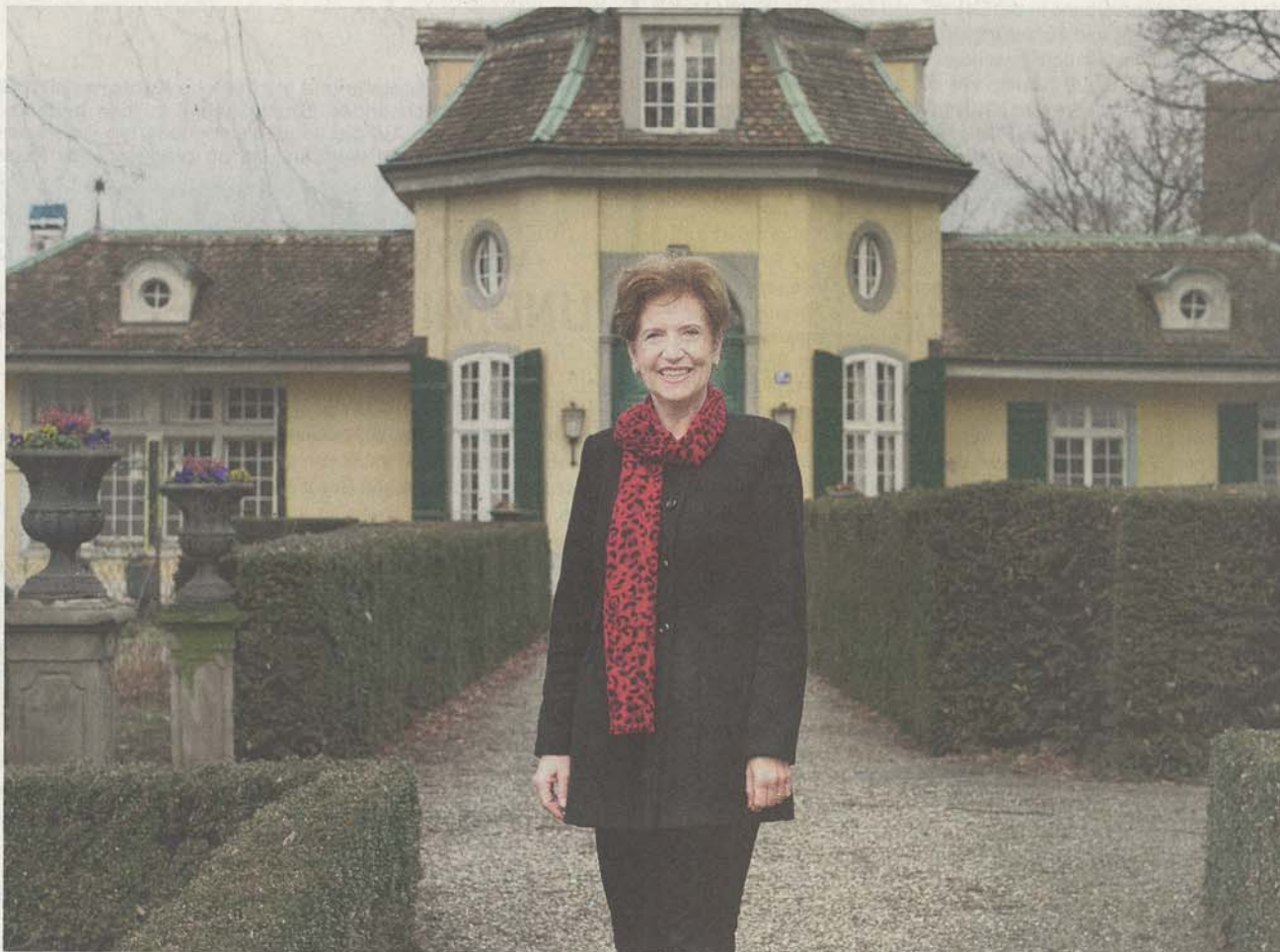
Immer positiv. Ich war ziemlich pflegeleicht, lernte leicht und hatte gleichzeitig das Glück, stets ausgezeichnete Lehrerinnen und Lehrer zu haben. Sonst hätte ich wahrscheinlich nicht so lange studiert.

**Auf welche ausserschulische Leistung in Ihrer Jugend sind Sie noch heute stolz?**

Auf unsere improvisierten Theateraufführungen, zu denen wir jeweils die Kinder des ganzen Quartiers einluden.

**Ist die Management-Ausbildung auf der Höhe der Zeit?**

Um ein Unternehmen oder eine Organisation erfolgreich zu führen, braucht es Hard Skills und Soft Skills. In allen Management-Ausbildungen, die ich kenne, liegt der Fokus auf den Hard Skills, weil diese viel einfacher als die Soft Skills vermittelt werden können. Alle diejenigen, die in der Management-Ausbildung tätig sind, sind sich jedoch bewusst, dass wir in Richtung Soft Skills noch mehr machen müssten. Diesem Umstand versuchen wir auch im Rahmen unseres Executive-MBA-Programms an der



Andrea Schenker ist erst die dritte Frau in der Leitung der Universität Zürich.

ADRIAN BAER / NZZ

# «Krankenschwester war einst mein Traumberuf»

33 Fragen an Andrea Schenker-Wicki, Prorektorin der Universität Zürich

## Inhalt

**Positive Psychologie**

8

Die positive Psychologie legt den Fokus nicht auf das, was dem Menschen fehlt, sondern auf so oder so trotzdem vorhandene positive Eigenschaften.

Unternehmensleitung, GL	2
Consulting, Recht	4
Administration	4
Ingenieurwesen, Technik	5
Soziales, Pädagogik	5
Marketing, Verkauf	7
Weitere Stellenangebote	7
Stellengesuche	7
Impressum	7

**Anzeigenverkauf**

Tel. 044 258 16 98, Fax 044 258 13 70  
anzeigen@nzzmedia.ch

**Stellenmarkt** www.jobs.nzz.ch

Universität Zürich vermehrt Rechnung zu tragen.

**Wo würden Sie in der Führungsschulung andere Akzente setzen?**

Die Frage ist: Kann man Führung lernen? Ich würde meinen, nur bedingt. Natürlich gibt es eine Reihe von Führungsinstrumenten, mit denen man sich vertraut machen kann und die man auch einsetzen muss, will man ein Unternehmen oder eine Fortsetzung Seite e 3

# «... war einst mein Traumberuf»

Fortsetzung von Seite e 1

Organisation erfolgreich führen. Aber der Einsatz dieser Instrumente hat mit Führung oder Leadership eigentlich nur am Rande zu tun. Empirische Untersuchungen haben gezeigt, dass zum Beispiel die Fähigkeit, sich selbst und andere Leute für ein gemeinsames Ziel zu motivieren, ein ganz

.....  
«Die Fähigkeit, sich und andere für ein gemeinsames Ziel zu motivieren, ist ganz wichtiger Teil von Leadership.»  
.....

wichtiger Teil von Leadership ist. Diese Eigenschaft ist leider nicht ohne weiteres vermittelbar. In diesem Zusammenhang spricht man übrigens von einem CEO nicht mehr vom Chief Executive Officer, sondern von einem Chief Encouragement Officer.

**Wer hat Sie am meisten gefördert?**

Mein Mann und Ernst Buschor, bei dem ich habilitiert habe.

**Welche Person ist für Sie ein berufliches Vorbild?**

Schwierige Frage. Ich habe in meinem beruflichen Leben schon viele unterschiedliche Persönlichkeiten als Vorgesetzte kennenlernen dürfen. Alle haben mich auf eine gewisse Art und Weise geprägt, und von allen habe ich etwas gelernt. Nicht nur, wie man gewisse Dinge anpackt, sondern auch, wie man es auf keinen Fall machen sollte. Mein grösstes Vorbild aber ist mein ehemaliger Chef im Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (ehemals Bundesamt für Bildung und Wissenschaft), der leider vor einigen Monaten viel zu früh ver-

storben ist. Er verfügte über eine beeindruckende Sensibilität gegenüber Themen, Trends und der Politik. Von ihm habe ich unglaublich viel gelernt.

**Welches sind für Sie die wichtigsten Tugenden eines Vorgesetzten?**

Integrität, Authentizität sowie ein Engagement für ein grösseres Ganzes, das weit über die eigene Person hinausreicht. Das alles gekoppelt mit einer Portion Bescheidenheit und einer Prise Humor. Ohne persönliche Integrität, an die in der heutigen Zeit übrigens immer höhere Ansprüche gestellt werden, kann man heute keine Führungsfunktion mehr ausüben.

**Welche Eigenschaften Ihrer Mitarbeitenden sind für Sie besonders wertvoll?**

Loyalität und Einsatz, Kreativität und Belastbarkeit. Ich bin eine Teamplayerin, keine Einzelgängerin. Darum ist Loyalität für mich so wichtig. Aber auch Kreativität ist in dem Umfeld, in dem ich tätig bin, eine ganz wichtige Voraussetzung für Erfolg. Belastbarkeit ist ebenfalls essenziell, da wir mit knappen Ressourcen einen grossen und bunten Strauss von Aufgaben zu erfüllen haben.

**Was bringen Frauenquoten?**

Manchmal komme ich zur Überzeugung, dass Quoten überflüssig sind – und dann stosse ich wieder auf Statistiken, die das Fehlen von Frauen in gesellschaftspolitisch wichtigen Positionen deutlich machen. Da frage ich mich dann jeweils, ob es nicht doch eine Quote brauchte. Was ich nicht verstehe, ist die Tatsache, dass viele Unternehmen und Organisationen auf Frauen und damit auf Diversität in den obersten Leitungsgremien verzichten, obwohl man heute weiss, dass Diversität zu einer besseren Unternehmensleistung führt. Die Firmenverantwortlichen vergeben sich damit eine einfache Möglichkeit, noch besser zu werden.

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

Ja, in der Tat. Während ich am Anfang meiner Laufbahn immer noch vieles selbst machte, musste ich lernen, zu delegieren, um mein Pensum überhaupt zu schaffen. Dies bedeutet: mehr Vertrauen, aber auch mehr Feedbacks. Was ich auch lernen musste, ist mehr Geduld zu haben. Das fällt mir auch heute noch schwer. Ich bin ein eher ungeduldiger Mensch und möchte am liebsten alles sofort erledigt haben.

**Die Berufswelt sei hektischer, belastender geworden, geht die Klage.**

Ja, das stimmt. Das digitale Zeitalter und die ständige Erreichbarkeit haben ihre Tücken und verursachen eine zusätzliche Portion Stress, auch bei mir. Meine wichtigsten Bürotensilien sind inzwischen iPhone und iPad.

**Das Thema Nachhaltigkeit bewegt. Ihr Beitrag, heute und in Zukunft?**

Wir versuchen, unsere Kinder so zu erziehen, dass sie nachhaltig mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen umgehen. Das ist nicht immer ganz einfach, weil wir in einer Überfluggesellschaft leben. An der Universität versuche ich die Studierenden in ihren Aktivitäten zum Thema Nachhaltigkeit aktiv zu unterstützen und in unserem Executive MBA haben wir jüngst auf einen papierlosen Kursbetrieb umgestellt.

**Wie spüren Sie die gegenwärtige Wirtschaftslage?**

Die Wirtschaft zieht wieder an. Die Zahlen werden besser.

**Worüber haben Sie zuletzt gestritten?**

Mit meinem Sohn über die Verwendung gewisser Wörter, die allen Eltern pubertierender Jugendlichen bestens bekannt sein dürften.

**Was bedeutet Ihnen Geld?**

Es macht nicht glücklich, aber beruhigt ungemein.

**Welches ist der Stellenwert sozialer Netzwerke für Sie, beruflich wie privat?**

Sehr hoch, ohne sie läuft nichts.

**Hören Sie auf Ratschläge aus Ihrem privaten Umfeld?**

Das habe ich immer gemacht und werde es auch weiterhin tun. In wichtige Entscheidungen wird die ganze Familie einbezogen; jeder hat eine Stimme, auch die Kinder.

**Vertrauen Sie auf Ihr Bauchgefühl?**

Ja, unbedingt. Das Bauchgefühl ist sehr wichtig. Das zeigen Untersuchungen aus der neuropsychologischen Forschung.

**Wo waren Sie jüngst in den Ferien?**

In Frankreich.

**Wie gut kochen Sie?**

## ZUR PERSON

**Andrea Schenker-Wicki**, 54, Prof. Dr., ist Prorektorin für Rechts- und Wirtschaftswissenschaften an der Universität Zürich und gleichzeitig zuständig für die Leitung der Akademischen Dienste. Damit ist sie Mitglied der fünfköpfigen Universitätsleitung. Andrea Schenker untersteht unter anderem die Informatikdienste, die Bibliotheken sowie die Kanzlei. Sie ist erst die dritte Frau in der Universitätsleitung seit der Gründung der Hochschule im Jahr 1833. Neben dem Prorektorat führt sie das Executive MBA der Universität, das Weiterbildungs-Flaggschiff der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät. Andrea Schenker-Wicki hat dieses Programm aufgebaut und international vernetzt, so dass den Studierenden Gastaufenthalte an der Fudan University in Schanghai und an der Yale University in den USA angeboten werden können. Die Universität Zürich ist die grösste Hochschule der Schweiz mit 26 000 Studierenden und rund 8000 Mitarbeitenden. Das Budget beträgt rund 1,3 Milliarden Franken, eingerechnet die Beiträge von Kanton und Bund.

Fragen Sie das meine Familie.

**Olympische Spiele, grosse Fussballturniere – besondere Tage für Sie?**

Nein, eigentlich nicht. Mein Mann und mein Sohn reservieren dagegen dafür den Fernseher schon Tage zuvor.

**Was bringt Ihnen wirklich Erholung?**  
Wellness in allen Varianten.

**Worüber können Sie sich ärgern?**  
Über unsorgfältiges Arbeiten.

**Wie viele Stunden arbeiten Sie pro Tag?**

Aufgrund der Turbulenzen, die wir an der Universität hatten, habe ich in den letzten Monaten etwas zu viel gearbeitet. Das haben wir jetzt wieder auf ein normaleres Mass reduziert.

**Auf welchem Gebiet haben Sie sich zuletzt weitergebildet?**

Ich interessiere mich stark für Fragen und Herausforderungen der Globalisierung und in diesem Zusammenhang für das Thema Intercultural Management. Dazu lese ich viel.

**Welchem Satz misstrauen Sie?**

«Immer höher, immer schneller, immer weiter!»

**Was missfällt Ihnen als Staatsbürgerin?**

Die Langsamkeit vieler Verfahren, etwa im Bauwesen.

**Sind Sie zuversichtlich für die Schweiz?**

Sehr. Die Schweiz ist ein sehr erfolgreiches Land, darauf wird man im Ausland immer wieder angesprochen. Aber wir dürfen uns nicht auf unseren Lorbeeren ausruhen.

**Wo sehen Sie sich in fünf Jahren?**

Dann werde ich eine Mutter mit zwei Teenagern sein, die mich jeden Tag herausfordern. Und weiterhin eine glückliche Professorin an der Universität Zürich.

Interview: met.