

Karriere und Kinder: Kein Problem?

Helen Fricker hat in ihrem Berufsleben immer anspruchsvolle Aufgaben übernommen. Ihr Beispiel zeigt: Auch mit Kindern ist beruflich vieles möglich.

TEXT MIRIAM DIBSDALE

Helen Fricker, Sie sind bei Raiffeisen Schweiz als Strategieberaterin tätig. Wie sieht Ihr beruflicher Werdegang aus? Nach meiner Lehrerausbildung habe ich zwei Jahre unterrichtet und dann ein Psychologiestudium absolviert. Direkt nach dem Studium konnte ich in einem Teilzeitpensum bei einer grossen Bank in Zürich als Managementtrainerin anfangen. Gleichzeitig habe ich eine Stelle bei einer Bankenberatungsfirma angenommen, bei der ich schnell für den Bereich Potenzialbeurteilungen und Assessment zuständig war.

Nach der Geburt unserer Kinder habe ich in der Beratungsfirma weitergearbeitet und berufsbegleitend den EMBA an der HSG abgeschlossen. Das war eine sehr intensive Zeit! Für mich ist es wichtig, dass ich etwas lernen und mich weiterentwickeln kann. Vor sechs Jahren habe ich zu Raiffeisen Schweiz gewechselt, als Leiterin Managemententwicklung.

Sie waren für die Entwicklung eines neuen Managementprogramms verantwortlich. Können Sie uns etwas darüber erzählen?

Mein Auftrag war es, eine Ausbildung für Bankleitungsmitglieder zu entwickeln, die den stetig steigenden Anforderungen Rechnung trägt. Neu dabei war, dass wir nicht eine interne Schulung konzipiert, sondern mit dem IFZ, dem Institut für Finanzdienstleistungen der Hochschule Luzern, zusammengearbeitet haben. Das Resultat ist ein anerkannter Lehrgang auf Fachhochschulniveau. Da ich sehr gerne lerne, habe ich den ersten Lehrgang auch als Studentin besucht und abgeschlossen.

Gibt es auch etwas, das Sie in Ihrer Mutterrolle für den Berufsalltag gelernt haben?

In beiden Rollen ist Flexibilität gefragt. Trotz Planung gehört die Konfrontation mit unerwarteten Herausforderungen zum Alltag und kleinere und grössere Krisen müssen bewältigt werden. Glaubwürdigkeit ist ebenfalls zentral. Wenn ich etwas sage, muss ich mich auch entsprechend verhalten. Von Kindern erhält man diesbezüglich schnell Feedback. Und aktuell in der Pubertätsphase der Kinder kann ich meine Verhandlungsfähigkeiten entscheidend verbessern.

Sie haben ursprünglich Psychologie studiert. Wie hilft Ihnen das Studium in Ihrer aktuellen Position weiter?

Ich habe gelernt, Fragestellungen klar zu formulieren und diese strukturiert und aus verschiedenen Perspektiven zu bearbeiten. Fachlich habe ich mich fundiert mit menschlichem Verhalten auseinandergesetzt, was mir eine grosse Gelassenheit in der Auseinandersetzung mit verschiedenen Menschen gibt. Ich bleibe auch handlungsfähig, wenn es schwierig wird.

Heute sind Sie als Strategieberaterin tätig und ab Januar übernehmen Sie eine neue Funktion als Marktmanagerin. Wie sieht Ihre Tätigkeit aus?

Heute begleite ich Verwaltungsräte und Bankleitungsmitglieder von Raiffeisenbanken bei der Strategiearbeit oder setze mit den Verantwortlichen strategische Projekte, wie zum Beispiel Zusammenschlüsse, um. Als Marktmanagerin werde ich ca. 30 Raiffeisenbanken betreuen und für Verwaltungsräte und Bankleitung Sparringpartnerin in Bezug auf Strategie-, Bankführungs- und Organisationsthemen sein.

Sie haben verschiedene Tätigkeiten mit und ohne Führung erfolgreich ausgeübt. Was waren die grössten Herausforderungen?

sondern für alle möglichen Konstellationen – wie zum Beispiel die Nationalität, soziale Schicht, Sprache, Ausbildung oder Religion», sagt Caroline Schmuck, Verantwortliche Diversity & Inclusion bei Raiffeisen Schweiz.

EIN ATTRAKTIVES UMFELD

Die nachhaltige Einbindung von Diversität ist ein wichtiger Teil der Unternehmenskultur bei Raiffeisen. Die Rahmenbedingungen dafür sind geschaffen: Um den Mitarbeitenden möglichst viel Freiraum zu bieten, gibt es unter anderem flexible Arbeitszeiten und Home Office. Weiter gibt es die Möglichkeit, Führungspositionen auch in Teilzeit auszuüben sowie eine unkomplizierte Handhabung von unbezahltem Urlaub. Ein übergesetzlicher Mutter- und Vaterschaftsurlaub entlastet arbeitende Eltern. Frauen werden in ihrem Karriereweg zusätzlich durch eine Rückkehrgarantie unterstützt, damit sie nach dem Mutterschaftsurlaub in eine adäquate Position zurückkehren können. Voraussetzung ist ein Wiedereinstiegspensum von 60 Prozent. Zudem wird die weibliche Talentbasis durch die Raiffeisen Women 3.0-Programmpalette gestärkt. Ein Teil davon sind die Partnerschaften mit den Frauennetzwerken Advance Women in Swiss Business und Business Professional Women, die sehr gute Plattformen für die firmenübergreifende Vernetzung bieten.

FÜHRUNGSKULTUR IST MESSBAR

Die Umsetzung von Chancengleichheit ist eine Führungsaufgabe. So hat Raiffeisen neben den Rahmenbedingungen zwei weitere Schwerpunkte gesetzt, um die Einbindung von Vielfalt strategisch voranzutreiben: Transparenz und Bias-Expertise. Raiffeisen unterstützt an der Forschungsstelle für internationales Management der Universität St.Gallen den Aufbau des Competence Centers für Diversity & Inclusion. Im Rahmen der Partnerschaft wird jährlich eine Analyse mit anonymisierten Personaldaten durchgeführt,



Es ist nicht einfach, eine Balance zwischen dem Ehrgeiz im Beruf und der Rolle als Mutter zu finden.

Helen Fricker
Strategieberaterin, Raiffeisen Schweiz

Es ist nicht einfach, eine Balance zwischen dem Ehrgeiz im Beruf und der Rolle als Mutter zu finden. Ich übernehme sehr gerne Verantwortung, kann nicht gut arbeiten, wenn mir jemand vorgibt, was ich zu tun habe und benötige in meiner Tätigkeit Freiraum. Dafür musste ich auch einmal kämpfen und dann auch den Beweis erbringen, dass ich trotz der vielen Ansprüche, die an mich als Mutter gestellt werden, in meiner beruflichen Tätigkeit flexibel und zuverlässig bin und Verantwortung übernehme.

Mussten Sie als Mutter beruflich zurückstecken?

Bis Anfang dieses Jahres habe ich immer in einem Teilzeitpensum gearbeitet. Teilzeit war kein Hindernis, einen spannenden Job

auszuüben. Ich habe, vor allem nach Abschluss des EMBA, immer wieder interessante Angebote erhalten, die aber mit einer Erhöhung meines Arbeitspensums verbunden gewesen wären. Die Entscheidung, diese Chancen nicht zu nutzen, habe ich freiwillig aufgrund meiner damaligen Familiensituation gefällt.

Wie ist es Ihnen gelungen, Beruf und Familie unter einen Hut zu bringen?

Ich habe das grosse Glück, dass meine Eltern mich bei der Kinderbetreuung tatkräftig unterstützten. Auch ist es entscheidend, die eigenen Ansprüche immer wieder kritisch zu hinterfragen und klar festzulegen, was wirklich wichtig ist und worauf verzichtet werden kann. Wenn ich nach einem vollgepackten Arbeitstag und dem gemeinsamen Abend-

essen mit den Kindern noch den Anspruch habe, mit etwas Selbstgebackenem das Kuchenbuffet der abendlichen Schulveranstaltung zu bereichern, werden auch die grössten Energiereserven nicht ausreichen.

Möchten Ihre Kinder einmal in Ihre Fussstapfen treten?

Meine Fussstapfen sind nicht so klar vorgezeichnet, da ich sehr unterschiedliche Tätigkeiten ausgeübt habe. Mein Berufsweg war nicht vorausgeplant, ich habe Möglichkeiten genutzt, vor allem, wenn ich etwas dazulernen konnte. Ich habe aber auch bewusst auf Chancen verzichtet, obwohl dies nicht einfach war. Was meine Kinder bereits wissen: Sie möchten beide berufstätig sein und haben mich für die Kinderbetreuung längst fest eingeplant.

Kultur der Vielfalt

Die Mischung macht's. Transparenz in der Führungskultur, das Wissen um unbewusste Fallstricke in Entscheidungssituationen und die richtigen Rahmenbedingungen schaffen eine Kultur der Vielfalt.

TEXT MIRIAM DIBSDALE

Warren Buffet sagte einst: «Invest like a girl.» Damit spielte er auf das unterschiedliche Risikoverhalten der beiden Geschlechter an. Seiner Meinung nach investieren Frauen nicht risikoaverser als Männer, jedoch mit mehr Geduld und genauerer Recherche ohne blind auf die aktuellen Trends zu setzen. Männer entscheiden tendenziell spontaner, halten aber auch mehr an bestehenden Überzeugungen und Mustern fest. Addiert man diese unterschiedlichen Eigenschaften, ergibt sich ein heterogenes Team, das Probleme anders angeht, breitere Lösungsansätze diskutiert und dadurch erfolgreicher ist.

DEN TOKEN-EFFEKT AUSHEBELN

Gemäss einer aktuellen Studie des Weltwirtschaftsforums (WEF) zur vierten industriellen Revolution sind die Fähigkeiten des komplexen Problemlösens, das kritische Denken und die Kreativität, die Erfolgsfaktoren der Zukunft. Heterogene Teams werden strategisch an Bedeutung gewinnen. Eine bessere Durchmischung möchte sich auch Raiffeisen zunutze machen. So strebt die Bankengruppe eine Frauenquote von 30 Prozent im Kader an. «Ab ungefähr 30 Prozent passt sich eine Minderheit nicht mehr an, stereotype Verhaltensmuster werden durchbrochen und es entsteht eine nutzbringendere Gruppendynamik. Eine Einheit steht nicht mehr für eine gesamte Gruppe – der sogenannte Token-Effekt wird ausgehebelt. Das gilt nicht nur für die unterschiedlichen Geschlechter,

Die Umsetzung von Chancengleichheit ist eine Führungsaufgabe.

welche Rückschlüsse auf die Führungskultur zulässt. Dies schafft Transparenz und zeigt auf, wo ergriffene Diversity-Massnahmen bereits erfolgreich umgesetzt werden und wo noch Handlungsbedarf besteht. Auf Basis der Resultate werden die Führungskräfte gezielt sensibilisiert und geschult.

Um den sogenannten Biases, den unbewussten Präferenzen und daraus resultierenden, vorschnellen Vorurteilen, entgegenzuwirken, bietet Raiffeisen unter dem Titel «Vive la Différence – Führung der Zukunft» verschiedene Veranstaltungen für Entscheidungsträgerinnen- und -träger, Führungskräfte und HR Professionals an. Caroline Schmuck erklärt: «Alle profitieren vom Wissen über unbewusste, stereotype Denk- und Verhaltensweisen, die sich im Führungsalltag vor allem in Entscheidungsprozessen, wie beispielsweise in der Risikoeinschätzung, der Leistungs- und Potenzialbeurteilung von Mitarbeitenden oder in Rekrutierungssituationen manifestieren. Sich selbst sowie mögliche mentale Fallstricke besser zu kennen oder sich selbst unter Umständen austricksen zu können, gehört zur Kür einer Führungskraft der Zukunft.»



+ Wie unser Gehirn mit Komplexität umgeht

Das Gehirn interpretiert die Welt anhand von gelernten Erfahrungen, der Erinnerungsfähigkeit und der aktuellen Situation. Um die Informationsflut und Komplexität bewältigen zu können, bedient sich das Gehirn sogenannter Biases: gelernte, mentale Abkürzungen. Wir selbst sind das Mass aller Dinge. Intelligenz ist kein Schutz. Dazu gibt es folgende Beispiele:

Mini-Me Effekt: Wir bewerten Personen, die uns ähnlich sind, positiver, fokussieren auf die Ähnlichkeit und suchen aktiv den Fehler in unserem Gegenüber.

Halo Effekt: Der Gesamteindruck einer Person wird durch ein einzelnes Merkmal überlagert.

Erster Eindruck: Der erste Eindruck zählt und überschattet weitere Informationen.

Rapid Cultural Fit: Das bedeutet ganz einfach, dass die Chemie stimmt.