



Interview - Núria Xixona

Entwickelt von Edensol | Juli, 2025

PROJECT NUMBER: 2024-1-FR01-KA220-VET-000244092



**Co-funded by
the European Union**

Interview-Metadaten

Datum des Interviews:	07.07.2025
Name der Interviewerin::	Helena Arevalo
Einwilligung zur Datenerfassung	Ja
Weitere Anmerkungen zum Interview	N / A

Lernen Sie die Führungskraft kennen

Name:	Nuria Xixona
Alter:	45
Geschlecht:	Weiblich
Aktuelle Rolle und Position:	Geschäftsführerin und Inhaberin des Familienunternehmens
Jahre Berufserfahrung:	Seit 1999, ca. 25-26 Jahre
Jahre in Führungspositionen:	10 Jahre
Organisation:	Xixona – Familienunternehmen in fünfter Generation
Tätigkeitsbereich:	Eisdiele / handwerklich hergestellte Lebensmittel
Land / Stadt:	Spanien /Reus
Unternehmensgröße:	☐ Mikro ☒ Klein ☐ Medium ☐ Groß

Hauptinhalt des Interviews

Interviewabschnitt	Zusammenfassung der Antworten	Ausgewählte Zitate
Der Weg zur Führung Schlüsselmomente, Herausforderungen, Werte	Núria begann schon in jungen Jahren, im Familienunternehmen mitzuarbeiten, während sie zunächst parallel dazu eine berufliche Karriere verfolgte. Als ihre Eltern älter wurden, beschloss sie, das Unternehmen zu übernehmen. Bevor sie die Leitung übernahm, durchlief sie eine intensive zweijährige Lernphase. Seit nunmehr einem Jahrzehnt leitet sie das Unternehmen gemeinsam mit ihrem Ehemann. In ihrer Herangehensweise strebt Núria danach, Menschen wirklich zu verstehen, indem sie nach ihren Zeitplänen, Motivationen und Wachstumsaspirationen fragt. Sie organisiert Arbeitspläne so, dass sie mit dem Privatleben der Mitarbeitenden in Einklang stehen, und führt kurze wöchentliche Besprechungen von neun Minuten Dauer, um Fortschritte zu teilen. Besonders wichtig ist ihr, Teams basierend auf individuellem Charakter und Fähigkeiten zu bilden. Ihr Ziel ist es, ein Umfeld zu schaffen, das langfristige Bindung wertschätzt und gleichzeitig die Freiheit und Lebensphasen aller respektiert. So passt sie beispielsweise die Arbeitszeiten an die persönliche Situation der Mitarbeitenden an, wann immer es möglich ist. Sie betrachtet Flexibilität nicht nur als eine Frage der Effizienz, sondern als einen Ausdruck von Menschlichkeit, da sie glaubt, dass diese eine tiefere Verbindung zur Arbeit fördert.	„Ich habe eine intensive Lernphase von etwa zwei Jahren durchlaufen, bevor ich die Führungsrolle übernommen habe.“ „Ich leite das Unternehmen nun schon seit zehn Jahren zusammen mit meinem Mann.“ „Es geht nicht nur um Effizienz, sondern auch um Menschlichkeit. Diese Art von Flexibilität ermutigt die Menschen, länger zu bleiben und ihr Bestes zu geben.“ „Wenn jemand merkt, dass sein Wohlbefinden wichtig ist, entsteht eine tiefe Bindung zu seiner Arbeit.“
Ihr Führungsstil Inklusion, Entscheidungsfindung, Vision	Das Unternehmen setzt sich aktiv für das Wohlbefinden seiner Mitarbeitenden ein, indem es eigens eingerichtete Räume für den Dialog bietet und emotionale Belastungen schnell erkennt, um psychologische Unterstützung zu leisten. Es werden auch jährliche Schulungen zu emotionalem Wohlbefinden und Haltungsbewusstsein organisiert. Zur Anerkennung guter Arbeit nutzt das Unternehmen ein System der positiven Verstärkung durch öffentliche Anerkennung in Gruppenchats. Eine bedeutende Maßnahme war die Einführung einer neuen Frühschicht, die bis 17:00 Uhr dauert und speziell für langjährige Mitarbeitende angeboten wird. Diese Änderung belohnt nicht nur ihre Loyalität, sondern ermöglicht auch eine bessere Anpassung der Arbeitszeiten an die unterschiedlichen Lebensphasen der Mitarbeitenden. Sie stellt eine	„Wir bieten ihnen Räume, in denen sie miteinander reden, emotionale Belastungen erkennen und psychologische Unterstützung anbieten können.“ „Wir haben eine neue Frühschicht für langjährige Mitarbeiter geschaffen, die um 17 Uhr endet.“

	konkrete Anerkennung ihrer Erfahrung dar und sendet eine klare Botschaft an jüngere Mitarbeitende über den Wert von Einsatz und Loyalität im Unternehmen. Sie betrachtet diese Praktiken als ein greifbares Beispiel dafür, wie das Unternehmen zu einem Umfeld werden kann, das sorgt, zuhört und gerecht belohnt.	„Diese Schichtänderung bedeutete weit mehr als nur eine logistische Verbesserung – sie war ein Weg, die Leistungen langjähriger Mitarbeiter anzuerkennen und sich um sie zu kümmern.“ „Ich glaube, das ist ein konkretes Beispiel dafür, wie wir das Unternehmen zu einem Ort machen können, an dem sich die Mitarbeiter wertgeschätzt fühlen, gehört werden und fair entlohnt werden.“
Veränderung vorantreiben Strategien für nachhaltige und positive Ergebnisse	Für komplexe Entscheidungen verlässt sich Núria auf ihren Mann, den sie als ihren „realistischen Gegenpart“ beschreibt. Sie holt sich auch Unterstützung von einer Psychologin oder einem Psychologen und bespricht Dinge mit vertrauenswürdigen Personen wie Familienmitgliedern und unternehmerischen Freund*innen. Ihr Hintergrund als Sozialpädagogin macht sie stark menschenorientiert. In Bezug auf die Zusammenarbeit hat jede Schicht einen <i>ausgewiesenen</i> Leiter*in, meist die erfahrenste Person, und Verantwortlichkeiten werden basierend auf den natürlichen Fähigkeiten jedes Einzelnen vergeben. Das Unternehmen misst jährlich seinen Einfluss auf die Nachhaltigkeit durch Reduzierungen im Wasser- und Stromverbrauch und überprüft, ob die Verkaufszahlen trotz geringeren Verbrauchs konstant bleiben. Zur Förderung von Inklusion stellt Núria nach Haltung und Fähigkeit ein, nicht nach Herkunft. Das ultimative Ziel ist eine starke Verkaufsleistung, während die Einsparungsdaten nicht nur helfen, Kosten zu kontrollieren, sondern auch die Kohärenz mit den Unternehmenswerten stärken – und so eine Möglichkeit bieten, „dieses Handwerk zu lieben und es besser zu hinterlassen, als wir es vorgefunden haben.“	„Ich bin ein sehr idealistischer und emotionaler Mensch, und mein Mann ist mein realistisches Gegengewicht.“ „Meine Ausbildung als Sozialpädagogin hat mich sehr auf den Menschen fokussiert.“ „Wir stellen nach Einstellung und Fähigkeiten ein, nicht nach Herkunft.“ „Das Wissen, dass wir weniger konsumieren und weniger Umweltbelastung verursachen, gibt uns ein Gefühl der Übereinstimmung mit den Werten, die wir hochhalten wollen. Es ist eine Möglichkeit, diesen Beruf zu lieben und ihn besser zu hinterlassen, als wir ihn vorgefunden haben.“
Voreingenommenheit und Zugehörigkeit	Das Unternehmen zeigt sein Engagement für Inklusion und die Stärkung der Mitarbeitenden durch Praktiken wie die Anpassung der Arbeitszeiten an die persönliche Situation der Mitarbeitenden und die Einstellung nach Eignung und	„Das Thema Geschlecht oder Inklusion als Konzept ist nichts, womit wir uns

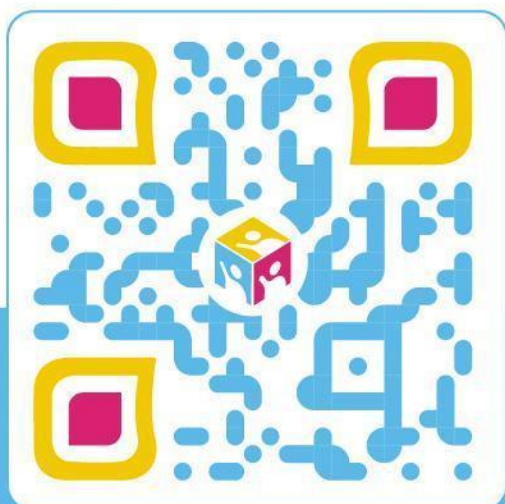
Werkzeuge, Praktiken, Bewusstsein	Fähigkeit statt nach Herkunft. Dieses Engagement wird durch strukturierte Instrumente für kollektives Bewusstsein und Dialog unterstützt. Beispielsweise findet jedes Jahr ein Teammeeting statt, bei dem Mitarbeitende Themen zur Diskussion vorschlagen können. Auch Schulungen und Initiativen, wie ein symbolischer Streik für die Umwelt, wurden organisiert. Darüber hinaus werden Management-Tools wie die SWOT-Analyse eingesetzt, um gemeinsame Bedürfnisse und Stärken zu identifizieren, die helfen, kollektive Ziele festzulegen und die Entscheidungsfindung zu verbessern. Obwohl Núria erklärt, dass „das Thema Geschlecht oder Inklusion als Konzept nicht etwas ist, an dem wir explizit arbeiten“, stellt ihre Führung sicher, dass Individuen stets nach ihrer Haltung und ihren Fähigkeiten wertgeschätzt werden. Diese Betonung unterschiedlicher Perspektiven hebt auch die Bedeutung der Bewusstwerdung von Vorurteilen hervor, da Núria ihre Überraschung darüber bemerkt, dass das, was sie als Problem wahrnimmt, manchmal von anderen nicht gleich wahrgenommen wird – und umgekehrt. Trotz des Fehlens eines expliziten Fokus auf Gender-Themen trägt der strukturelle Ansatz und die Unternehmenspraxis von Xixona dazu bei, potenzielle systemische Barrieren abzubauen, die den Zugang von Frauen zum Unternehmertum einschränken könnten. Die Figur von Núria, die als Managerin und Eigentümerin des fünf Generationen alten Familienunternehmens und als weibliche Führungskraft eine starke Rolle spielt, ist ein kraftvolles Vorbild. Nachdem sie eine intensive zweijährige Lernphase durchlaufen hat, bevor sie offiziell die Führung übernahm, bietet sie ein greifbares Beispiel für Frauen mit Führungsambitionen in der Geschäftswelt.	explizit beschäftigen; wir schätzen Menschen für ihre Einstellung und ihre Fähigkeiten.“ „Es überrascht mich, dass das, was ich als Problem wahrnehme, manchmal von anderen nicht auf die gleiche Weise gesehen wird, und umgekehrt.“
Teilen, was funktioniert Inspiration, Beispiele, übertragbare Werkzeuge	Wenn es um die Förderung von Inklusion und Diversität geht, ist es Núria wichtig, Vorurteile abzubauen. Sie betont, dass die Arbeitskleidung dazu beiträgt, ein Gefühl der Gleichberechtigung unter allen Mitarbeitenden zu schaffen. Für sie ist eine zentrale Voraussetzung für Inklusion die Fähigkeit, mit Kund*innen sowohl auf Katalanisch als auch auf Spanisch zu kommunizieren, selbst wenn die Sprachkenntnisse nicht perfekt sind – als Zeichen des Respekts. Ihre Inspiration schöpft sie oft aus Gesprächen mit vertrauten Personen wie ihrem Mann, ihren Schwägern und Schwestern, von denen viele im Ausland	„Ich glaube, das Wichtigste ist, frei von Vorurteilen zu sein. Wenn alle eine Uniform tragen, sind wir alle gleich.“ „Grundlegend ist die Fähigkeit, mit Kund*innen sowohl auf Katalanisch als auch auf Spanisch zu kommunizieren,

	gelebt oder gearbeitet haben. Diese Gespräche liefern ihr Einblicke und Ideen, darunter auch Praktiken, die von anderen Ländern inspiriert sind, wie beispielsweise die regelmäßigen Teammeetings, die ihr Mann in Deutschland kennengelernt hat. Zu den guten Praktiken, die Núria in ihrer täglichen Arbeitstätigkeit anwendet, gehören: ● Die Verwendung einer Firmenuniform als Instrument zur Förderung der Gleichstellung aller Mitarbeitenden. ● Die Fähigkeit, sowohl auf Katalanisch als auch auf Spanisch (beides Landessprachen) mit dem Team und den Kund*innen zu kommunizieren und dabei ein Bekenntnis zu Respekt zu demonstrieren. ● Die Einführung von Ideen und Praktiken, die von anderen Ländern inspiriert sind, wie z. B. regelmäßige Teamtreffen, um lokale Methoden, die sich bereits bewährt haben, mit internationalen Strategien zu kombinieren.	auch wenn dies Mühe kostet. Das allein ist schon eine Form von Respekt und Inklusion.“ „Wir wenden Ideen an, die von Praktiken aus anderen Ländern inspiriert sind, wie zum Beispiel die regelmäßigen Teambesprechungen, die mein Mann in Deutschland kennengelernt hat.“
--	---	---



**FITFORTHE
FUTURE**

Scan for more



fit4thefuture.eu



Co-funded by
the European Union



Funded by the European Union. The views and opinions expressed are those of the author(s) and do not necessarily reflect those of the European Union or of Agence Erasmus+ France / Education Formation. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for this.