

Sabine Werther und  
Ralph Schmidt (Hrsg.)

# Women's Choice

**Explorative Besuche und Gespräche  
zu Frauen und Führung in der  
Medien- und Informationsarbeit**

Seminar-Reader • Hamburg 2017





Verein für Medieninformation  
und Mediendokumentation



# **Hamburger Materialien zur Medien-Information**

Schriftenreihe zur Theorie, Methodik und Praxis der Medieninformationsarbeit

**81**

**HOCHSCHULE FÜR ANGEWANDTE  
WISSENSCHAFTEN HAMBURG**  
Hamburg University of Applied Sciences

---

Hamburger Materialien zur Medien-Information 81

Sabine Werther und Ralph Schmidt (Hrsg.)

### **WOMEN'S CHOICE**

---

Explorative Besuche und Gespräche zu Frauen und Führung in  
der Medien- und Informationsarbeit

Der Reader dokumentiert Berichte und Interviews von Masterstudierenden des zweiten und vierten Semesters im Studiengang *Information, Medien, Bibliothek* aus dem Sommersemester 2017 und wurde mit freundlicher Unterstützung des *vfm* Vereins für Medieninformation und Mediendokumentation unter *vfm* Forschung veröffentlicht.

Berichtsnummer:	FB Bul-2017-4		
Berichtsart:	Seminar-Reader		
Titel des Readers:	Women's Choice – explorative Besuche und Gespräche zu Frauen und Führung in der Medien- und Informationsarbeit		
Reihentitel:	Hamburger Materialien zur Medien-Information – Schriftenreihe zur Theorie, Methodik und Praxis im Medien-Informationsmanagement ; 81		
Autoren/Autorinnen:	Sibylle Albrecht Ariadna Helena Blicharski Zineb Doubli Mareike Franke Vanessa Fröhlich Jennifer Gräler Laura-Sophie Grunert	Lydia Haring Pia Köster Smiljana Kokorus Marie Mävers Julia Nordholz Marie-Sophie Petersen Sophia Ripplinger	Marina Rolf Saskia Schaper Saskia Schramm Julia Simon Diep Tran Aruna Valliappan
Seminarlaufzeit:	21. März 2017 bis 4. Juli 2017		
Berichtsschluss:	21. August 2017		
Seminarleiter/in	Sabine Werther Prof. Dr. Ralph Schmidt M. A.		
Redaktion	Prof. Dr. Ralph Schmidt M. A.		
Institution	Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg Fakultät Design – Medien – Information Abteilung Information Finkenau 35 22081 Hamburg		
Kontakt	Prof. Dr. Ralph Schmidt Tel.: 040 42875-3603 E-Mail: rais.schmidt@t-online.de		
Satz & Gestaltung	Forschungsagentur : <i>rais</i> , Hamburg		
Titelfoto:	Saskia Schramm		

Die Verantwortung für Inhalt und Aussage der Beiträge, die nicht in jedem Fall die Meinung des Herausgebers wiedergeben, tragen ausschließlich die jeweils bei den Texten angegebenen Verfasserinnen. Für die Richtigkeit und die Wahrung datenschutzrechtlicher Belange bürgen ausschließlich die jeweiligen Urheber der Texte. Die Rechte an den Texten und Abbildungen verbleiben bei den jeweiligen Autorinnen.

## Inhalt

Einleitung.....	8
-----------------	---

### I Exkursionen in die Hamburger Digital und Kreativwirtschaft

<i>Lydia Haring, Pia Köster, Julia Nordholz und Diep Tran</i> Frauen in Start-ups – vier Gründerinnen machen Mut   Exkursion zu Hanse Ventures, Hamburg..	11
<i>Ariadna Helena Blicharski, Vanessa Fröhlich und Julia Simon</i> Agentinnen der Strategie   Bericht über eine Exkursion zur SinnerSchrader AG in Hamburg .....	18
<i>Sibylle Albrecht, Mareike Franke und Saskia Schramm</i> Die kommunikative Kapitänin   Bericht über eine Exkursion zur Handelskammer Hamburg .....	20
<i>Zineb Doubli und Marie Mävers</i> Richtungsweisend – bei Brigitte.de entscheiden Frauen, wo es lang geht   Bericht über eine Exkursion zu Brigitte.de, Hamburg .....	26

### II Interviews zu Frauen und Führung in der Digitalwirtschaft

<i>Laura-Sophie Grunert und Julia Simon</i> »Führen ist ein Handwerk« – ein Gespräch über Frauen in leitenden Positionen   achtung! GmbH, Hamburg .....	35
<i>Pia Köster und Diep Tran</i> Vom Mut zu gründen und neue Freiheiten zu finden   Crowdmedia, Hamburg .....	42
<i>Marie Mävers</i> Ein Tag hat doch ganze 24 Stunden   Futury Deutschland GmbH, Berlin .....	47
<i>Zineb Doubli und Aruna Valliappan</i> Von Empathie bis Humor – Zutaten für eine gute Führung   Xing AG, User Experience Research ..	52
<i>Sibylle Albrecht, Mareike Franke und Saskia Schramm</i> Vertrieb im Team – die Mischung macht's   DPV Deutscher Pressevertrieb, Geschäftsführung .....	62
<i>Jennifer Gräler und Marie-Sophie Petersen</i> »Frau muss auch führen wollen«   Profitraining – Seminare, Coaching und Teamentwicklung, ....	67
<i>Smiljana Kokorus und Sophia Ripplinger</i> Nie stilles Mäuschen sein – Was Frauen tun müssen, um sich zu behaupten   Wer liefert Was? Produktmanagement, Hamburg .....	73
<i>Marina Rolf und Saskia Schaper</i> Start in die Führungsposition – vom Studium zur Bibliotheksleitung   Bücherhallen Hamburg, Bücherhalle Farmsen .....	78
<i>Sibylle Albrecht, Mareike Franke und Saskia Schramm</i> Die kreative Strategin   Archäologisches Museum Hamburg, Digitales Marketing und Kommunikation .....	83

### III Diskussionen mit führenden Frauen der Digital- und Kreativwirtschaft

<i>Jennifer Gräler, Laura-Sophie Grunert, Smiljana Kokorus und Marie-Sophie Petersen</i>	
Lasst uns unbedingt Frau bleiben – weibliche Leader sprechen über Herausforderungen in Führungsräumen   Bericht über die Talkrunde „Women@Work“ mit Frauen in der Führung aus der Hamburger Medien- und Digitalbranche .....	91
<i>Sophia Ripplinger, Marina Rolf, Saskia Schaper und Aruna Valliappan</i>	
Alumnae packen aus – Tipps und Tricks für den Berufsein- und -aufstieg   Bericht über eine Alumnae-Talkrunde mit Ehemaligen des Department Information, .....	98

## Einleitung

»Fleißige Frauen arbeiten, schlaue steigen auf«. Wie diese These von Management Coach Barbara Schneider in der Praxis funktioniert, untersuchen Masterstudentinnen der HAW Hamburg in dem Forschungsmodul »Women's Choice«. Auf dem Weg zur Masterarbeit und zum Berufseintritt analysieren und interpretieren sie die aktuellen und zukünftigen Anforderungen an Frauen in Führungspositionen im Arbeitsmarkt Medien, Information und Bibliothek. Durch Vorbereitung, Durchführung und Auswertung von Exkursionen zu Unternehmen der Digital- und Kreativbranche und in Interviews mit weiblichen Fach- und Führungskräften können sie sich Wissen aneignen, das ihren Start ins Berufsleben erleichtert. Zum Ende des Seminars finden zwei Talkrunden mit Führungsfrauen der Digital- und Kreativwirtschaft beziehungsweise ehemaligen Studentinnen der HAW statt.

Die Studentinnen haben dafür unter anderem folgende Fragestellungen entwickelt:

- Gibt es speziell weibliche Fähigkeiten, die für die Arbeitswelt 5.0 besonders wertvoll sind?
- Was ist wichtiger: vieles auszuprobieren oder die Karriere strategisch zu planen?
- Wie wichtig sind Selbstvertrauen und der Wille zum Führen?
- Wie sieht gutes Selbstmarketing aus?
- Wie funktioniert Jobsharing und Führung auch im Hinblick auf die Familienplanung?
- Führen Frauen ähnlich wie Männer oder gibt es Unterschiede? Gibt es feminine Führungseigenschaften, die heute und in Zukunft besonders gefragt sind?
- Wie stellen Frauen erfolgreich Forderungen, und wie setzen sie sich durch?
- Wie schaffen Frauen es, Konflikte nicht persönlich zu nehmen?
- Wie überwindet frau den Gender Pay Gap, und wie können Frauen ihr Gehalt besser verhandeln?
- Welche Teamzusammensetzungen sind besonders erfolgreich?
- Welchen Einfluss hat die Frauenquote auf Unternehmen?
- Wie wichtig sind Networking und Mentoring?
- Wie entwickeln Frauen Visionen oder welche anderen Zukunftsstrategien haben sie?

Als Arbeits- und Sozialformen im Modul wurden eingesetzt:

- Unternehmenspräsentationen, Gruppenauswertungen und -diskussionen im Plenum;
- verantwortliche Übernahme der organisatorischen, moderierenden, investigativen und dokumentierenden Teilaufgaben in Einzelarbeit bis hin zu Viererteams.

Produkte, die aus der gemeinsamen Arbeit im Modul entstehen, sind:

- *client prospects*, in denen die wesentlichen Fakten, Daten und Informationen zu einem Unternehmen oder einer Gesprächspartnerin als vorbereitendes Informationsmaterial auf die Exkursionen für alle Modulteilnehmerinnen aufbereitet werden;
- dieser Seminarreader, in dem alle relevanten Informationen, Gesprächsinhalte und Ergebnisse aus den Exkursionen und den Gesprächen möglichst ansprechend, lesenswert und journalistisch aufbereitet dokumentiert werden.

Es hat sich rasch gezeigt, dass die verschiedenen Biografien und Erfahrungen samt den daraus resultierenden Überzeugungen der Gesprächspartnerinnen ein sehr differenziertes Bild der Rolle der Frau in der Digital- und Kreativwirtschaft ergeben. Alle Gesprächspartne-

rinnen haben jedoch eines gemeinsam: Sie vermitteln die Botschaft, dass junge Akademikerinnen in Deutschland wie nie zuvor die Möglichkeit haben, ihre beruflichen und privaten Wege selbst zu gestalten und dass sie von dieser Freiheit auch so weit wie möglich Gebrauch machen sollten. Gerade der Übergang in neue Arbeitsstrukturen ermöglicht es Frauen heute, ihre femininen Fähigkeiten miteinzubringen und den Wandel in eine kreative und gleichberechtigte Arbeitswelt zu gestalten.

Dieser Wandel ist womöglich schon eingeläutet: Zu Beginn des Seminars noch etwas unsicher, haben am Ende des Seminars mehr als zwei Drittel der Studierenden bekräftigt, dass sie sich in ihrer beruflichen Laufbahn eine Führungsposition vorstellen können.

Die Herausgebenden möchten sich für die Motivation, das Engagement und das Feedback der Studentinnen und Gesprächspartnerinnen sehr herzlich bedanken und hoffen, mit diesem Seminar einen ermutigenden Beitrag zur freien und selbstständigen Entwicklung von Frauen in der Digital- und Kreativwirtschaft beizutragen.

*Sabine Werther und Ralph Schmidt*

Hamburg, im August 2017

#### *Literaturempfehlungen*

- BISCHOFF, Sonja, Matthias FIFKA und Ingrid BECKER, 2015. *Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland. Die 6. Studie* [online]. Köln: Dr. Jürgen Meyer Stiftung (Abruf: 2017-03-30) <[http://www.juergen-meyer-stiftung.de/stiftung-ethik-pdf/Wer\\_fuehrt\\_in\\_die\\_Zukunft.pdf](http://www.juergen-meyer-stiftung.de/stiftung-ethik-pdf/Wer_fuehrt_in_die_Zukunft.pdf)>
- CORNELIßEN, Waltraud, Alessandra RUSCONI und Ruth BECKER, Hrsg., 2011. *Berufliche Karrieren von Frauen: Hürdenläufe in Partnerschaft und Arbeitswelt* [Online-Ausg.]. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. ISBN 978-3-531-92629-2.
- FUNKEN, Christiane, 2016. *Sheconomy. Warum die Zukunft der Arbeitswelt weiblich ist*. Gütersloh: Bertelsmann. ISBN 978-3-570-10271-8.
- GROLL, Tina, 2008. *Beruf Journalistin: von kalkulierten Karrieren und behinderten Berufsverläufen über Ursachen, Wirkungen und Veränderungen der ungleichen Machtverteilung zwischen den Geschlechtern im Journalismus*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller. ISBN 978-3-8364-6426-0.
- HENN, Monika, 2012. *Die Kunst des Aufstiegs: was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet*. 2., aktualisierte Aufl. Frankfurt/Main: Campus. ISBN 978-3-593-39611-8.
- HEUSER, Uwe Jean und Deborah STEINBORN, 2013. *Anders denken! Warum die Ökonomie weiblicher wird* / Heuser. München: Hanser. ISBN 978-3-446-43681-7.
- KAUP, Julia 2015. *Die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen: eine Ursachenanalyse* [Online-Ausg.]. Wiesbaden: Springer Fachmedien. ISBN .
- MÜLLER, Sandra, 2013. *Frauen als Führungskraft: Stärken nutzen, Erfolgspotenziale realisieren*. 2. Aufl. [Online-Ausg.]. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN 978-3-8349-4568-6.
- SCHNEIDER, Barbara, 2009. *Fleißige Frauen arbeiten, schlaue steigen auf: wie Frauen in Führung gehen*. Offenbach: Gabal. ISBN 978-3-89749-912-6.
- SJURTS, Insa, 2014. *Frauenkarrieren in der Medienbranche: auf was es ankommt* / Sjurts. [Online-Ausg.]. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN 978-3-658-02381-2.
- STRUTHMANN, Sandra, 2013. *Gender- und Diversity-Management: Frauen als Fach- und Führungskräfte für Unternehmen gewinnen* [Online-Ausg.]. Wiesbaden: Springer Fachmedien. ISBN 978-3-658-01630-2.
- TOPF, Cornelia und Rolf GAWRICH, 2014. *Das Führungsbuch für erfolgreiche Frauen*. 7. Aufl. München: Redline. ISBN 978-3-86881-354-8.
- TRENMANN, Jeannette, 2017. *Frauen in Führungspositionen der deutschen Privatwirtschaft: eine institutionen-soziologische Analyse organisationaler Gleichstellungspolitik* [Online-Ausg.]. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN 3-658-15766-6.



**EXKURSIONEN IN DIE  
HAMBURGER DIGITAL- UND  
KREATIVWIRTSCHAFT**



# Frauen in Start-ups – vier Gründerinnen machen Mut

Exkursion zu Hanse Ventures, Hamburg

VON LYDIA HARING, PIA KÖSTER, JULIA NORDHOLZ und DIEP TRAN



»Take the Money and run« steht auf den Jutebeuteln, die alle Studentinnen während ihrer Exkursion zu Hanse Ventures geschenkt bekommen. Dabei geht es bei dem hanseatischen Company Builder oder Incubator, wie man in der Start-up-Szene sagt, um viel mehr als nur finanzielle Unterstützung. Das Unternehmen aus Hamburg begleitet Start-ups aus dem Digitalbereich nicht nur bei der Gründung, sondern auch in allen strategischen und operationellen Fragen. »Gründen unter Welpenschutz« ist das allerdings nicht, wie wir bei unserem Besuch bei Hanse-Ventures und im Gespräch mit vier Frauen der Start-up Szene erfahren. Vor allem Diskussionen zu den Themen Herausforderungen der Gründung, Frauen in der Start-up-Szene und Fallstricke im Umgang mit Kollegen jeden Geschlechts wurden an diesem Tag geführt.

## Hanse Ventures BSJ GmbH

Am Sandtorkai 71  
20457 Hamburg  
Hanseventures.com

Gründung: 2010

Personal: circa 30 Mitarbeiter

Unternehmensleitung:

Jochen Maaß, Tobias Seikel,  
Dr. Alexander Graf zu Eulenburg

Branche: Company Builder

Portfolio: Unterstützung von Gründern mit Geschäftskonzepten im Bereich Internet und Mobile.

## Kim Reincke



seit 2016: HR & Eventmanagerin bei Hanse Ventures

seit 2015: HR-Assistentin bei Hanse Ventures

2012 bis 2016: Praktika und Werkstudententätigkeit bei Heinemann und der Zeit

2012 bis 2016: Studium Medien und Information an der HAW Hamburg mit Abschluss B.A.

2010 bis 2012: Ausbildung zur Kauf-frau für Marketingkommunikation

Kim Reincke, Alumna der HAW-Hamburg, arbeitet als HR-Managerin bei Hanse Ventures. Sie hat das Potenzial einer Diskussionsrunde mit den Powerfrauen erkannt und das Master-Seminar »Women's Choice« in die Hafencity eingeladen. Im siebten Stock des Bürogebäudes mit Blick auf die Elbphilharmonie kommen die Studierenden zusammen und können mit Uta Blankenfeld von Rebelle, Sabrina Beck von Geschenke.de, Anna Abraham von Mondosano und Jenny Wiethölter von Hanse Ventures diskutieren.

Bevor die Diskussionsrunde starten kann stellen Kim Reincke und Jenny Wiethölter die Start-up Schmiede Hanse Ventures vor. Neben allgemeinen Tätigkeitsbeschreibungen werden die Studentinnen auch mit dem breiten Portfolio an Gründungen vertraut gemacht, von denen drei Start-ups anschließend durch drei Führungspersönlichkeiten vertreten werden. Kim Reincke stellt die Gäste als absolute Powerfrauen vor, und die erste Frage wird gestellt: »Was hat euch dazu bewogen zu gründen?«

Anna Abraham hatte vor ihrer Zeit bei Mondosano das Gefühl, sich nicht genug im täglichen Berufsleben einbringen zu können und fühlte sich daran gehindert unternehmerisch etwas zu bewegen und eigene Erfolgs-

**Anna Abraham**

seit 2016: Gründerin und Geschäftsführerin der Mondosano GmbH

seit 2016: Geschäftsführerin von Abraham Equity Invest UG

seit 2014: Co-Founder von Pay with a Tweet

bis 2016: Head of Online Marketing bei Hanse Ventures

2009 bis 2012: Manager Internet Sales – Loans bei Barclaycard Deutschland

2002 bis 2006: Masterstudium Communications, Economics an der Clark University, Worcester, MA USA

erlebnisse zu verzeichnen. Als Angestellte von Hanse Ventures, die zunächst in einer beratenden Rolle tätig war, konnte Abraham dann »Gründungsluft« schnuppern und erkannte ihren Wunsch, selbst Gründerin zu werden. Dieses Streben nach Selbstverwirklichung trieb auch die anderen Frauen dazu, sich selbstständig zu machen.

Diese Ambition haben die Frauen vor allem als Festangestellte in großen Konzernen erlangt, denn nur aufgrund ihrer gefühlten Unfreiheiten haben sie ihren Gründergeist entdeckt. Beck und Abraham empfehlen Hochschulabsolventen/innen daher unbedingt, zunächst in einem Unternehmen Fuß zu fassen. Nicht nur, aber auch, weil sie vermuten, dass Investoren weniger Gelder für unerfahrene Unternehmer/innen zur Verfügung stellen. Andererseits betont Beck die Vorteile einer Gründung in jungen Jahren. »Das erste Start-up kann auch ruhig scheitern und man sollte bereit sein drei bis vier Start-ups zu gründen um dann auch erfolgreich zu sein«, sagt sie und hebt hierbei positiv die höhere Risikobereitschaft von Berufsanfängern hervor. Frau Wiethölter pflichtet ihr bei, dass lineare Lebensläufe nicht so wichtig seien, wie früher. Wer nicht in einem Konzern arbeiten möchte, solle sich nicht gezwungen fühlen, dorthin gehen zu müssen.

Blankenfeld sieht trotzdem, gerade für junge Frauen und Berufseinsteiger/innen, den Vorteil zuerst Grundlagen in einem Unternehmen kennenzulernen. Denn hier kann man erkennen, ob man dem Risiko einer Gründung gewachsen ist. Sie betont, dass ein eigenes Start-up Opfer verlange, vor allem im Privatleben. Es bleibt nicht viel Zeit für die Familie und Freunde übrig. Fehlt bei den Angehörigen also das Verständnis für die Gründung? »Als ich meiner Familie gesagt habe, dass ich gründen werde, haben alle gefragt, wohin sie Geld überweisen können, um mich in meinem Vorhaben zu

**»Probiert auch mal was Neues aus!«**

unterstützen«, sagt Beck. Auch Abraham hat durch ihre Familie Ermutigung erfahren. Allerdings konnten ihre Freunde es nicht verstehen, dass sie freiwillig ein geringeres Gehalt trotz mehr Arbeit in Kauf nahm, obwohl der nächste Karrieresprung im Unternehmen bevorstand.

Aber vielleicht war dieser Karriererückschritt genau das Richtige, denn laut Studie des Deutschen Start-up-Monitors 2016 sind Start-ups mit ihrer Technologie und ihren Geschäftsmodellen hoch innovativ und haben ein signifikantes Mitarbeiter- und Umsatzwachstum oder streben es an. Auch der Anteil der Start-up-Gründerinnen steigt kontinuierlich und liegt aktuell bei 13,9 Prozent (KPMG 2017). Wie nehmen die Grün-

**Mundosano GmbH**

Am Sandtorkai 71  
20457 Hamburg  
Mundosano.de

Gründung: August 2016

Unternehmensleitung: Alexander Meier, Anna Abraham, Christian Erb

Branche: Pharma und Medizintechnik, E-Health

Portfolio: deutschlandweit einziger Berater und Vermittler für klinische Studien, informiert aktiv über innovative Behandlungsmöglichkeiten und Studien

Philosophie: »Unser Ziel ist es, Menschen die Möglichkeit zu geben, vom medizinischen Fortschritt und innovativen Behandlungen zu profitieren.«

derinnen diese Statistiken wahr und welche Vor- und Nachteile erkennen sie in der Arbeitswelt eines Start-ups?

Für Beck kristallisieren sich diese schnell heraus. An erster Stelle zählen die flachen Hierarchien und somit auch die kurzen Entscheidungswege innerhalb des Berufsalltags dazu. Außerdem schätzt sie es, dass sie als Gründerin sehr autonom handeln kann. »Man kann einfach sehr viel selbst entscheiden und dies direkt umsetzen.« Ihre Erfahrungen aus der Berufspraxis in großen Unternehmen konnte sie bewusst für sich und für Geschenke.de nutzen: »Strukturen und Prozesse konnte ich aus meinem vorherige Berufsalltag mitbringen.« Auch wenn bei der Gründung ihres Start-ups anfänglich alles noch ein wenig unstrukturiert ablief, ordneten sich die Abläufe durch den Erfahrungsschatz der Geschäftsführenden in kurzer Zeit.

### ***Die Position als Gründerin vereint Freiheiten und ein hohes Maß an Verantwortung«***

Doch Beck weist auch auf die Höhen und Tiefen im Start-up-Alltag hin: »Es ist eine emotionale Achterbahnfahrt. Du hast gute wie auch schlechte Tage.« Sie berichtet, dass der Enthusiasmus des einen Tages im nächsten Moment auch schnell getrübt werden könne. Besonders am Anfang der Gründung kann die Gefühlslage sehr schwankend sein, vor allem weil die finanzielle Absicherung des Unternehmens noch nicht steht. Trotz Zukunftsängsten und anfänglichen Unsicherheiten müssen Vorstellungen und Pitches vor Investoren selbstbewusst gemeistert werden. Denn »ein Start-up ist so aufgebaut, dass man zunächst auf dicke Hose machen muss, um danach erst wirklich die Leistung zu erbringen«.

#### **Geschenke.de HSY GmbH**



Am Sandtorkai 71  
20457 Hamburg  
www.geschenke.de

Gründung: 2015

Personal: 16 Mitarbeiter

Unternehmensleitung:  
York Nikolas Fischer, Sabrina Beck

Branche: Webportale, Online-Shop

Portfolio: Onlineportal für Geschenke, das sich selbst als erste Anlaufstelle und Inspirationsquelle für außergewöhnliche Geschenkideen beschreibt.

Philosophie: »Außergewöhnliche Geschenkideen finden, um anderen eine Freude zu machen.«

#### **Sabrina Beck**



seit 2016: Gründerin und Geschäftsführerin bei Geschenke.de

bis 2015: verschiedene Managerstellen bei Parship GmbH

bis 2009: Junior Projektleiterin im Event-Marketing bei der Agentur bp-EventMarketing

2008: Bachelor in International Business Administration, Marketing, Medien & Kommunikation

bis 2005: Auszubildende Verkaufsfrauen bei der Tango Events & Multimedia GmbH

Es ist die ständige Suche nach den passenden Venture-Capitalists, die diese Schwankungen der Motivation auch entstehen lassen. Die Suche kann ihrer Meinung nach sehr unangenehm sein, »von vielleicht 100 Anfragen bekommt man 90 Prozent Absagen und das passiert dann natürlich immer kurz vor dem Wochenende. Damit umzugehen muss man zunächst einmal lernen«.

Genauso empfindet Uta Blankenfeld die Gründung eines Start-ups. »Die ständige Frage im Hinterkopf, wie es dem eigenen Unternehmen im nächsten Jahr finanziell geht, beschäftigt einen schon sehr.« Erschwert wird diese Situation durch ein wachsendes Team und eine zusätzliche Verantwortung für die Angestellten. »Sobald die ersten Mitarbeiter dabei sind, ist es nochmal schwerer mit Rückschlägen umzugehen.« Es gibt durchaus Momente in denen man sich als Gründer nicht gut fühlt. Genau an dieser Stelle setzt dann aber eine bedeutende Aufgabe der Gründerin an: »Es ist wichtig

**Styleremains GmbH****REBELLE**

Brooktorkai 4  
20457 Hamburg  
www.rebelle.com

Gründung: 2013

Personal: ca. 75 Mitarbeiter

Unternehmensleitung:  
Sophie-Cécile Wickman und  
Max Laurent Schönemann

Branche: Re-Commerce/ Marketplace

Portfolio: Online-Shop für Premium  
Design Second Hand Fashion

Philosophie: »Unsere Vision: das Net-  
a-Porter für Second Hand-Fashion zu  
werden.«

sich immer wieder zu motivieren und dabei andere auch mitzureißen.« Die genauen Vorstellungen der Entwicklung des eigenen Start-ups muss die Gründerin auch ihren Mitarbeitern vermitteln können. »Man muss motivieren und ein Team gut leiten können, das ist kein Nine-to-five-5 Job«, erläutert Blankenfeld.

Kontinuierliches Engagement und viele Überstunden prägen den Gründeralltag. Aber welche besondere Herausforderung haben Blankenfeld, Beck und Abraham die größte Kraft abverlangt? Anna Abraham sieht im Rückblick auf ihre Gründung und ihre Arbeit im Start-up eher »ganz viele kleine Schwierigkeiten«. Die Rolle als Gründerin sieht sie klar definiert: »Du kannst vor nichts weglaufen. Als Angestellter hast du eher die Möglichkeit unangenehme Aufgaben oder Entscheidungen an den Chef abzugeben.« Eine weitere Herausforderung ist es, häufig mit Themengebieten konfrontiert zu sein, die einem nicht so vertraut sind und seine fachlichen Kompetenzen stetig erweitern zu müssen.

Auch verlangen Abraham unangenehmen Gespräche mit Mitarbeitenden, wie beispielsweise Kündigungen großen Mut ab. »Die Rolle als Geschäftsführerin ist nicht nur glänzend«.

Frau Beck nennt zuerst zwei Herausforderungen; zum einen die Kunst sich in kürzester Zeit neues Wissen anzueignen, »wir haben im September 2016 unseren Shop gelauncht, davor habe ich noch nie Logistik gemacht. Dazu kommt außerdem noch Buch-, Finanzhaltung, Personalmanagement«, und zum anderen sich für keine Arbeit zu schade zu sein: »Ich war auch selbst für zwei Wochen im Lager und habe die Pakete für Geschenke.de gepackt, um einfach zu wissen, wie es funktioniert.« Als Geschäftsführerin sieht sie eine große Belastung auch in dem Wissen, wie sehr ihre Angestellten auf den Unternehmenserfolg angewiesen sind. »Ich will nicht irgendwann vor dem Team stehen und sagen müssen, dass die Hälfte gehen muss. Ich habe also auch manchmal schlaflose Nächte, weil ich allen Mitarbeitern etwas bieten möchte.«

Im Zuge einer Gründung verändern sich die Alltagsabläufe und Lebenssituationen für Gründerinnen und Gründer. Doch wie verändert man sich bei dem Prozess eigentlich persönlich? Und gab es Momente in denen der Gedanke ans Aufgeben eine Rolle spielte?

Abraham beobachtete bei ihren Gründungen eine emotionale Veränderung und wuchs an ihren Aufgaben. »Mich hat es gefühlt schneller erwachsen gemacht. Du musst alles selber gestalten und souverän auftreten und dabei lernen mit deinen Emotionen umgehen zu können.« Dabei entwickelte sie eine starke Selbstkontrolle, welche auch schlechte Wochen mit dem optimistischen Ausblick auf die kommenden Tage ausgleichen konnte. Durch diese erlernte mentale Stärke entstand bei ihr, trotz Konflikten, nie der Gedanken ans Aufgeben.

**Dr. Uta Blankenfeld**

seit 2017: Head of Customer Data Analysis bei Rebelle.com

bis Ende 2016: Projektleiterin Smart Data & Reporting beim DPV Deutscher Pressevertrieb (Gruner + Jahr)

bis 2016: Leiterin Business Intelligence und Head of Data Warehouse bei Elitepartner.de

bis 2007: Inhaberin von Matchworker (Freelancer Portal)

bis 2004: Gründerin und Geschäftsführerin des Projektwerk in Hamburg  
Studium der Betriebswirtschaft ik, Jena, Promotion in Koblenz

**Jenny Wiethölter**

seit Juni 2017: Head of Communications bei FFG Finanzcheck

bis Mai 2017: Public Relation Manager bei Hanse Ventures

während und nach dem Studium im Marketing und in der Kommunikation mehrerer Unternehmen und Agenturen.

bis 2015: Medienmanagement an der Hamburg Media School mit Abschluss MBA 2011: Contemporary Chinese Studies an der Fudan University Shanghai

bis 2011: BWL-Studium an der Universität Hamburg

Blankenfeld empfand die Herausforderungen bei ihrer damaligen Gründung intensiver. »Als ich damals gründete, war ich zusätzlich alleinerziehend und habe dabei gelernt die Grenzen meiner Belastbarkeit stark auszuloten.« Das Erlernen der eigenen Grenzen und die Herausforderungen der Aufgaben ließen ihre Persönlichkeit wachsen: »Daran wächst man in jedem Fall und lernt dann für alle Sachen die danach kommen mit sich besser Haus zu halten.« Als sehr wichtig empfindet Blankenfeld den Punkt sich eigene Stoppscheiben zu setzen und sich in den Situationen immer wieder zu reflektieren, da es manchmal, wie sie selbst erläutert, mental wie auch körperlich schwer sein kann.

### ***Ausreichend Selbstvertrauen mitbringen***

Die Gründerin Sabrina Beck blickt auf ihren ehemaligen Arbeitgeber zurück: »Parship war ein super Unternehmen und dort habe ich auch viel gelernt. Aber was ich mir in den eineinhalb Jahren Gründung angeeignet habe, hätte ich nie erwartet.« Die vielen kleinen Aufgaben im Berufsalltag als Gründerin haben sie gestärkt und wachsen lassen. »Vor einem Jahr war ich so aufgeregt, wenn ich vor Investoren gepitcht habe, aber jetzt sage ich einfach: Leg los!.« Selbstbewusstsein entsteht dabei automatisch. Auch sie hatte noch keinen wirklichen Tiefpunkt. Allerdings: »Ich kann meinen

Mitgründer teilweise nicht mehr sehen, auch wenn wir befreundet sind. Wir verbringen sieben Tage die Woche zusammen.« Bei so einer wichtigen Beziehung sind bewusste Auszeiten, in denen nicht über das Business gesprochen wird, wichtig.

Gründen stellt also Jeden, nicht nur Frauen, vor neue Herausforderungen, Grenzen werden ausgetestet und Limits überschritten. Die Gründung mit Unterstützung durch einen *Company Builder* wie Hanse Ventures hat es Anna Abraham, Sabrina Beck und ihren Mit-Abenteurern ermöglicht ein großes Investorennetzwerk zu nutzen. Abraham weiß vor allem die bestehende Infrastruktur und die Möglichkeit bei Venture-Capitalists vorzusprechen, zu schätzen. Sie vermutet ohne Hanse Ventures wären viele Termine gar nicht zustande gekommen. »Das ist kein Gründen mit Welpenschutz, die Verantwortung liegt schließlich immer noch bei einem selbst. Aber die Unterstützung hilft dir gerade am Anfang sehr schnell Erfolge zu erzielen,« findet Beck. Benötigtes Fachwissen oder Mithilfe durch Experten/innen kann durch den Company-Builder auch auf stündlicher Basis erfolgen und passt sich den Möglichkeiten und dem Budget der Start-ups an. Das kennt Blankenfeld aus ihrer eigenen Gründungserfahrung noch anders. Sie musste sich damals um alles selbst kümmern und ihr eigenes Investorennetzwerk aufbauen. Aber sie betont: »Auch mit einem Company Builder muss man selber gründen wollen. Man braucht einen starken eigenen Antrieb.«

Gerade für junge Frauen mit dem Ziel ihre Visionen umzusetzen, zu gründen oder sich selbstständig zu machen, ist eine große Portion Selbstbewusstsein wichtig. Hohe Belastbarkeit und ein klares Bild, wo man hinmöchte, findet Blankenfeld ausschlaggebend. Beck betont, dass Frauen sich nicht vor ihren männlichen Kollegen verstecken sollten. Eine laute Stimme und sicheres Auftreten sind hier unabdingbar. Abraham nennt dies »eine gesunde Portion Egoismus«. Als Führungskraft darf man nicht davor zurückschrecken klare Kritik zu äußern – aber

auch zu erhalten. Sich selbst zuzutrauen dem Gegenüber deutlich zu sagen was einem missfällt ist aber auch ein Lernprozess. Hier müssen Frauen auf jeder Karriere-Ebene lernen, dass sie nicht immer von Jedem gemocht werden müssen. Jenny Wiethöter sagt: »Man kann dich respektieren, aber muss nicht immer bewundert werden. Man muss auch unbequeme Entscheidungen treffen können«.

Im Vergleich zu vielen männlichen Kollegen, so Blankenfeld, müssen sich Frauen mehr Gedanken über die Familienplanung machen. Hohe Belastungen im Job und im Familienleben sind beim Gründen langfristig mit einzuplanen. Bei solch erschwerten Bedingungen stellt sich die Frage, ob die Frauen auch schon dezidiert männliche Hilfe in ihrem Arbeitsalltag brauchen. Abraham nimmt es als gute Entscheidung wahr mit ihren Gründungskollegen Alexander Meier und Christian Erb, gemeinsam das Wagnis Mondosano gestartet zu haben. Sie vermutet, dass viele Investoren bevorzugt Männer in der Geschäftsführung sehen und somit eher investieren. Diese Problematik wird auch durch Pressestimmen bestätigt: »Allein der weibliche Vorname kostet eine Gründerin 40 Prozent des potentiellen Finanzierungsvolumens« (KLOEPFER 2017).

Aber Abraham hat auch den Eindruck, dass viel Geld durch ihre Präsenz in das Unternehmen geflossen sei. Geschlechterzugehörigkeiten haben hier keine Rolle gespielt. Im Führungsstil von Mondosano bemerkt sie allerdings die Notwendigkeit von Frauen in den obersten Unternehmensebenen. »In meinem Team fordern die Frauen Kommunikation, die zwischen den Zeilen stattfindet und für die man sich mehr Zeit nehmen muss«. Den Herren der Geschäftsführung würde diese Art der Kommunikation nicht so leicht fallen. Sie wirken eher sehr direkt und faktenbezogen. Abraham möchte das aber auch nicht pauschalisieren.

Mit diesem Wunsch, nicht zu verallgemeinern, sondern immer nur bezogen auf den Einzelfall zu sprechen, verdeutlicht sie den Grundtonus der gesamten Diskussionsveranstaltung. Keine der Frauen möchte generalisieren und sieht für sich selbst große Nachteile durch ihr Frausein begründet. Beck ist es eher sogar leid, dass sie immer als »Quotenfrau« zu Konferenzen und Vortragsreihen eingeladen wird, weil noch nicht ausreichend Speakerinnen gebucht wurden.

### *Einladung in Hotelzimmer?*

Durch wiederholtes Nachfragen wird allerdings klar, auch für unsere Gesprächspartnerinnen ist der Umgang mit dem anderen Geschlecht nicht immer ganz leicht. Abraham empfiehlt: »Du darfst dich auf keine Spielchen einlassen. Es wird immer Menschen geben, die dichter an dich ran wollen, als du es möchtest.« Abgesehen von Anmachsprüchen, Annäherungsversuchen, Angeboten mit auf das Hotelzimmer zu gehen und Business-Lunch Termine, die sich als ungewollte Dates entpuppen, werden unternehmerische Prozesse durch männliche Gegenspieler blockiert. So ist die Logistikbranche stark männerdominiert und unglaublich rau, sagt Beck. »Ein Logistiker hatte mir mal gedroht zum Weihnachtsgeschäft unsere Produkte nicht mehr



auszuliefern. Hier haben wir gute Laune zu miesem Spiel gemacht, weil wir zu dieser Zeit noch auf die Person angewiesen waren.« Nach dieser Aktion haben Beck und Geschenke.de einen klaren Strich gezogen und sich von dem Logistikunternehmen getrennt. Blankenfeld betont, dass auch unter Frauen häufig ein problematisches Verhältnis entstehen kann. »Konkurrenz-kampf ist schwierig und Kontakte müssen manchmal abgebrochen werden. Das muss man lernen.«

Ein Weg, sowohl den Umgang mit Kollegen zu erleichtern, als auch Talente zu fördern, ist es Trainings und Weiterbildungen anzubieten. In dieser Hinsicht hat Hanse Ventures den Vorteil mit breiter Expertise gezielt Mitarbeitende fachlich fördern zu können. Ein weiterer Pluspunkt: »Bei uns kann schnell Verantwortung übernommen werden. Man muss es nur wollen. Dadurch merke ich als Gründerin, wo versteckte Fähigkeiten und Talente schlummern.« Mitarbeiter die ihre Stärken und Schwächen nicht kennen, können sich bei Start-ups ausprobieren.

Die Powerfrauen resümieren schließlich: »Traut euch, macht worauf ihr Lust habt. Verfolgt eure Ideen. Scheitern ist auch ok, ihr könnt aus Fehlern lernen – seid mutig. Probiert euch aus, macht verschiedene Jobs und findet heraus was ihr wirklich machen wollt.«



*Die Gespräche wurden am 11.4.2017 ab 14:30 Uhr in den Räumen von Hanse Ventures in Hamburg geführt.*

#### *Literatur und Quellen*

- KLOEPFER, Inge, 2017. Transgender und Unternehmerin: »Frau zu sein kostet eine Viertelmillion«. *Frankfurter Allgemeine Wirtschaft* [online]. 10.01. [Abruf: 2017-07-10] <<http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/netzwirtschaft/tech-unternehmerin-vivienne-ming-klagt-sexismus-der-kapitalbranche-an-14609006.html>>
- KPMG, 2016: *Deutscher Startup Monitor 2016. Der perfekte Start* [online]. Berlin: KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft [Abruf: 2017-07-10] <[http://deutscherstartupmonitor.de/fileadmin/dsm/dsm-16/studie\\_dsm\\_2016.pdf](http://deutscherstartupmonitor.de/fileadmin/dsm/dsm-16/studie_dsm_2016.pdf)>

# Agentinnen der Strategie

Bericht über eine Exkursion zur  
SinnerSchrader AG in Hamburg

sinner Schrader

VON ARIADNA HELENA Blicharski, VANESSA FRÖHLICH und JULIA SIMON

Tatsächlich arbeiten im Strategieteam bei SinnerSchrader hauptsächlich Männer. Umso interessanter ist es, den Arbeitsalltag einmal aus der Frauenperspektive zu erkunden. Bei der Exkursion zu einer der größten Internetagenturen Deutschlands verschlägt es uns in das Szenenviertel Altona. Obwohl SinnerSchrader ein Branchenriese ist, sagt der Name den meisten Studierenden im Kurs anfangs nichts. Als bekannt wird, dass das Unternehmen unter anderem die alljährliche Next Conference veranstaltet, fällt bei den meisten der Groschen.

Betritt man den Empfangsbereich des SinnerSchrader-Sitzes in Hamburg, so werden die typischen Agentur-Klischees nicht erfüllt: Es begrüßt uns kein bärtiger Mann im Hipster-Look mit dazugehörigen Sneakers, dafür aber eine junge Frau in einem konservativen Outfit, die uns kurz darauf in einem gemütlichen und lichtdurchfluteten Raum Fragen rund um das Thema »Frauen im Berufsleben« beantwortet: Elena Danisch. Zusammen mit ihrer Kollegin aus der Strategie, Tina Spießmacher, stellen uns die Gastgeberinnen zu Beginn das Unternehmen in einer Kurzpräsentation vor.

Die Spannung unter den Exkursionsteilnehmerinnen steigt. Mit jeder neuen Frage und mit jeder Antwort erfahren wir mehr über den Berufsalltag der beiden Gastgeberinnen und bekommen interessante und wertvolle Tipps für unseren Berufseinstieg. Frau Danisch ist selbst noch am Anfang ihres Berufslebens, Frau Spießmacher ist bereits mittendrin. Während Frau Danisch in das Agenturleben hineingerutscht ist, weil sie vorher schon als Werkstudentin bei SinnerSchrader tätig war, hat sich Frau Spießmacher bewusst für die Agentur und gegen die Unternehmensseite entschieden. Die ausschlaggebenden Kriterien für die Agenturseite waren der kreative Prozess, dynamische Arbeitswiesen und das Einbringen eigener Ideen. Dies sei in einer

Agentur einfacher als in einem großen Unternehmen, wo es geschlossene Abteilungen und viel Standardisierung gäbe. Zudem befänden sie sich bei SinnerSchrader zurzeit in der bequemen Situation, dass sie sehr selten pitchen müssen und viele Kundenanfragen bekämen. Dennoch schließen es beide nicht aus, auch mal auf Unternehmensseite zu arbeiten.

Auch das Thema Diskriminierung von Frauen am Arbeitsplatz darf bei solch einer



## **SinnerSchrader AG**

*Gründung:* 1996

*Standorte:* Hamburg, Berlin, Frankfurt, Hannover und München

*Mitarbeiteranzahl:* 440

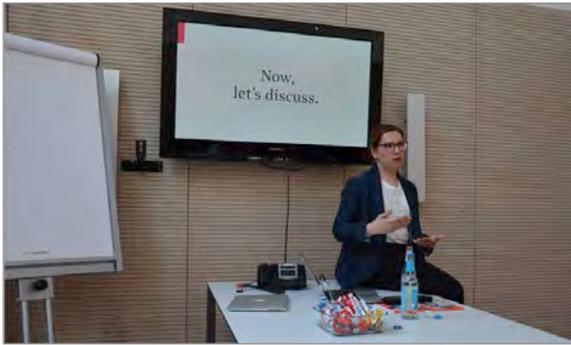
*Unternehmensbereiche:*

- SinnerSchrader
- SinnerSchrader Mobile
- Commerce Plus
- Next Audience
- Mediaby

*Branchen:* Automobil, Finanzen, Telekommunikation

*CEO:* Matthias Schrader

*Aufsichtsratsvorsitzender:*  
Dieter Heyde



Exkursion nicht fehlen. Deshalb wurde gefragt, ob die beiden schon einmal persönlich von einem männlichen Kollegen unterschätzt oder plump angemacht wurden. Darauf antworten beide mit einem klaren Ja. Frau Danisch erzählt, dass sie während ihres Praktikums und während des ersten Jobs oft unterschätzt wurde. Gerade von männlichen Kollegen. Frau Spießmacher fügt hinzu, dass es ihrer Meinung nach in vielen deutschen Unternehmen an Diversität

fehlen würde und mehr Frauen in Teams die Kultur anders prägen. So würde zum Beispiel durch einen höheren Frauenanteil in einem Team für mehr Empathie gesorgt werden, da es Frauen leichter fallen würde, sich in die Lage anderer zu versetzen. Teams sollten grundsätzlich immer zur Hälfte aus Männern und zur Hälfte aus Frauen bestehen. Leider sei dies bei SinnerSchrader aber noch nicht der Fall.

Wir kommen auf die Konkurrenz zu sprechen und uns interessiert, ob Männer oder Frauen in ihren Augen die größeren Konkurrenten seien. Gibt es Unterschiede bei dem Konkurrenzverhalten? Frau Spießmacher und Frau Danisch sind sich einig, dass Männer oft ein ausgeprägteres Konkurrenzverhalten haben als Frauen. »Sie müssen sich immer beweisen«, so Frau Spießmacher. Das sei ihr schon oft im Berufsalltag aufgefallen. Männliche Kollegen seien mutiger und selbstbewusster und das wäre oft gerade für junge Frauen eine Herausforderung mit der sie klar kommen müssen. Sie erklärt, dass es besonders wichtig als Frau sei, seine Erwartungen klar zu formulieren und vor allem auch neue Projekte und Herausforderungen anzunehmen. Frauen müssen sich ihrer Meinung nach mehr vernetzen, als Beispiel nennt sie das Netzwerk *Digital Media Women*. Zudem kann ein Mentor oder Fürsprecher unter den Kollegen helfen, seine Ziele langfristig zu erreichen. Wir fragen, ob es denn Kollegen gäbe, die sich nicht korrekt oder kollegial verhalten und Frau Spießmacher macht klar: Fachliche Konflikte gibt es jeden Tag, aber dennoch ist SinnerSchrader eine flegelfreie Zone.

Beide Gesprächspartnerinnen sind sich einig, dass bei SinnerSchrader ein sehr gutes Arbeitsklima herrscht und beide Geschlechter gleichgestellt sind. Jedoch nicht in der Gehaltsfrage: Frauen bekommen deutschlandweit generell immer noch weniger Geld als Männer. Dabei ist das Gehalt Verhandlungssache und vor allem in Agenturen sehr individuell festgelegt. Frauen machen oft den Fehler emotional zu argumentieren und ihre Gehaltswünsche vor ihren Vorgesetzten zu rechtfertigen. Hierbei sollten sich Frauen vorrangig auf reine Fakten konzentrieren und ihre Erfolge explizit kommunizieren. Nach der Frage, ob die beiden Agenturfrauen schon einmal darüber nachgedacht haben selbst zu gründen, erhalten wir ein klares Nein. Bisher hatten beide keine zündende Idee, die es sich lohnen würde zu verfolgen. Zudem hat die Anstellung viele Vorteile, die beide Frauen noch weiterhin genießen möchten. Frau Spießmacher erklärt weiterhin, dass weibliche Gründerinnen rund 15 Prozent weniger Investorengeld erhalten als ihre männlichen Mitstreiter. Dieser Aspekt macht klar, dass ein Kulturwandel in Deutschland nötig ist, und wenn eine Frauenquote dazu beiträgt, sind die SinnerSchrader-Frauen dafür.



# Die kommunikative Kapitänin

Exkursion zu *Sabine Lurtz-Herting*, Leiterin des Archivs, der Bibliothek und des Stabsbereichs Unternehmerische Kulturförderung in der Handelskammer Hamburg



VON SIBYLLE ALBRECHT, MAREIKE FRANKE UND SASKIA SCHRAMM

*Der Wind pfeift um die Mauern der Handelskammer, bedrohliche Wolken türmen sich über den mintgrünen Dächern des Rathauses. Um 14:30 Uhr nimmt Sabine Lurtz-Herting die Teilnehmerinnen des Seminars »Women's Choice« mit an Bord, um ihnen im Hanse-Zimmer zum Thema »Frauen in Führung« Rede und Antwort zu stehen.*

Wer eine Ausbildung in Hamburg gemacht hat, kennt die Handelskammer. Sie berät Unternehmen, unterstützt bei der Gründung, vertritt wirtschaftliche Interessen gegenüber der Politik und organisiert die berufliche Aus- und Weiterbildung. Zum Bildungsangebot der Handelskammer Hamburg gehören unter anderem die Commerzbibliothek, die private Hochschule *Hamburg School of Business Administration* und die *Handelskammer Bildungsservice GmbH* mit ihrem Kursangebot.

1665 wurde die Handelskammer als Commerzdeputation von Hamburger Kaufleuten gegründet, die sich gemeinsam gegen Piratenangriffe verteidigen wollten. Mehr als drei Jahrhunderte später steht die Handels-

## Die Meuterei der Rebellen

kammer einem neuen Gegner gegenüber – den sogenannten Kammerrebelln, die mit einer Meuterei die alten Regeln brechen wollen. Bei der Wahl im Februar 2017 gewann das Wahlbündnis »Die Kammer sind wir« 55 der 58 Sitze im Plenum, dem Parlament der Hamburger Kaufleute. Dort sind nun kaum noch bekannte Hamburger Traditionsunternehmen vertreten, sondern überwiegend kleine Firmen. Ihr Hauptziel: Die Pflichtbeiträge der Hamburger Unternehmen sollen abgeschafft werden; darüber hinaus treten sie für mehr Transparenz und mehr Mitbestimmungsmöglichkeiten der Mitgliedsunternehmen in der Kammer ein. Der langjährige Hauptgeschäftsführer, dessen Gehalt die Rebellen im Wahlkampf kritisierten, ist vor Kurzem zurückgetreten, ein Umbau der internen Strukturen ist zu erwarten. Der Sturm auf hoher See hat begonnen.

Als Leiterin des Archivs, der Bibliothek und des Stabsbereichs Unternehmerische Kulturförderung, aber auch als Personalrätin steht Sabine Lurtz-Herting mitten im Geschehen. Den neuen Präses beschreibt sie als einen charismatischen Mann, der für seine Sache brennt, die Menschen

### Geschichte der Handelskammer

Die Handelskammer Hamburg wurde 1665 unter dem Namen Commerzdeputation von Hamburger Kaufleuten zu dem Zweck gegründet, Konvoischiffe zur Verteidigung von Handelsschiffen gegen Piratenangriffe zu finanzieren. Erst einige Jahre später entwickelt sich die Handelskammer zur Interessenvertretung und zum Selbstverwaltungsorgan der Hamburger Wirtschaft. 1735 wird die Commerzbibliothek gegründet, heute die älteste Wirtschaftsbibliothek der Welt. Im 20. und 21. Jahrhundert folgen dann weitere Beteiligungen wie die Gründung einer privaten Hochschule.



Modelle der Convoischiffe von 1665  
(Foto: Saskia Schramm)

davon überzeugen will und den Anspruch erhebt, zu führen. Lurtz-Herting kritisiert jedoch, dass hinter dem Wahlversprechen, die Pflichtbeiträge abzuschaffen, kein konkreter Plan für die Umsetzung steht. Insbesondere mit Blick auf die 290 Mitarbeiter der Handelskammer hält sie dies für unverantwortlich. Zudem hätten sich die Kammerrebellin dadurch selbst unter enormen Druck gesetzt: Sie müssten jetzt Ergebnisse liefern. Hätte eine Frau an der Spitze der Rebellin solche Wahlversprechen gegeben, nur um möglichst viele Stimmen zu gewinnen? Lurtz-Herting ist da skeptisch. Frauen gehen nach ihrer Erfahrung eher planerisch vor und setzen sich machbare Meilensteine.

Sie stelle fest, dass die Umbrüche in der Handelskammer den Männern tendenziell mehr zu schaffen machten. Gerade in den ersten Berufsjahren suchten sie stärker als die Frauen nach Aufstiegsmöglichkeiten und sähen sich in ihrer beruflichen Entwicklung jetzt eingeschränkt. Da der Anteil der Männer in Führungspositionen höher sei, hätten sie im Schnitt auch mehr zu verlieren. Im Management seien Stellen zudem oft leichter abzubauen als auf der Ebene der Sachbearbeiter. Jedoch seien die Mitarbeiter quer durch alle Hierarchieebenen verunsichert.

Um der Unruhe in ihrer eigenen Abteilung zu begegnen legt Lurtz-Herting sehr viel Wert auf Kommunikation. Die Mitarbeiter sollen alle Informationen über den Umbruch erhalten, damit sie selbst einschätzen können, in welcher Situation sie sich befinden. Es soll nicht nur über die Arbeit gesprochen werden, sondern auch über die Eindrücke und Gefühle der Mitarbeiter.

Bevor sie in der Handelskammer Hamburg einstieg, studierte die gebürtige Bayerin Kreatives Schreiben am Deutschen Literaturinstitut Leipzig. Bei einem Praktikum im Kulturamt ihrer Heimatstadt entdeckte sie, dass ihr Organisieren lag. So entschied sie sich für ein Aufbaustudium in Kultur- und Medienmanagement und tauschte die Berge gegen die Elbe.

Der Professor, für den sie als studentische Hilfskraft arbeitete, war Mitglied im Ausschuss für Kulturförderung der Handelskammer, und über diesen Kontakt gelang es ihr, eine Arbeitsstelle in der Kulturabteilung der Handelskammer zu bekommen. Ihr Professor habe ihr als Mentor die Tür geöffnet. Lurtz-Herting betont, dass ein Türöffner gerade im Kulturbereich hilfreich sei. Auf jede attraktive freie Stelle komme dort eine Vielzahl von Bewerbungen. Ein Fürsprecher könne zumindest dafür sorgen, dass die eigenen Unterlagen nicht in den großen Stapeln verschwänden, sondern aufmerksam gelesen würden. Überzeugen müsse man den künftigen Arbeitgeber im Bewerbungsgespräch jedoch selbst, so wie später durch die eigene Leistung.

### **Sabine Lurtz-Herting**

1978 in Kandel geboren

Künstlerisches Diplom in den Fächern Prosa und Lyrik

Aufbaustudium Kultur- und Medienmanagement

Praktika im Kulturamt Ingolstadt, im Literaturhaus München, im Literatur- und Pressebüro Pauw & Politicky

seit April 2004 in der Handelskammer Hamburg für das Thema Unternehmerische Kulturförderung

seit 2012 Personalratsvorsitzende

seit März 2015 Leiterin der Abteilung Commerzbibliothek und Archiv sowie des Stabsbereichs Unternehmerische Kulturförderung

### **»Bestimmt merkt der Chef, dass ich die Beste bin«**

Mittlerweile ist Lurtz-Herting seit 13 Jahren in der Handelskammer tätig und in Schleswig-Holstein sesshaft geworden. Sie sei nicht mit der Idee gestartet, einmal in der Führungsebene zu landen, berichtet sie, aber irgendwann stellte sie mit Blick auf ihre Abteilungsleiterkollegen fest: Das kann ich auch – und vielleicht sogar besser. Sie begann, hausintern Karrieremöglichkeiten zu sondieren, die zu ihrer Berufserfahrung passten. Als eine Umstrukturierung in der Kammer anstand und die damalige Leiterin der Bibliothek signalisierte, dass sie gerne in ein anderes Aufgabengebiet wechseln wolle, suchte sie gezielt das Gespräch mit der Personalabteilung.

Wie wird man nun Führungskraft? Indem man nicht zu schnell zufrieden ist, meint Lurtz-Herting. Gerade Frauen neigten jedoch dazu. Das schöne Büro, die netten Kollegen, das auskömmliche Gehalt, die Freude an der eigenen Tätigkeit und die gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf ließen den Wunsch nach beruflichem Aufstieg stagnieren. Führungskräfte bemerkten zwar durchaus, wenn eine Mitarbeiterin für weiterführende Aufgaben geeignet sei, wenn diese jedoch nicht aktiv signalisiere, dass sie auch aufsteigen wolle, werde daraus nichts. Denn was könne sich ein Chef mehr wünschen als scheinbar zufriedene Mitarbeiter mit herausragender Leistung? Die wolle er natürlich behalten. Der Erhalt des Status Quo sei aus seiner Sicht wünschenswert, jede Veränderung bedeute nämlich zunächst einmal Unsicherheit.



Das Hansezimmer - ganz rechts: Lurtz-Herting  
(Foto: Saskia Schramm)

Gerade Frauen hofften jedoch darauf, allein dank guter Arbeit entdeckt und gefördert zu werden nach dem Motto »Bestimmt merkt der Chef, dass ich die Beste bin«. Wer sich darüber hinaus aber nicht bemerkbar mache, vergebe seine Chancen. Karriereziele müssen in den Augen von Lurtz-Herting bewusst geplant und verfolgt werden. Das sei im Arbeitsleben normal und völlig in Ordnung. Geduld und Eigeninitiative seien wichtige Faktoren in diesem Prozess. Ihr Eindruck sei, so Lurtz-Herting, dass die weiblichen Führungskräfte der Handelskammer mehr als ihre Kollegen auf die Auswahl der Kleidung achteten. Angesichts des Dresscodes gebe es zwar Einschränkungen, dennoch pflegten viele Kolleginnen einen individuellen Stil.

### ***Die Frau mit den verrückten Blusen***

Sie selbst trage meistens klassische schwarze Hosenanzüge, kombiniert mit sehr bunten und auffällig gemusterten Blusen, auch das eine oder andere finnische Designerstück. Farben spielten eine große Rolle, sie wähle sie zuweilen gezielt nach Anlass aus. Ein roter Schal gebe Kraft bei herausfordernden Aufgaben, etwa wenn sie eine Veranstaltung moderiere oder eine wichtige Verhandlung führe. Ihr Hosenanzug wirkt zwar eher herb und der Männerwelt angepasst, ihren Führungsstil prägen jedoch Kommunikation und Unterstützung, Eigenschaften, die

eher als weiblich deklariert werden. Eigene Erfahrungen als Mitarbeiterin hätten ihr gezeigt, was wichtig sei – den Mitarbeitern Freiraum zu lassen, aber stets das Gefühl zu vermitteln: Wenn ihr mich braucht, bin ich da. Das gilt auch dann, wenn Fehler passieren oder Angriffe von außen kommen. Dennoch hat sie ihre Matrosen im Griff, gibt klare Kommandos und übt Kritik, wenn nötig. Wichtig sei in ihren Augen das regelmäßige Gespräch mit den Mitarbeitern, individuell und im Rahmen der wöchentlich stattfindenden Teambesprechungen. Informationen werden nicht nur an die Mitarbeiter weitergegeben, sie werden auch kommentiert und diskutiert. In ihrer Abteilung soll ein intensiver Austausch und Klarheit darüber herrschen, wie welche Entscheidungen zustande kommen. Sie hofft, dass ihr Führungsstil auch dazu führt, dass sich ihre Mitarbeiter

#### ***Frauenförderung***

Die Handelskammer engagiert sich seit 2001 vermehrt dafür, dass Frauen Firmen gründen, übernehmen oder in Führungspositionen aufsteigen. Dafür wurden eigens Netzwerke und Seminare geschaffen wie:

- e trifft u (Existenzgründerinnen treffen Unternehmerinnen)
- Hamburger Unternehmerinnentag
- Ladies Logistic Lounge

Zudem wird Unternehmen der Helga-Stödter-Preis verliehen, die sich besonders für Gender-Equality einsetzen.

wohlfühlen und wegen des kommenden Umbruchs durch die Rebellen eher gelassen mit der Situation umgehen – und natürlich, dass ihre Abteilung nicht kentern wird.

Die Frage, welcher Führungsstil typisch männlich oder typisch weiblich ist, sei klischeehaft und schwinde stets mit, wenn es gelte, den eigenen individuellen Führungsstil zu reflektieren. Eine Gefahr sieht Lurtz-Herting für weibliche Führungskräfte darin, dass sie versuchten, einen »auf harten Hund zu machen« und bewusst einen sehr dominanten und aggressiven Führungsstil an den Tag zu legen. Manche Frauen wollten dadurch Stärke zeigen, vielleicht sogar beweisen, dass sie stärker als ihre männlichen Kollegen oder Gegenüber sind. Damit stießen sie jedoch auf dieselben Probleme. Häufig werde Frauen manipulatives Verhalten vorgeworfen, insbesondere, was den Einsatz ihrer Weiblichkeit beim Erreichen bestimmter Ziele anbelange. Diesen Vorwurf weist Lurtz-Herting zurück. Sie stelle jedoch fest, dass es mitunter einen Subtext gebe, wenn sie als Frau Verhandlungen mit Männern führe, und zwar auf beiden Seiten. Es mache einen Unterschied, ob sie mit Frauen oder Männern Gespräche führe, und sie stelle sich in der Verhandlungstaktik darauf ein.

Wichtig ist es, den Ausgleich zwischen Führungskraft und Mensch zu finden. Lurtz-Herting scheut sich nicht zu erzählen, dass ihr auch schon mal vor Wut die Tränen kamen, als sie in einer Verhandlung mit der Blockadehaltung der Gegenseite konfrontiert gewesen sei und das Gefühl hatte, ein für sie wichtiges Projekt gegen eine Mauer aus Ignoranz verteidigen zu müssen. Sie versuche dann, die »lokalen Rationalitäten« der anderen Seite zu verstehen und doch noch eine gemeinsame Lösung zu finden. Keine Situation sei ausweglos. Es sei in Ordnung, sich als Führungskraft über etwas zu ärgern, wütend oder verzweifelt zu sein. Dies müsse man nicht um jeden Preis vor den Mitarbeitern verbergen. Denn auch eine Führungskraft sei immer noch ein Mensch.

### *Sexismus? Heute noch?*

Sexuelle Belästigung oder offenen Sexismus habe sie in der Handelskammer nicht erlebt, berichtet Lurtz-Herting. Für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf werde viel getan und Mütter kehrten nach der Elternzeit in der Regel an ihren alten Arbeitsplatz zurück, oft mit reduzierter Stundenzahl. Zudem könnten viele Mütter und Väter individuelle Absprachen zu Arbeitszeit und Arbeitsort treffen, die ihnen den Alltag erleichterten. Dennoch gebe es Achtlosigkeiten, die von den Betroffenen als Benachteiligung empfunden würden. Etwa wenn Be-



*Sexismus als intensiver Diskussionsgrund in der Frauenrunde* (Foto: Saskia Schramm)

sprechungen zu Uhrzeiten angesetzt würden, die Teilzeitkräfte von der Teilnahme ausschließen, oder wenn kurzfristige Ausfälle wegen der Betreuung eines kranken Kindes von Kollegen abfällig kommentiert würden. Kolleginnen hätten ihr als Berufsanfängerin offen geraten, mit der Familiengründung zu warten, bis sie eine bestimmte Karrierestufe erreicht habe, da Mütter geringere Aussichten auf Beförderung hätten, berichtet Lurtz-Herting. Nach ihrer Heirat habe sie auch das Gefühl gehabt, dass ihr

Vorgesetzte und Kollegen ständig auf den Bauch geschaut hätten, um Anzeichen einer Schwangerschaft zu entdecken. Eine gewisse Erwartungshaltung nach dem Motto Hochzeit – Kinder – Teilzeit habe sie durchaus in ihrem Umfeld gespürt. Dass Väter sich dazu entschlossen, mehr als die üblichen zwei Monate Elternzeit zu nehmen oder ihre wöchentliche Arbeitszeit dauerhaft zu reduzieren, sei zumindest in der Handelskammer noch immer die Ausnahme, werde jedoch gefördert.

Die Einführung anonymer Lebensläufe zur Vermeidung von Sexismus und anderen Diskriminierungen befürwortet Lurtz-Herting nicht. Dadurch verlagere sich die Vorauswahl der Kandidaten nur um einen Schritt und finde im Bewerbungsgespräch statt. Denn auch wenn die formale Qualifikation im Vordergrund stehe, spielten Faktoren wie Alter oder Geschlecht bei der Auswahl der Bewerber durchaus eine Rolle, wenn es darum gehe, ein bestehendes Team zu vervollständigen beziehungsweise den Personalbestand der Organisation gezielt weiterzuentwickeln. Das sei ihrer Meinung nach auch legitim. Als Personalrätin habe sie Einblick in alle Bewerbungen, die in der Handelskammer auf Stellenausschreibungen eingingen, und könne sowohl bei der Vorauswahl als auch bei der Stellenbesetzung mitentscheiden. Sie habe nicht den Eindruck, dass die Personalabteilung Bewerber aufgrund ihres Geschlechts oder anderer Faktoren benachteilige.



Rundgang durch die Handelskammer

(Foto: Saskia Schramm)

### *Das oberste Deck*

Nach einem intensiven Gespräch über Führungsstile, Sexismus und Aufstiegsmöglichkeiten zeigte Lurtz-Herting den Studentinnen in einem kleinen Rundgang die Räumlichkeiten der Handelskammer Hamburg. Neben der Leitung des Archivs, der Bibliothek, ihrer Tätigkeit als Personalrätin, leitet sie zudem den Stabsbereich Unternehmerische Kulturförderung der Handelskammer – eine wahre Power-Frau.

Sie zeigte den Teilnehmerinnen den Ausstellungsbereich der Handelskammer, in dem verschiedene Künstler gezeigt werden. Eine Dauerausstellung informiert über die Geschichte

der Handelskammer. Lurtz-Herting nahm die Seminarteilnehmerinnen mit aufs oberste Deck, das Dach der Handelskammer, das zu einer edlen Lounge umfunktioniert wurde. Große Segeltücher schützen im Sommer vor der Hamburger Sonne. Ebenso schützt Sabine Lurtz-Herting als Kapitänin ihrer Abteilungen ihre Mitarbeiter und beweist, dass eine Frau als Führungskraft kein rauer Seebär sein muss.



Über den Dächern der Handelskammer

(Foto: Saskia Schramm)

Die Exkursion fand am 9.5.2017 ab 14:30 Uhr in der Handelskammer Hamburg statt.

### *Literatur und Quellen*

- BALZER, Julia, 2017. Handelskammer Hamburg: In stabiler Verfassung mit optimistischem Blick in die Zukunft. *Business & People* [online] 4. August. [Abruf: 2017-04-29] <<http://www.business-people-magazin.de/newsgate/handelskammer-hamburg-in-stabiler-verfassung-mit-optimistischen-blick-in-die-zukunft-17026/>>
- GRABBE, Hanna, 2017. Die Tischmanieren ändern sich. Der Rebell Tobias Bergmann ist neuer Präses der Handelskammer. Jetzt wird es ungemütlich. *Zeit online* [online] 11. April [Abruf: 2017-04-25] <<http://www.zeit.de/2017/16/handelskammer-tobias-bergmann-praeses>>
- HANDELSKAMMER HAMBURG, 2015. *Bericht 2014/2015* [online]. Hamburg: Handelskammer Hamburg [Abruf: 2017-03-29]. <[https://www.hk24.de/share/flip/Bericht14\\_15/index.html](https://www.hk24.de/share/flip/Bericht14_15/index.html)>

- HANDELSKAMMER HAMBURG, 2016. *Bericht 2015/2016* [online]. Hamburg: Handelskammer Hamburg [Abruf: 2017-03-29]. <[https://www.hk24.de/share/flip/Bericht\\_2015\\_2016/index.html](https://www.hk24.de/share/flip/Bericht_2015_2016/index.html)>
- HANDELSKAMMER HAMBURG, 2017a. *Presse* [online]. Hamburg: Handelskammer Hamburg [Abruf: 2017-04-26]. <<https://www.hk24.de/servicemarken/presse>>
- HANDELSKAMMER HAMBURG, 2017b. *Bericht 2016/2017* [online]. Hamburg: Handelskammer Hamburg [Abruf: 2017-03-29]. <[https://www.hk24.de/blob/hhikhk24/servicemarken/ueber\\_uns/3647644/beff136f042907a7986a7d34c31d3aa4/Bericht-2016\\_2017-data.pdf](https://www.hk24.de/blob/hhikhk24/servicemarken/ueber_uns/3647644/beff136f042907a7986a7d34c31d3aa4/Bericht-2016_2017-data.pdf)>
- HSBA, 2015. *Firmenprofil HSBA Hamburg School of Business Administration GmbH* [online]. Darmstadt: Bisnode Deutschland GmbH [Abruf: 2017-03-29] <[https://www.wiso-net.de/document/HOPE\\_935581938](https://www.wiso-net.de/document/HOPE_935581938)>
- KRULL, Daniel, 2017. Wirbel um »Kammer-Rebellen«. *Das Erste PlusMinus* [Online-Video] 12.05. 11:30 [Abruf: 2017-04-25] <<http://www.daserste.de/information/wirtschaft-boerse/plusminus/sendung/handelskammer-hamburg-berlin-100.html>>
- MEYER-WELLMANN, Jens, 2017. Kammer-Rebell Bergmann – ein Aufrührer wird Anführer. *Hamburger Abendblatt* [online] 08.04. [Abruf: 2017-04-25] <<http://www.abendblatt.de/hamburg/kommunales/article210197897/Vom-Aufruehrer-zum-Anfuehrer.html>>
- PREUSS, Olaf, 2017. Viele machen sich große Sorgen um ihre Zukunft. *Die Welt* [online] 02.03. [Abruf: 2017-03-30]. <<https://www.welt.de/regionales/hamburg/article162537162/Viele-machen-sich-grosse-Sorgen-um-ihre-Zukunft.html>>

# ***Richtungsweisend – bei Brigitte.de entscheiden Frauen, wo es lang geht***

Exkursion zu Brigitte.de bei Gruner + Jahr, Hamburg

von ZINEB DOUBLI und MARIE MÄVERS

**Brigitte**

## ***Gruner + Jahr – Short fact***

Am Baumwall 11  
20459 Hamburg  
www.guj.de

*Gründung:* 1965

*Geschäftsführung:*

Julia Jakel, Chief Executive Officer

*Branche:* Verlagswesen

*Portfolio:* Mehr als 500 Magazine und digitale Angebote in über 20 Ländern.

*Kernmärkte:* Deutschland und Frankreich (G+J 2017a)

*Philosophie:* »Grundlage unseres Denkens und Handelns ist die konsequente Orientierung an den Interessen und Bedürfnissen unserer Leser, Nutzer und Kunden. [...] Unser Ziel ist nachhaltige Marktführerschaft und Wirtschaftlichkeit.« (G+J 2017b)

*Umsatz:* Geschäftsjahr 2016: € 1,58 Mrd., 2015: € 1,611 Mrd. (G+J 2017a)

*Wettbewerb:* G+J ist im Jahr 2014 auf Platz drei des Medienkonzern-Rankings in Deutschland und international (MEDIA TRIBUNE 2015)

*Groß, grau und viel Glas. Direkt vom Bahnsteig der U-Bahnstation Baumwall kann man in die Büros des Verlagsgebäudes von Gruner + Jahr sehen; nur einen Steinwurf weit weg befinden sich die Landungsbrücken. In unmittelbarer Nähe zum Hafen ist G+J mit seinem Hauptsitz sehr zentral in Hamburg gelegen.*

*Um 14:30 Uhr wird die Gruppe von Nina Klein am Haupteingang abgeholt, Frau Klein ist die stellvertretende Chefredakteurin der Digital Brigitte und selbst eine Absolventin der HAW Hamburg. Nach kurzer Begrüßung geht es für alle zum Stern-Konferenzraum, in dem die Sitzung stattfinden wird. Der Raum ist groß und hell: Überall sind Zeitschriften auf einem großen ovalen Tisch verteilt, den in der Mitte das Logo des Stern-Magazins ziert.*

*Kurz darauf betritt Christian Spieß den Saal, Senior HR-Manager und Personalreferent Recruiting bei G+J. Er begrüßt alle herzlich und teilt bedauernd mit, dass der Beamer nicht funktioniert. So können Frau Klein und er deshalb die geplante Präsentation zu G+J und Brigitte.de nicht halten. Stattdessen würde man gleich in den Gesprächsteil durchstarten.*

Nina Klein, stellvertretende Chefredakteurin von *Brigitte.de*, würde sich selbst zur Überraschung ihrer Zuhörer nicht als Journalistin bezeichnen. Sie beschreibt ihre Redaktion als relativ groß für eine Online-Redaktion. Sie besteht aus 19 festangestellten Mitarbeitern, nur zwei davon sind männlich, und es gibt zusätzlich fünf studentische Hilfskräfte: Eine davon ist eine Studentin aus der HAW Hamburg. Frau Klein weist darauf hin, dass freie Mitarbeiter auf Grund der Scheinselbstständigkeit nicht mehr angeheuert werden können und Kurzzeit-Praktikanten, beispielsweise für drei Wochen, leider nicht mehr angenommen werden.

Das 25-köpfige Team der Digital Redaktion ist sehr jung: Nur ein paar der weiblichen Kollegen sind im Team bereits über 40 Jahre alt. Nach Frau Kleins Ein-



*Studenten warten vor dem Haupteingang von Gruner + Jahr*  
(Foto: Zineb Doubli)

schätzung tun sich die älteren Kolleginnen vielleicht erwartungskonform mit den neuen Medien etwas schwerer, schreiben aber mit all ihrer Erfahrung bessere Inhalte als manche der jüngeren Kollegen.

Die Hauptaufgabe von Nina Klein ist die Betreuung und Organisation des Teams: Sie lächelt, als sie erklärt, dass es bei 24 Mitarbeitern immer jemanden gibt, der unzufrieden ist oder Unterstützung braucht. »Am Ende muss alles funktionieren, denn wir brauchen User, die auf unsere Zeilen klicken. Der Klick ist unser Geld«, betont Frau Klein.

### *Der Klick ist unser Geld*

Sie beschreibt den Studenten am Tisch den Redaktionalltag: Jeden Morgen findet eine Konferenz statt, bei der die Redakteure ihre Themen vortragen und diskutieren. Die Leitung dieser Konferenz gehört auch zu den Aufgaben von Nina Klein. Dabei liegt der Fokus auf den Social Media Auftritten von Brigitte.de, vor allem auf Facebook, und der Optimierung der mobilen Seite: Jeden Tag wird eine neue Startseite gebaut, die dann am Tag darauf online geht. Auf die Frage, was ihr am meisten Freude in ihrem Job macht, antwortet Nina Klein: »Es macht am meisten Spaß, wenn es läuft«. Die Arbeit geht ihr gut von der Hand, wenn die Stimmung im Team ausgeglichen ist. Aber nach ihrer Einschätzung ist das in einer von Frauen dominierten Redaktion selten möglich: »Wenn es nur Frauen sind, wisst ihr selber wie anstrengend das manchmal ist. Am schönsten wäre ein Verhältnis von 50 zu 50«, so Frau Klein. Aber in der Redaktion von Brigitte ist das schwer realisierbar, denn es interessieren sich leider zu wenig männliche Bewerber für die Themen ihres Magazins.

Ein Traumjob; in ihrer Führungsposition spricht Nina Klein von ihrem Job nur positiv. Sie sei bei G+J ins berufliche Paradies gekommen: »Wer aus dem Verlagswesen kommt, weiß wie hart die Branche ist. Solche Arbeitsbedingungen sind in Redaktionen nicht selbstverständlich: Dreißig Urlaubstage und ein vierzehntes Monatsgehalt. Der Betriebsrat wacht hier über alles«, betont sie. Nach ihrer Meinung gibt es in Hamburg eventuell nur noch den Spiegel, Beiersdorf, Phillips, Google und Otto mit so guten Konditionen als Arbeitgeber.

Nina Klein ist erst seit einem halben Jahr stellvertretende Chefredakteurin und bildet mit ihrer Chefin Eva Spundflasche zusammen die Spitze der Digital-Redaktion. Die Arbeitsaufteilung ist laut Frau Klein perfekt gelöst: »Meine Chefin ist viel unterwegs, hält Präsentationen für Anzeigenkunden, kümmert sich um die Kommunikation nach unten und nach oben und ich bin mehr beim Team«.

### *Geschichte von Gruner + Jahr*

1965: Zusammenschluss vom Zeitschriftenverleger Duo John Jahr und Dr. Gerd Bucerius mit dem Drucker Richard Gruner zur Gruner + Jahr GmbH & Co.

1969: Übernahme von 25 Prozent der Verlagsanteile durch Bertelsmann-Boss Reinhard Mohn.

1978: Erster deutscher Verlag mit internationaler Präsenz durch die Übernahme des spanischen Verlags Cosmos Distribuidora S.A.

1995: Erste digitale Ableger mit Stern.de, Geo.de, PM-Magazin.de und MoPo.de.

2014: komplette Übernahme durch Bertelsmann (G+J 2017c)



Nina Klein (r.) beantwortet Fragen (Foto: Aruna Valiappan)

### *Nina Klein*

seit 10.2016: Stellvertretende Chefredakteurin von Brigitte Digital bei der G+J Women New Media GmbH

9.2014 bis 10.2016: Chefin vom Dienst bei Brigitte Digital

10.2013 bis 9.2014: Studium Digitaler Journalismus an der Hamburg Media School mit Abschluss Master

9.2004 bis 9.2009: Studium Medien- & Informationswissenschaften an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg mit Abschluss Diplom

### **Brigitte.de – Fakten und Zahlen**

Januar 2016: Relaunch des Digital-Auftritts von Brigitte.de

Steigerung der Unique User auf 4,95 Millionen

Brigitte Digital ist mit Stand vom 15.5.2017 das führende Portal für Frauen im Netz (SIMILARWEB 2017)

»BRIGITTE Digital schafft Nähe und berichtet selbstbewusst aus der Mitte heraus: authentisch und mutig, klug und humorvoll. Unsere Nutzerinnen erwarten von uns eine Kommunikation auf Augenhöhe. Und die bekommen sie auch.« (G+j EMS 2017)

Frau Klein ist nach eigener Aussage glücklich mit ihrem Job und ihrem Arbeitgeber. Ein Wechsel kommt für sie persönlich nicht in Frage. Nur etwas scheint sie zu stören: Das Thema Befristung der Arbeitsverträge. Ihr persönliches Ziel ist »ganz klar« die Entfristungen im Team voranzutreiben.

Kinder zu bekommen schließt Nina Klein aus ihren eigenen Zukunftsplänen auf Nachfrage nicht aus. Wichtig dabei wäre ihr, dass sie gut in den Job zurückkommen kann, in die Position in der sie vorher war. Umso erstaunlicher ist ihre Reaktion für die Zuhörer dann, als sie gefragt wird, wie das Thema Mutter werden in ihrem Team behandelt wird: »Wie läuft das ab, wenn jemand im Team Mutter werden will? Sagen sie das offiziell?« Lachend wehrt Frau Klein ab: »Das sagen

Sie besser nicht«. Sie schätzt persönlich, dass sich keine Kollegin ohne unbefristeter Stelle trauen wird, so offen zu sein. Dazu sollte man ihrer Meinung nach das Thema nie im Bewerbungsgespräch besprechen oder bevor die ersten drei Monate nach der Anstellung vorbei sind.

Sie räumt ein, dass in ihrem Team das Thema Kinder kriegen gerade kein großes ist. Entweder sind die Teamkolleginnen bereits lange Mütter oder fühlen sich scheinbar noch zu jung dafür. »Bei uns stehen deshalb Entfristungen als Thema ganz oben«, erzählt sie.

### **»Das soll jetzt keine Werbung sein – aber meldet euch alle bei Xing an«**

Christian Spieß, Senior HR Manager und Personalreferent Recruiting, bezeichnet sich selbst als Fan von der Netzwerk-Plattform Xing und empfiehlt allen anwesenden Studenten sich dort anzumelden. Xing vereinfacht nach seiner Erfahrung die Jobsuche und das Finden von Kontakten. Er selbst kontaktiert nach eigener Aussage über Xing potentielle Bewerber für den Verlag.

Kaum bringt Herr Spieß seinen Satz zu Ende, schon unterbricht ihn Nina Klein lachend und erzählt, dass sie ihren jetzigen Job tatsächlich über Xing bekommen hat. Sie betont, dass Netzwerken und Kontakte pflegen oberste Prioritäten für Berufseinsteiger sind, ob über Xing oder im Privaten. Denn so ergeben sich viele neue Möglichkeiten für die eigene Karriere.

Bevor sie fortfährt, überlegt sie kurz und gibt zu, dass sie bis Mitte August zum Mittagessen mit anderen Kollegen ausgebucht ist: »Das hört sich total bescheuert an, aber jeder möchte sich vernetzen und bei knapp 3000 Mitarbeitern im Haus dauert das natürlich ein bisschen«.

#### **Christian Spieß**

seit 2.2017: Senior HR Manager im Recruiting von Gruner + Jahr

10.2012 bis 1.2017: Senior HR Manager bei Arvato

10.2009 bis 4.2012: Studium Betriebswirtschaft am der HTWK Leipzig mit Abschluss Master of Arts



Christian Spieß

(Foto: Marie Mävers)

Die Frage, ob Frauen im Berufsleben darauf warten entdeckt zu werden, stellen die Studenten bei jedem Besuch eines Unternehmens. Die Antwort auf diese Frage entgegnet Nina Klein mit einem Augenzwinkern: »Frauen warten ja auch darauf, von Männern angesprochen zu werden«. Herr Spieß meldet sich zu Wort und erzählt, dass seiner Erfahrung nach gerade junge Frauen, die frisch ihren Abschluss

gemacht haben, ganz genau wissen was sie wollen oder nicht wollen. Viel mehr als junge Männer. Dann beobachtet er, dass Frauen im Unternehmen eher darauf warten entdeckt zu werden, wenn sie ihre Arbeit erledigt haben. Männer hingegen sind gleich lauter und machen auf sich aufmerksam: Ich bin geil. »Sie sind präsenter«, so Christian Spieß.

Nina Klein ergänzt sofort, dass Männer sich bei Meetings den Stärksten am Tisch aussuchen und angucken. Dieser Mensch ist der einzige, der sie interessiert und weiterbringt. Frauen hingegen versuchen alle Personen gleichmäßig anzugucken und abzuholen ins Gespräch: Sie sind nett zu allen am Tisch. Allerdings stört Frau Klein an Frauen, dass sie sich immer mehr zurückziehen, wenn sie kein Lob kriegen und wenig wahrgenommen werden. Diese Empfindlichkeiten existieren bei Männern nach ihrer Einschätzung nicht. Sie werden eher laute: wollen gesehen und gehört werden. »Das ist schon so«, erzählt sie.

### *Männer sind lauter und sagen was*

Als Nina Klein zu einer Führungskraft wurde, ist sie zur Vorbereitung ein paar Seminare besucht. Außerdem hatte sie einen Privatcoach, der ihr für ein halbes Jahr zur Seite stand. Zusammen sind sie spezielle persönliche Probleme und Situationen angegangen. Sie ist der Meinung, dass man als gute Führungskraft einen Coach braucht: »Man sieht einfach manche Dinge bei sich selber nicht. Du hast auch zu viele Dinge in deiner Kindheit mitbekommen, die du überträgst, wenn du führst«, sagt sie.

Zurzeit ist Frau Klein in einem Nachwuchsprogramm und darauf folgt das Führung coaching. Es findet dreimal im Jahr für drei Tage statt. Anwesend sind dabei zwei Coaches, sieben Frauen und sieben Männer. Es finden dabei spannende Diskussionen rund um das Thema Führung statt und Hilfestellungen werden in kleinen Runden diskutiert: »Mir helfen diese Seminare sehr. Ich wüsste sonst auch nicht wie ich dieses 25 Leute im Team führen sollte«, betont sie.

#### **Christian Spieß nennt die fünf wichtigsten Werkzeuge für eine weibliche Führungskraft**

1. *Selbstbewusstsein* – Wohlfühlen und an sich glauben.
2. *Einstecken können* – ohne beleidigt zu sein.
3. *Ansagen machen* – ganz wichtig: Setzt euch durch!
4. *Zuhören* – wenn ihr ein Team habt.
5. *Dinge nicht persönlich nehmen* – ihr kommt sonst nicht weiter.

Frauenförderung wird bei G+J groß geschrieben. Dies geschieht laut Christian Spieß sehr systematisch im Rahmen eines Kompetenzmodells, wonach der direkte Vorgesetzte bestimmte Fähigkeiten und Führungsqualitäten bei einer Person sieht und dokumentiert – die man dann genau daraufhin fördert und trainiert. »Man kann über die Seminare auch an Kompetenzen dazu gewinnen und man merkt tatsächlich, wenn es jemand richtig will«, so Herr Spieß.

So ist es bei Frau Klein auch gewesen. Für sie ist es normal, dass man vorgeschlagen wird und diese Seminare von einem angegangen werden: »Ja, ich glaube, man kann Führung nur lernen«, betont sie. Herr Spieß fügt hin zu, dass man führen wollen muss. Es gibt viele potenzielle Führungskräfte, die es einfach nicht wollen. Zu viel Stress und Zeitaufwand.

Als weibliche Führungskraft drängen sich bei den Studenten weiterführende Fragen zum Thema Frauen und Karrierechancen auf. »Könntest du dir vorstellen eine Führungskraft zu sein und gleichzeitig Mutter zu werden? Würdest du in einer Männerrunde eher mit Hose oder mit Rock kommen? Wie schaut es mit dem Thema Sexismus hier im Haus aus?«

Auch bei diesen persönlicher werdenden Fragen bleibt Frau Klein ihrer ruhigen, lässigen Art treu. Sie nimmt einen Schluck aus ihrem Wasserglas und berichtet, dass sie selbst keine Mutter ist, aber drei Mütter in ihrem Team hat und daher aus dieser Erfahrung heraus berichten kann. Die Mütter aus ihrem Team arbeiten maximal 20 bis 30 Stunden die Woche und daher würde sie in Bezug auf Mutter und gleichzeitig Führungskraft sein, die Fragen nach dem Wie immer

umdrehen. Kann man das Familienleben mit einer Führungsposition vereinbaren? Bist du dir dann noch sicher, dass du in der Zeit dein Team führen kannst? Dass du für dein Team da sein kannst? »Ich bin mir sicher, dass viele es können. Bin mir aber auch sicher, dass sie es nicht so können wie wir, die 40 Stunden arbeiten.«

Herr Spieß sieht es weniger schwarzweiß und berichtet, dass seine Chefin auch Mutter ist. Allerdings ist in ihrer Familie der Mann zu Hause. Es sei alles eine Frage der Organisation, dem Willen und natürlich auch durch die Situation in deinem Unternehmen zum Beispiel der Teamgröße und den Aufgabenbereichen bedingt. Bestes Beispiel dafür ist Julia Jäkel, die Chefin des Großverlags G+J. Sie ist Mutter von Zwillingen.

Bei der Kleiderfrage herrscht dann wieder Einigkeit. Wie auch bei allen bisherigen Fragen werfen sich Frau Klein und Herr Spieß wie einstudiert die Bälle zu. Frauen laufen schneller Gefahr als Männer, dass das Outfit die Person überstrahlt. Frau Klein rät daher gerade im Sommer kurze Kleidungsstücke durch die Kombination mit langen zu kompensieren. »Ich persönlich möchte nicht, dass das thematisiert wird. Zu heftig geschminkt sein ist auch ein Thema. Ich würde mich einfach nicht zur Zielscheibe machen lassen. Denn Menschen denken nun mal in Schubladen. Auch wenn der Mensch das ungern zugibt.«

Herr Spieß schließt sich mit Berichten aus seinen Erfahrungen aus Vorstellungsgesprächen an. Er ist schon häufig in die Situation gekommen, dass Frauen außerordentlich zurechtgemacht und geschminkt zu einem Skype-Interview oder Vorstellungsgespräch gekommen sind. Gleichzeitig beteuern sie aber direkt von der Arbeit gekommen zu sein – »Dann versuche ich schon herauszufinden, was die Person damit überstrahlen will. Auch wenn das natürlich nicht immer der Fall ist.«

**»Das erste Gehalt ist nicht unwichtig. Denn ihr startet bei den weiteren Gehaltsverhandlungen immer auf dieser Basis«**

Nina Kleins lockere Art lässt schon vermuten, dass sie an Sexismus am Arbeitsplatz nicht viele Gedanken verschwendet. Als würde sie über diesen Belanglosigkeiten stehen scherzt sie, dass es höchstens in der *Brigitte* thematisch ein Thema sei. Ein dummer Spruch der bestimmt mal gebracht wird, würde sie jetzt aber auch nicht wirklich stören. »Dabei gibt es natürlich schon softere Sexismus-Themen«, schiebt Herr Spieß den Aussagen von Frau Klein schnell hinterher. Er ist der Meinung, dass es schon eine leichte Form von Sexismus ist, wenn eine Frau in einem männerdominierten Gewerbe oder Runde anders anguckt wird als ein Mann. Aber auch er lässt sich zum Scherzen hinreißen – »Hier ist es vielleicht sogar eher anders herum; dass Frauen anderen Frauen hinterher sehen aufgrund der Outfits, die hier so getragen werden.«

Den Unterschied und die Vorteile der Männer in der Arbeitswelt sehen beide vor allem rund um die Gehälterfrage und in den Verhandlungen, in denen es um Erhöhungen und Beförderungen geht. »Männer können besser verhandeln als Frauen. Denn Männer setzen dir eher die Pistole auf die Brust«, berichtet Frau Klein. Das bestätigt auch Herr Spieß aus seinen eigenen Erfahrungen bei Gehaltsverhandlungen: »Frauen kriegst du schnell runtergehandelt – ohne Probleme.« Deshalb rät Frau Klein auch nicht unvorbereitet in diese wichtigen

**G+J als Arbeitgeber**

nach Angaben der Website Kununu

Anzahl Bewertungen: 191

Gesamtnote: 3,65

100 Mitarbeiter, Bewerber und Azubis geben die Note „Sehr gut“

Weiterempfehlungen: 75 Prozent

**Aufstiegsmöglichkeiten bei G+J**

Durch die vollständige Übernahme durch die Bertelsmann Group 2014 sind allein durch die Größe ganz neue Aufstiegsmöglichkeiten entstanden. Bertelsmann hat Firmen und Standorte überall auf der Welt und insgesamt 116 343 Mitarbeiter. Allein in Deutschland sind es knapp 60 000. Zum Vergleich: G+J hat weltweit 10 877 Mitarbeiter.

Zur Gehaltseinschätzung: Als Online-Redakteur verdient man bei G+J circa 3000 Euro Brutto im Monat.

Gespräche zu gehen. Man sollte wissen was man wert ist. Genau diese Fragen geistern doch im Kopf eines jeden Absolventen. Sobald die ersten Vorstellungsgespräche und damit auch die ersten Gehaltsverhandlungen anstehen. Was könnt ihr uns in diese Verhandlungen mitgeben? Wie kann ich einschätzen was ich wert bin? Dazu sollte man sich sehr gut vorbereiten. Anhand der Stellenausschreibung bekommt man einen sehr guten ersten Einblick. Erfüllt man alle Anforderungen die dort aufgezählt werden, hat man das beste Argument in der Hand, dass man auch das Geld wert ist. Zur Einschätzung des Gehalts gilt es sich zusätzlich vorab über Branche und die Städte zu informieren. Denn auch hier variieren die Gehälter. Herr Spieß rät außerdem zu ein bisschen Schlitzohrigkeit beim Verhandeln. »Wenn du nicht alle Punkte der Stellenausschreibung erfüllst, ist das auch eine gute Basis um für die Zukunft zu verhandeln. Im ersten Jahr Summe X und wenn du den Punkt dann erfüllst, im zweiten Jahr Summe Y. Dann muss der Arbeitgeber diese Vorlage nur noch reinmachen und beide Parteien fühlen sich gut.« Auf diese Weise kommt ihr dem Arbeitgeber entgegen, verkauft euch aber nicht unter Wert. Der größte Fehler hingegen ist es eine Gehaltsspanne anzugeben.

**»Bei uns liegt der Gehaltsunterschied von Männern zu Frauen noch zwischen 100 bis 200 Euro«**

Insbesondere die Gehälterfragen bei G+J sind kritisch zu betrachten, weil es hier bereits eine große Spanne der Gehälter zwischen Print- und Digital-Angestellten gibt. Dazu muss gesagt sein, dass die Print Sparte viel älter ist und demnach auch die Gehälter. »In Zahlen verdient Print ungefähr das Doppelte was wir verdienen«, berichtet Frau Klein und schmunzelt. Lustig findet sie diese Fakten sicher nicht, aber sie ist stolz darauf, dass es in der Digital Sparte dafür immer weniger Unterschiede in den Gehältern von Männern und Frauen gibt. Denn die Sparte ist viel neuer und daher konnten diese großen Spannen erst gar nicht entstehen.

Beim Thema Gehälter richtet sich die aufkommende Diskussion noch auf aktuelle Themen. Die Transparenz von Gehältern stößt hier trotz der Informationsflut über Lohn und dessen Verhandlungen auf Ablehnung. Ein Gesetz, das es möglich machen würde, dass Mitarbeiter Auskunft über die Gehälter ihrer Kollegen einfordern können, wurde vom Bundestag beschlossen und wird aktuell in der Umsetzung der Unternehmen diskutiert. Das Gesetz zur Lohntransparenz soll vor allem für mehr Gleichberechtigung sorgen. Bei G+J wünscht man sich das Inkrafttreten dieses Vorhabens nicht. Frau Klein und Herr Spieß sehen dabei das schöne Arbeitsklima bei G+J gefährdet, wenn alle Mitarbeiter nur noch nach links und rechts gucken, um sich mit den Kollegen zu vergleichen. Tatsächlich ist das Thema bei G+J gerade hochaktuell, weil der Großverlag mit über 500 Beschäftigten unter die auskunftspflichtigen Unternehmen fällt. »Es ist die Frage, ob man wirklich mit seinem Gehalt unzufrieden ist, oder nur dann wenn man weiß was der Andere neben einem verdient. Es ist halt ein schwieriges Ding«, gibt Herr Spieß Preis und verweist auf den Willen des Unternehmens mit einer Initiative die Umsetzung des Gesetzes zu verhindern. Die Studentinnen horten die bunten Zeitschriften zusammen – jede auf ihre Art inspiriert gehen sie ihrer Wege.

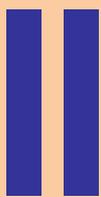
*Die Exkursion zu G+J, Am Baumwall 11 fand am 30.05.2017 zwischen 14:30 und 16:00 Uhr statt.*



*Geschenke für die Studenten (Foto: Zineb Doubli)*

### Literatur und Quellen

- BERTELSMANN, 2017a. *Pressemitteilung: Bertelsmann übernimmt Gruner + Jahr vollständig* [online]. Gütersloh: Bertelsmann, 06.10. [Abruf: 2017-07-16] <<https://www.bertelsmann.de/news-und-media/nachrichten/bertelsmann-uebernimmt-gruner-jahr-vollstaendig.jsp>>
- BERTELSMANN, 2017b. *Gruner + Jahr – journalistische Heimat faszinierender Medienmärkte* [online]. Gütersloh: Bertelsmann [Abruf: 2017-07-15] <<https://www.bertelsmann.de/bereiche/gruner-jahr/#st-1>>
- BERTELSMANN, 2017c. *Zahlen und Fakten* [online]. Gütersloh: Bertelsmann [Abruf: 2017-07-15] <<https://www.bertelsmann.de/meta/zahlen-und-fakten/>>
- BUND-VERLAG, 2017. *Lohnleichheit – Bundestag verabschiedet Lohntransparenz-Gesetz. Nachrichten für Betriebsräte* [online] 03. Apr. [Abruf: 2017-07-16] <<http://www.bund-verlag.de/blog/betriebsrat/bundestag-verabschiedet-lohntransparenz-gesetz/>>
- G+J, 2017a. *Pressemitteilung: Gruner + Jahr: 2016 bringt starkes Digitalwachstum und Ergebnisumschwung* [online]. Hamburg: Gruner + Jahr, 29. März [Abruf: 2017-07-14] <<https://www.guj.de/presse/pressemitteilungen/gruner-jahr-2016-bringt-starkes-digitalwachstum-und-ergebnisumschwung/>>
- G+J, 2017b. *Leitbild* [online]. Hamburg: Gruner + Jahr [Abruf: 2017-07-14] <<https://www.guj.de/unternehmen/leitbild/>>
- G+J, 2017c. *Chronik* [online]. Hamburg: Gruner + Jahr [Abruf: 2017-07-15] <<https://www.guj.de/unternehmen/chronik/>>
- G+J EMS, 2017. *Brigitte.de Profil* [online]. Hamburg: G+J Electronic Media Sales GmbH [Abruf: 2017-07-14] <<http://www.gujmedia.de/online/portfolio/brigitte.de/profil/>>
- KLEIN, Nina, 2107. *Profil Nina Klein* [online]. Hamburg: Xing AG [Abruf: 2017-07-15] <[https://www.xing.com/profile/Nina\\_Klein38](https://www.xing.com/profile/Nina_Klein38)>
- KUNUNU, 2017. *Gruner + Jahr GmbH & Co KG als Arbeitgeber* [online]. Wien: Kununu GmbH [Abruf: 2017-07-14] <<https://www.kununu.com/de/gruner-jahr-co>>
- MEDIA TRIBUNE, 2015. *Dramatische Rochaden im Ranking der deutschen Großverlage. Media Tribune* [online] 26. Jul [Abruf: 2017-07-15] <<http://www.mediatribune.de/features/dramatische-rochaden-im-ranking-der-deutschen-grossverlage>>
- MEEDIA, 2016. *Millennials im Visier: Brigitte.de setzt auf snackable Content, Social Media und »Selfie Made Journalismus«.* *Meedia* [online] 13.07. 11:07. [Abruf: 2017-07-14] <<http://meedia.de/2016/07/13/millennials-im-visier-brigitte-de-setzt-auf-snackable-content-social-media-und-selfie-made-journalismus/>>
- SIMILARWEB, 2017. *Brigitte.de. Traffic Overview* [online]. London: SimilarWeb [Abruf: 2017-07-14] <<https://www.similarweb.com/website/brigitte.de>>
- SPIEB, Christian, 2107. *Profil Christian Spieß* [online]. Hamburg: Xing AG [Abruf: 2017-07-15] <[https://www.xing.com/profile/Christian\\_Spiess4?sc\\_o=da980\\_e](https://www.xing.com/profile/Christian_Spiess4?sc_o=da980_e)>
- ZEIT ONLINE, 2017. *Lohnleichheit. Angestellte können Auskunft über die Gehälter ihrer Kollegen einfordern. Zeit Online* [online]. 30. März [Abruf: 2017-07-15] <<http://www.zeit.de/politik/deutschland/2017-03/lohnleichheit-manuela-schwesig-bundestag-beschluss-spd-union>>



**INTERVIEWS ZU  
FRAUEN UND FÜHRUNG  
IN DER DIGITALWIRTSCHAFT**



## ***Führen ist ein Handwerk – ein Gespräch über Frauen in leitenden Positionen***

Interview mit *Cornelia Lindberg*  
Management Supervisor  
bei der »achtung! GmbH«, Hamburg

achtung<sup>H</sup>

VON LAURA-SOPHIE GRUNERT UND JULIA SIMON



*In einem imposanten Glasbau in Eimsbüttel am Straßenbahnring 3 sitzt im vierten und fünften Stockwerk die Kommunikationsagentur »achtung!«, wo Cornelia Lindberg seit Kurzem in der Position des Management Supervisor arbeitet. In einem der Konferenzräume treffen wir die Power-Frau in einer entspannten Runde am späten Nachmittag bei Kaffee und Keksen und haben die Chance, mit ihr über Frauen in der Berufswelt, zukünftige Entwicklungen und ihre persönlichen Ansichten zu sprechen.*

### **Was magst du am liebsten an deiner Arbeit, und was gehört alles dazu?**

**Cornelia Lindberg:** Ich bin nun schon zehn Jahre in der Agenturbranche und seit kurzem ganz frisch bei Achtung. Zuvor war ich zehn Jahre bei FischerAppelt, und noch davor war ich Pressesprecherin bei Airbus in Finkenwerder. Bevor ich mich entschieden habe, nach so langer Zeit die Agentur zu wechseln, stellte sich die Frage, ob ich nicht in ein Unternehmen gehen sollte. Ich bin in der Agenturwelt geblieben, denn die Arbeit dort ist einfach abwechslungsreicher. Man bedient nicht nur das eine Thema beziehungsweise den einen Kunden, wie es im Unternehmen wäre, sondern wir haben es den ganzen Tag mit den unterschiedlichsten Themen zu tun. Von B2B-Themen bis zu Anfragen, bei denen jemand ein großes Problem hat, qualifizierten Nachwuchs zu bekommen. Hier analysieren wir beispielsweise die Marke, wir machen aber auch Krisen- und Issue-Kommunikation. Das ist zum einen eine Herausforderung, weil man sich sehr schnell in neue Themen einarbeiten muss, zum anderen macht es viel Spaß. In meiner Position, sowohl bei FischerAppelt als auch bei Achtung, bin ich für ein Team verantwortlich. Ich kümmerge mich also um die Bedürfnisse der Kolleginnen und Kollegen und um deren Entwicklung. In meinen Aufgabenbereich fallen aber auch das operative Kunden- und Tagesgeschäft sowie die Verantwortung für die Zahlen. Als Agentur musst man wissen, wie man seine Leistungen verkauft. Das sind die Kernaufgaben, also ein großes und vielseitiges Spektrum.

### **Vor Kurzem bist du zu Achtung gewechselt. Wieso und warum hast du dich nicht für eine der größeren Agenturen entschieden?**

Der Kontakt bestand bereits länger. Wenn man so lange dabei ist, ist die Branche doch übersichtlich. Man kennt wirklich viele Menschen, auch andere Agenturen, denn es kommt auch immer wieder zu Kooperationen zwischen Agenturen. Mirko Kaminski, den Inhaber von Achtung, kenne ich schon viele Jahre. Wir sind uns immer mal wieder begegnet und kamen im letzten Jahr mal wieder ins Gespräch. Neben den beschriebenen Aufgaben haben sich noch weitere ergeben, beispielsweise die zentrale Betrachtung des Themas Neukundengeschäft, um dort Ansätze und Anfragen zu bündeln sowie Verbesserungsmöglichkeiten auszuloten. Achtung ist zwar kleiner als meine alte Agentur, aber ich finde, in vielen Punkten dadurch auch ein bisschen

dynamischer und vielleicht auch ein wenig digitaler. Was hier inzwischen an Mediakonzeption auch strategisch geleistet wird, hat mich stark beeindruckt. Zum Ende hin habe ich bei FischerAppelt dann gedacht, ich bin nun nicht mehr die kleine Juniorberaterin, die vor zehn Jahren hier angefangen hat, sondern eine erwachsene Frau mit über zehn Jahren Berufserfahrung. Der nächste Schritt wurde mir vielleicht nicht zugetraut, keine Ahnung. Ich hatte das Gefühl, dass wir an einem Punkt angekommen waren, an dem es nicht mehr weiterging. Wenn man genau hinschaut, ist auch bei FischerAppelt Franziska von Lewinski die einzige Frau im Vorstand. Außer ihr gibt es bei rund 21 Geschäftsführern nur eine weitere Frau.

#### **Cornelia Lindberg**

Cornelia Lindberg, 42, bekleidet seit Juni 2017 die Stelle der Management Supervisor bei Achtung. Vorher war sie zehn Jahre lang bei FischerAppelt Relations tätig, zuletzt als Unit-Leiterin. Unmittelbar nach ihrem Studium war sie Pressesprecherin bei Airbus. Zuvor absolvierte sie ein Medizin-Grundstudium in Göttingen, entschied sich jedoch auf halber Strecke für einen anderen Weg, für den Master in Medien- und Kommunikationswissenschaften.

#### **Du bist Führungskraft, leitest also ein Team. Wusstest du schon immer, dass das deine Bestimmung ist oder hat sich das ergeben?**

Sowohl als auch. Direkt nach meinem Studium war das nicht das oberste Ziel, irgendwann ein großes Team zu leiten. Allerdings war das in all meinen Stationen, auch schon zu Studienzeiten, Teil meines Aufgabenbereichs. Ich habe zwei bis drei Jahre die Pressearbeit für den Göttinger Literaturherbst gemacht. Dort hatte ich bereits die Verantwortung für drei bis vier Praktikanten. Allerdings glaube ich, dass ich das überhaupt nicht gut gemacht habe (*lacht*). Das war meine erste Erfahrung als Führungskraft. Vielleicht hat der eine oder andere von seinen Fähigkeiten und Eigenschaften her bereits Vorteile, aber Führen ist ein Handwerk, das man lernen muss. Richtige Führungsverantwortung habe ich dann bei FischerAppelt bekommen, allerdings schon ein wenig wie die Jungfrau zum Kinde. Je mehr Verantwortung man für Kundenprojekte hat, je mehr Leute man auch für ein Projekt braucht, umso größer wird auch das Team. Parallel habe ich Coachings und Trainings speziell für Führungsaufgaben bekommen. Am Anfang fiel es mir wie beschrieben nicht leicht. Man hat sein eigenes Konzept, wie man Dinge bearbeitet. Ich bin am Anfang davon ausgegangen, mein Tempo und meine Arbeitsweise sind genau das, was gebraucht wird. Ich musste lernen zu akzeptieren, dass es auch andere Wege zum Ziel gibt.

#### **Wie würdest du deinen Führungsstil beschreiben?**

Heute sehr viel stärker kooperativ; das gelingt natürlich nicht immer. Ich versuche, über Fragen zu führen, zuzuhören, Dinge zu diskutieren und auch Fehler zuzulassen. Jeder muss erst einmal seinen eigenen Weg finden, und ich habe die Erfahrung gemacht, dass je konkreter ich meine Vorstellungen formuliere, desto unzufriedener bin ich und umso mehr Runden brauchen wir. Deswegen sollte man gemeinsam versuchen, zu einer Lösung zu kommen, sodass jeder nach Möglichkeit die Chance hat, sich entsprechend im Projekt einzubringen.

#### **Glaubst du, es gibt geschlechterspezifische Unterschiede in der Art zu führen?**

Ich glaube nicht, dass der Führungsstil eine Geschlechtersache ist. Es wird beispielsweise immer gesagt, Frauen seien empathischer. Wenn ich das auf mich beziehe, war das zumindest zu Anfang nicht der Fall. Was Führung betrifft, sind meine Vorbilder männlich. Zum Beispiel mein ehemaliger Chef Frank Behrendt. Er ist besonders was Führung angeht ein tolles Beispiel: sehr wertschätzend und nicht so kontrollierend. Von ihm habe ich wahnsinnig viel gelernt. Da liegen die Dinge zum Beispiel genau anders herum.

#### **Du stehst mittlerweile bereits über ein Jahrzehnt im Berufsleben. Gab es entscheidende Momente, die dich in deiner Entwicklung besonders beeinflusst haben?**

Da gab es viele Situationen. Als ich noch frisch bei FischerAppelt war, hatte ich direkt ein sehr großes Projekt mit einem großen Team. Das war ein enormer und wichtiger Etat für die Agentur, und es war von Anfang an sehr viel Druck darauf. Da gab es viele Momente, die einfach nicht schön waren – sowohl für mich als auch meine Mitarbeiter. Aber ich wusste eben noch

nicht richtig, wie ich es besser machen kann. Ich habe schon immer realisiert, wenn ich in Feedbacksituationen oder Ähnlichem vielleicht zu unfreundlich oder zu deutlich war. Man merkt ja, ob Mitarbeiter happy sind oder nicht. Kurz darauf habe ich ein Einzelcoaching über ein halbes Jahr gemacht, und der Coach war einfach super. Von ihm habe ich eigentlich alles gelernt, zumindest von den Grundlagen her. Er war sehr hart zu mir, aber sehr offen und ehrlich, hat mich stark gespiegelt und reflektiert; das war sehr hilfreich. Darauf muss man sich jedoch einlassen, und das tut eben auch weh.

**Glaubst du, es lohnt sich auf dem Weg nach oben besonders »laut« zu sein – insbesondere als Frau?**

Das hat zwei Ebenen. Zum einen ins Team hinein: Da ist Lautstärke sicherlich das falsche Mittel. Wenn man aber aufsteigen will, dann braucht man eine gewisse Durchsetzungsfähigkeit. Wenn du deine Leistungen und Können immer nur unter dem Scheffel stellst – was viele Frauen tatsächlich machen: fleißige Bienchen, die alles machen, immer 150 Prozent geben, aber ihre Leistung nicht verkaufen – dann kannst du nicht weit kommen. Das habe ich relativ schnell gemerkt und meine Leistung entsprechend kommuniziert. Ich kann mich außerdem ganz gut in Männerrunden behaupten – das ist aber auch eine Temperamentsache. An Gehaltsgesprächen merkt man das gut. In Bewerbungsgesprächen mit potentiellen Kandidaten äußert der Mann in der Regel klar seine Forderungen, Frauen drucksen meist herum, sie glauben, sie hätten es verdient, ein wenig mehr zu bekommen.

**Was sind die Waffen einer Frau in der Businesswelt. Und welche sind legitim?**

Ich glaube das ist eine Mischung aus allem. Bei einigen Kunden ist es einfacher, wenn du eine Frau bist. Aber auch nur bis zu einem bestimmten Level. Ich habe es öfters erlebt, auch wenn ich schon in hohen Führungspositionen war, dass gefordert wurde meinen Chef zu sprechen. In diesen Situationen muss man inhaltlich punkten, gut vorbereitet sein und eine gewisse Empathie sollte man mitbringen. Das mit der Empathie habe ich in Kundengesprächen oft gemerkt: Hier erzählen Männer dem Kunden erst einmal eine halbe Stunde, wie mega geil die Agentur ist und gehen nicht direkt auf den Kunden ein. Dann schalten die erst mal ab und sind genervt. An

*»Ab einer bestimmten Ebene kann man nicht mehr rumschwallen – da muss man inhaltlich punkten«*

dieser Stelle hilft es, wenn man weiß, was das Gegenüber von einem erwartet. Die klassischen Waffen der Frau, so etwas wie tiefe Ausschnitte oder hohe Schuhe, das ist nicht mein Weg. Es hilft sicherlich, wenn man gepflegt auftritt, in der Lage ist, eloquenten Smalltalk zu führen und sich vernünftig zu bewegen. Das inhaltliche Know-how muss man aber einfach ausstrahlen – ab einer bestimmten Ebene kann man einfach nicht mehr rumschwallen.

**Wir haben in Gesprächen mit führenden Frauen häufig über das Thema Kleidung gesprochen. Ein Statement war beispielsweise: »Ich trage was ich will. Seid selbstbewusst und steht zu dem, was ihr anzieht!« Stehst du heute noch vor deinem Schrank und überlegst, welches Outfit zu einem bestimmten Anlass angemessen wäre?**

Auf jeden Fall. Ich habe mir aber über die Jahre was Agentur, Kundentermin oder kleinere Abendveranstaltungen angeht drei Standarduniformen angeeignet. Die bestehen dann beispielsweise aus einem schwarzen Blazer, einer schwarzen Hose, und einem weißen T-Shirt. Aber kein Mini-Rock. Keine High-Heels. Bei Pitch-Terminen, wo häufig auch noch 80 Prozent Männer sitzen, würde ich mich NIEMALS mit Mini-Rock und High-Heels hinstellen. Wir haben häufig auch festliche Veranstaltungen, Awards oder Ähnliches. Wenn man dann ein hübsches Kleid anhat, finde ich das häufig eher unangenehm, da ich mit meiner Fähigkeit wahrgenommen werden möchte. Gerade jetzt kürzlich saß ich in einem Kundentermin und der Kunde sagte: »Mit so einer attraktiven Frau würde ich gern zusammenarbeiten.« Wirklich eklig, unangenehm. All die Dinge, die auf dieser Ebene sind, haben für mich auf der Arbeit nichts verloren. Ich habe

dann leider nicht direkt schlagfertig reagiert, wusste nicht was ich sagen soll und habe mich im Nachhinein geärgert.

**Hattest du in deiner beruflichen Laufbahn jemals das Gefühl, als Frau nicht ernst genommen zu werden?**

Ich hatte in allen beruflichen Stationen das Glück, dass mein Chef auch ganz schnell mein Mentor wurde. Beim Göttinger Literaturfestival, bei Airbus und auch bei FischerAppelt. Dort hatte ich besonders mit Andreas Fischer-Appelt einen großen Förderer und Mentor. Von ihm habe ich eigentlich alles gelernt in den Jahren. Insgesamt hatte ich für den nächsten Schritt immer eine gute Referenz. Bisher habe ich also die Erfahrung unterschätzt zu werden – gerade am Anfang – überhaupt nicht gemacht.

**Es hört sich so an, als hättest du das Gen, von Mentoren angesprochen zu werden.**

**Oder hast du dir deine Förderer aktiv gesucht?**

Ich bin da nicht mit der Einstellung rangegangen, dass ich Mentoren brauche. Eigentlich haben die mich immer gepusht und zu Dingen ermutigt, die ich mir sonst noch gar nicht zugetraut hätte: Mich beispielsweise auf Stellen zu bewerben, bei denen ich selbst erst einmal versucht hätte über ein Praktikum reinzukommen. Anfangs dachte ich, ich könnte mich nirgends bewerben, wenn ich von zwanzig Punkten drei nicht erfüllen konnte. Die kritische Einstellung gegenüber sich selbst bemerke ich an mir sowie auch bei vielen anderen Frauen. Man glaubt, ich kann das eigentlich gar nicht – nicht richtig. Männer denken eher: Logisch, das passt schon.

---

*»Viele Frauen denken: Ich kann das eigentlich gar nicht«*

---

**Wen empfindest du als größere Konkurrenz, Männer oder Frauen?**

Ich kann wirklich nicht genau sagen, ob es da Unterschiede gibt. Zumindest habe ich sie nicht beobachtet. Das könnte aber auch damit zusammenhängen, dass uns Frauen oft gesagt wird: »Verhalte dich wie ein Mann, vergiss den ganzen Empathie-Kram und das Sozial-Gedöns damit du erfolgreich bist in einer männerdominierten Businesswelt.« Vielleicht hatte ich aber auch einfach Glück. Bei FischerAppelt habe ich immer alles als sehr fair empfunden. Allerdings habe ich es auch nie wie in einem Konzern erlebt, dass es dann um eine Stelle geht, deswegen kann ich das nicht so gut beurteilen.

**Was glaubst du sind Frauen heute zu wenig – oder auch zu viel – in der Businesswelt?**

Frauen müssen insgesamt sehr viel stärker zusammenhalten. Frauen kämpfen häufig noch alleine für sich. Gerade in Hamburg gibt es so viele Altherren-mäßige Zirkel. Für Männer gibt, denke ich, rein historisch schon viel mehr Angebote. Aber mittlerweile gibt es auch viele tolle Initiativen und Netzwerke für Frauen. Ich habe den subjektiven Eindruck, dass dieses Thema stark am Kommen ist. Frauen zu kennen, die in hohen Positionen sind, ist immer super hilfreich. Selbst wenn man dir nicht direkt einen Job geben kann, können sie mit ihren Kontakten helfen. Und vor allem, wenn es schon das Commitment gibt, Frauen zu unterstützen werden sie mit Sicherheit weiterhelfen. Außerdem müssen Frauen mit ihren Forderungen und auch auf politische Weise wirklich sichtbar werden. Ich bin total für die Frauenquote. Ein bedeutendes Thema ist außerdem die Familienplanung: In den wichtigsten Jahren, in denen man Karriere macht, zwischen Dreißig und Vierzig, werden die entscheidenden Schritte gemacht, da kommt man auf den Radar oder nicht. Wenn man in dieser Zeit raus ist, ist es meiner Meinung nach vorbei.

**Kind und Karriere sind also nicht vereinbar?**

Natürlich ist es möglich. Aber es ist sicherlich sehr schwer, und man braucht bestimmte Ausgangsbedingungen: eine gute Kinderbetreuung, Rückhalt in der Familie und auch finanzielle Ressourcen. Dann ist es einfacher. Aber wenn man eineinhalb Jahre bis drei Jahre zuhause bleibt, dann wiederkommt und in Teilzeit arbeitet – da macht niemand Karriere. Denn wenn man nachhause geht, sind die anderen noch da. Und die geben richtig Gas. Umso höher man steigt, desto einfacher ist es. In meiner jetzigen Position und auch als Unit-Leiterin bei Fischer-

Appelt habe ich mir eine Position und auch das Vertrauen erarbeitet, dass ich mir Dinge so einrichten kann, wie ich es brauche. Zum Beispiel ist es dann auch eher mal möglich, von zuhause zu arbeiten. Wenn man noch nicht mal richtig Karriere gemacht hat und schon wieder raus ist – Wann soll man das denn wieder reinholen?

**Liegt es also vorwiegend am Thema Familienplanung, dass es so wenige Frauen in Führungspositionen gibt oder vielleicht auch an den Frauen selbst?**

Es liegt auf keinen Fall an den Frauen selbst. Wir haben eine sehr männerdominierte Welt, in der Networks zum Beispiel eine große Rolle spielen. Das Thema Familienplanung wirkt sich sehr stark auf die Lebensplanung aus und liegt glaube ich zu 90 Prozent bei den Frauen. Auch mit der Elternzeit ist es nicht viel besser geworden. Die Verantwortung für die Familie und die Kindererziehung liegt immer noch bei den Frauen. Ich habe über die Zeit beobachtet, dass man als Frau mit Kind vor zehn Jahren noch drei Jahre zuhause bleiben musste, heute stehen wir bei einem Jahr, aber auch das ist unflexibel. Dann heißt es: Du willst also nicht arbeiten? Aber bleibst du weniger als ein Jahr: Also Entschuldigung, was bist du überhaupt für eine Rabenmutter? Wieso bekommst du dann überhaupt ein Kind? Was Frauen sich anhören müssen, ist wirklich eine Unverschämtheit! Wir können es wirklich nicht richtig machen.

**»Am Ende des Tages steht immer die Frau am Wickeltisch«**

**Wie siehst du in der heutigen Zeit die Rolle des modernen Mannes?**

Meine Beobachtung ist, dass Männer zwar vermehrt Elternzeit nehmen. Aber wann denn? Im ersten Monat sobald das Baby auf der Welt ist, um die Frau im Wochenbett zu unterstützen. Dann gerne nochmal irgendwann drei Wochen, um mit dem Baby ein bisschen Urlaub zu machen. Oder ganz am Ende, um vielleicht vier Wochen mit dem Campingwagen und dem Baby durch Australien zu düsen. Aber nicht so, dass der Mann wirklich ein Jahr alleine mit dem Baby verbringt. Daher wäre meine Forderung, die Elternzeit 50:50 aufzuteilen, ohne dass die Frau doch wieder dabei ist. Denn wer wechselt letztlich die Windeln? Ich glaube zwar schon, dass sich vieles verändert hat und dass Männer heute viel mehr Zeit mit der Familie verbringen und daran teilhaben wollen, aber am Ende des Tages steht immer die Frau am Wickeltisch.

**Das Thema Frauen-Quote scheint dir wie bereits angesprochen besonders wichtig zu sein. Warum findest du, dass sie heutzutage unabdingbar ist?**

Weil schon seit gefühlt 100 000 Jahren darüber diskutiert wird und sich durch die Freiwilligkeit der Unternehmen nichts verändert hat. So lange wir darauf warten, dass jemand mal so nett ist und eine Frau – bestenfalls noch zur gleichen Bezahlung, aber das haben wir nun Gott sei Dank – einstellt, so lange wird sich daran nichts ändern. Auf Freiwilligkeit zu setzen finde ich einfach naiv. Die Veränderung wird nicht von alleine kommen, warum sollte sie?

**»Frauen verkaufen sich oft unter Wert«**

Cornelia Lindbergs gibt Tipps für souveränes Auftreten bei Gehaltsverhandlungen:

- Gut vorbereitet sein und wissen was man will;
- Marktpreise kennen;
- Gespräch sowie Argumente üben, am besten mit einer Person, vor der man großen Respekt hat;
- mit Fakten argumentieren (z. B. Umsatzsteigerungen), nicht mit emotionalen Gründen.

**Meinst du, es kommt die Zeit, in der man sich an die Frauenquote gewöhnt hat und diese Absicherung nicht mehr braucht?**

Die Quotenfrau wird heute quasi als Abwertung, wie ein Schimpfwort verwendet. Das ist eine Unverschämtheit. Dass die Frau nicht so qualifiziert sei wie der Mann, den Job nur bekäme, weil sie eine Frau ist. So ist das eben nicht, denn bei gleicher Qualifikation nimmt man die Frau. Um Diversität und Gleichberechtigung herstellen, die bisher nicht existiert. Und da sehe ich keine Ungerechtigkeit drin. Wenn die Frau nichts drauf hat, würde ich persönlich auch den Mann wählen. Ich bin außerdem total für gemischt Teams. Ich habe auch

immer viele Männer eingestellt, untypisch für unsere Branche eigentlich ab einem bestimmten Level in einer Agentur. In den unteren Ebenen sind fast alles nur Mädels und oben sitzen die Chefs. Es ist ehrlich gesagt eine total hierarchisierte, klassifizierte, geschlechterspezifisch getrennte Branche. Von alleine wird das einfach nichts. Frauen haben irgendwie Angst. Viele sehr erfolgreiche Frauen sind auch gegen die Quote. Vielleicht, weil ihr Unternehmen dagegen ist oder weil sie selbst einen so harten Weg gehen mussten á la: Entschuldige, für mich war es auch nicht einfach, du musst dich da auch durchbeißen. Aber man braucht auch eine Art von Reflektion, um auf den Nachwuchs zu achten.

**Könntest du für Frauen und vor allem für die jüngeren etwas verändern?**

Ich hoffe (*lacht*). Zum einen kann ich selbst für die Kolleginnen, mit denen ich hier in der Agentur zusammenarbeite, Vorbild sein. Aber auch bei Achtung ist es so: Es gibt vier Geschäftsführer; alle vier sind Männer. Ich sehe mich als Vorbild, vor allem in Bezug darauf, wie ich Führung heute verstehe. Das unterscheidet mich auch noch mal von dem einen oder anderen Kollegen im Ton, im Lob, in der Wertschätzung, in Dingen, die ich auch lernen musste. Auch in meinem Freundeskreis oder der Familie gehe ich auf Frauen zu und ermuntere sie: »Mädels, ich versteh es, wenn man auch mal zu Hause bleibt. Es ist nicht einfach: Das Kind muss betreut werden, man ist emotional und so weiter. Aber wie sieht es im Alter aus und was ist mit eurer Rente? Kümmert euch darum!« Es gibt tausend Möglichkeiten, die niemand macht, beispielsweise zumindest einen Ausgleich von seinem Ehemann zu fordern. Das hört sich total Hardcore an, aber in einer Liebesbeziehung mit Ehe und Kind, sollte man auch über diese Themen sprechen. Es ist nicht fair, dass Frauen so oft ins Hintertreffen geraten. Vielleicht haut der Kerl dann mit Fünfzig ab und sucht sich eine Jüngere. Er hat seine geile Karriere gemacht und man selbst sitzt dann da, vielleicht immer noch als Beraterin in Teilzeit. Das ist Mist.

**Cornelia Lindberg zum Thema  
»Freiräume schaffen«**

Irgendwann hat man eine andere Souveränität. Durch die Erfahrung fällt es mir leichter, Dinge auch mal loszulassen.

Mein Mentor Frank Behrendt sagte bereits in seinem letzten Buch: »Am Ende des Tages operieren wir alle nicht am offenen Herzen.«

Außerdem sollte man bewusst planen, Freunde zu treffen, zum Sport zu gehen, abzuschalten und tolle Sachen zu machen.

**»Es ist einfach wichtig, sich immer wieder ins Spiel zu bringen«**

**Was würdest du jungen Einsteigern mit auf den Weg geben? Gibt es Must-haves, wenn man plant, in eine Führungsposition zu kommen?**

Es hilft, wenn man weiß was man will. Mit wem kann ich sprechen? Wo möchte ich gern hin? Was ist mein Ziel und wie erreiche ich es? Zweitens das Thema Netzwerken, also einen Mentor oder Frauennetzwerke nutzen, wenn man dazu die Möglichkeit hat. Ansonsten: Mädels seid selbstbewusst! Das Licht nicht unter den Scheffel stellen. Laut sein, auch wenn das die Männer nervt. Da muss man darüber stehen. Sich einfach etwas trauen. Es gibt auch schon genügend Männer, die das unterstützen und die das richtig finden. Sich nicht zu viel sorgen, sondern nach vorne gehen und sich auf sich selbst verlassen. Schauen, wie man sich selbst stärken kann, was das Selbstbewusstsein angeht. Sich darüber bewusst sein, was man kann. Das hilft auf jeden Fall. Und auch über Ängste und Sorgen reden. Dafür eignen sich Netzwerke oder Mentoren wiederum sehr gut. Und nicht darauf warten, dass man irgendwann entdeckt wird, das heißt PR in eigener Sache machen. Respektive auch mal eine Mail an den Chef schicken und zeigen, was man geleistet hat. Das finden andere vielleicht peinlich, weil es schleimig wirken kann. Damit habe ich aber nie ein Problem gehabt. Wer es nicht lesen will, löscht es, aber es wird registriert. Es ist einfach wichtig, sich immer wieder ins Spiel zu bringen.

*Das Interview wurde am 3.7.2017 ab 17 Uhr in der Agentur Achtung in Hamburg geführt.*

*Literatur und Quellen*

PR-Report, 2017. Wechsel zur Hamburger Konkurrenz. Cornelia Lindberg nimmt Job bei achtung! an. *PR-Report* [online] 07.06. [Abruf: 2017- 07-17] <<http://www.prreport.de/home/aktuell/article/11769-cornelia-lindberg-nimmt-job-bei-achtung-an/>>

LINDBERG, Cornelia, 2017. *Profil Cornelia Lindberg* [online]. Hamburg: Xing AG [Abruf: 2017- 07-17] <[https://www.xing.com/profile/Cornelia\\_Lindberg?sc\\_o=ps2867](https://www.xing.com/profile/Cornelia_Lindberg?sc_o=ps2867)>

# Vom Mut zu gründen und neue Freiheiten zu finden

Interview mit *Svenja Teichmann*  
Geschäftsführerin  
bei Crowdmedia, Onlinemarketing-Beratung, Hamburg  
VON PIA KÖSTER UND DIEP TRAN



*Einmal im Jahr lädt die »Social Media Week« Expertentinnen, Experten und Führungskräfte der Digitalbranche nach Hamburg ein. Zwölf Referentinnen und Referenten aus verschiedenen Unternehmen berichteten auch 2017 über neueste Trends und Entwicklungen in der Szene. Als Speakerin konnte hier vor allem eine Frau durch ihre souveräne Art und selbstbewusste Vortragsweise punkten: Svenja Teichmann, Gründerin und Geschäftsführerin der Crowdmedia GmbH. Svenja hat 2005 den Bachelorstudiengang International Business Management in Osnabrück absolviert. Danach zog es sie nach Hamburg in eine Unternehmensberatung, bei der sich nach einem Praktikum eine zweijährige Traineeestelle im Projektmanagement anschloss. Im Jahr 2011 beschloss sie schließlich, gemeinsam mit Sven-Olaf Peeck eine Content-Marketing-Beratung zu gründen.*

*Danach zog es sie nach Hamburg in eine Unternehmensberatung, bei der sich nach einem Praktikum eine zweijährige Traineeestelle im Projektmanagement anschloss. Im Jahr 2011 beschloss sie schließlich, gemeinsam mit Sven-Olaf Peeck eine Content-Marketing-Beratung zu gründen.*

## **Svenja, wie bist du auf die Idee gekommen, eine eigene Beratung zu gründen?**

**Svenja Teichmann:** Im Studium hatte ich noch einen ganz anderen Plan, weil mir viele berufliche Optionen nicht bewusst waren, beispielsweise der Mittelstand, Selbständigkeit und auch Gründen. Im Studium gibt es wenig Berührungspunkte damit. Gerade wer an einer Fachhochschule studiert macht, eher kurze Praktika. So ging es mir auch. Nach meinem Abschluss wollte ich dann in eine große Stadt gehen und weitere praktische Erfahrung sammeln. Ich hatte mich während meines Studiums schon auf Marketing konzentriert und dachte, in die Konsumgüterindustrie gehen zu wollen. Aber dann kam es doch anders: Per Zufall bin ich auf das Thema Selbstständigkeit gestoßen, weil ich bei einer kleinen Unternehmensberatung angefangen habe. Das war für mich sozusagen ein Soft-Einstieg in die Selbstständigkeit. Ich hatte dort den Gründungszuschuss erhalten, war also auch Freelancerin, konnte mich aber zwei Kollegen anschließen. So hatte ich keine finanziellen Unsicherheiten. Ich hatte also neun Monate Zeit, mein Tun in Ertrag zu verwandeln.

## **»Die Selbstständigkeit hat mich positiv verhunzt«**

Über unsere gemeinsame Beratung sind wir alle drei im Otto-Konzern gelandet. Ich fand den Bereich, in dem ich bei Otto war sehr interessant und habe mich dort für eine Festanstellung entschieden, vor allem weil ich auch mal in einem großen Konzern arbeiten wollte. Aber mir war relativ schnell klar, dass ich das nicht mehr will. Denn die Selbstständigkeit hat mich vermutlich positiv verhunzt. Wenn man schon einmal für sich Freiheiten kennenlernen konnte und selbst Dinge angehen kann, weiß man diese Freiheiten zu schätzen. Erzielte Erfolge nimmst du

als deins wahr, so ist es im Konzern nicht. Über unser gemeinsames Seminargeschäft habe ich Sven kennengelernt, und wir haben unsere gemeinsamen beruflichen Interessen erkannt. Vor allem das Thema Social Media, wodurch Crowdmedia entstanden ist.

**Bei Crowdmedia bist du nicht nur selbstständig, sondern hast auch Verantwortung für dein Team und deine Mitarbeiter. Wie ist der Unterschied zur Arbeit als Freelancer?**

Im Übergang vom Freelancer zum Unternehmer durchläuft man einen Prozess, das habe ich gemeinsam mit Sven gemerkt. Wenn man den Schritt wagt, sich Angestellte zu suchen mit Sozialversicherung und allem, geht man auch bestimmte Risiken ein. Man hat einfach Leute auf der monatlichen Payroll und ist ihnen verpflichtet, die Einnahmen müssen stimmen. Auch an diesem Aspekt merkt man: Jetzt sind wir ein Unternehmen. Dann stellen sich auch noch ganz andere Fragen: Welche Kultur wollen wir hier leben? Was für einen Führungsstil und was für ein Miteinander wollen wir prägen? Was will ich für Prozesse? Wie möchten wir von außen gesehen werden und wie nach innen wirken? Diese Fragen sind mit der Zeit angekommen.

**Dann stellt sich auch die Frage, welche Eigenschaften als Führungskraft wichtig sind?**

Ich glaube als Führungskraft ist es ungemein wichtig zuzuhören und Fragen zu stellen. Wir leben hier ein Coaching und Enabling. Hier bekommen unsere Mitarbeiter nicht jeden Tag ihre Aufgaben und wir sagen, heute machst du dies, morgen das. Sondern man kann bei uns eigenständig arbeiten. Dafür brauchen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aber auch viel Hilfestellungen. Es ist wichtig sie sich entwickeln zu lassen und Freiheiten zu geben aber zugleich auch zu lenken und zu leiten. Ein Punkt mit dem ich mich mit meinem Mitgründer gerade viel ausein-

---

*»Ich will einen besseren Umgang mit Fehlern vorleben«*

---

andersetze, ist die Frage, wie man eine Kultur prägt. Stichwort »Fehlertoleranz«. Wir sind beide viel unterwegs. Manchmal wissen dann die Mitarbeiter nicht weiter. Hier würden wir uns wünschen, dass Mitarbeiter klare Entscheidungen treffen, und nicht aus Angst etwas falsch zu machen, gar nichts tun. Ich will einen besseren Umgang mit Fehlern vorleben. Ich mache ja selbst auch nicht immer alles richtig. Wenn ich offen dazu stehe, senke ich auch die Hemmschwelle für alle anderen sich zu ihren Fehlern zu äußern. Denn das schlimmste ist ja, wenn jemand einen Fehler macht, dies verschwiegen wird und dieser so bestehen bleibt.

**Haben Sven und du denselben Führungsstil oder merkst du da Unterschiede? Vielleicht auch einen, der an Geschlechterrollen gekoppelt ist?**

Wir haben mal ein lustiges Feedback von einer älteren Dame bekommen. Sie sagte, dass wir beide umgedrehte Geschlechterrollen hätten. Sven sei nicht der typische Mann und ich nicht die typische Frau. Weil ich eher rational rüberkam und er eher emotional. Ich würde sagen, wir ergänzen uns sehr gut. In den wichtigen Themen sind wir auch immer einer Meinung. Wir haben die Geschäftsführungsrolle untereinander etwas aufgeteilt. Ich führe alle Mitarbeiter, und er hat dafür andere Aufgaben, wie unser eigenes Marketing und Controlling.

**Das wäre dann auch wieder diese klassische Aufteilung, Frauen machen HR, Männer machen das Finanzielle?**

Anfangs haben wir beide Mitarbeiter direkt geführt, aber dann unsere persönlichen Vorlieben entdeckt. Über meine Trainerausbildung hatte ich mehr Lust, mit Menschen zu arbeiten. Bei einem kleinen Unternehmen wie unserem erfüllt man aber viele Rollen zugleich. Deswegen kann ich nicht sagen, dass ich nur die HR-Frau bin.

**Was war euer größter Schritt oder eure größte Herausforderung, die euch am meisten Mut abverlangt hat?**

Aktuell ist eine große Herausforderung, dass es viele Veränderungen im Team gab. Wir hatten letztes Jahr ein paar Abgänge und Neuzugänge. Hier ist die Herausforderung die klassische Teamentwicklung: Forming, Storming, Performing. Das Team muss sich finden und dabei kann

es eventuell knirschen. Wichtig ist dann zu entscheiden, hier lasse ich die Leute selbst regeln oder hier muss ich einschreiten.

**Ist dir eine Sache im Kopf geblieben, die dir richtig schwer gefallen ist?**

Ja, als ich das erste Mal jemandem kündigen musste. Generell sind wir ein sehr kleines Unternehmen mit sehr flachen Hierarchien, und dann zu sagen: Wir glauben nicht, dass der Job das Richtige ist und dass wir das Richtige sind. Wir benötigen deine Unterstützung nicht mehr. Das hatten wir jetzt zweimal. Ich habe mir davor große Gedanken gemacht und wusste nicht, wie die andere Person reagieren wird. Das war echt ein schweres Thema.

**Gibt es denn auch etwas, bei dem du sagst, hier bin ich stolz drauf?**

Weil man sich immer neue Ziele setzt und immer noch besser werden möchte, vergisst man leider viel zu häufig auf das zu blicken was man schon geschafft hat. Man feiert zu selten seine Erfolge. Ich realisiere erst richtig was ich erreicht habe, wenn ich mit anderen Menschen aus der Branche spreche und diese mir sagen: Ihr habt wirklich was geschafft. Vor allem überrascht es mich, dass ich häufig nicht mehr sagen muss, wer Crowdmedia ist, und was wir machen. Da merke ich schon unseren Erfolg.

---

*»In der Digitalbranche hat sich schon viel getan«*

---

**Neben deiner Tätigkeit als Geschäftsführerin bist du häufig als Moderatorin oder Referentin auf Konferenzen. Fühlst du dich manchmal als Quotenfrau?**

Häufig kuratiere ich selbst Veranstaltungen. Hier merke ich, dass sich automatisch mehr Männer melden. Dann kann ich entweder nach den Bewerbungen gehen, oder gegensteuern, denn es ist mir als Digital Media Woman wichtig, ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis auf den Bühnen zu haben. Ich hoffe natürlich, dass wir uns nicht dauerhaft um so eine Art Quote bemühen müssen, aber als Übergangsweg ist das gut. Mit diesem Hintergrund finde ich es positiv, wenn Veranstalter das Thema »Frauen auf den Bühnen« präsent haben. Ich hatte das aber auch schon, dass Crowdmedia angefragt wurde, insbesondere ich, weil sie auf der Suche nach einer Frau waren. Das nervt mich nicht, ganz im Gegenteil nehme ich dies als Chance wahr.

**Merkst du schon eine positive Entwicklung bei Veranstaltungen?**

Ich glaube, ich bin da ein bisschen betriebsblind. In der Digitalbranche hat sich schon viel getan und auch Netzwerke wie die »Digital Media Women« haben dazu geführt, dass Frauen häufiger als Speakerinnen oder Moderatorinnen in Programme aufgenommen werden. Es gab auch mal so etwas wie die Referenten-Selbstverpflichtung; einige Männer aus der Branche haben gesagt, sie gehen auf kein Panel mehr, wenn nicht auch eine Frau dabei ist. In anderen Branchen sieht das manchmal noch ganz anders aus. Insgesamt wächst das Bewusstsein.

**Du hast schon öfter die Digital Media Women angesprochen. Wir haben uns auch gefragt, ob es für Frauen schwieriger ist zu netzwerken?**

Bei Podiumsdiskussionen oder Karrierecontests (Panda-Event), wird dieses Thema häufig angesprochen. Ich glaube Frauen sind in so etwas wie Buddy-Netzwerken nicht so gut wie Männer. Es heißt ja häufig, dass die besten Deals an der Bar gemacht werden. Solche Dinge haben sich über Generationen entwickelt und sind durch Eliten geprägt. Hier müssen wir Frauen besser werden. Bei den Digital Media Women haben wir uns auch auf die Fahne geschrieben: Digital Media Women first. Wenn ich einen Auftrag zu vergeben habe, dann gucke ich also zuerst in den inneren Reihen.

**Müssen wir als Frauen aktiv auf die Suche nach einem Netzwerk gehen?**

Bei einer Aufgabe denken Männer vermutlich häufig: Ich nutze 70 Prozent meiner Energie und Zeit für diese Aufgabe und die restlichen 30 Prozent nutze ich, um mich abends noch zu treffen und mich auszutauschen. Wenn die Frau eine Aufgabe hat und sich zum Ziel setzt 120 Prozent zu erreichen, dann bleibt nicht so viel Zeit fürs Netzwerken. Ich glaube tatsächlich, dass das sehr häufig so ist.

**Ist das bei euch auch ähnlich gewesen, bei dir und Sven?**

Nein, kann ich nicht sagen. Wir haben beide aus unterschiedlichen Tätigkeiten ein gutes Netzwerk mitgebracht. Wir sind da beide gut aufgestellt und aktiv. Wenn man ein eigenes Unternehmen hat, geht man vielleicht mehr und bewusster auf Netzwerke zu. Man muss da aber auch eine gewisse Affinität zu haben.

**Wenn du dich für Frauenthemen einsetzt, hast du manchmal das Gefühl, du willst nicht als die böse Emanze oder Feministin rüberkommen?**

Nein, ich glaube, das sind wichtige Themen und wir haben noch immer an unterschiedlichen Stellen zu arbeiten: Führungspositionen, Frauen in DAX-Vorständen und Familienfreundlichkeit generell. Feminismus muss nicht negativ behaftet sein, sondern ist wichtig. Da muss man einfach dran bleiben.

**Glaubst du, Feminismus ist heute immer noch so wichtig wie früher?**

Vielen jüngeren Frauen sind Gender-Themen nicht wichtig. Sie haben den Eindruck, alle Möglichkeiten zu haben, und erst mit mehr beruflicher Erfahrung stoßen sie dann an die gläserne Decke. Auch ich habe früher die Frauenthematik und Geschlechterungerechtigkeiten nicht gesehen. Aber dann sitze ich in einer rein männlichen Entscheiderrunde in einem Konzern, und mir wird wieder bewusst, wo wir als Gesellschaft stehen.

*»So wurde ich erzogen, dass ich mir nichts gefallen lassen«***Musstest du dich schon einmal gegen Männer durchsetzen?**

Ich bin relativ häufig die einzige Frau in Runden und bei Kunden. Aber für mich war das noch nie ein Nachteil. Ich hab ein relativ dominantes Auftreten, eine tiefe Stimme und Präsenz. Mir fällt natürlich auf, dass ich die einzige Frau bin, aber ich kann dann auch gut Konter geben.

**Woher kommt dieses Selbstbewusstsein? Musstest du dir das erst aneignen?**

Vom Typ war ich schon immer so. Ich war Klassensprecherin und in den Zeugnissen stand auch immer: »In einer kleinen Gruppe übernimmt Svenja die Führung«. Meine Mutter ist bei der Polizei Kriminalbeamtin und musste sich auch viele Themen erkämpfen. So wurde ich dann auch erzogen, dass ich mir nichts gefallen lassen sollte. Meine Mutter ist eben ein tougher Typ, davon profitiere ich noch heute unheimlich.

**Wie war denn die Reaktion deiner Mutter, deines Vaters und von Freunden, als du gesagt hast du gründest?**

Meine Eltern waren unterstützend und stolz. Und auch aus meinem Freundeskreis erfahre ich viel positives Feedback und Bewunderung. Viele sagen, krass, das würde ich mich nie trauen.

**In den ersten Jahren hattest du sicher viel zu tun. Wie sieht es jetzt aus? Wie gehst du mit deiner Work-Life-Balance um?**

Es gibt am Anfang und auch zwischendurch mal Zeiten, in denen man mal etwas mehr arbeiten muss. Dann muss ich mir bewusst Zeit nehmen. Das klappt bei mir manchmal besser und manchmal schlechter, aber ich versuche es. Wenn wichtige Projekte anstehen, muss ich auch zurückstecken, aber Sven und ich versuchen Abwechslung in unseren Arbeitsalltag zu bringen. Wir treffen uns für Meetings dann öfter in Cafés, damit wir rauskommen.

**Bleibt da Zeit für die Familienplanung?**

Ich bin seit zehn Jahren mit meinem Freund zusammen, aber noch habe ich keine Kinder. Ich glaube, Familienplanung unterscheidet sich bei einer Gründerin nicht so sehr von der bei anderen Führungskräften in Unternehmen, da ist der Workload inzwischen ähnlich ist.

**Wir stehen kurz vor unserem Hochschulabschluss. Sollten wir schon einen konkreten Karriereplan haben?**

Ich glaube, ein Plan oder ein Ziel ist immer gut. Man muss aber auch offen und bereit sein, alles umzuwerfen. Es entstehen permanent neue Jobs, die man während des Studiums noch gar nicht als Ziel haben kann.

**Hast du einen Tipp für Berufseinsteiger, wie sie mit Kritik und Konflikten umgehen können?**

Es ist immer hilfreich, einen Sparringpartner zu haben. Jemanden, mit dem man Themen oder Situationen besprechen und diskutieren kann. Ich habe Menschen beruflich kennengelernt, mit denen ich mich auch privat gut verstehe, und wir versuchen uns gegenseitig zu unterstützen. Eine Freundin ist ebenfalls selbstständig, und wir konnten uns gegenseitig schon viel helfen. Wenn ich heute Student wäre, würde ich mich nach spannenden Events umschaun und nach Möglichkeiten, wie man bei Unternehmen mitarbeiten kann. Business-Hackathons, Co-Working-Spaces und so weiter, dort kann man viel Inspiration für den eigenen Karriereweg finden.

---

***Neue Impulse aufsaugen und Inspiration suchen***

---

Ich finde es bei solchen Events spannend, Frauen kennen zu lernen, die viel erreicht haben. Ansonsten hat man meistens mit Männern zu tun. Meine Karriere ist durch Zufälle und Kontakte geprägt, so ist es auch heute noch. Ob man spannende Leute kennenlernt oder Aufträge bekommt, hängt viel von Vitamin B ab.

**Hast du noch Abschlusstipps?**

Offen für Neues sein und einfach immer wieder nach Links und Rechts schauen. Nicht nach Schema F vorgehen, sondern Impulse aufsaugen und neue Inspirationen suchen. Versucht, so viel es geht mitzunehmen, denn in den Großstädten findet viel statt. Geht raus, knüpft Kontakte und sammelt Erfahrungen, gerade in der Start-up- und Gründungskultur ist das wichtig.

*Das Interview wurde am 12.5.2017 ab 15 Uhr im Büro von Crowdmedia in Hamburg geführt.*

# Ein Tag hat doch ganze 24 Stunden

Interview mit *Janne Müller-Wieland*  
Co-Founder and Managing Director  
bei Futury Deutschland GmbH, Berlin

VON MARIE MÄVERS

## FUTURY



Janne Müller-Wieland (m.) im Gespräch mit  
Mitarbeitern (Foto der Autorin)

*... und diese 24 Stunden nutzt Janne Müller-Wieland, 30, in ihrem Alltag auch vollständig aus. Denn neben ihrer Position als Geschäftsführerin des Unternehmens Futury, ist die 250-fache aktive Deutsche Hockey Nationalspielerin auf der ganzen Welt unterwegs. Aktuell bereitet sie sich mit der Nationalmannschaft auf die EM im August vor.*

*Futury ist ein in 2017 neu gegründetes Unternehmen der Werte-Stiftung und bietet eine wertebasierte Innovationsplattform, die Unternehmen und Investoren mit talentierten Studenten und Top-Athleten vernetzt. Ziele*

*sind die Lösung von aktuellen Herausforderungen etablierter Unternehmen, Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und Verwirklichung von Business- und Start-up-Ideen. Als Beispiel: Futury hat gerade einen Vertrag mit dem FC Bayern München abgeschlossen. Das Projekt, das sie für den Fußballclub ausgeschrieben haben, bezieht sich auf neue innovative Ideen rund um einen normalen Bundesligaspieltag. Wie macht man daraus ein größeres Event mit Rahmenprogramm, wie zum Beispiel ein Rugbyspiel in England? Ausgeschrieben werden die Projekte an Top-Universitäten, um Studenten mit ihren Visionen und Zukunftsideen miteinzubeziehen und deren Know-how zu nutzen. Außerdem sollen in jedes Projekt auch Leistungssportler integriert werden, um deren Fähigkeiten, die sie durch den Sport mitbringen, für das Team zu nutzen. Gleichzeitig werden Studenten und Sportler auch an die Unternehmen herangeführt und Ziel ist es, dass möglichst viele Teilnehmer der Projekte am Ende ihr eigenes Start-up gründen oder in einem der Unternehmen Fuß fassen.*

### **Was sind deine Aufgaben bei Futury, insbesondere als Geschäftsführerin?**

**Janne Müller-Wieland:** Da wir das Unternehmen gerade erst aufbauen, sind Charlie, der zweite Geschäftsführer, und ich für alles verantwortlich. Wir müssen also auch für alles den Kopf hinhalten, wenn etwas nicht läuft. Wir haben uns intern so aufgeteilt, dass Charlie das ganze Back Office macht, das heißt die ganzen Verträge und Finanzen, so dass der Laden auf dieser Ebene läuft. Ich kümmere mich vorrangig um persönliche Kontakte zu den Kunden oder um die explizite Projektbetreuung und natürlich um Personalentscheidungen. Ich betreue unsere Projekte im Austausch mit dem Kunden oder als Betreuerin und Koordinatorin der zusammengestellten Teams für die Projekte. Die Studenten und Top-Athleten müssen als Team funktionieren und Ergebnisse liefern.

### **Gibt es eine Situation, die dich in deiner beruflichen oder auch sportlichen Karriere geprägt hat, die dich diesen Karriereweg hat einschlagen lassen?**

Ich war 2012 bei der Helioscentris AG als Vorstandsassistentin angestellt und habe da sehr eng und rund um die Uhr mit dem CEO zusammengearbeitet. Den fand ich einfach krass und

ziemlich beeindruckend. Außerdem habe ich in dieser Zeit unglaublich viel von ihm gelernt. Es hat mich darin bestärkt und auch meine Gedanken bestätigt, dass ich in eine Führungsposition möchte. Das es jetzt so schnell ging und ich in der Position bin, in der ich heute bin, ist schon cool. Ich war auch viel in der Start-up-Szene unterwegs und fand diese Welt auch sehr spannend. Durch diese Erfahrungen ist immer mehr der Gedanke in mir gewachsen irgendwann selber aktiv zu werden, zu gründen, zu führen und das große Ganze zu betreuen.



*Auf dem Weg zum morgendlichen Training*

(Foto der Autorin)

### **Frühaufsteher oder Langschläfer?**

Frühaufsteher – definitiv.

*Anders könnte Janne ihren Alltag wohl auch gar nicht stemmen. Um 8 Uhr morgens heißt es Sprint-, Kraft- oder Ausdauertraining, und anschließend geht es an die Arbeit. Am Abend steht wieder Training mit der Mannschaft auf dem Programm.*

### **Hast du durch den Sport berufliche Vorteile und Chancen erfahren?**

Ja, auf jeden Fall. Als Leistungssportler verdient man kein großes Geld in Deutschland, aber die finanzielle Förderung durch die Deutsche Sporthilfe wird vor allem durch Programme ergänzt, die eine Karriere nach der Karriere unterstützen. Die Sporthilfe hat ein Mentorenprogramm ins Leben gerufen, in dem es circa 160 Mentoren gibt. Die Mentoren sind erfolgreiche Leute aus der Wirtschaft, und diese werden dann mit Sportlern *gematcht*. Das Matching orientiert sich an deinen Abschlüssen und Interessen. Auf diese Weise bin ich auch zu meinem Mentor Henk Knaupe, dem Geschäftsführer von Ressourcenreich gekommen. Die Gespräche und der Austausch mit ihm waren für mich sehr fördernd, aber es war letztlich nie eine Firma, die mich wirklich interessiert hat. Ich habe viel von ihm gelernt, und es war interessant, sich mit einem so hohen Tier aus der Wirtschaft auszutauschen. Außerdem habe ich wichtige Tipps für meine berufliche Laufbahn bekommen. Wir sind immer im Kontakt geblieben und letztlich kam sogar wirklich über ihn mein perfektes Match zur Deutschen Werte-Stiftung und dadurch dann zu der Firma Futury zustande, bei der ich heute Geschäftsführerin bin. Am Ende musste ich die Leute natürlich selber von mir überzeugen, und das Gesamtpaket muss auch passen. Der Vorteil: er hat meinen Namen mit einer persönlichen Empfehlung in den Topf geworfen, das gibt dir natürlich einen guten Einstieg. Mein Matching ist momentan auch das Vorzeigeprojekt bei der Sporthilfe, wie es perfekt laufen kann und soll.

## ***Als Frau kann man einen anderen Wind mit in die Runde bringen***

### **Hattest du Hindernisse auf deinem Karriereweg? Vielleicht auch Hindernisse, weil du eine Frau bist?**

Ich hatte eigentlich immer Glück. Aber ich denke, es ist auch immer die Frage: Wie tritt man auf als Frau? Wenn man sich als kleines Mäuschen gibt, hat man es auch deutlich schwerer. Ich bin auf jeden Fall durch den Sport gewohnt, taffer zu sein, habe gelernt mich durchzusetzen und nicht immer klein beizugeben. Meine schwierigste Zeit oder vielleicht auch anspruchsvollste Zeit hatte ich bei PWC. Da war ich im Audit in der Wirtschaftsprüfung. Es war die größte Herausforderung für mich, diesen Job durchzuziehen, weil es persönlich einfach kein Thema ist, das mich interessiert und in dem ich große fachliche Kompetenzen besitze. Das war eher eine

Vernunftentscheidung, dieses für Unternehmen wichtige Feld einmal genauer gesehen zu haben und neben dem Sport Geld zu verdienen. Letztlich habe ich meine Zeit da einfach durchgezogen, aber erfüllt hat mich das gar nicht. Als Frau habe ich die Erfahrung gemacht, dass es gerade in der Führungsebene viele Männer gibt und du dann als einzige Frau schnell mal mit neun Männern am Tisch sitzt. Aber schlechte Erfahrungen habe ich damit nie gemacht. Es war sogar positiv, dass man als Frau noch einen anderen Wind mit in die Runde bringt.

**Trittst du anders auf oder ziehst dich anders an, wenn du weißt, du hast ein Meeting nur mit Männern?**

Nein, ich ziehe mich für einen großen Kunden an, und ob da Männer oder Frauen im Raum sind, ist mir ziemlich egal.

**Du sprichst davon, dass ihr ein perfektes Team abgebt. Würdest du sagen, du bringst Qualitäten mit, die nur eine Frau hat?**

Ich weiß nicht ob das unbedingt Eigenschaften einer Frau sind, oder ob das nicht generell eine Typfrage ist. Auf der einen Seite bringen Frauen etwas mehr Wärme, Empathie und Harmonie mit, und so gehe auch ich häufiger in die Rolle des Mediators, während Charlie mehr die harten Verhandlungen führt, in denen es um Zahlen geht. Wir setzen das als Team clever ein und können gut »Good Cop, Bad Cop« vor dem Kunden spielen. Auf diese Weise können Frauen und Männer sich perfekt ergänzen und ein erfolgreiches Führungsteam abgeben. Voraussetzung natürlich: Sie müssen wissen was ein Team ist.

### **Janne Müller-Wieland**

2011: Entrepreneur in Residence Hanse Ventures

2012/2013: Vorstandsassistentin, Helio-centris AG

2013/2014: Consultant, PWC

2014: Athletin CocaCola West Japan

2016: MBA Corporate Management, HSBA

2016/2017: Consultant, EY

2017: Co-Founder and Managing Direction, Futury

2008, 2012, 2016: dreifache Olympionikin

2016 Gewinnerin Olympische Bronze-Medaille

250 Länderspiele für die Deutsche Damen-Hockeynationalmannschaft

## ***Frauen und Männer können sich zu einem perfekten Führungsteam ergänzen***

Wenn man als Frau bewusst um diese vermeintlichen Schwächen weiß, dass die meisten Frauen etwas risikoaverser, bescheidener sind und sich mit Gehaltsverhandlungen schwer tun, kann man sie auch sehr gut in Stärken umwandeln, in dem man sich die Fähigkeiten bewusst aneignet. Dann hat man wahrscheinlich auch noch mehr Vorteile als ein Mann. Denn mal ganz ehrlich: Macht ein Mann sich Gedanken über seine Schwächen? Wohl eher nicht.

**Wir sprachen gerade schon kurz über Gehälter und Gehaltsverhandlungen. Hast du eine Meinung zum Gender Pay Gap?**

Grundsätzlich sehe ich das als ein großes Problem. Das fängt schon damit an, dass sich Frauen, obwohl sie teilweise viel qualifizierter sind als Männer, in Gehaltsverhandlungen unter Wert verkaufen. Männer finden sich einfach meistens viel geiler und gehen auch so in diese Gespräche. Das ist vor allem ein Problem in konservativen Konzernen, in denen es jahrzehntealte Strukturen gibt. Ich war auch viel in der Start-up-Szene unterwegs, und da bewegst du dich auf einem ganz anderen Territorium. Denn sobald du in einem Start-up eine Frau dabei hast, hast du viel größere Chancen auf Investitionen und kriegst richtig Funding. In dieser Szene ist vielen schon längst bewusst, welche Qualitäten Frauen haben. Deshalb möchten alle die Balance zwischen Frau und Mann herstellen.

**Kriegst du das gleiche Gehalt wie Charlie, der zweite Geschäftsführer?**

Ich weiß, dass wir das Gleiche verdienen. Letztlich habe ich das Gehalt für uns beide ausgehandelt. Das ist für uns beide auch kein Thema für eine Diskussion. Wenn wir beide gleichberechtigte Geschäftsführer sind, dann heißt das auch, dass wir gleich viel verdienen.

### **Ihr scheint sehr gut als Team zu funktionieren – habt ihr ein Geheimrezept?**

Vertrauen. Dass jeder seine Aufgabenbereiche zu hundert Prozent erledigt und auch dafür einsteht. Dabei ist es dann egal, ob ich meine Aufgaben morgens früh vor dem Training oder von unterwegs zum Beispiel mit der Nationalmannschaft vom Hotelzimmer aus in der Mittagspause erledige, und ob er hingegen eher nachts arbeitet und erst um neun Uhr aufsteht. Ich glaube mit dem Loslassen und Aufgaben abgeben haben viele Führungskräfte ein Problem. Nach dem Motto: Ich kann es am Besten und kein anderer kann es besser. Dieses Problem haben wir nicht. Wir ergänzen uns perfekt und arbeiten deshalb auch sehr effektiv.

*»Charlie sagt immer: Janne macht Sport für uns beide zusammen«*

### **Würdest du sagen, du hast Führungsqualitäten durch den Sport erlernt?**

Ja auf jeden Fall! Ganz viel im Bereich Zeitmanagement und wie man effizient und gleichzeitig mit hoher Qualität arbeitet. Außerdem habe ich gelernt alles um das Team herum zu managen und es zum Erfolg zu *führen*. Letztlich ist es wie im Sport auf dem Spielfeld: Jeder der elf Spieler hat seine Aufgabe und das Team gewinnt nur, wenn jeder seinen Job macht. Ich bin Kapitänin der Nationalmannschaft und habe deshalb zusätzlich zu meiner eigenen Aufgabe, auch immer ein Auge auf das große Ganze – ähnlich wie im Job.

### **Bei dir kommt ja zum Job noch der Sport hinzu. Wie findest du bei so wenig Freizeit deine Work-Life-Balance? Oder hältst du nichts von dem Begriff?**

Nein eigentlich nicht. Ich nehme natürlich Freizeit gerne an, wenn es sich ergibt, aber ich brauche das Abschalten nicht unbedingt. Mein Sport ist mein Ausgleich zu der Arbeit und andersherum. Ich kann mich aber auch in dem Moment voll auf eine Sache konzentrieren, und ich bin dann auch ganz im Hier und Jetzt und gebe Vollgas. Andererseits kann ich auf Knopfdruck umschalten, und dann bin ich wieder in der anderen Welt. Da muss man aber auch der Typ für sein. Für mich passt es einfach perfekt, weil ich mehr als nur meinen Job beziehungsweise mehr habe als nur meinen Sport habe. Das ist für mich der perfekte Ausgleich.

### **Welche Tipps kannst du weitergeben? Wie wird man im Berufsleben erfolgreich?**

Netzwerken, Netzwerken, Netzwerken! Das ist für mich ein, wenn nicht sogar *der* entscheidende Faktor, um heutzutage im Berufsleben erfolgreich zu sein. Man muss dabei auch



Janne mit ihrer olympischen Bronzemedaille (Foto der Autorin)

unterscheiden, denn Netzwerken wird ja manchmal auch negativ so ausgelegt, dass man immer einen Hintergedanken dabei hat, und dann werden solche Gespräche auch schnell komisch. Es sollte zwischenmenschlich nett sein. Auf diese Weise fand ich es immer sehr spannend, und es hat mich inspiriert, was andere Leute machen. Dadurch lernst du viele interessante Persönlichkeiten kennen, bei denen du vielleicht erst nach fünf bis zehn Jahren merkst, dass ihr jetzt etwas zusammen machen könnt.

Ich bin außerdem fest davon überzeugt, dass Lebensläufe komplett unwichtig sind. Ein kleines Stück Papier und ein Foto sagen dir einfach kaum etwas über die Person, die sich dahinter verbirgt. Da sind wir auch wieder beim Thema zwischenmenschlich nettes Netzwerken wie ich es gerne nenne. Es ist einfach viel mehr wert, wenn dich jemand persönlich kennt und weiß was deine Stärken sind, ebenso ob du menschlich auf den Job passt. Da habe ich natürlich Vorteile durch den Sport genossen, aber ich denke jeder kann beim Netzwerken aktiv werden.

**Hattest du jemals negative Erfahrungen in Bezug auf Sexismus am Arbeitsplatz? Oder hast du eine Situation mitbekommen?**

Ich persönlich nicht. Zumindest nicht in Deutschland. Ich war durch den Sport allerdings ein halbes Jahr in Japan und habe dort einen Einblick in die Berufswelt bekommen. Die Frauen werden in der Berufswelt so gut wie gar nicht respektiert, teilweise werden sie noch nicht mal wahrgenommen. Das drückt sich schon bei der Begrüßung aus, die nur Männern ausgesprochen wird, das heißt Frauen wird noch nicht einmal die Hand gegeben. Das hat mich schon aus der Fassung gebracht. Es hat mich aber auch gleichzeitig daran erinnert, dass wir in Deutschland schon relativ weit sind, was das Thema angeht. Aber noch längst nicht am Ziel ...

*Das Interview wurde am 13.6.2017 ab 11 Uhr im Hotel NH Berlin Potsdam Conference Center geführt.*

*Literatur und Quellen*

MÜLLER-WIELAND, Janne, 2017. *Profil Janne Müller-Wieland* [online]. Hamburg: Xing AG [Abruf: 2017-07-14] <[https://www.xing.com/profile/Janne\\_MuellerWieland?sc\\_o=da980\\_e](https://www.xing.com/profile/Janne_MuellerWieland?sc_o=da980_e)>

FC BAYERN MÜNCHEN und FUTURY, 2017. *Project Description. Football - Innovation in three fields* [online]. Frankfurt am Main: Stiftung Deutsche Sporthilfe [Abruf: 2017-07-14] <[https://www.sporthilfe.de/upload/FCB\\_Project\\_Description\\_EN\\_2405\\_54262.pdf](https://www.sporthilfe.de/upload/FCB_Project_Description_EN_2405_54262.pdf)>

# Von Empathie bis Humor – Zutaten für eine gute Führung

Interview mit *Britta Ullrich*  
Team Lead im User Experience Research  
bei der Xing AG, Hamburg



VON ZINEB DOUBLI UND ARUNA VALLIAPPAN



*Obwohl der Unternehmenssitz der Xing AG sehr zentral in der Hamburger Innenstadt nahe der Staatsoper liegt, ist es für Besucher nicht einfach, das Bürogebäude zu finden. Das nächste Hindernis: Die gesicherte Eingangstür lässt sich ausschließlich mit einem Chip öffnen. Die Xing AG teilt sich das Haus mit zwei weiteren Unternehmen und hat drei von insgesamt acht Etagen angemietet. Im Empfangsbereich werden wir von der gut gelaunten Britta Ullrich, Teamleiterin des Bereichs User Experience*

*Research, empfangen und in einen kleinen Meetingraum mit orangefarbenen Wänden geführt. Sie spricht mit uns über ihren Beruf, ihre Erfahrungen als weibliche Führungskraft und über Klischees im Kommunikationsverhalten von Männern und Frauen. Auch hilfreiche Tipps für Studentinnen und Studenten, die kurz vor ihrem Berufseinstieg stehen, teilt sie mit uns.*

## **Britta, was genau machst du eigentlich bei Xing?**

**Britta Ullrich:** Ich bin Teamleiterin des Bereichs *User Experience Research* und für den Bereich *User Insights* verantwortlich. Wir beschäftigen uns mit den Fragen: Wie tickt der Nutzer? Was bewegt ihn? Was findet er gut? Was findet er schlecht? Außerdem überlegen wir uns oft, was der Nutzer für *pains*, *gains*, *anxieties* und *habits* hat. Das Nutzungsverhalten und die Nutzungsbedürfnisse der User zu verstehen, ist die Grundvoraussetzung für unsere Designer und auch für unsere Produktabteilung. Denn nur so können gute Designs entwickelt werden, welche die Nutzerbedürfnisse treffen und gleichzeitig Probleme lösen. Das ermöglicht uns letzten Endes, mit unseren Produkten auch Geld zu verdienen. Außerdem bin ich Trainerin für visuelles Denken und gebe Workshops zum Thema *Visual Facilitation*.

## **Umfasst dein Aufgabenbereich auch das klassische User-Experience-Management?**

Ja, es ist vergleichbar mit dem User-Experience-Management. Wir arbeiten mit verschiedenen Methoden: Surveys, Eins-zu-eins-Interviews und Tiefeninterviews; außerdem führen wir kleine User-Experience-Tests durch, in denen wir einen Prototyp mit dem Nutzer durchgehen. Zudem haben wir ein spezielles Format, das sich *User Feedback Coffee* nennt. Es kommen vier Probanden gleichzeitig in einen Raum und wir setzen sie in vier Ecken. Anschließend können sich vier Teams von Xing anmelden, die ihre Prototypen und halbstrukturierte Fragebögen mitbringen und dann ihre Fragen an die Probanden stellen können. Nach 15 Minuten, die man mit einem Teilnehmer verbracht hat, geht man in die nächste Ecke und kann die gleichen Fragen mit dem nächsten Interviewteilnehmer

### **Was ist »XING«?**

Xing ist das größte soziale Netzwerk für berufliche Kontakte im deutschsprachigen Raum. Auf Xing vernetzen sich Berufstätige aller Branchen, um Jobs, Mitarbeiter, berufliche Kontakte oder fachlichen Rat zu finden. Das Karrierenetzwerk wird von 12 Millionen Mitgliedern in der DACH-Region genutzt (Stand 2016). (XING 2016)

mer durchgehen. So geht das dann immer weiter – bis man eine Stunde später mit vier Leuten über den Prototypen gesprochen hat und eine Außenperspektive bekommen hat.

#### **Wie akquiriert ihr denn die Interviewpartner?**

Wir arbeiten mit Agenturen zusammen, die darauf spezialisiert sind. Du schreibst einem sogenannten *Screener*, der dann dafür sorgt, dass zum Beispiel drei Xing-Premium-Nutzer und drei Xing-Basis-Nutzer akquiriert werden.

#### **Was magst du an deiner aktuellen Stelle am liebsten und gibt es etwas, das dich stört?**

Ich mag es, mit meinen Mitarbeitern auf einer Ebene zu sprechen und zu schauen, wie ich ihnen helfen kann, das Beste aus ihrer Arbeit zu machen, so dass es ihnen dabei gut geht und sie Freude an ihrer Arbeit haben. Ich mag es total gerne, Veranstaltungen und Workshops zu organisieren. Es macht mir Spaß, die Workshop-Konzepte so zu entwickeln, dass sie lehrreich, spaßig und abwechslungsreich sind.

Ich treffe mich auch gerne mit meinen Team-Lead-Kollegen um mitzubekommen, wie sie arbeiten und denken. Außerdem haben wir bei Xing unter den Führungskräften ein sogenanntes *Learning Network*. In den Treffen mit anderen Führungskräften wird deutlich, dass auch sie nur Menschen sind.

Ich bin seit ungefähr zwei Jahren in der Führungsposition. Ich habe mir vorher ziemlich viele Gedanken gemacht und war mir nicht sicher, ob ich das schaffe. Aber du begibst dich dadurch in eine Situation, in der du weißt, dass du es nie allen recht machen kannst und das ist nun mal so im Leben. Das muss man akzeptieren und auch aushalten können.

**»Mein Team erwartet von mir als Chefin,  
dass ich mit meinen Ansagen sehr direkt bin«**

#### **Wie groß ist das Team das du leitest?**

Das sind aktuell vier Festangestellte, davon sind zwei in Teilzeit. Außerdem haben wir immer zwei bis drei Werkstudenten.

#### **Und wie sieht es da mit der Geschlechterverteilung aus?**

Researcher sind oft weiblich (*lacht*). Wir haben im Moment gar keine Herren bei uns im Team. Aber Anfang des Jahres hatten wir einen männlichen Praktikanten und eine männliche Mutterschutzvertretung. Unsere Mutterschutzvertretung war eineinhalb Jahre bei uns im Team.

Da die Kollegin aus dem Mutterschutz zurück ist, hat uns die männliche Vertretung wieder verlassen. Wir sind hier also wieder ein reiner Frauenverein.

#### **Was ist User Experience (UX)?**

User Experience (UX) steht für die Erfahrungen, die ein Nutzer mit einem Produkt macht. Dies bedeutet, dass sich mit der Reaktion und Wahrnehmung einer Person bei der Benutzung eines Produktes beschäftigt wird. Bei XING sind es neben der Webseite die mobilen Applikationen. Zudem beinhaltet die UX nicht nur die tatsächliche Wahrnehmung, sondern auch die Erwartungen eines Nutzers. Dabei werden Emotionen, Vorlieben und Vorstellungen der Nutzer untersucht, um eine möglichst positive User Experience zu erschaffen. (USETREE 2014)

#### **Hattest du denn das Gefühl, als weibliche Führungskraft im männlichen Revier akzeptiert zu werden?**

Ich glaube, es ist jedes Mal eine Herausforderung sich kennen zu lernen, wenn jemand neu ins Team kommt. Man muss herausfinden, wie der andere tickt, weil nicht jeder dieselben Kommunikationsmuster hat und diese sind zwischen Männern und Frauen natürlich auch unterschiedlich. Ich habe zum Beispiel durch einen Mitarbeiter gelernt, dass ich meine Aufgabenstellungen sehr viel präziser formulieren muss. Ich darf also nicht einfach eine Mail ohne jegliche Information weiterleiten, sondern muss auch eine Deadline nennen, zu der

ich die Aufgabe erledigt haben möchte. Es muss so kommuniziert werden, dass es als sachliche Information verstanden wird. Ich habe gelernt, dass auch anders kommuniziert werden kann und muss, damit man sich versteht und nicht aneinander vorbeiredet.

**Stimmt es, dass Frauen häufiger indirekt kommunizieren, um ihr Gegenüber nicht zu verletzen oder zu verärgern?**

Ich persönlich möchte mir nicht so gerne Gedanken darüber machen, ob ich etwas vorsichtiger kommunizieren muss. Ich versuche es immer direkt zu sagen und das ist etwas, wofür ich stehen möchte. Ich glaube, wenn man eine gute Beziehungsebene hat, dann kann man auch ziemlich direkt sagen, was man erwartet. Mein Team erwartet von mir als Chefin, dass ich mit meinen Ansagen sehr direkt bin. Das heißt ja nicht, dass ich unfreundlich werde.

**Du führst sicherlich auch Feedbackgespräche mit deinen Mitarbeitern. Äußerst du denn in solchen Situationen deine Kritik sehr direkt?**

Ja, das würde ich schon sagen. Ich versuche immer, mein Feedback so zu formulieren, dass ich sage, wie ich etwas wahrnehme und wie etwas auf mich wirkt. Anschließend frage ich mein Gegenüber nach seiner Wahrnehmung. Im sogenannten *Personal Development Dialogue* (PDD) geht es um die Entwicklung des Mitarbeiters. Ich muss damit nicht unbedingt richtig liegen, weil es immer nur eine Perspektive auf einen bestimmten Menschen ist. Oftmals höre ich dann: »Ja, das habe ich schon einmal gehört« oder »Das kann ich mir nur so und so erklären«. Manchmal kommen auch Sachen zur Sprache, die man sonst im Arbeitsgeschehen nicht bespricht. Ein PDD ist relativ lang und man nimmt sich circa eineinhalb bis zwei Stunden Zeit dafür. Ich bin froh, dass mein Arbeitgeber uns diese Zeit einräumt.

**Geht es denn auch mal in die andere Richtung, sodass dir deine Mitarbeiter Feedback geben? Wenn ja, wie reagierst du darauf?**

Wir machen in regelmäßigen Abständen eine Retrospektive. Erst letzte Woche haben wir eine gemacht und sie *Mid Year Retro* genannt. Dabei haben wir uns überlegt, was im letzten halben Jahr gut und weniger gut gelaufen ist und was wir uns für das kommende halbe Jahr vornehmen. Es gibt aber auch das *Führungskräfte-Feedback*. Dabei unterstützt uns ein Moderator aus dem Human-Resources-Bereich (meistens der sogenannte HR-Business-Partner). Die Mitarbeiter bekommen einige Leitfragen, anhand derer sie ihre Führungskräfte bewerten sollen. Anschließend setzen sich die Mitarbeiter mit dem Moderator zusammen und überlegen, was die Führungskraft gut macht, was die Zusammenarbeit mit ihr fördert und wo sie noch besser werden könnte. Anschließend denken sie sich passende Maßnahmen aus und überlegen, wie sie diese selbst unterstützen können. Die Verantwortung wird also nicht allein auf die Führungskraft abgewälzt, denn auch die Mitarbeiter können eine Führungsperson auf ihre Art und Weise steuern und führen.

**Glaubst du, dass sich dein Kommunikationsverhalten in den letzten beiden Jahre verändert hat?**

Ich denke schon. Ich überlege mir schon vorab, wie das, was ich sage oder schreibe, in einer E-Mail wirken kann. Ich versuche, mich so kurz wie möglich zu fassen, so präzise wie möglich zu schreiben oder zu kommunizieren und meine Erwartungen klar zu formulieren.

Gerade das Thema Entscheidungen-treffen ist nicht immer ganz leicht, weil es oftmals kein Richtig oder Falsch gibt. Ich gebe gerne Fragen an mein Team zurück, so dass wir uns dann gemeinsam Pro und Contra überlegen und schauen, was wir daraus machen.

**War das ein schleichender Prozess oder war dir von vornherein bewusst, dass du dein Kommunikationsverhalten als Führungskraft verändern musst?**

Ich glaube, dass ich aus Erfahrung gelernt habe. Man merkt, wenn etwas nicht funktioniert oder wenn die Mitarbeiter nach einer Ansage verwirrt sind. Mein Chef hat mir gesagt, dass ich mehr Ansagen machen könne, weil mein Team mir vertraue.

**Der Bereich UX**

...wird bei Xing in unterschiedliche Bereiche aufgeteilt. Ein Team ist für Copyright und Text verantwortlich, damit die Texte auf der Plattform verständlich sind. Das Central-Web-Team ist für den Style-Guide verantwortlich, damit Inhalte über die Plattform hinweg einheitlich aussehen. Im Mobile UX hat jeder Bereich ein UX-Team, in dem es einen Interaction-Designer sowie einen Visual-Designer gibt. Britta Ullrich ist im Bereich User Insights tätig. Sie erforscht die Bedürfnisse der Nutzer und versucht, die Produkte dementsprechend anzupassen.

**Männer treten selbstbewusst auf, auch wenn sie in einem Bereich nur geringe Fachkenntnisse haben. Frauen dahingehen halten sich gerne zurück und warten darauf, von ihren Vorgesetzten entdeckt zu werden. Siehst du das auch so?**

Mein Chef hat mich ungefähr eineinhalb Jahre, bevor ich zur Führungsposition wechselte, das erste Mal gefragt, ob ich die Position übernehmen möchte. Ich habe weder zu- noch abgesagt, sondern meinte: »Brauchen wir doch gar nicht, wir sind doch nur zu zweit.« Irgendwann ist das Team aber gewachsen. Dann hat er mich noch einmal gefragt und ich habe mir mit der Entscheidung viel Stress gemacht.

**» Manchmal muss man die Frau zur Trophäe tragen«**

Ich war neulich auf einer Podiumsdiskussion, bei der es auch um Frauen in Führungspositionen ging. Da hieß es: Manchmal muss man die Frau zur Trophäe tragen. Mein Tipp heute ist, dass man sich so einen Job einfach mal schnappen sollte. Frauen sollten klar sagen, was sie wollen und sie müssen sich auch mehr zutrauen – sonst wird nichts passieren. Inzwischen frage ich mich oft, warum ich so lange gezögert habe. Es macht mir so viel Spaß! Ich glaube, dass ich das sogar besser kann als das, was ich vorher gemacht habe. Ich muss sagen, dass ich auch einen richtig guten Chef habe. Er hat mir die Freiheit gelassen mir selbst zu überlegen, ob ich das möchte. Und er hat mir Bücher gegeben. Als ich ihn gefragt habe, was er von einer guten Führungskraft erwartet, hat er erwidert, dass er mir das nicht beantworten könne und ich mich stattdessen mit anderen Führungskräften austauschen solle. Er wollte mich mit seiner Auffassung nicht beeinflussen. Man muss sich vor Augen führen, dass er mich ja gar nicht gefragt hätte, wenn er nicht an mich glauben würde. Die Frage alleine ist ja schon Kompliment genug. Jetzt mache ich das seit zwei Jahren und bin glücklich.

**Hatte deine verzögerte Entscheidung eher private Gründe, wie zum Beispiel eine Familiengründung oder eher berufliche Gründe, wie zum Beispiel der erhöhte Workload?**

Eigentlich weder noch. Es war eher ein Selbstbewusstseinsthema, ein »Steht mir das zu?« In meiner Familie ist niemand in einer Führungsposition. Mein Vater ist Beamter und meine Mutter ist Sozialpädagogin.

**Hattest du trotzdem den Plan im Hinterkopf, irgendwann einmal zu führen? Wenn ja, wie hast du dich darauf vorbereitet?**

Ich hatte das nie so bewusst im Kopf. Ingeheim fand ich das aber schon immer ganz reizvoll, weil du dann ja zu einem kleinen, exklusiven Kreis gehörst. Ich muss sagen, dass ich das auch sehr genieße. Ich habe mich durch ganz intensive Selbstreflektion vorbereitet. Bei Xing habe ich dann noch einmal die Möglichkeit gehabt, verschiedene Persönlichkeits- und Kognitionstests zu machen. Die Testergebnisse zeigen einem dann noch einmal, was für ein Typ man ist. Ich denke

als Führungskraft ist es das Wichtigste, sich selbst zu kennen. Außerdem habe ich Bücher gelesen, mich mit anderen Führungskräften zum Lunch verabredet und sie dann auch gefragt, warum sie Führungskraft werden wollten. Mir hat einer, als ich dann meinen Eintrag auf Xing geändert habe, geschrieben: »Willkommen im Management«. Ich habe diese Glückwünsche nicht so richtig einordnen können. Ich will einfach einen guten Job machen, ob ich jetzt Researcher bin oder eben Führungskraft. Für mich ist die Motivation eine andere.

Schön sind zum Beispiel Team-Lead-Dinner-Run- den – aber weder das, noch das höhere Gehalt waren meine Einstiegsmotivation. Ich habe auch mit meinen Eltern darüber gesprochen, als ich darüber nachgedacht

**Buchtipps von Britta Ullrich**

Um sich auf ihre Führungsposition bestmöglich vorzubereiten, hat Britta Ullrich viele Bücher gelesen. Diese beiden Bücher von Markus Jotzo kann sie besonders empfehlen:

*Der Chef, den keiner mochte – Warum exzellente Führungskräfte nicht nett sind* von Markus Jotzo, 2014 erschienen im Gabal Verlag, Offenbach

*Führen live: 30 Praxisfälle in der Analyse* von Thomas Saller, Johannes Sattler und Ben MacKenzie, 2014 erschienen als Haufe Fachbuch

habe. Mein Vater meinte gleich, dass ich vorsichtig sein sollte. Für ihn ist das anders belegt, und er denkt, dass man als Führungskraft viel mehr arbeitet und nur für die Arbeit lebt. Ich arbeite zwar schon ein bisschen mehr als vorher, aber wenn du an den richtigen Sachen arbeitest, die dir Spaß machen und dir was geben, dann ist das auch gut.

**Du hast also keine klassische 40-Stunden-Woche?**

Nein, ich arbeite seit drei oder vier Jahren 32 Stunden die Woche – auch schon bevor ich die Führungsposition eingenommen habe. Aber auch ich habe bei Xing mit 40 Stunden pro Woche angefangen. Irgendwann habe ich

dann aber verhandelt, dass ich einen Tag die Woche frei bekomme. Ich habe gesagt, dass ich den Job auch in 32 Stunden machen kann. Kaum hatte ich diesen Tag frei, hat sich einige Monate später ergeben, dass ich meine ersten *Visual Facilitation* Workshops gegeben habe. Ich habe also nicht wegen meiner Selbstständigkeit meine Stunden reduziert, sondern ich habe meine Stunden reduziert, und es hat sich etwas Neues ergeben.

**Es ist spannend, dass du eine Teilzeitstelle hast und trotzdem in einer Führungsposition bist. Bietet Xing allen Führungskräften diese Möglichkeit oder ist das eine Ausnahme?**

Ich kenne bei Xing auch andere Frauen in Führungspositionen, die weniger als 40 Stunden die Woche arbeiten. Die Hauptsache ist einfach, dass ich meinen Job erledige – ob ich ihn jetzt in 32 Stunden oder in 40 Stunden erledige, ist dabei egal. Ich muss sagen, dass das viel mit dem eigenen Anspruch zu tun hat, der bei Frauen ja bekanntlich sehr hoch ist. Mit meinem Chef habe ich verabredet, dass ich Überstunden aufschreibe und zu anderen Zeiten abbaue. Meinen Anspruch in gewissen Situationen kann und will ich nämlich nicht herunterschrauben.

**Würdest du bestätigen, dass die Arbeit einer Führungsposition in Teilzeit machbar ist?**

Ich würde sagen ja. Es hat natürlich viel mit Selbstdisziplin zu tun und auch damit, fokussiert zu arbeiten – was auch mir nicht jeden Tag gelingt (*lacht*). Ich habe viele Teilzeitkräfte in meinem Team, die sehr strukturiert sind. Sie sind einfach gut darin, weil sie eben eine Familie haben und dementsprechend alles deichseln müssen.

**Zahlen und Fakten**

Die Xing AG wurde 2003 gegründet und wird inzwischen von mehr als 12 Millionen Mitgliedern in der DACH-Region genutzt. Pro Monat werden im Durchschnitt 396 Millionen Pageviews und 60 Millionen Visits auf der Plattform generiert. Das Unternehmen beschäftigt 961 Mitarbeiter an fünf Standorten. Im Jahr 2016 erwirtschaftete die Xing AG 148,5 Millionen Euro.  
(XING 2016)

**»Weibliche Führungskräfte haben eine ausgeprägtere Wahrnehmung«**

**Obwohl bei Xing viele Mikroabteilungen von weiblichen Führungskräften geleitet werden, sitzen im Vorstand ausschließlich Männer. Wie erklärst du dir, dass auch bei Xing noch immer keine Frauen in den Vorstand aufsteigen?**

Ich glaube, dass da zwei Sachen zusammenkommen: Es gibt einen *Hiring Bias*: Du stellst eher Leute ein, die so sind wie du. Das ist ein Phänomen, das man immer wieder beobachten kann. Warum verstehen wir uns in meinem Team wohl so gut? Weil ich meine Mitarbeiter alle selbst eingestellt habe. So wie das auf kleinen Ebenen funktioniert, passiert das auch im Vorstand. Man holt sich niemanden rein, der einem unsympathisch ist. Wenn bereits viele Männer im Vorstand sitzen, dann werden eher andere Männer eingestellt, weil sie ähnlich ticken und ein ähnliches Kommunikationsmuster haben. Dass man etwas, das einem ähnlicher ist, als qualitativ hochwertiger bewertet, finde ich ein Stückweit normal. Das andere ist, dass es wohl zu wenige Frauen gibt, die unbedingt in den Vorstand wollen und auch zu wenige, die die bestehenden Kommunikationsmuster von Vorständen so gut beherrschen, dass sie die von sich überzeugen können. Frauen unterscheiden sich nun einmal von Männern. Aber ich würde gerne mehr Frauen in Führungspositionen sehen – auch, damit ich selbst mehr Vorbilder habe. Ich wünsche mir auch Kontakt zu anderen weiblichen Führungskräften. Die haben sicherlich auch viele Tipps und Tricks, das finde ich super spannend.

### **Gibt es überhaupt Vorteile, wenn eine Führungskraft weiblich ist?**

Ja, ich glaube schon. Ich habe zum Beispiel ein offenes Ohr für meine Mitarbeiter und sie wissen, dass ich ihr Bestes will. Dafür bin ich vielleicht nicht ganz so entscheidungsfreudig. Aber ich sehe, wenn etwas mit meinen Mitarbeitern nicht stimmt. Wenn der Mitarbeiter dann genauso mitteilungsbedürftig ist wie ich, dann ist das kongruent und passt zusammen. Das kann aber auch eine Schwierigkeit sein, weil sich ein Mitarbeiter manchmal auch nicht öffnen möchte. Ich hatte einmal die Situation, in der ich total gemerkt habe, dass etwas mit einer Mitarbeiterin nicht stimmt. Aber sie hat sich nicht geöffnet. Das musste ich aushalten. Man ist in einer Situation, in der man weder befreundet, noch miteinander verwandt ist. Es ist eine ganz besondere Beziehung zu diesem Menschen und man muss respektieren, wenn jemand nicht mit einem reden will. Trotzdem macht man sich große Sorgen. Wenn ich von mir auf andere schließe, vermute ich, dass weibliche Führungskräfte häufig eine gewisse Empathiefähigkeit haben, ein bisschen weicher sind und eine ausgeprägtere Wahrnehmungsfähigkeit haben.

*» Konkurrenz kann sowohl unter Männern, als auch unter Frauen groß sein«*

### **Spitze Ellenbogen im Berufsleben: Glaubst du, dass der Konkurrenzkampf unter Frauen im Arbeitsleben größer ist?**

Das glaube ich nicht. Viele Unternehmen sind so aufgestellt, dass die Bereiche unterschiedliche KPIs haben, die nicht unbedingt zusammenpassen. Dann fangen Mitarbeiter an, ihre Ellenbogen auszufahren. Das wird bewusst gemacht, um dann die beste Lösung für das Gesamtunternehmen zu erwirtschaften. Konkurrenz kann sowohl unter Männern, als auch unter Frauen groß sein.

### **Wir haben deinem Lebenslauf entnehmen können, dass du vor Xing auch Erfahrungen in anderen Unternehmen sammeln konntest. Hattest du in deiner beruflichen Laufbahn jemals das Gefühl, dich im Vergleich zu deinen männlichen Kollegen stärker durchsetzen zu müssen?**

Nein, das hat aber auch mit meinem Charakter und dem Bereich, in dem ich mich beruflich bewege, zu tun. Wenn ich jetzt Developer wäre, hätte es gut sein können, weil es da viel mehr männliche Konkurrenz gibt. Ich habe das noch nicht gespürt und ich glaube auch, dass das erst dann relevant wird, wenn dir jemand gefährlich wird. Ich habe hier bei Xing eben auch eine Position, in der ich niemandem das Wasser abgrabe. Mit dem Research-Bereich gehören wir ja vielmehr zu den Unterstützern. Wir haben manchmal auch die Botschaft an andere Teams, dass diverse Dinge noch einmal überarbeitet werden müssen. Aber wir machen das auf eine freundliche Art und Weise, so dass sie gerne mit uns zusammenarbeiten. Aber wenn du in einen Bereich kommst, in dem sich die KPIs widersprechen, dann werden die Ellenbogen ausgefahren. Das wäre nicht unbedingt mein Bereich und da hätte ich auch keine Lust drauf.

### **Bist du in deinem Arbeitsleben schon einmal einem männlichen Macho begegnet?**

Es gab mal so einen Fall, aber da hatte ich beruflich glücklicherweise nichts mit dieser Person zu tun, sonst hätte mich das wohl auch irritiert. Obwohl das jemand war, den ich kaum gesehen habe, hat er so getan als wären wir vertraut miteinander. Das ist dann jemand, der in einem nicht das Fachliche sieht, sondern nur eine hübsche Frau und dann total ausflippt. Wenn Männer manchmal so »flirtig« drauf sind, dann ignoriere ich das einfach. Ich versuche dann eher Abstand zu halten, weil du diese Menschen nicht umkrepeln können wirst. Deshalb muss man für sich eine gute Lösung finden, wie man am besten auf sich aufpasst. Bei Xing hat jeder einen *HR Business Partner*, das sind gleichzeitig ausgebildete Coaches. Die können einen dann auch noch einmal beraten. Außerdem haben Xing-Mitarbeiter Zugang zum Fürstenberg Institut, wo man sich auch beraten lassen kann und erfährt, wie man in solch einer Situation am besten reagiert.

### **Achtest du auf deine Kleidung in Präsentationsrunden oder Meetings?**

Ich muss schon sagen, dass das etwas ist, was ich total geändert habe, seit ich die Führungsposition übernommen habe. Ich mache mir Gedanken über mein Outfit und wähle bewusst

seriösere Kleidung, wenn ich ein Meeting mit Menschen habe, von denen ich ernst genommen werden möchte. Aber es gibt auch Tage, an denen ich meine Hip-Hop-Jeans und einen Pulli trage – das kommt inzwischen aber seltener vor. Ich versuche den richtigen Weg zu finden zwischen »verkleidet sein« und »sich selbst wohlfühlen«. Aber auch ich finde es wichtig, dass ein Rock lang genug ist. Kurze Röcke sehen zwar schön aus, gehören aber nicht unbedingt auf die Arbeit. Auch meine Studentinnen bitte ich immer darum, bei Interviews den längsten Rock anzuziehen, den sie haben. Es muss ja nicht stockkonservativ sein. Ich finde, dass man trotzdem durchaus mit seinen weiblichen Reizen spielen kann – Männer lieben Frauen (*lacht*).

**Flirtest du denn auch am Arbeitsplatz?**

Ja, ich habe gerade gestern wieder geflirtet (*lacht*). Ich habe auch eine Definition fürs Flirten: Ich finde, dass man auch mit Babys flirten kann. Du kannst Menschen ansprechen und denen nahe sein, ohne das Leben in jeder Situation ernst zu nehmen. Gestern habe ich einen Arbeitskollegen getroffen und ihn gefragt »Ach Max<sup>1</sup>, wann sehen wir uns denn eigentlich mal wieder?«. Das kannst du natürlich total trocken sagen oder mit einem netten Lächeln. Letzteres kann dann auch als flirten ausgelegt werden. Ich finde auch, dass das unter Flirten fällt, aber es ist charmant.

Wenn du ein bisschen Esprit in den Arbeitsalltag bringst – vor allem wenn es weiblicher Esprit ist – dann machen wir uns alles ein bisschen schöner. Wir verbringen alle so viel Zeit auf der Arbeit und flirten ist etwas Menschliches. Und zum Menschlich sein gehört manchmal auch, den anderen zum Lächeln zu bringen.

**Wurdest du von deinen Mitarbeitern schon einmal für eine Leistung beklatscht?**

Es gab eine Situation, in der mein Team im wahrsten Sinne des Wortes geklatscht hat (*lacht*). Wir hatten einen Teamworkshop in der Schanze und mein Chef hat verkündet, dass ich die Teamleitung übernehme. Alle haben geklatscht. Das war wirklich super süß.

**Sind dir die Ergebnisse auf der Arbeit wichtiger oder ein angenehmes Arbeitsklima?**

Beides. Ich glaube auch nicht, dass das eine ohne das andere geht.

---

**»Die Hauptverantwortung von Eltern liegt darin, sich selbst glücklich zu machen, um damit indirekt ihre Kinder glücklich zu machen«**

---

**Erst kürzlich wurde ein neues Lohntransparenzgesetz verabschiedet. Bei Xing werden die Gehälter bereits offengelegt. Glaubst du, dass das eher kontraproduktiv ist und zu angespannter Stimmung in den Abteilungen führt?**

Ich glaube, dass es jetzt am Anfang durchaus zu Unzufriedenheit führen kann. Es müssen Maßnahmen oder Tools entwickelt werden, damit man gegebenenfalls Gehälter anpassen kann oder eben transparent machen kann, wieso jemand weniger verdient. Es lädt dazu ein, sowohl auf Mitarbeiterseite, als auch auf Führungskraftenebene zu reflektieren, welche Aspekte dazu führen, dass jemand ein bestimmtes Gehalt erhält.

**Ein besonders heikles Thema sind Gehaltsverhandlungen. Frauen verkaufen sich häufig unter Wert. Hast du Tipps, wie man eine Gehaltsverhandlung gut meistern kann?**

Gehaltsverhandlungen sind auch nicht unbedingt mein Lieblingsthema (*lacht*). Ich würde mich mit Freunden unterhalten und mit Alumni, die gerade in einen Beruf eingestiegen sind. Es ist dann auch immer wichtig zu schauen, ob derjenige in einem Unternehmen oder einer Agentur angefangen hat. Ich glaube, dass es insbesondere für Berufseinsteiger nicht einfach ist einzuschätzen, welchen Gehaltswunsch sie angeben sollen. Im Zweifel hat das auch ein bisschen damit zu tun, wie wichtig es dir ist, dass du bei genau dem Arbeitgeber ankommst. Wenn dich jemand wirklich will, dann habe ich die Hoffnung, dass es nicht am Gehalt scheitern wird – da kann man dann meist noch einmal drüber reden.

---

<sup>1</sup> Name von der Redaktion geändert

### **Sind Karrierefrauen Rabenmütter oder lässt sich das Familienleben mit einer Führungsposition vereinbaren?**

Ja, das kann man. Ich glaube das, was den Eltern guttut, tut auch den Kindern gut. Eine Mutter, die nur zu Hause bleibt, weil sie ihr Kind nicht vernachlässigen will, ist vielleicht todunglücklich. Das wird das Kind spüren, weil sie dann grantig ist oder ungeduldig. Die Hauptverantwortung von Eltern liegt darin, sich selbst glücklich zu machen, um damit indirekt ihre Kinder glücklich zu machen. Ich habe aber keine Kinder, also ist das nur eine Theorie (*lacht*).

### **Sollte man als Frau bei Xing die Karriereleiter erklimmen und in eine Führungsposition aufsteigen, bevor man ein Kind bekommt?**

Ich glaube, dass das für unsere heutige Gesellschaft stimmt. Ich kenne aber ein Gegenbeispiel bei Xing: Eine Mitarbeiterin hat, erst nachdem sie ihr zweites Kind auf die Welt gebracht hat, eine Führungsposition übernommen und das dann auch gleich in Teilzeit. Es gibt diese Beispiele, aber nur in sehr aufgeschlossenen

Unternehmen mit aufgeschlossenen Menschen. Diese Beispiele gibt es auch nur dann, wenn die Frau richtig gut ist, es wirklich will und auch auf sich aufmerksam macht.

### **Glaubst du denn, dass es für einen teilzeitbeschäftigten Vater einfacher wäre, auch mit Kindern beruflich aufzusteigen?**

Nein, das glaube ich überhaupt nicht. Ich kenne Väter, denen die Chefs klipp und klar gesagt haben, dass sie keine Teilzeitkräfte befördern. Aber auch die Männer müssen anfangen, es einzufordern und vorzumachen, wenn sie eine Veränderung wollen.

### **Auf vergangenen Exkursionen haben wir erfahren, dass Frauen sich männliche Eigenschaften aneignen, um andere von ihrem Können oder Durchsetzungsvermögen zu überzeugen. Machst du das auch oder bleibst du so, wie du bist?**

Es gibt eine Sache, die ich ab und zu mal mache: In einem Meetingraum setze ich mich an den Kopf des Tisches. Das finde ich ganz cool, weil das eine gute Position ist, um einen Überblick zu haben (*lacht*). Dennoch möchte ich nichts von den Männern kopieren, das klappt ja sowieso nicht. Aber ansonsten bin ich eher auf der Suche nach den Stärken der Frauen in Führung. Dazu fehlen mir aber aktuell noch die weiblichen Führungskräfte als Vorbild.

### **Welche vier Eigenschaften sollte eine Führungskraft unabhängig vom Geschlecht mitbringen?**

Empathie, Kommunikationsstärke, Humor und eine gewisse Freiheit, sich als Mensch zu zeigen. Ich habe zum Beispiel lange mit mir gehadert, ob ich mein Team zu mir nach Hause zum Essen einladen soll. Viele haben mir gesagt, dass ich genug Abstand zu meinen Mitarbeitern halten soll, weil ich ja manchmal auch unangenehme Entscheidungen treffen muss. Meine bisherige Einstellung ist, dass ich mich auch als Mensch zeigen möchte. Ich habe also mein Team zum Essen eingeladen und wir haben gemeinsam Gesellschaftsspiele gespielt. Die Retrospektive haben wir dann auch bei mir zu Hause gemacht, weil ich ziemlich zentral wohne. Auch wenn wir mal ein Wohnzimmerkonzert veranstalten, lade ich mein Team ein. Ich will mich nicht hinter einer Maske verstecken, sondern auch den Spaß mit meinen Mitarbeitern teilen. Es gibt natürlich auch Grenzen und ich erzähle ihnen nicht alle Details aus meinem Privatleben. Aber eine gewisse Menschlichkeit sollte eine Führungskraft im Job zeigen können.

### **Worauf bist du besonders stolz?**

Ich bin immer dann besonders stolz, wenn die Arbeit meines Teams in einem anderen Kontext erwähnt wird. Neulich waren wir zum Beispiel auf einem *Product Camp* und ein Produktmanager hat abschließend gesagt, dass er gelernt habe, *User Insights* so früh wie möglich zu

#### **Ein Multitalent**

Neben ihrer Tätigkeit bei der Xing AG hat Ullrich VizWorks gegründet. Hier ist sie als Trainerin für visuelles Denken tätig und gibt Workshops zum Thema Visual Facilitation. Dabei fokussiert sie sich darauf, ihren Teilnehmern beizubringen, wie komplexe Inhalte mit der passenden Bildsprache möglichst attraktiv an Kunden und Kollegen herangetragen werden können. (VIZWORKS 2017)

involvieren. Dann hat er explizit eine meiner Mitarbeiterinnen für ihre Unterstützung in diesem Bereich gelobt. Ich freue mich immer total, wenn meine Mitarbeiter erwähnt werden und ihre Arbeit öffentlich honoriert wird. Ich freue mich überhaupt darüber, dass ich mit meinen Mitarbeitern so gut auskomme. Ich finde aber, dass das nichts mit Stolz zu tun hat, sondern eher mit Dankbarkeit. Ich bin ganz dankbar, dass ich Kollegen gefunden habe, die meine Sprache sprechen.

**Wenn du für einen Tag mit einem deiner Arbeitskollegen tauschen könntest, wer wäre das?**

Ich würde mit unserem CPO tauschen, unserem Product-Vorstand. Das fände ich ganz spannend. Das ist der Chef von meinem Chef. Ich würde gerne sehen, was für Gespräche er führt, sowohl auf Vorstandsebene, als auch mit seinen Mitarbeitern. Ich finde, dass er ein spannender Mensch ist.

**Wo siehst du dich in fünf Jahren?**

Ich bin total glücklich in meiner Position, weil ich hier gute Möglichkeiten habe. Ich glaube aber, dass ich mich nicht in einer noch höheren Position sehe, sondern in einer anderen Position. Ich kann nicht sagen, was da in Frage käme, weil es immer auf das Angebot, den Kontext, die Menschen und auf die Firma ankommt. Aber ich frage mich manchmal echt, was nach Xing noch kommen soll. Das muss dann schon etwas ganz schön Tolles sein.

**Du triffst dein 18-jähriges Ich wieder. Welchen beruflichen Tipp würdest du dir geben?**

Ich würde mir sagen, dass sich alles fügen wird. Manchmal hätte mir nämlich ein bisschen weniger Aufregung gutgetan. Ich war natürlich auch super aufgeregt bei vielen Vorstellungsgesprächen. Aber den Tipp kannst du dir geben und er verpufft dann trotzdem, weil der Berufseinstieg eine ganz spannende Phase ist. Ich glaube, dass jeder von uns einen guten Weg finden wird und wenn man merkt, dass der Weg nicht der richtige ist, dann korrigiert man ihn halt. Wir sind in so eine glückliche Situation hineingeboren. Man muss sich immer wieder vor Augen führen, dass man sich in einer guten Situation befindet und andere von sich selbst überzeugen wird. Oftmals findet man auch Förderer die einem helfen, Türen zu öffnen. Diese Leute wird man immer wieder treffen, da glaube ich einfach dran.

**Hast du denn noch weitere Tipps für junge Berufseinsteigerinnen?**

Es ist wichtig, eine gewisse Zuversicht mitzubringen und sich über seine eigenen Stärken bewusst zu sein. Eine gute Kommunikationsfähigkeit ist unheimlich wichtig. Das entwickelt oder übt man aber auch mit der Zeit. Wenn man dann auch so tolle Projekte macht, wie ihr es gerade tut, dann sind das die besten Anekdoten, die ihr dann auch erzählen könnt. Ich finde es nämlich immer ganz toll, wenn mir Praktikanten oder Werkstudenten erzählen, was sie schon alles gemacht haben. Ich weiß, dass es nicht so leicht ist, sich einfach zu entspannen. Die Entspannung kommt dann auch mit den Jahren, das ist mir durchaus bewusst. Aber ihr werdet euren Platz finden.

**Britta Ullrich**

*seit März 2015*

Team Lead User Experience Research bei der Xing AG

*seit Oktober 2012*

Trainer & Graphic Facilitator bei Viz-Works

*August 2010 bis Februar 2015*

Angestellte im Bereich User Experience Research bei der XING AG

*August 2006 bis September 2010*

User Experience Consultant bei SirVal-Use Consulting

*März 2003 bis September 2007*

Studium Wirtschaftspsychologie mit Vertiefung in Arbeit & Technik an der Leuphana Universität Lüneburg, Diplom als Wirtschaftspsychologin

*August 2000 bis Februar 2003*

Auszubildende zur Industriekauffrau bei der Nestlé Deutschland AG

(XING 2016)

**Entweder ... oder**

*Fernsehen oder Internet?*

Internet

*Apple oder Microsoft?*

Apple

*Berge oder Strand?*

Strand

*Fahrrad oder Auto?*

Fahrrad

*Im Gegensatz zur Eingangstür der Xing AG ist Britta Ullrich offen, zugänglich und präsent – sowohl als Führungskraft, als auch in ihrer Rolle als Anwältin der Xing-User. Ob durch Lektüre, Tipps von anderen Führungskräften oder intensive Selbstreflexion: Britta Ullrich hat gelernt, ihre Arbeit als weibliche Führungskraft zu meistern und dabei nicht an Menschlichkeit oder Humor zu verlieren. Da sie sich mehr Frauen in Führungspositionen wünscht, rät sie insbesondere jungen Berufseinsteigerinnen selbstbewusst, fordernd und stets zuversichtlich zu sein. Denn nur wer von sich selbst und seinen Fähigkeiten überzeugt ist, kann auch andere von sich und seinen Talenten überzeugen.*

*Das Interview wurde am 21.6.2017 ab 10 Uhr in den Büroräumen der Xing AG in Hamburg geführt.*

#### *Literatur und Quellen*

- GABLER Wirtschaftslexikon, 2017. Key Performance Indicator (KPI). In: *Gabler Wirtschaftslexikon* [online]. Wiesbaden: Springer Gabler [Abruf: 2017-07-05] <<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/326735/key-performance-indicator-kpi-v1.html>>
- ULLRICH, Britta, 2017. *Profil Britta Ullrich* [online]. Hamburg: Xing AG [Abruf: 2017-07-05] <[https://www.xing.com/profile/Britta\\_Ullrich?sc\\_o=da980\\_e](https://www.xing.com/profile/Britta_Ullrich?sc_o=da980_e)>
- USETREE, 2014. *UX, UI und UXD... bitte was?* [online]. Berlin: Usetree GmbH 14. Oktober [Abruf: 2017-07-14] <<http://usetree.de/ux-ui-uxd-bitte-was/>>
- VIZWORKS, 2017. *Leistungen* [online]. Hamburg: VizWorks [Abruf: 2017-07-05] <<http://www.vizworks.de/leistungen/>>
- XING, 2016. *Geschäftsbericht 2016* [online]. Hamburg: Xing AG [Abruf: 2017-07-05] <[https://corporate.xing.com/fileadmin/user\\_upload/XING\\_AG\\_ergebnisse\\_GJ\\_2016.PDF](https://corporate.xing.com/fileadmin/user_upload/XING_AG_ergebnisse_GJ_2016.PDF)>

# Vertrieb im Team – die Mischung macht's

Interview mit *Christina Dohmann*  
Chief Digital Officer (CDO) bei der  
DPV Deutscher Pressevertrieb GmbH, Hamburg



VON SIBYLLE ALBRECHT, MAREIKE FRANKE UND SASKIA SCHRAMM



*In ihrem Büro im Gruner+Jahr-Gebäude sitzt Christina Dohmann, die CDO des Deutschen Pressevertriebs, konzentriert vor einem Monitor und tippt schnell auf ihrer Tastatur. Draußen vor dem Fenster fahren fast greifbar nah Barkassen und Schiffe auf der Elbe vorbei. Doch von dem Ausblick über die Landungsbrücken hat Christina Dohmann nur wenig, da sie fast immer in Meetings sitzt. Ein kurzes Zwusch ertönt, die E-Mail ist abgeschickt und indem sie uns in einen kleinen Konferenzraum führt, bietet sie gleich das Du an.*

## **Die Position des CEO ist vielen bekannt, doch was steckt hinter einer CDO?**

**Christina Dohmann:** CDO steht für Chief Digital Officer. Als CDO beim Deutschen Pressevertrieb, einer hundertprozentigen Tochter von Gruner + Jahr, hat man mit Aufgaben rund um das zentrale Digitale Marketing und um die IT-Steuerung zu tun. Das heißt ich verantworte die gesamte IT sowie alles was Daten betrifft, also auch Smart Data und Big Data. Kurzum ist der Chief Digital Officer dafür verantwortlich, dass innovative, gute, performante Systeme vorliegen und dass diese Systeme die Prozesse vor allem im Abomarketing und Direktmarketing abbilden können. Zu meinem Tätigkeitsbereich gehört auch das Marketing, da man dafür ebenfalls Daten und Selektionen braucht und möglichst alles automatisiert sein soll.

## **»Mir wurde ein Angebot nach dem anderen gemacht«**

### **Wenn man deine Biografie betrachtet, sieht man, dass du Schritt für Schritt die Karriereleiter erklommen hast. Steckte eine Strategie dahinter, hattest du das so geplant?**

Nein, ich bin kein Karriereplan-Typ. Ich habe immer fachliche Themen mit Freude bearbeitet und mich da reingehängt. Und so kam ein Thema nach dem anderen. Ich habe nicht geplant, dass sich meine Titel dabei verändern und irgendwann ein CDO hinter meinem Namen steht. Meine Erfahrung ist auch, dass man nicht mit 20 Jahren schon anfangen sollte, zu überlegen und zu planen, wo man karrieremäßig landen möchte und dann nur noch danach handelt. Es geht um Fachlichkeit und Teamführung, um Kompetenzen in den Fachthemen, und die erreicht man im Zuge der Entwicklung. Das sind bei mir 20 Berufsjahre, in denen sich mit der Zeit viel getan hat. Gerade in den Marketing- und Technikthemen. Von daher konnte ich das gar nicht planen.

### **Wie bist du an deinen jetzigen Job gekommen? Hast du dich auf deinem Karriereweg oft aktiv beworben oder wurden dir Stellen angeboten?**

Ich habe mir mit 23 oder 24, als ich im Fachverlag angefangen habe, gesagt, Mensch, da ist doch das Marketing frei, das traue ich mir zu, das möchte ich machen. Dann bin ich zum Ge-

schäftsführer gegangen und habe gefragt, ob er sich das nicht mit mir vorstellen könnte, und am nächsten Tag hatte ich den Job. Danach habe ich ein Angebot nach dem anderen bekommen. Ich habe tatsächlich nie gefragt. Bei mir lag es wahrscheinlich einfach an meinen Themen und daran, dass ich vom Typ her gerne Verantwortung übernehme. Bei mir war es immer so, dass ich dachte, ich weiß wie man es machen müsste, dann mache ich es jetzt einfach. Dadurch kam ich dann immer wieder in Situationen, bei denen ich Themen angestoßen habe, die dann in Führungspositionen mündeten.

**Kommen wir zu unserem Kernthema »Frauen in Führung«. Hast du den Eindruck, dass Frauen besser oder anders führen als Männer?**

Ich würde nie sagen, Frauen sind besser in Führungspositionen. Ich arbeite mit vielen Männern zusammen und bin in den meisten Runden die einzige Frau. Das liegt auch daran, dass ich die IT-Verantwortung trage, und die IT klassischerweise sehr männlich geprägt ist. Im Digitalen und im Marketing gibt es aber viele Frauen, das ist eigentlich pari. Wenn es einen Unterschied zwischen Männern und Frauen gibt, dann im Führungsstil. Männer wirken eher etwas klarer, hierarchischer und tougher, Frauen hingegen stärker teamorientiert und kommunikativer. Das ist in der Projektsteuerung ein feiner Unterschied und das merkt man in der Zusammenarbeit. Aber ich glaube nicht, dass Frauen allgemein bessere Führungskräfte sind. Auch Männer sind ganz hervorragende Führungskräfte. Frauen können sogar einiges von Männern lernen, weil Männer bei vielen Gelegenheiten tougher, strikter und durchsetzungsfähiger sind. Frauen haben hingegen die Tendenz sich zu erklären und zu entschuldigen. Je höher man als Frau in der Hierarchie klettert, desto öfter muss man besser sein als Männer. Ich denke, dass man sich weniger Fehler erlauben darf und noch professionell sein muss. In Männerunden herrscht ein anderes Klima. Ich habe ganz persönlich die Erfahrung gemacht, dass es gut ist, wenn Frauen und Männer sowohl operativ in Teams als auch in der Führung zusammenarbeiten. So erreicht man übergeordnet die besten Ergebnisse als Unternehmen.

**Christina Dohmann**

*seit April 2016*

Chief Digital Officer beim DPV

*Dezember 2013 bis März 2016*

Leiterin Digital Unit beim DPV

*April 2008 bis November 2013*

verschiedene Marketingpositionen beim DPV

*April 1998 bis März 2008*

Marketingpositionen bei Carl Duisberg Centren, Vincentz Network und Hochschule für Musik und Theater, Hannover

*1992 bis 2007*

Studium Spanisch und Germanistik, BWL und Marketing, E-Commerce und E-Business

**»Bei Gruner+Jahr bekommen Frauen die Chance sich zu beweisen«**

**Vor Kurzem hat Gruner + Jahr und damit auch der DPV den Helga-Stödter-Preis für einen hohen Frauenanteil im Unternehmen erhalten. Wie stehst du in diesem Zusammenhang zur Frauenquote?**

Wir haben hier keine Frauenquote. Meines Erachtens brauchen wir sie hier auch nicht, denn wir haben viele fähige Frauen, die sich selbst qualifizieren. Auch grundsätzlich bin ich nicht für die Frauenquote, denn ich bin immer dafür, dass der Bessere den Job bekommt. Das ist sowohl für das Unternehmen als auch für das Klima besser. Es gibt sicher Bereiche, aber das sind nicht die Medienhäuser, in denen Frauen unterrepräsentiert sind. Das sind industrielle Bereiche und sicherlich auch Banken, Versicherungen und die Automobilindustrie. Das sind Zweige, in denen fast nur Männer Führungspositionen einnehmen. Aber bei Gruner + Jahr ist das pari pari. Bedingt durch unser Titel-Portfolio im Bereich Living, Food und Lifestyle sitzen viele Frauen in den Redaktionen. Und wir haben auch in den Publisher-Runden, also unter den Verlagsleitern und in der Geschäftsführung bei Electronic Media Sales und im DPV Frauen. Nicht zu vergessen Julia Jäkel selbst. Das alles hat sich in den letzten drei bis vier Jahren bei Gruner exemplarisch großartig entwickelt. Aber eben ohne die Frauenquote, sondern schlicht dadurch, dass die guten Frauen die Möglichkeit bekommen haben, sich zu beweisen.

### **Gibt es dafür bestimmte Mentoring-Programme?**

Ja, es gibt Mentoring-Programme. Aber auf meinem Level kenne ich niemanden, der diese wahrgenommen hat. Ich selbst bin auch nicht durch das Programm gegangen. Die Programme gibt es aber und sie helfen durchaus. Wir haben beispielsweise den *Female Factor*; der ist aber nicht nur für Führungskräfte, sondern für alle. Das heißt, man gibt sich Regeln, wie man gut miteinander arbeitet. Eine Regel ist beispielsweise – sie ist ehrlicherweise schwer einzuhalten – nach 17 Uhr keine größeren Termine mehr anzusetzen. Das liegt daran, dass wir auch viele Teilzeitkräfte haben, vor allem Frauen, und auch die müssen die Möglichkeit haben, bei solchen Meetings vor Ort zu sein. Also Familie und *Female Factor* werden tatsächlich großgeschrieben bei Gruner, und das finde ich toll. Das führt auch dazu, dass Frauen in Team- und Bereichsleiterpositionen Teilzeit arbeiten und sich außerdem um die Familie kümmern können. Zudem gibt es Mentoring-Programme für junge, vielversprechende Kollegen. Dieses Angebot gilt aber gleichermaßen für Frauen und Männer.

#### **DPV Deutscher Pressevertrieb**

Am Baumwall 11 / Am Sandtorkai 74  
20457 Hamburg  
www.dpv.de

Gründung: 2006

Beschäftigte: ca. 500

Umsatz: 1,1 Mrd. Euro

Geschäftsführung: Christina Dohmann (CDO), Dr. Michael Rathje (CFO+COO), Nils Oberschelp (CEO)

Aufgabe: Full-Service-Vertriebsdienstleister für Zeitschriften, Zeitungen und digitale Medien im In- und Ausland

Portfolio: 1000 Titel von 240 Verlagen

#### **Gleichberechtigung also.**

Genau, Gleichberechtigung ist mir sehr wichtig. Ich versuche im DPV immer darauf zu achten, dass wir ausgeglichene Teams haben. Das ist nicht in allen

Bereichen so einfach. In der IT bewirbt sich beispielsweise kaum eine Entwicklerin. Hier sind wir auch im DPV noch stark männlich dominiert. Das liegt aber auch an dem Interesse und am Ausbildungsstand. Meine Erfahrung ist aber, dass Männer und Frauen zusammen in Gruppen weitaus bessere Leistungen erbringen als nur Frauen oder nur Männer.

### **»Gemischte Teams bringen die besten Leistungen«**

#### **Im DPV gab es in letzter Zeit viele Umstrukturierungen, sowohl im Kleinen als auch im Großen. Wie handhabt ihr das?**

Ich bin hier tatsächlich der »Ober-Change-Manager«, weil meine Bereiche als CDO die Bereiche sind, die permanent dem Change unterworfen werden. Wir haben zum Beispiel im letzten Jahr den Axel-Springer-Vertrieb gekauft. Da haben wir ein großes Post-Merger-Projekt gestartet, um die rund 60 Kollegen von Springer in den DPV zu integrieren. Von September letzten Jahres bis April diesen Jahres lief außerdem ein großes Migrationsprojekt aller Daten auf unsere Systeme. Das ist ein großes Change-Projekt. Das bedeutet Veränderungen bei den DPV-Kollegen hier im Haus, das bedeutet Veränderung bei den Springer-Kollegen. Das ist ein Riesen-Change, weshalb wir eingangs auch einen Change-Berater hinzugezogen haben.

Ein anderes Change-Projekt ist zum Beispiel, dass wir die IT komplett neu steuern seit ich in der Geschäftsführung bin. Das war der große Change, den ich im April letzten Jahres begonnen habe. Hierfür haben wir den neuen Geschäftsbereich »Professional Services« gegründet, in dem jetzt alle IT-Systeme geführt und gesteuert werden. Hierdurch haben wir die ganze IT und ihre Kompetenzen besser gebündelt, wodurch wir schneller und moderner werden. Mittlerweile arbeiten hier rund 20 Mitarbeiter, die aus verschiedenen Bereichen zusammengekommen sind – also Change in allen Bereichen.

#### **Bei diesem ganzen Change gibt es doch sicherlich auch einige Krisen. Wie geht ihr damit um? Gab es schon mal eine aussichtslose Situation?**

Nein, also ausweglos ist gar nichts. Man kriegt immer alles gelöst. Das ist jetzt kein Marketing-spruch, aber wir lösen immer alles. Es kann aber sein, dass es dann mehr Geld kostet oder man

viele Erklärschlaufen drehen muss und viel diskutiert. Aber wenn man gut kommuniziert und mit allen Kollegen transparent darüber spricht – das ist sehr zeitaufwändig – warum man was tut, dann verstehen das eigentlich die meisten. Natürlich hakt es mal, wenn Bereiche neu aufgestellt werden. Dann müssen sich die Kollegen erst einfinden und in ihre neuen Rollen einleben. Manchmal wird festgestellt, dass die Rolle, die in der Theorie definiert wurde, in der Praxis nicht funktioniert, und dann muss erneut nachgesteuert und miteinander gesprochen werden. Das ist langwierig und man braucht Geduld. Zudem muss klar sein, dass in Change-Projekt nie aufhört. Die Entwicklungen und Möglichkeiten im Digitalen und im Marketing eröffnen immer neue, schnellere, bessere Optionen. Deshalb sind wir in einem permanenten Change-Prozess. Das muss jeder wissen, und man muss immer wieder an sich arbeiten, um sich zu optimieren.

#### **Gehen Männer und Frauen unterschiedlich mit diesen Change-Prozessen um?**

Ja, das würde ich schon sagen. Es gibt auch viele Ausnahmen, aber ich glaube, Frauen sind in Change-Prozessen transparenter, weil sie grundsätzlich dazu neigen mehr zu reden – so wie ich – und kommunikativer sind. Zudem denken sie teamorientierter. Männer hingegen, natürlich nicht alle, geraten öfter aneinander. Sie haben ihre Meinungen, und die sind nun mal wie sie sind, das heißt die Kompromissfähigkeit ist oft eine andere. Aber es gibt auch Frauen, die sehr taff und kompromisslos sind. Männer können besser führen und in Teams hineinsteuern, während Frauen in den Teams vereinernder unterwegs sind. In einem Change-Prozess braucht man beides. Man muss ihn klar und manchmal mit einer gewissen Härte durchziehen, aber immer transparent kommunizieren.

---

*»Man muss immer wieder an sich arbeiten, um sich zu optimieren«*

---

#### **Hast du im DPV schon einmal offenen oder geheimen Sexismus erlebt?**

Nein, bei uns im Verlagswesen mit Female Factor und Co. ist das eigentlich kein Problem. Schwangerschaft ist hier eher ein organisatorisches Thema, das dann zu lösen ist. Ich finde das beste Beispiel ist Julia Jäkel selbst. Sie ist in die Geschäftsführung von Gruner + Jahr berufen worden, als sie mit Zwillingen schwanger war. Außerdem haben wir auch klare Commitment- und Compliance-Regeln von Bertelsmann, die ernst zu nehmen sind. Wenn dagegen mit Catcalling verstoßen wird, ist das Mobbing und somit ein Kündigungsgrund. Das wird hier alles sehr ernst genommen. Natürlich muss man sich als einzige Frau in einer Männerrunde auch durchsetzen können und den einen oder anderen Witz aushalten. Aber das normal. Sexismus gibt es hier auf keinen Fall.

#### **Noch mal zum Thema Durchsetzungsfähigkeit: Fällt dir auf, dass Frauen bei Gehaltsverhandlungen oft mit weniger zufrieden sind?**

Ausgehend von mir selbst und aus Gesprächen mit Kollegen weiß ich, dass es durchaus so ist. Frauen neigen, natürlich verallgemeinert, eher dazu diese Themen ungern klar anzusprechen und sind »harmoniesüchtiger«. Bei Gruner + Jahr beziehungsweise im DPV gibt es aber keine Unterschiede in der Bezahlung. Es kommt auf die Stelle, ihre Inhalte und die Verantwortung an. Außerdem fließt noch die Erfahrung des Mitarbeiters mit ein sowie sein vorheriges Einkommen. So ergibt sich das Gehaltsgefüge. Allgemein kann ich nur dazu raten sich gut zu überlegen, welches Ziel man hat, wo man hinkommen möchte und wo man sich nicht runterhandeln lassen will. Es kommt dabei immer darauf an, wie man das rüberbringt. Und ganz ehrlich, wenn einem ein Vorgesetzter daraus einen Strick drehen will, dann ist es auch nicht die richtige Position, weil es nicht der richtige Vorgesetzte ist.

#### **Würdest du sagen, Frauen geben sich auch allgemein im Job schneller zufrieden und wollen lieber in ihrem gewohnten Team bleiben, anstatt sich aktiv weiterzuentwickeln?**

Also für mich persönlich kann ich das natürlich nicht sagen. Bei mir ging es aber auch nicht um die Hierarchie, sondern um Themen. Ich habe immer Pionierthemen gemacht. Da will man einfach immer weiter, weil es neue Themen gibt und dann entwickelt sich etwas. Ich kann das

auch für viele unserer Team- und Bereichsleiterinnen nicht bestätigen. Aber man hat prozentual betrachtet in den Sachbearbeiter- und Teilzeit-Positionen hier im Haus tatsächlich mehr Frauen. Das liegt an vielen Faktoren, zum Beispiel an den grundsätzlichen Rollenbildern der Gesellschaft. Es sind eben meistens die Frauen, die zuhause bleiben, wenn der Nachwuchs kommt. Auch Männer gehen hier in Elternzeit, aber meist nur ein bis drei Monate, während Frauen oft nach zwei Jahren zurückkehren. Deshalb arbeiten vor allem Frauen in Teilzeit. Wir bemühen uns aber auch Team- und Bereichsleiterpositionen in Teilzeit möglich zu machen. Das ist auch wichtig im Rahmen des *Female Factor*. Es ist aber nicht bei allen Jobs möglich. Ich könnte mir nicht vorstellen in Teilzeit zu arbeiten. Das funktioniert nicht.



Das G+J-Gebäude am Baumwall beherbergt auch den DPV  
(Foto: G+J)

**Frauen machen sich eher Gedanken darüber, was sie anziehen. Geht es dir auch so, besonders wenn du viel mit Männern zu tun hast?**

Man passt seine Kleidung automatisch an. Als Frau macht man sich grundsätzlich Gedanken, einfach weil es einem Spaß macht. Wenn ich keine externen Termine habe, laufe ich hier auch in Jeans rum. Aber man kleidet sich entsprechend den Gegebenheiten. Lustigerweise habe ich früher sehr viele Röcke und Kleider getragen und bemerke jetzt an mir selbst, dass ich nur noch in Hosen rumlaufe. Eine Studie zeigt, dass Frauen immer mehr Hosen und Anzugkombinationen tragen, je höher sie aufsteigen.

Man achtet auch mehr darauf, dass es dann höherwertige Kleidung ist. Auch auf die Farbe achte ich. Ich würde mich nicht wohlfühlen, wenn ich hier ganz in Rosa komme. Privat ist das was Anderes und auch vor zwei Jahren als Bereichsleiterin war es noch etwas Anderes. Aber jetzt laufe ich nicht mehr im Blümchenkleid über die Gänge. Mittlerweile stelle ich mir nur noch die Frage blau oder schwarz? Damit gleicht man sich eher der Männeranzug-Welt an. Das hat dann etwas mit Respekt zu tun.

*Das Interview wurde am 24.5.2017 ab 9 Uhr im DPV in Hamburg geführt.*

#### *Literatur und Quellen*

- DOHMANN, Christina, 2017. *Profil Christina Dohmann* [online]. Hamburg: Xing AG [Abruf: 2017-05-24] <[https://www.xing.com/profile/Christina\\_Dohmann?sc\\_o=ps2867](https://www.xing.com/profile/Christina_Dohmann?sc_o=ps2867)>
- DPV, 2017a. *Der DPV* [online]. Hamburg: Deutscher Pressevertrieb [Abruf: 2017-05-24] <<http://www.dpv.de/der-dpv>>
- DPV, 2017b. *Firmenprofil* [online]. Darmstadt: Bisnode Deutschland GmbH [Abruf: 2017-05-24] <[https://www.wiso-net.de/document/hope\\_325580314](https://www.wiso-net.de/document/hope_325580314)>
- G+J, 2017. *Chronik* [online]. Hamburg: Gruner + Jahr GmbH & Co KG [Abruf: 2017-05-24] <<https://www.guj.de/unternehmen/chronik/>>

# ***Frau muss auch führen wollen***

Interview mit *Ute Lamboley*  
Inhaberin und Führungskräfte-Coach  
von Profitraining, Seestermühe



VON JENNIFER GRÄLER UND MARIE-SOPHIE PETERSEN



*Von der Führungskraft zum Führungskräfte-Coach: Ute Lamboley, geboren 1968, früher vier Jahre lang als Leiterin der Mahnabteilung eines großen Versicherungskonzerns tätig, ist seit 2009 Coach, leitet Seminare für Führungskräfte bei »Profitraining – Coaching & Seminare und Teamentwicklung« und bietet neben Seminaren auch Einzelcoachings an, obwohl sie ursprünglich nie vorhatte, Führungskraft zu werden. In ihrem Garten in Seestermühe spricht sie in einem Interview über das Thema »Frauen und Führung«.*

## **Jede Idee hat einen Ursprung: Was hat Sie auf die Idee gebracht, als Coach für Führungskräfte zu arbeiten, Frau Lamboley?**

**Ute Lamboley:** Ich war in der Personal- und Organisationsentwicklung in einem großen Konzern tätig. Dieser Konzern fusionierte und ich hätte für meinen Beruf nach München ziehen müssen. Da meine Kinder aber noch sehr klein waren, war die Alternative, mir eine Anstellung in Teilzeit zu suchen. Ich musste jedoch lernen, dass ich mit meiner Erfahrung und Ausbildung zu überqualifiziert für eine Teilzeitstelle sei. Das brachte mich auf die Idee, eine Coaching-Ausbildung zu absolvieren und mich selbstständig zu machen.

---

## ***Als junge Führungskraft ins kalte Wasser geworfen***

### **Warum ist es Ihnen ein Anliegen, ausgerechnet Führungskräfte zu unterstützen?**

Als ich auf einer Position als Führungskraft beschäftigt war, hätte ich mir gewünscht, nicht einfach so ins kalte Wasser geworfen zu werden. Viele Führungskräfte, damals auch ich, lernen Vieles über Learning-by-Doing, doch dadurch kann man viel falsch machen. Ich weiß, wie man sich fühlt, wenn man neu ist als Führungskraft und kann die anfängliche Hilflosigkeit gut nachvollziehen. Ich bekomme ganz oft von meinen Kunden die Rückmeldung, dass sie froh sind, dass sie jemand versteht.

### **An dieser Stelle direkt mal eine Nachfrage: Welche Fehler konkret?**

Falsche Gespräche geführt; sprich die Reihenfolge nicht eingehalten, wie man Gespräche führen sollte, die Leute übergangen, zu nett gewesen, nicht getraut, mich durchzusetzen, die Sachen lieber selber gemacht, bevor ich sie jemand anderem gegeben habe – die klassischen Fallen, in die man tappt, wenn man noch relativ jung ist und dieses Allen-Recht-Machen fährt. Ich wollte allen gefallen, ich wollte es gut machen; doch davon muss man sich verabschieden, wenn man Führungskraft sein möchte. Man wird irgendwann an den Punkt kommen, an dem man Entscheidungen treffen muss, die auch unangenehm sind.

**Wo wir gerade beim Thema sind. Kann man Führung lernen?**

Man kann natürlich eine Menge lernen, aber man braucht auch für sich selber die richtige Haltung. Man muss auch Führen wollen. Diesen Willen zum Führen muss ich mitbringen, alles andere kann man lernen.

**Zum Beispiel was? Zu welchen Themen suchen weibliche Führungskräfte in Ihren Coachings am häufigsten Rat?**

Klassische Themen von Frauen, denen ich Coachings gebe, sind: Wie wirke ich auf Andere? Wie kann ich kompetenter wirken? Wie kann ich mich besser durchsetzen? Wie kann ich mich in der Männerwelt so behaupten, dass ich nicht als die Schreckschraube gelte, aber trotzdem kompetent wirke?

**Und wie arbeiten Sie das dann konkret auf? Geben Sie den Frauen quasi Handwerkszeug mit, mithilfe dessen sie dann an sich arbeiten können?**

Ich arbeite gerne mit Persönlichkeitsprofilen. Ich schaue erst einmal, wie die Frauen überhaupt von ihrer Art her sind, wie sie ticken und wie sie sich verhalten. Darüber hinaus kann ich viel erkennen, wenn ich mit ihnen spreche und sie mir Situationen aus der Praxis schildern. Der erste Schritt wäre dann festzustellen, wie sie sich in bestimmten Situationen verhalten haben und dann zu schauen, was man anders machen könnte oder sollte. Es wird gemeinsam an den

---

*»Ich bin wie ein Sparringspartner beim Boxen«*

---

Problemsituationen gearbeitet. Daraus erarbeiten wir dann Strategien, wie sie anders vorgehen könnte. Ich bin ein bisschen wie ein Sparringspartner beim Boxen: Die Frauen schildern mir Situationen und fragen dann, wie sie sich in den Situationen entsprechend anders verhalten sollten oder wie Sie diese Situationen erlebt haben. Wir sprechen über das gewünschte Ergebnis, welches sie erreichen möchten. Dann erarbeiten wir diese eventuell neue Strategie und üben diese Situation auch konkret. Hinterher sprechen wir nochmal darüber, wie es anders gelaufen ist und ob unsere gemeinsame Vorbereitung gut war. Meistens läuft es aber gut, wenn wir es vorab besprochen oder geübt haben. Das liegt dann aber nicht an mir, sondern daran, dass man sich auf die Situation vorbereitet hat (*lächelt*).

**Wie sieht denn so eine typische Coaching-Sitzung bei Ihnen aus?**

Wichtig ist zu wissen, was das Anliegen des Coaches ist. Wir sprechen darüber und priorisieren die einzelnen Themen. In der Regel dauert die erste Sitzung zwei bis drei Stunden. In dieser Zeit priorisieren wir auch noch, was als erstes bearbeitet werden soll, was ihr Ziel ist und wie wir die Situationen aufarbeiten.

**Was war bislang das Kurioseste, was Sie im Rahmen eines Coachings erlebt haben?**

Im Coaching habe ich gar nicht so kuriose Situationen. Ich habe vor einiger Zeit ein Seminar zum Thema »Deeskalierendes Verhalten« gegeben. Ein Teilnehmer, ein Gärtner, hatte allerdings gedacht, wir behandeln das Thema Eskalation. Er hat immer wieder gesagt: »Wenn ich einen sehe, dann mache ich den platt! Und wenn ich den nicht platt machen kann, dann muss ich mir einen Trick überlegen, wie ich den platt machen kann.« Diese Tipps hat er dann zwei Tage lang allen Seminarteilnehmern immer wieder gegeben und ich habe ihm immer gesagt: »Das ist nicht das Ziel. Wir üben deeskalierendes Verhalten und wollen nicht weiter eskalieren.« Das fand ich schon sehr kurios, muss ich sagen, weil er sich auch nicht davon abbringen ließ. Ich vermute, er ist nach wie vor der Auffassung, dass er die Leute »plattmachen« muss (*lacht*).

**Für eine Führungskraft sicher keine so empfehlenswerte Taktik. Gab es so eine ähnliche Situation auch mit einer Frau?**

Mit Frauen hat man eher diese kuriosen Situationen im Zicken-Gehabe untereinander. So ein bisschen: »Wer-ist-hier-das-Alphatier-im-Raum«. Das spüre ich sofort und das ist interessant zu beobachten, weil Frauen das auf eine andere Art und Weise machen als Männer: Frauen machen das auf eine sehr subtile Art, Männer dagegen sehr offensichtlich.

**Würden Sie sagen, dass dieses Alpatier-Gehabe zu einem Toolkit an Eigenschaften gehört, die sich eine weibliche Führungskraft aneignen sollte oder muss?**

Das braucht man, ja. Darüber hinaus den Willen zum Führen, und was man auch wirklich dringend braucht, ist ein dickes Fell. Ich erlebe es häufig, dass junge, weibliche Führungskräfte es ganz schlimm finden, wenn sie merken, sie werden auf einmal nicht von allen gemocht. Sich dieses dicke Fell anzulegen, Dinge nicht persönlich und mit nach Hause zu nehmen, sondern *straight* zu sein, das ist schwierig. Aber diese Eigenschaften sind wirklich wichtig. Außerdem braucht man ein eigenes soziales Umfeld, das das auffängt. Es kommen viele Selbstzweifel hoch und dann ist es wichtig, wenn man jemanden hat, der diese Selbstzweifel zu Hause auffängt und Mut zuspricht.

**»Frauen haben oft nicht den Anspruch, Anführer zu sein«**

**Das hat ja auch ein wenig mit dem Selbstbewusstsein zu tun, und Frauen machen sich erfahrungsgemäß oftmals kleiner...**

Ich finde, das ist in der jetzigen Generation gar nicht mehr so. In meiner Generation ist es tatsächlich so, dass die Erziehung noch eine ganz andere war. Meine Eltern haben nicht darauf gepocht, dass ich Karriere mache, sondern wollten, dass ich eine vernünftige Ausbildung mache. Ich bekäme sowieso irgendwann mal Kinder und Familie. So war die Rolle häufig noch damals. Das ändert sich gerade. Und warum Frauen nicht Führen wollen? Frauen bringen oftmals andere Kompetenzen mit und haben nicht diesen Anspruch, Anführer zu sein. Sie wollen das Miteinander und einen guten Job machen, in einer guten Arbeit mit einem guten Team.

**Nach unseren Praxiserfahrungen leben viele Frauen auch nach dem Motto: Ich warte einfach darauf, entdeckt zu werden. Schließlich mache ich meine Arbeit ja überdurchschnittlich gut. Männer hingegen gehen einfach zu ihrem Chef hin und sagen: Ich habe das, das und das gemacht und ich möchte bitte jetzt befördert werden.**

Das ist das Testosteron (*lacht*). Männer sagen gerne, sie können alles gut und dieses Testosteron hält lange, und damit das Gefühl, alles zu können. Ich habe jetzt junge Trainer in meinem Team und wenn es darum geht, neue Themen anzubieten die sie noch nie vorher durchgeführt haben, sind die Männer die Ersten, die diese Themen bearbeiten wollen. Männer trauen sich häufiger viel mehr zu. Frauen hingegen überlegen erst. Sie wollen es gut machen und sie wollen es richtigmachen und fragen sich, ob sie sich das zutrauen können und ihren und anderen Anforderungen gerecht werden. Das hingegen erlebe ich bei Männern sehr selten. Die suchen die Herausforderung. Natürlich gibt es das auch bei Frauen, ist aber eher seltener zu sehen.

**Ist das mitunter auch der Grund, warum Männer es meist nach weiter oben schaffen als Frauen, weil ihnen irgendwie das entsprechende Rückgrat fehlt?**

Ja. Männer sind auch bereit, für den Beruf vieles hinten an stehen zu lassen. Wenn ich das in meinem Freundeskreis betrachte, in dem auch Führungskräfte in hohen Positionen sind, und sehe, wie lange die teilweise arbeiten: bis abends um elf, dann kommen sie nach Hause, am Wochenende wird gearbeitet, im Urlaub ebenso. Das mag ja alles schick aussehen, aber wenn man Kinder hat, muss sich auch jemand um sie kümmern. Und da sind Männer eben kompromissloser als Frauen und mehr auf sich bedacht. Das ist aber auch unsere deutsche Gesellschaft: der Mann ist eigentlich der Versorger der Familie, die Frau darf gerne ein wenig mitverdienen.

**Wo wir jetzt schon über die Generationen gesprochen haben: Gibt es da jetzt gerade einen Wandel, also auch in den Führungsqualitäten in den letzten Jahren?**

Ich sag's mal so: Früher hat man Führung, vor allem in der Verwaltung, nicht gelernt. Man ist Führungskraft geworden, weil man dran war. Da ging es nicht darum: Kann der gut mit Menschen? Kann der gut führen? Der konnte gut Entscheidungen treffen, was die Aktenlage anging. Heute legt man heute mehr Wert drauf, ob die Person gut führen kann. Auch in der Schulausbildung geht mehr in die Richtung, Kommunikation zu lehren. Die Leute haben

inzwischen schon mal etwas davon gehört, wie man ein Gespräch führt, und sie kennen Schulz von Thuns »Vier Seiten einer Nachricht«. Darauf können wir gut in unseren Seminaren aufbauen. Unsere Generation hatte so etwas in der Schule und im Studium nicht. Und wenn ich dann nicht wenigstens in Weiterbildungen lerne, wie ich solche Gespräche führen kann, dann habe ich es schwerer. Es ändern sich auch die Führungsstile. Heute weiß man, dass man mit dem transformationalen Führungsstil, Führen auf Augenhöhe, deutlich weiterkommt. Ich hatte früher sehr viel Angst vor meinem Vorgesetzten. Dieses Angsthaben vorm Chef oder Ich-muss-rein-zum-Chef, das war für alle schlimm. Das ist heute zum Glück nicht mehr so.

**Im Zuge dessen stellen wir uns auch die Frage, ob es je nach Art des Unternehmens, in dem man arbeitet, unterschiedliche Führungsstile gibt?**

Ja, gibt es. Das hängt aber auch immer von den Leitlinien und den Führungsleitlinien des jeweiligen Unternehmens, also der Frage: »Wie wollen wir führen?«, ab. Doch auch in vielen Workshops für Führungskräfte entwerfen wir gemeinsam Führungsleitbilder. Darüber wird festgelegt, nach welchen Werten im jeweiligen Hause geführt werden soll. Dieses Leitbild schreiben sich meine Coachees dann auch auf die Fahne und leben es ihren Mitarbeitern vor. Und so wie es vorgelebt wird, wird es dann natürlich auch weitergetragen. Insofern haben gerade die jungen Startup-Unternehmen häufig schon diesen transformationalen Führungsstil. Hier sind die Strukturen aber auch ganz anders als in großen Unternehmen, was es leichter macht. Doch auch die großen Konzerne, Otto zum Beispiel, durchlaufen gerade Wandel in der Führungsebene und binden die Mitarbeiter mehr ein; duzen sich gegenseitig, sodass derzeit ganz neue Führungskulturen entstehen.

**Es scheint, als ob es auf der Führungsebene etwas »familiärer« wird... Fällt es Ihrer Erfahrung nach Frauen schwerer als Männern, ihre Mitarbeiter zu duzen?**

Die Frage ist interessant und ich erlebe es tatsächlich ganz häufig, dass Frauen eher beim *Sie* mit ihren Mitarbeitern bleiben, weil sie denken, ein *Du* würde ihre Autorität untergraben. Ich kenne wenige Frauen, die sich von ihren Mitarbeitern duzen lassen.

---

**»Wir Frauen sollten häufiger mal klüngeln«**

---

**Können Sie sich vorstellen, woran das liegt?**

Ich glaube, dass das immer noch ein wenig daran liegt, dass sich die Frauen vielleicht ange-macht fühlen; dass es eventuell auf die sexuelle Schiene abdriften könnte und sie damit angreifbar sind. Ich finde Frauen passen viel mehr auf, dass sie nicht »klüngeln«. Männer machen häufiger »Klüngel« oder Networking wie wir heute sagen. Die kennen jemanden und der wird dann beauftragt. Und das erlebe ich eben häufig, dass Frauen eher Sorge haben, sich angreifbar zu machen, während Männer da sehr locker stammtischmäßig drüber hinweggehen. Wir Frauen sollten da ruhig auch häufiger mal Networking betreiben.

**Und wie sehen Sie das persönlich? Bestärken Sie Ihre Klientinnen darin, diese Schiene weiterzufahren, oder raten Sie denen auch manchmal sich zu trauen, das zuzulassen?**

Ja, denn ich glaube, dass wir nur einen Status Männern gegenüber einnehmen können, wenn wir dieses Spiel auch ein bisschen mitspielen und da ein wenig lockerer werden. Frauen sind in der Hinsicht manchmal ein bisschen verkniffen, weil sie Angst haben, dass ein *Du* ihre Autorität untergraben würde.

**Glauben Sie denn, dass Frauen, die von vornherein ein stärkeres Rückgrat haben, die erfolgreichereren Führungskräfte sind als Frauen, denen Kritik nahegeht?**

Erst einmal ja. Allerdings ist die Fähigkeit zur Selbstreflexion eine sehr wichtige Fähigkeit für eine Führungskraft. Es ist nicht gut, die Fehler immer nur bei den anderen zu suchen. Wenn ich dauerhaft alles an mir abprallen lasse, kann ich damit auch nicht auf Dauer erfolgreich sein. Das macht zu viele Feinde und zu viele Feinde können einem auch mal ein Bein stellen. Dennoch sind Selbstzweifel gut, aber sie dürfen nicht überwiegen.

**Kommen wir noch mal auf das Thema Familienplanung zurück. Uns wurde gesagt: Wenn man Kinder haben möchte, dann sollte man zumindest Abteilungsleiterin sein, denn wenn man vorher schwanger wird, ist die Chance vorbei. Wie sehen Sie das?**

Ich finde, das war mal so, aber es ändert sich gerade. Ich kenne genügend Frauen, die Führungskraft in Teilzeit sind, weil sie eben noch kleine Kinder haben und Job und Familie in Einklang bringen möchten. Auch gibt es durchaus Frauen, die auch mit Kindern zur Führungskraft ernannt werden und das auch gut vereinbart bekommen. Das wirkliche Problem in dieser Hinsicht ist meiner Meinung nach, dass sich unsere Gesellschaft diesbezüglich noch ändern muss. Ich weiß noch, als ich 2009 beim Arbeitsamt saß, um für meine Selbständigkeit einen Gründungszuschuss zu erhalten und der Sachbearbeiter mir sagte: »Sie haben zwei Kinder, Sie sind vollkommen überqualifiziert, vergessen Sie, dass Sie etwas in Teilzeit finden.« Und das hat mich echt gefrustet. Ich finde jedoch, in der Wirtschaft ist das heutzutage nicht mehr so ein Thema. Klar muss man, gerade wenn man neu in der Rolle als Führungskraft ist, sehr viel arbeiten, aber sofern man eine gewisse Flexibilität ausstrahlt, bin ich der festen Überzeugung, dass man auch mit Kindern Führungskraft werden kann.

---

### *Frauen denken nur, sie werden nicht akzeptiert*

---

**Wie sieht es denn allgemein mit der Akzeptanz von Frauen in Führungspositionen aus?**

Das ist eigentlich kein Thema mehr, aber Ausnahmen bestätigen die Regel: Momentan coache ich eine etwas jüngere Führungskraft, die Anfang dreißig ist. Sie ist mit ihrem oberen Chef noch etwas zu flirty unterwegs. Damit verliert sie selber bei Anderen an Akzeptanz. Grundsätzlich haben weibliche Führungskräfte selbst ein Problem damit, nicht akzeptiert zu werden, weil sie nur denken, sie werden nicht akzeptiert. Dabei werden sie häufig längst akzeptiert.

**Wir haben gehört, dass es manchmal sogar hilft, ein wenig flirty zu sein; man darf es aber natürlich nicht überstrapazieren, und man muss wissen, wo die Grenzen sind.**

Man kann mit dem Flirt-Faktor eine Menge erreichen, wenn man ihn geschickt einsetzt. Es darf nur nicht zu offensichtlich werden, denn dann werden Frauen ja auch schnell böse untereinander und die Gerüchteküche brodelt. Frauen gönnen sich Erfolg manchmal gegenseitig nicht.

**Von Erfolg zum Gehalt; das geht ja miteinander einher. Wie spiegelt sich das Männer-Frauen-Verhältnis in Gehaltsverhandlungen wider?**

Frauen verhandeln schlechter als Männer. Die Männer treten in Gehaltsverhandlungen wesentlich forschender und selbstbewusster auf. Das hat aber auch wieder mit den Selbstzweifeln der Frauen zu tun: Frauen sagen sich eher: Ich kann das nicht«, was ein Mann seltener tun würde. Der sagt: Ich kann das! Da können wir als Frauen ruhig etwas forschender werden. Wenn ich weiß, was ich selber wert bin und wie ich das auch selbstbewusst formulieren und ansprechen kann, klappt es aus meiner Sicht auch immer häufiger.

**Wie stehen Sie allgemein zum Thema Frauen in Führungspositionen?**

Wir fördern das Thema »Frauen in Führungspositionen« sehr. Wir von Profitraining bieten zum Beispiel Kommunikations-, Rhetorik- und Souveränitätstrainings speziell nur für Frauen an. Es gibt mittlerweile viele Frauen im Arbeitsleben und in Führungspositionen, aber meiner Meinung nach immer noch zu wenig Frauen in höheren Führungspositionen. In der unteren Führungsebene ist das kein Problem mehr. Aber je höher sie kommen, desto männerlätiger wird es.

---

### *»Karriere machen kann ich auch, ohne Führungskraft zu sein«*

---

**Last but not least: Haben Sie einen Geheimtipp für Frauen parat, die eine Führungsposition anstreben?**

Fragen Sie sich, ob Sie das wirklich wollen. Was reizt Sie an der Position? Es geht nicht darum, Karriere zu machen, denn das kann ich auch, ohne Führungskraft zu sein. Daher würde ich

immer den Tipp geben: Führen heißt, und das sage ich in jedem Führungskräfte-Seminar, Sie werden nicht mehr von allen geliebt. Und das muss man aushalten können. Nur, wenn Sie sagten: Okay, das halte ich aus, dann können Sie das machen und dann schaffen Sie das auch. Und sprechen Sie auch unbedingt bei Ihrer Leitung an, dass sie Führungskraft werden wollen.

*Das Interview wurde am 23.5.2017 ab 15 Uhr in Ute Lamboleys Garten in Seestermühe geführt.*

#### *Literatur und Quellen*

LAMBOLEY, Ute, 2017. *Ute Lamboley. Beratung – Coaching – Mediation* [online]. Seestermühe: Ute Lamboley [Abruf: 2017-05-15] <<http://utelamboley.de/>>

# Nie stilles Mäuschen sein – Was Frauen tun müssen, um sich zu behaupten

Interview mit *Branka Krause*  
Product Owner / Senior Product Manager  
bei »Wer liefert was« im Produktmanagement, Hamburg  
von SMILJANA KOKORUS und SOPHIA RIPPLINGER



*Branka Krause hat zuerst Jura studiert, obwohl sich ihre Eltern Medizin gewünscht hätten. Damals wusste sie jedoch schon, dass sie lieber in den Bereichen Produktmanagement, Betriebswirtschaft oder Medien arbeiten würde. Am Ende ihres Studiums hörte sie dann von dem Studiengang: Modejournalismus und Medienkommunikation an der AMD Hochschule in Hamburg. Um ihrem Traum zu folgen, begann sie ein zweites Studium, das sie mit einem Diplom abschloss. Heute ist Frau Krause 41 Jahre alt, verheiratet, hat zwei Kinder, ist selbstständig und arbeitet gleichzeitig bei »Wer liefert was«. Wie sie das alles unter einen Hut bringt erzählt sie im Interview.*

## Wie verlief dein beruflicher Werdegang?

**Branka Krause:** Während des Studiums habe ich parallel neben klassischer PR-Arbeit auch Cross-Marketing gemacht. Im Cross-Marketing habe ich sowohl mit Medientiteln wie Tageszeitungen, Monatszeitschriften, TV und Radio, als auch mit vielen Markenartiklern gearbeitet. Nach meinem Studium war ich weiterhin in der PR-Agentur tätig und hatte viel in der Filmbranche mit dem Schwerpunkt Home Entertainment gemacht. Ich betreute Kunden wie Concord Filmverleih, Universal Pictures, Universal Studios und Dreamworks. Ich durfte auch für Steven Spielberg arbeiten. Danach war ich für eine kurze Zeit als Freelancerin im Cross-Marketing unterwegs. 2005 bin ich durch eine Empfehlung zu einer anderen Agentur gewechselt, die sich auf Kunden im Bereich Film und Kino spezialisiert hat. Dort habe ich die Bereiche Cross-Marketing und Lizenz geleitet. Im Cross-Marketing habe ich sowohl die Kooperationsarbeit für die Filmverleiher als auch für die Kinos gemacht.

2016 haben sich mein Mann und ich selbstständig gemacht und die Firma Schlüssel Direkt gegründet. Wir bieten eine Dienstleistung bei Schlüsselverlust an, bei der mehrere Partner miteinander verknüpft werden. So arbeiten wir mit Schlüsseldiensten, die eine Tür öffnen, oder mit Sicherheitsfirmen zusammen, die den Ersatzschlüssel aufbewahren und im Bedarfsfall ausliefern. Auf die Geschäftsidee bin ich im Zuge eines Berichts gestoßen, denn ich informiere mich in meiner Freizeit

### **Wer liefert was?**

»Wer liefert was« ist ein B2B-Marktplatz in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Als Internetplattform für den professionellen Einkauf bietet WLW Zugriff auf Millionen von Produkten und Dienstleistungen im B2B-Segment. Auf der Seite von Wlw treffen monatlich 1,3 Millionen Einkäufer auf rund 560 000 Lieferanten, Hersteller, Händler und Dienstleister in rund 47 000 Kategorien. »Wer liefert was« hat seinen Hauptsitz in Hamburg und beschäftigt 200 Mitarbeiter. Das Unternehmen wurde 1932 gegründet und gab als erster Anbieter gedruckte Nachschlagewerke für gewerbliche Einkäufer heraus. Seit 1995 bietet Wlw seine Services online an.

(nach: WER LIEFERT WAS 2017b)

stets über aktuelle Trends im Online-Bereich und halte mich so auf dem Laufenden. Aktuell läuft das Geschäft jedoch nur neben meiner Arbeit bei »Wer liefert was«.

**Wie bist du zu »Wer liefert was« gekommen?**

Die Zeiten in den Agenturen waren sehr spannend, aber irgendwann wollte ich mehr im klassischen Marketingmix arbeiten. Ich habe dann 2008 bei »Wer liefert was« als Produktmanagerin angefangen. Ich bin jetzt seit neun Jahren in der Firma und habe mittlerweile als Senior Product Manager mein eigenes Entwicklungsteam. Neben dem Entwicklungsteam habe ich noch andere Schwerpunkte wie *Pricing Strategy* und *Features*.

**Hat sich dein Verantwortungsbereich nach der Elternzeit geändert?**

Ich bin nach der ersten sowie nach der zweiten Elternzeit wieder voll in den Beruf eingestiegen und habe dieselbe Leistung wie vor der Elternzeit erbracht, weil ich damals dachte, dass die Firma ohne mich untergehen wird. Im Nachhinein würde ich diese Entscheidung nicht noch einmal treffen, da ich mittlerweile weiß, was das Muttersein emotional mit sich bringt. Daher hatte ich mich Ende 2016 dafür entschieden in Teilzeit zu gehen, jedoch war das mit dem ganzen Team im Produktmanagement nicht so einfach. Zwar hat sich meine Stundenanzahl verkürzt, der Arbeitsaufwand blieb jedoch gleich. Deshalb wechselte ich ab Juli auf eigenen Wunsch in den Sales-Bereich und leite dort strategische Sales-Projekte.

**Kann man bei »Wer liefert was« von einem familienfreundlichen Unternehmen sprechen?**

Das Management ist mir sehr entgegen gekommen, als ich für mich entschieden habe, in Teilzeit zu gehen, um mehr Zeit für meine zwei Kinder zu haben. Sie haben jedoch auch betont, dass es in meinem Bereich, vor allem wenn man ein ganzes Entwicklungsteam leitet, eher untypisch ist, in Teilzeit zu gehen, weil man ständig für Rückfragen zur Verfügung stehen, Meetings wahrnehmen, oder das Team motivieren muss. Jedoch hatte das Management vollstes Vertrauen darin, dass ich meinen Job auch in Teilzeit bewältigen kann.

*Wer die bessere Arbeit leistet, kommt letztlich weiter*

**Denkst du, dass man die Familienplanung zurückstellen sollte, wenn man eine Führungsposition anstrebt?**

Es ist sicherlich noch heute ein Thema in den Unternehmen. Unsere Leiterin des Vertriebsinnendienstes hingegen hat trotz ihrer Kinder die Führungsposition erhalten. Sie hat jedoch schon lange genug in diesem Bereich gearbeitet, sodass sie auch ihre Fähigkeiten zeigen konnte. Sie arbeitet auch wie ich nur in Teilzeit. Ich denke, dass ist eher in Großkonzernen der Fall, dass eine Frau nicht sagen sollte, dass sie gerne Kinder in naher Zukunft haben möchte, wenn sie gerade eine Führungsposition anstrebt. Die Personalabteilung macht sich schon Gedanken darüber, ob die Frau in einem gebärfähigen Alter ist und ob sie Kinder will. Ich habe der Firma auch nicht erzählt, dass ich plane, demnächst Kinder zu bekommen. Ich wollte nicht, dass mein Chef mich mit anderen Augen sieht und mir dadurch weniger Verantwortung überträgt.

**Siehst du Unterschiede zwischen Frauen und Männern in der Führung?**

Meine Erfahrung ist, dass Frauen oftmals ein Problem mit anderen Frauen in Führungspositionen haben, weil Frauen in solchen Positionen oftmals zickiger und bissiger sind als Männer. Frauen denken, sie müssten etwas beweisen und das ist meiner Meinung nach völlig falsch! Ich glaube, dass sich Frauen mit dieser bissigen Art viel mehr verbauen. Bei einem Mann, wenn dieser härter durchgreift, sagt man, dass er sehr ehrgeizig ist. Wohingegen Frauen bei diesem Verhalten als Zicke be-

**Branka Krause**

... wirkt selbstbewusst. Sie weiß, was sie kann und will, und das hat sie schon sehr weit gebracht. Trotzdem wirkt sie dabei nicht überheblich. »Wenn meine Kleidung Gesprächsthema ist, bin ich offensichtlich interessant, und die anderen Kollegen haben nichts Besseres zu tun. Es ist mir egal, wenn man über mich redet.«

zeichnet werden. Frauen glauben, dass sie 150 Prozent leisten müssen, um dieser Position gerecht zu werden. Ich habe einige führende Frauen kennengelernt, die sich so verhalten, und mich hat so etwas noch nie beeindruckt. Dennoch haben Frauen auch viele Stärken, die in der Führung nützlich sind. Wir sind zum Beispiel stark empathisch. Oft werden wir in der Männerwelt unterschätzt und auch das kann man in eine Stärke verwandeln. Wir können eben sowohl die starke Frau sein, als auch das kleine Blondchen. Man kann eben nicht nur etwas mit der toughen Seite erreichen, sondern auch mit der netten, lieben Seite.

#### **Woher, denkst du, kommen die Gehaltsunterschiede bei Männern und Frauen?**

Es hat nicht nur mit der Tatsache zu tun, dass Männer Männer sind, sondern auch mit dem Auftreten der Männer. Männer sind einfach ganz anders. Sie stellen Ansprüche und kommunizieren diese auch immer ganz klar. Wohingegen wir Frauen oftmals unser Wunschdenken immer für uns behalten und denken: Ach das können wir jetzt nicht bringen. Das ist nicht angebracht. Das ist zu viel. Oder: Ich bin jetzt erst ein Jahr in der Firma, daher kann ich noch nicht sagen, dass ich eine Führungsposition anstrebe. Das ist völliger Schwachsinn. Männer sprechen so etwas nach drei Monaten an, wenn sie der Meinung sind, dass sie einen besseren Job machen als ihr Chef. Sie sagen das dann ganz direkt. Die Frauen machen sich oftmals viel zu viele Gedanken, drehen sich fünfzig Mal im Kreis herum und kommen dann nicht auf den Punkt. Männer sind da eher *straight forward*. Das müssen wir Frauen uns von den Männern abgucken und noch mehr dazulernen.

---

### **»Da müssen wir Frauen nochmal eine Schippe drauflegen«**

---

Auch ich musste mit der Zeit lernen, dass ich sage, was ich will. Wenn man nichts sagt, dann weiß der Chef auch nicht, dass man zum Beispiel eine Führungsposition anstrebt. Da kann man den Job einhundert Mal so gut gemacht haben, wie der Kollege. Wenn dieser aber als Erster anspricht, dass er in die Führungsposition will, bekommt er die Stelle. Wir Frauen denken, dass der Chef unsere gute Leistung sieht und uns dann von alleine eine bessere Position oder ein besseres Gehalt anbieten wird. Aber das ist Unsinn. Da müssen wir Frauen nochmal eine Schippe drauflegen, selbstbewusster werden und uns frei machen von dem »Das kann ich jetzt nicht bringen«. Diese Aussage ist einfach falsch.

#### **Wie beweist man sich als Berufseinsteiger am Besten in einem Unternehmen?**

Ich habe zum einen die Erfahrung gemacht, dass Berufseinsteiger, die während ihres Studiums schon in ihrem Beruf oder zumindest berufsnah gearbeitet haben, immer einen einfacheren Berufseinstieg hatten, als jemand der studiert hat, aber noch nie in diesen Beruf gearbeitet hat. Deshalb kann ich nur empfehlen, schon während des Studiums über Praktika und Werkstudentenjob Berufserfahrungen zu sammeln. Darüber hinaus sollte man nicht das stille Mäuschen sein, das in der Ecke rumsitzt. Es ist wichtig, dass man seinen Beitrag leistet, sei es eine Praktikantin, ein Junior, ein Senior oder auch eine Führungskraft. Jeder hat seine Berechtigung im Team und dazu sollte man auch stehen, indem man sich involviert und auch mal über den Tellerrand hinausdenkt. Man sollte durchaus auch Sachen in Frage stellen.

#### **Was sollte man beim ersten Bewerbungsgespräch beachten oder vermeiden?**

Ich finde es wichtig, dass man authentisch ist. Sowohl der Arbeitgeber hat nichts davon, wenn jemand sich in einem Gespräch komplett verstellt, als auch man selbst. Ich möchte schließlich, dass der Arbeitgeber weiß, wer ich bin und was mich ausmacht. Daher ist das Wichtigste für mich, sich selbst treu zu bleiben. Außerdem ist es wichtig zu wissen, was man möchte und was man nicht möchte. Aber man sollte die Sachen, die man nicht möchte, immer positiv formulieren. Ich würde nie in ein Bewerbungsgespräch gehen und sagen: »Das mache ich nicht und das mache ich nicht«, sondern mich eher auf die Stärken konzentrieren und diese hervorheben.

### **Was können wir nach unserem Masterabschluss an Gehalt verlangen und mit welchen Mitteln können wir diese Vorstellungen durchsetzen?**

Es kommt immer darauf an, was man während des Studiums gemacht hat. Wenn man während des Studiums berufsnah gearbeitet hat und schon Berufserfahrungen sammeln konnte, dann hat man schon mal einen Vorteil und kann dementsprechend mehr Gehalt verlangen. Wenn ich das mit meinen Berufseinsteigern vergleiche, dann lagen diese immer so bei 32 000 Euro im Jahr. Ich denke, dass sich das Gehalt in einem Bereich zwischen 30.000 Euro bis 35 000 Euro einpendelt. Man sollte den Gehaltswunsch immer höher ansetzen und sich gut überlegen, warum. Man sollte sich auch den Bereich näher anschauen, in dem man arbeiten möchte und Maßnahmen vorschlagen, die das Unternehmen voranbringen könnte und die man selbst verwirklichen kann.

Bei meiner ersten Gehaltsverhandlung habe ich immer den Vergleich gezogen, zwischen dem, was ich als Volontär verdient habe, dem, was ich jetzt kriege und dem, was die Kollegen verdienen. Man kann auch schauen, was Freelancer in diesem Bereich verdienen. Es verlief letztlich auch nach meinen Gehaltsvorstellungen. Wenn man später jährliche Gehaltsverhandlungen hat, ist es immer sehr wichtig große Sprünge zu machen. Diese nicht in Prozent angeben, sondern als Summe. Es ist auch immer hilfreich, schräge Summen anzugeben, damit dein Gegenüber auch denkt, dass man sich über das Jahresgehalt Gedanken gemacht hat. Und immer daran denken, dass man den Bruttobetrag nennt, da dein Gegenüber nicht weiß, in welcher Steuerklasse du bist. Es ist auch essentiell, dass du weißt, ob du zwölf Monatsgehälter bekommst oder auch noch Weihnachtsgeld und Urlaubsgeld. Man spricht auch immer von Jahresgehältern. Wenn man innerhalb seiner Firma sein Jahresgespräch beziehungsweise seine Gehaltsverhandlungen führt, sollte man auch nicht kleckern, sondern klotzen. Wenn du die Leistung erbracht hast, sollte sie auch entlohnt werden.

#### ***Worauf sie stolz ist***

Branka Krause ist in erster Linie auf ihre Kinder stolz. Trotzdem merkt sie an, dass sie auch stolz darauf ist, alle Rollen, die sie bisher erfüllen musste, zum Beispiel Mutter, Hausfrau, Kollegin, Verantwortungsperson, nach ihrem Gefühl gut erfüllt und unter einen Hut gebracht hat. Auch ihr Ehemann hat dabei sehr geholfen.

### ***» Netzwerken ist das A und O«***

#### **Hast du noch ein paar allgemeine Tipps und Tricks für junge Studierende hinsichtlich ihrer Karriereplanung?**

Ich kann nur sagen: Netzwerken ist das A und O. Es gibt gerade in der Online-Welt sehr viel Frauen-Power, die sich vereint, um Frauen voran zu bringen. Aber man sollte nicht nur dort netzwerken, sondern auch generell. Man sollte sich einen Namen machen und viele Leute kennenlernen. So kann man auch Erfahrungen austauschen. Man sollte sich auch von dem Gedanken freimachen, dass man einen Job für immer hat.

Ich bin auch immer sehr gut damit weitergekommen, wenn ich auf das vertraut habe, was ich kann und gebe immer mein Bestes. Du solltest immer nur das tun, worauf du Lust hast. Nur dann kannst du auch wirklich gut sein. Ich bin auch jemand, der immer auf Fairness und Transparenz aus ist. Wenn ich mein Feedbackgespräch habe, gebe ich auch immer meinen Vorgesetzten Feedback. Ich finde es wichtig, dass er oder sie auch weiß, was richtig und was falsch war. Wenn ich etwas seitens der Geschäftsführung nicht gut finde, spreche ich das auch an und begründe meine Meinung. Man sollte keine Angst haben, dieses Feedback zu geben. Bei mir schätzen die Vorgesetzten das auch. Und natürlich: Immer über den Tellerrand hinaus schauen.

*Branka Krause hat durch ihre unerschrockene und sichere Art schon viel erreicht und sich vor allem Respekt erarbeitet. Sie plädiert dafür, dass Frauen mehr aus sich herauskommen müssen und nicht mehr das stille Mäuschen sein dürfen. So können sie sich gegenüber männlichen und natürlich auch weiblichen Kollegen behaupten und Führungspositionen einnehmen. Sie meint ebenfalls, dass man immer genau wissen sollte, was man will: Möchte man Familie und/oder Karriere? Möchte man aufsteigen oder ist man da glücklich, wo man gerade steht? Was für ein Gehalt hat man verdient und warum? Selbstvertrauen aufbauen sei dafür unerlässlich.*

*Das Interview wurde am 14.6.2017 ab 16 Uhr bei »Wer liefert was«? in der Hamburger Innenstadt geführt.*

#### *Literatur und Quellen*

- KRAUSE, Branka, 2017. *Profil Branka Krause* [online]. Hamburg: Xing AG [Abruf: 2017-07-07] <[https://www.xing.com/profile/Branka\\_Krause](https://www.xing.com/profile/Branka_Krause)>
- SCHLÜSSEL DIREKT, 2016. *Startseite* [online]. Hamburg: Schlüssel Direkt UG [Abruf: 2017-07-10] <<https://schluesseldirekt.de>>
- WER LIEFERT WAS, 2017a. *Alles rund um Wer liefert was* [online]. Hamburg: Wer liefert was [Abruf: 2017-07-07] <<https://www.wlw.de/de/unternehmen/unternehmen>>
- WER LIEFERT WAS, 2017b. *Unternehmensporträt* [online]. Hamburg: Wer liefert was [Abruf: 2017-07-07] <<https://www.wlw.de/de/unternehmen/unternehmen/unternehmensportrait>>

# ***Start in die Führungsposition – vom Studium zur Bibliotheksleitung***

Interview mit *Jana Paul*  
Leitung der Bücherhallen Hamburg,  
Bücherhalle Farmsen, Hamburg

von MARINA ROLF und SASKIA SCHAPER



*Die Bücherhallen Hamburg: mit rund 1,7 Millionen Medien in über 30 Sprachen und insgesamt 36 öffentlichen Bibliotheken sind sie das größte kommunale Bibliothekssystem Deutschlands. Trotzdem herrscht eine familiäre Stimmung, als wir in der Bücherhalle Farmsen empfangen werden. Jana Paul, die Leiterin der Bücherhalle, weist uns den Weg und entschuldigt sich dafür, dass der Raum, in dem wir uns niederlassen, aktuell zu einem Veranstaltungsraum umgebaut wird. In den Räumlichkeiten der Bücherhalle wird auf Freundlichkeit, Kreativität und Wohlbefinden gesetzt, das sieht man besonders im Kundenbereich. Zwischen*

*einer bunten Kinderecke mit einer Ritterburg, Büchern aller Arten und digitalen Medien steht der Nutzer im Vordergrund.*

## **Jana, du arbeitest seit 2013 als Leiterin der Bücherhalle Farmsen. Was gehört zu deinen Aufgaben?**

**Jana Paul:** In erster Linie erledige ich ganz normale bibliothekarische Tätigkeiten. Ich beschäftige mich mit dem Bestandsaufbau im Jugend- und Kinderbereich, berate Kunden an der Information und kümmere mich um die Durchführung von Veranstaltungen, wie Klassenführungen, Ausstellungen oder Bilderbuchtheater für Kinder. Dazu kommen meine Aufgaben als Leitung, die ich mir in einer halben Stelle mit einer netten und erfahrenen Kollegin teile. Ich gehe zum Beispiel zu Leitersitzungen der Zentralbibliothek und treffe mich mit anderen Stadtteilbibliotheksleitungen sowie mit meinen Vorgesetzten, um über aktuelle Themen zu diskutieren. Die Erkenntnisse oder Ergebnisse muss ich dann meinem Team kommunizieren. Als Bibliotheksleitung hat man immer eine Art Vermittlerfunktion. Daneben muss ich mich auch um organisatorische Dinge kümmern, wie die Bearbeitung von Urlaubsanträgen, die Etatplanung oder das Treffen von Entscheidungen im Alltagsgeschäft. Es sind immer viele Kleinigkeiten, die über den Tag aufkommen, aber das macht den Job auch so abwechslungsreich.

## **Machst du davon irgendetwas besonders gerne?**

Das hängt sehr von meiner Tagesform ab. An manchen Tagen liebe ich es, die Klassenführungen und Veranstaltungen zu machen, und an anderen Tagen freue ich mich auch, einfach am Schreibtisch zu arbeiten.

## **Du hast vor wenigen Jahren erst dein Studium abgeschlossen, wie bist du an deine Führungsposition gekommen?**

Ich habe bereits im Bachelorstudium ein Praktikum in der Bücherhalle Winterhude gemacht, das mir gezeigt

### ***Die Bücherhallen Hamburg***

... wurden am 1. Oktober 1899 gegründet und haben ihren Hauptsitz am Hühnerposten direkt am Hamburger Hauptbahnhof. Jährlich werden etwa 14 Millionen Medien von 4,8 Millionen Besuchern ausgeliehen. Daneben werden etwa 11 000 Veranstaltungen im Jahr für Kinder und Erwachsene angeboten.

hat, dass ich gerne in einer öffentlichen Bibliothek arbeiten möchte. Die Mischung der bibliothekarischen Aufgaben und der Arbeit mit verschiedenen Menschen hat mir sehr gut gefallen. Während des Masterstudiums war dann meine heutige Stelle ausgeschrieben, und ich habe mich einfach darauf beworben.

### »Ich bin ins kalte Wasser gesprungen«

#### **Du hast also direkt nach dem Studium mit einer Führungsposition angefangen? War das schwierig für dich?**

Ich dachte auch erst, dass ich langsam als Bibliothekarin anfangen und dann irgendwann Leitung werde. Zu der Zeit gab es aber nur offene Leitungsstellen und deswegen bin ich ins kalte Wasser gesprungen. Ich hatte aber viel Rückhalt von meinen Kollegen. Die waren sehr offen und haben mir immer ihre Hilfe angeboten. Auch meine Leitungskollegin hat mich gut unterstützt. Am Anfang war es bestimmt merkwürdig, dass ich so jung bin; viele Kollegen haben Kinder oder Enkelkinder in meinem Alter. Auch für die Kunden ist es manchmal schwierig. Gerne wird mein älterer männlicher Kollege für meinen Chef gehalten.

#### **War denn grundsätzlich eine Führungsposition schon immer dein Ziel?**

Eigentlich schon, ich hätte nur nicht gedacht, dass ich direkt als Leitung einsteigen würde. Ich hätte nie vermutet, dass ich als Berufseinsteigerin große Chancen auf eine Führungsposition hätte. Aber generell war die Leitung einer Bücherhalle schon mein Ziel.

#### **Welche Aufstiegsmöglichkeiten bieten die Bücherhallen noch?**

Über mir gibt es nur noch zwei Hierarchieebenen. Es gibt eine Leitung der Stadtteilbibliothek und darüber ist nur noch unsere Direktion. In der Hauptverwaltung gibt es auch noch Abteilungsleiter von diversen anderen Bereichen. Ich habe derzeit aber keine Aufstiegsambitionen; mir würden meine aktuellen Aufgaben und vor allem der Kundenkontakt fehlen.

#### **Vor kurzem warst du außerdem einige Monate als Social-Media-Managerin der Bücherhallen tätig. Wie bist du zu diesem Job gekommen und wie hat er dir gefallen?**

Zu meiner halben Leitungsstelle in Farmsen habe ich Ende 2015 noch eine halbe Springerstelle dazu bekommen. Aktuell bin ich damit zwei Tage in der Woche in der Bücherhalle Niendorf. Anfang 2017 habe ich durch diese Springerstelle für vier Monate die Vertretung als Social-



Kundenbereich der Bücherhalle Farmsen

(Foto: Autorinnen)

Media-Managerin der Bücherhallen übernehmen dürfen. Das hat mir sehr viel Spaß gemacht und war eine schöne Abwechslung zu meiner sonstigen Arbeit. Am Anfang dachte ich, dass weniger zu tun wäre, aber es war doch sehr fordernd. Ich habe mehrere Social-Media-Kanäle wie Facebook und Twitter bespielt, auf Kundenkommentare reagiert, regelmäßig Material beschafft und musste natürlich den Redaktionsplan einhalten. Insgesamt war es ein sehr eigenverantwortliches Arbeiten, da die Social-Media-Stelle zwar zu der Abteilung »Portal« gehört, aber dennoch für sich alleine steht.

#### **Von außen betrachtet wirkt es, als wären die Mitarbeiter der Bücherhallen Hamburg überwiegend weiblich, ist das wahr?**

Jein. Es gibt auf jeden Fall mehr Frauen als Männer bei uns, das ist eigentlich in allen Stadtteilbibliotheken so. Ich denke, das liegt vor allem daran, dass sich einfach mehr Frauen für den Beruf interessieren. Ich habe aber schon den Eindruck, dass es mehr Männer werden, je höher

man in den Hierarchieebenen geht. In den oberen Hierarchien sind prozentual mehr Männer zu finden als weiter unten, so ist zumindest mein Eindruck. Insgesamt arbeiten bei uns aber auf allen Hierarchieebenen mehr Frauen als Männer.

#### **Woran könnte das liegen?**

Schwierig, ich denke, das liegt an mehreren Faktoren. Zum einen muss man schon ein Karrieretyp sein, um in den Hierarchieebenen nach oben steigen zu wollen. Das gibt es generell sowohl bei Männern als auch bei Frauen und ich selbst zähle mich auch dazu. Aber vielleicht ist es noch immer so, dass es eher die Männer sind, die nach oben wollen, und die Frauen, die mit weniger zufrieden sind. Ich könnte mir auch vorstellen, dass es daran liegt, dass viele Frauen mit Kindern erst einmal mit halben oder dreiviertel Stellen wieder einsteigen. Das kann die Karriere auch ein wenig ausbremsen oder sie in der Prioritätenliste erst einmal etwas in den Hintergrund rücken lassen. Wir haben aber durchaus auch einige männliche Kollegen, die in Elternzeit gehen, was zu begrüßen ist. Ansonsten ist das eine interessante Frage. Das ist ja in vielen Branchen so. Im Vergleich, denke ich, ist das im Bibliotheksbereich und in den Bücherhallen gar nicht so ausgeprägt, weil es noch immer eher ein traditioneller Frauenberuf ist.

### ***Führungsposition oder nicht? – Das ist eine Typfrage***

#### **Glaubst du, dass es für Männer einfacher ist, in eine Führungsposition zu kommen?**

Da kann ich nur sagen, was ich bei den Stadtteilbibliotheksleitungen mitbekommen habe. Vor einiger Zeit wurden viele junge Frauen eingestellt, jetzt wieder zwei Männer. Ich denke, bei der Einstellung wird vor allem darauf gesehen, wer sich bewirbt und wie geeignet derjenige ist. Am Ende entscheidet sicherlich die Qualifikation. Es ist aber eben auch eine Typfrage, ob man sich überhaupt für eine Führungsposition bewirbt, und da kann es sein, dass sich in den höheren Ebenen auch mehr Männer bewerben. Grundsätzlich denke ich aber nicht, dass es für Männer leichter ist als für Frauen.

#### **Ist dir im Berufsalltag schon einmal aufgefallen, dass bestimmte Charakteristika eher auf Männer oder Frauen zutreffen oder von einem bestimmten Geschlecht genutzt werden?**

Eigentlich fällt mir das eher andersherum auf, aus Sicht der Kunden. Wir haben es häufiger, dass Kunden bei technischen Problemen Rat bei einem männlichen Kollegen suchen, weil sie davon ausgehen, dass ein Mann sich damit auskennt. Dann sind sie skeptisch, wenn eine junge Kollegin versucht, bei Computerproblemen zu helfen. So etwas kann manchmal schwierig sein. Aus meiner Sicht kenne ich inzwischen die Stärken und Schwächen der Kollegen. Die haben aber meistens nichts mit dem Geschlecht, sondern mit der Person zu tun.

#### **Denkst du, dass es dir in deinem Job bei der Leitung der Bücherhalle hilft, eine Frau zu sein?**

Das weiß ich nicht genau, das kommt auf die Situation an. Manchmal habe ich das Gefühl, dass Kunden den männlichen Kollegen sogar eher Dinge verzeihen und bei mir bestimmte Sachen einfach vorausgesetzt werden. Andererseits werde ich teilweise auf Grund meines Alters und Geschlechts auch unterschätzt. Das kann als Frau schon manchmal schwierig sein.

#### **Wie sieht es mit der Familienfreundlichkeit der Bücherhallen aus?**

Es gibt bei uns derzeit einen Generationswechsel. Der Altersdurchschnitt ist mit etwa 55 Jahren relativ hoch, sodass wir viele Kollegen haben, die kurz vor der Rente stehen und bereits erwachsene Kinder haben. Gleichzeitig haben wir auch einige junge Kolleginnen, die aktuell in Elternzeit sind oder kleine Kinder haben, wieder anfangen zu arbeiten. Das klappt ganz gut,

#### ***Jana Paul***

... hat 2013 während ihres Masterstudium an der HAW Hamburg im Studiengang *Informationswissenschaft und -management* mit einer halben Stelle die Leitung der Bücherhalle Farmsen übernommen. Seit 2015 hat sie zusätzlich eine halbe Springerstelle in den Hamburger Bücherhallen.

man muss aber dennoch schauen, auf welcher Stelle man arbeitet. In den Stadtteilbibliotheken leistet man schon zwei Spätdienste die Woche und auch zwei Samstagsdienste im Monat. Das muss man dann mit seinem Partner absprechen. Ansonsten sind die Bücherhallen auch grade durch die Stückelung von Stellen sehr familienfreundlich, sodass man auch in Leitungspositionen teilweise halbtags arbeiten kann.

**Ist es nach einer Elternzeit gesichert, dass man in seine vorherige Stelle zurückkommen kann?**

Man hat nach der Elternzeit eine bestimmte Zeit Anrecht darauf, in seine vorherige Stelle zurückzukehren. Das gilt vor allem für Leiterstellen oder andere höhere Stellen. Ansonsten müsste man auf eine gleichwertige Stelle in einer anderen Bücherhalle umgesetzt werden. Mir ist bisher aber nichts Negatives bekannt. Es gibt zu viele Mütter mit eigenen Erfahrungen im Betrieb, um da jemandem Steine in den Weg zu legen.

### *Man braucht viele Soft Skills für die Arbeit in den Bücherhallen*

**Was muss man für Fähigkeiten oder Interessen mitbringen, um in den Bücherhallen zu arbeiten?**

Man sollte Interesse daran haben, Kinderveranstaltungen zu machen, das finde ich sehr wichtig. Man sollte auch gut organisiert sein, seine Aufgaben unter einen Hut bekommen und ein wenig stressresistent sein. Manchmal ist wenig los, aber manchmal ist auch unheimlich viel los. Außerdem ist Teamfähigkeit sehr wichtig, da wir in den Stadtteilbibliotheken sehr familiär in kleinen Teams arbeiten und uns gegenseitig aushelfen müssen. Am Wichtigsten ist, dass man gerne mit Menschen arbeitet. Wir verbringen den Großteil des Tages mit unseren Kunden. Manchmal bewerben sich Praktikanten, die kaum ein Wort herausbringen und denken, zwischen den Regalen herumzulaufen und Bücher einzustellen reicht schon. Das ist aber nicht mehr so. Ich war selber früher sehr schüchtern, bin aber gerade durch die Vorträge im Studium selbstsicherer geworden. Das ist auch gut so, denn der Kontakt mit den Kunden ist das Wichtigste.

**Zum Schluss noch eine Frage: Bist du auf irgendetwas besonders stolz, das du bisher erreicht hast?**

Das ist aber eine schöne Frage. Ich bin auf mehrere Sachen stolz. Zum Beispiel darauf, dass ich eine meiner Kolleginnen motivieren konnte, nun Veranstaltungen selbstständig zu planen und durchzuführen. Sie hatte vorher immer große Bedenken davor und bekommt das jetzt sehr gut



Fassade der Bücherhalle Farmsen (Foto: Autorinnen)

alleine hin. Außerdem haben wir in den letzten Jahren viele organisatorische Sachen gemeistert. Wir haben letztes Jahr während der Öffnungszeiten neue Regale bekommen. Das war schon ein kleines Chaos und hat viel Planung erfordert. Wir hatten auch den Elbphilharmonie-Verkauf hier in Farmsen. Die Kunden standen von der Tür der Bücherhalle bis zu einer Kreuzung weiter unten an der Straße. Das hat viele Nerven gekostet, aber nachher waren wir stolz, den Andrang gemeistert zu haben. Außerdem bin ich auf Projekte wie

den Newsletter für Bilderbuchkinos stolz, der von einer ehemaligen Kollegin ins Leben gerufen und dann von uns weiterentwickelt wurde. Bis heute kommt der Newsletter hervorragend bei den Kitas an. Es sind einfach viele Kleinigkeiten, auf die ich stolz bin. Natürlich bin ich dann aber nicht nur auf mich stolz, sondern auch auf meine Kolleginnen und Kollegen und das, was wir zusammen geleistet haben.

*Um in einer öffentlichen Bibliothek bestehen zu können, muss man seine Schüchternheit ablegen und den Kontakt zu Kunden suchen, das haben wir während des Interviews mit Jana Paul gelernt. Aber auch sonst gab es wichtige Erkenntnisse: Soft Skills dürfen nicht unterschätzt werden, Führungspositionen sind immer auch Vermittlerpositionen und stolz sein darf man nicht nur auf weltbewegende, sondern auch auf kleinere Errungenschaften. Manchmal muss man eben auch ins kalte Wasser springen und kann eine Führungsposition meistern, obwohl man direkt von der Hochschule oder Universität kommt. Trotzdem stellt sich heraus: auch in Berufsfeldern, die durch Frauen dominiert werden, sind viele Männer in den oberen Hierarchieebenen zu finden. Tatsächlich eine Typfrage oder vielleicht doch ein bestehendes Problem?*

*Das Interview wurde am 31.5.2017 ab 15 Uhr in der Bücherhalle Farmsen geführt.*

#### *Literatur und Quellen*

BÜCHERHALLEN, 2017. *Über uns* [online]- Hamburg: Bücherhallen Hamburg [Abruf: 2017-07-19] <<http://www.buecherhallen.de/ueber-uns>>

PAUL, Jana, 2017. *Profil Jana Paul* [online]. Hamburg: Xing AG [Abruf: 2017-07-19] <[https://www.xing.com/profile/Jana\\_Paul3](https://www.xing.com/profile/Jana_Paul3)>

# Die kreative Strategin

Interview mit *Katrin Schröder*  
Digitales Marketing und Kommunikation  
beim Archäologischen Museum Hamburg

VON SYBILLE ALBRECHT, MAREIKE FRANKE UND SASKIA SCHRAMM



*Es ist einer dieser raren Frühsommertage in Hamburg. Die Sonne scheint vom wolkenlosen Himmel auf den Harburger Rathausplatz. Die Außenterrasse der Helms-Lounge ist von interessierten Touristen und Hamburgern besetzt. In der Lounge sollen wir Katrin Schröder treffen. Sanfte Jazzmusik empfängt uns und der Geruch von gebrühtem Kaffee. Die stilvollen, modernen Möbel in Schwarz und Rot heben sich markant vom Eingang des Archäologischen Museums ab. Eine Pharaomaske mit Entenschnabel beobachtet uns.*

## Erzähl uns doch kurz von deinem Werdegang.

**Katrin Schröder:** Ich bin Diplom-Kulturwirtin und habe in Passau Wirtschaft und Kunstgeschichte, Geschichte und Fremdsprachen studiert. Danach ging ich nach Bremen und fing mit einem Praktikum im Theaterschiff Bremen an. Dort bin ich vorerst auch geblieben. Durch das Praktikum kam dann die Festanstellung im Bereich Marketing, Organisation und Öffentlichkeitsarbeit. Von dort bin ich ans Theater Heilbronn gegangen. Dort war ich Leiterin im Marketing und auch für Digitales und Grafik zuständig. Wir haben mit dem Aufbau eines Auftritts bei Facebook und der Erstellung eines Blogs begonnen und probierten als erstes Theater das Format Tweetup aus. Dadurch kamen nicht nur die typischen Theatergänger zu uns; auch unter den 70-jährigen Besuchern waren Twitterer.

Es hat damals sehr viel Spaß gemacht, es gab tolle Herausforderungen und es war ein tolles Team. Dort war ich bis 2015 angestellt, weil ich 2014 bis 2015 in Elternzeit war. In der Zeit bin ich mit meinem Mann nach Hamburg gezogen. Durch Zufall und einen Tweetup bin ich dann ins Archäologische Museum gerutscht. Über einen Informationsaustausch mit dem Sammlungsleiter über verschiedene digitale Formate bekam ich die Chance, das Museum auf freiberuflicher Basis zu unterstützen. Diese Arbeit weitete sich dann auf das Völkerkundemuseum aus, das ebenfalls Unterstützung bei einem Blog-Relaunch brauchte. Im Alter von einem Jahr kam mein kleiner Sohn in eine Kita in Hamburg, und ich habe mich wieder nach einer Festanstellung umgeschaut. Das Archäologische Museum, für dessen Eiszeiten-Ausstellung ich noch einmal engagiert wurde, wollte mich gern behalten, und so schufen sie eine neue Stelle für mich.

### **Kurzbiografie Katrin Schröder**

*bis 2006*

Studium zur Diplom-Kulturwirtin

*2006 – 2009*

Organisationsbüros sowie Öffentlichkeitsarbeit am Theaterschiff Bremen

*2010 – 2015*

Leiterin der Öffentlichkeitsarbeit mit dem Schwerpunkt Grafik / Social Media am Theater Heilbronn

*seit 2015*

Digitales Marketing und Kommunikation im Archäologischen Museum Hamburg

Ich arbeite hier jetzt halbtags, auch wenn ich gerne wieder Vollzeit arbeiten würde. Dennoch bleibe ich gern, weil mir die Arbeit sehr viel Spaß macht. So habe ich es schon immer gemacht. Ich arbeite dort, wo es mir Spaß macht und verzichte lieber auf Geld, um im Kulturbereich arbeiten zu können. Das ist leider nicht so gut bezahlt wie in anderen Branchen, aber ich mache das lieber, als für einen Zigarettenkonzern Marketing zu machen.

**Hast du denn die Möglichkeit, dich hier weiterzubilden?**

Ich habe hier die Möglichkeit, immer wieder Workshops zu belegen und mich weiterzubilden. Gerade im Bereich Marketing und Digitales ist alles im Fluss und ändert sich sehr schnell. Daher muss man informiert bleiben. Manchmal kommt von den anderen ein Hinweis nach dem Motto: Ist das nicht was für dich? Aber meistens bin ich diejenige, die sagt: Hey, hier ist etwas. Darf ich?. Dieser Bereich ist einfach schnelllebig, und ich fordere die Weiterbildung für mich

***Mit einer Strategie lässt sich jede Idee ausprobieren***

ein. Bis jetzt hat das mit meinen Arbeitgebern immer geklappt. Hinter so einer Anfrage muss aber ein Plan stehen. Das heißt, ich muss wissen, was ich will, wie ich es erreiche und was es dem Arbeitgeber bringt. Ich glaube auch, dass man sich vieles selbst durch Videotrainings, Literatur und Austausch mit anderen aus der Branche aneignen kann. Das ist mein Engagement: Ich schaue immer, wo ich mir etwas Neues hole, wo ich netzwerken und Kontakte knüpfen kann.

**Ist das auch ein Tipp an junge Berufsanfänger? Sich immer eine Strategie überlegen, um seine Ideen zu präsentieren?**

Ja, definitiv. Wenn ihr eine Idee habt, würde ich damit immer zum Chef gehen und sie vorstellen. Aber ihr müsst dabei schon einen Plan in der Hinterhand haben und sagen können: Das habe ich, da will ich hin, das möchte ich damit erreichen und das würde es kosten. Häufig wird man direkt unterstützt, solange es im Etat ist. Manchmal kann man es sofort ausprobieren, und wenn nicht, wird es sonst auch gerne ins nächste Jahr geschoben.

Das gilt auch später für die eigenen Gehaltsverhandlungen. Dort kann man dann sagen, dass man diese Projekte umgesetzt hat, jenes für das Museum erreicht hat, und kann entsprechend begründet mehr Geld fordern. Ich zum Beispiel schicke regelmäßig meine Zahlen an den Vorstand, wie oft wir in der Presse erscheinen und welche konkreten Projekte umgesetzt wurden. Dadurch habe ich ein wesentlich besseres Standing bei Verhandlungen.

**Wir haben festgestellt, dass Frauen beim Gehalt weniger einfordernd sind als Männer.**

**Kennst du diese Erfahrung auch?**

Genau die Erfahrungen habe ich auch gemacht. Frauen sind zurückhaltender, sie prahlen nicht so sehr mit ihren Erfolgen, stellen sich nicht immer in den Mittelpunkt, und was ich im Kulturbereich mitbekommen habe, werden auch hier Männer für die gleichen Tätigkeiten besser bezahlt. Ich denke, das ist einfach ungerecht. Es gibt mehr Frauen, die im Kulturbereich arbeiten, und ich finde, die müssen alle fordernder auftreten und für sich einstehen. Sie sollten konkret anbringen, was sie wert sind.

**Sich zu beweisen und standhaft zu sein, ist also unabdingbar, um als Frau in einer Führungsposition zu bestehen?**

Frauen müssen mehr für sich fordern. Allerdings kann das sehr schwer sein. Sobald man ein Kind erwartet oder schon eins hat, wird es schwieriger, sich gegen Männer zu behaupten und durchzusetzen. Gerade gegenüber männlichen Vorgesetzten ist es nicht einfach zu beweisen, dass man mit Kind genauso viel leisten kann wie andere. Und wenn dann mal eine Frau auf-

***Archäologisches Museum  
Hamburg***

Museumsplatz 2  
21073 Hamburg  
www.amh.de

*Eröffnung:* 1898

Vorstand: Prof. Dr. Rainer-Maria Weiss  
und Thorsten Römer

*Beispiele Ausstellungen:* Eiszeiten,  
Archäologische Dauerausstellung,  
Duckomente, Mythos Hammaburg,  
Raubgräber Grabräuber

steigt, ist das gleich so ein Hype: Oh, da ist jetzt mal eine Frau in der Führungsposition. Selbst in der Presse wird das dann lang und breit diskutiert, während ich mir denke, dass das eigentlich selbstverständlich sein sollte.

**Wie ist das Arbeitsklima bei euch?  
Wird es gut aufgefasst, wenn man mal wegen des Kindes zuhause bleiben muss, auch wenn gerade ein wichtiger Termin ansteht?**

Das ist hier wirklich klasse und kein Problem. Ich sage nur kurz beim Vorstand Bescheid, dass ich heute nicht vor Ort bin und

kann bei Bedarf auch von zuhause aus arbeiten. Das ist wirklich sehr schön und gibt mir volle Flexibilität. Manchmal ergibt es sich, dass man an anderen Tagen mehr arbeitet, um das wieder auszugleichen. Ich mache generell nichts *last minute* und versuche immer auf unseren verschiedenen Kanälen für ein paar Tage vorzuplanen, sodass dort eigentlich nie Leere herrscht, auch



Das Archäologische Museum Hamburg (Foto: AMH)

### ***Frauen in Führungspositionen sollten selbstverständlich sein***

wenn ich mal nicht im Büro bin. Als Mutter muss man noch organisierter und strukturierter vorgehen. Manchmal habe ich das Gefühl, in meinen 20 Stunden mehr zu schaffen als andere, die 40 Stunden in der Woche da sind.

**Mutter zu sein, kann also auch ein Motivationsfaktor sein?**

Ja, es gibt mittlerweile schon Studien dazu, die belegen, dass Mütter am Arbeitsplatz sehr effektiv in kürzerer Zeit arbeiten als andere. Das bezieht sich auf Frauen mit Kind, die gleichzeitig noch Karriere machen wollen. Die plauschen in den Fluren nicht so viel privat und machen auch nicht so viele Raucherpausen, sondern konzentrieren sich auf ihre Arbeit, weil sie wissen, dass sie um 16 Uhr Feierabend haben und dann Zeit für die Kinder ist.

Und ich glaube, dass Mütter, die arbeiten, auch im Haushalt zusätzlich mehr machen als Männer und sich auch mehr um das Kind kümmern. In Deutschland ist das Kind meistens nach einem Jahr abgestellt, sodass es eigentlich keinen Grund gäbe, weswegen nicht auch die Männer übernehmen könnten. Warum soll die Frau immer noch alles machen? Mütter tun das häufig freiwillig, aber das sollte man in Frage stellen. Wieso ist es immer noch so selbstverständlich, dass die Frau das Kind übernimmt? In anderen Ländern wie beispielsweise in Skandinavien ist das bereits anders. Dort werden weniger Termine auf den Nachmittag gelegt, weil dann auch die Männer für Familienzeit nach Hause gehen. Dort herrscht schon ein ganz anderes Rollenbild.

**Also sollte das Rollenbild nicht nur von der eigenen Person aus, sondern auch aus Arbeitgebersicht hinterfragt werden?**

Ja, definitiv. Stichwort Fachkräftemangel in Deutschland. Da kann man es sich nicht mehr leisten, die Frauen auszuschließen. Da sollte man überlegen, ob mehr Kita-Plätze geschaffen werden sollten. Man hat zwar mittlerweile einen Anspruch auf einen Platz, aber manchmal geht es einfach nicht; gerade in den Städten kann das noch nicht umgesetzt werden. Das alles sollte selbstverständlicher sein. Und das Verständnis dafür, dass Frauen mit Kind Karriere machen wollen, sollte steigen. Häufig werden diese Frauen noch als Rabenmütter hingestellt.

Es ist wichtig, mit seinem Partner zusammen zu arbeiten, damit man nicht erst in diese Rollenfälle tappt. Ich zum Beispiel fordere von meinem Mann, dass er sich um unser gemeinsames Kind kümmert. Wir beide holen unseren Sohn abwechselnd von der Kita ab. Das ist für den Mann manchmal nicht einfach, wenn er seinem Arbeitgeber erklären muss, dass er wegen eines

kranken Kinds zuhause bleiben muss. Dann kommen auch mal Sprüche, dass die Frau das doch machen kann.

Es herrschen leider immer noch diese alten, elitären Strukturen im Kulturbereich, die das nicht so einfach machen. Aber zum Glück gibt es einen Wandel, sodass sich schon einiges geändert hat. Außerdem haben wir das Glück in einer Stadt zu leben, in der es genügend und bezahlbare Kita-Plätze gibt. Das ist enorm förderlich für Frauen im Beruf und familienfördernd.

**Frauen gehen ja eher strategisch vor und versprechen nicht, was sie nicht auch halten können. Hast du schon mal ähnliche Erfahrungen in deinem Berufsleben gemacht, die auf typisch weibliche oder typisch männliche Eigenschaften schließen lassen?**

Ich sehe das leider noch häufig, dass gerade bei Männern in hohen Führungspositionen viel geredet wird, anschließend aber nichts folgt. Bei Frauen ist es eher so, dass da relativ zügig Umsetzungen und Maßnahmen folgen. Aber das sind nur meine persönlichen Einschätzungen und Erfahrungen.

**In dem Zusammenhang interessiert uns, ob du eher für oder gegen eine Frauenquote bist? Sollen mehr Frauen in Führungspositionen erzwungen werden oder sollte sich das besser natürlich ergeben?**

Da bin ich sehr unentschlossen. Auf jeden Fall sollen mehr Frauen in die Führungsebene, aber das zu erzwingen finde ich schwierig. Es sollte nach Qualifikation und Leistung gehen, aber wenn das nicht klappt, weil oben die Männer-Clique sitzt, die gerne ihresgleichen zu sich holen, dann muss auch etwas von außen passieren. Wirtschaftlich betrachtet bin ich eher skeptisch, inwiefern es gut ist, in solche Prozesse einzugreifen. Aber in diesem Fall finde ich einen gewissen Druck gerade auf die großen Unternehmen nicht schlecht.

---

*„Im Kulturbereich zeichnen sich alle durch hohe Individualität aus.“*

---

**Würdest du sagen, Frauen unterstützen sich untereinander oder stehen sie mehr in Konkurrenzkampf?**

Konkurrenzkampf habe ich noch nicht erlebt. Immer eher eine große Teamfähigkeit und ein Zusammenhalt. Aber gerade im Kulturbereich sind auch die Männer große Diven (*lacht*). Wenn man in Richtung Theater schaut, sind dort Männer *und* Frauen Diven, und es zeichnen sich alle durch sehr hohe Individualität aus. So einige Choleriker sind dort auch anzutreffen.

**Wenn du rückblickend deine Zeit als Führungskraft betrachtest: Hast du Frauen besonders gefördert?**

Wir hatten viele Auszubildende und Praktikantinnen bei uns, und denen hat man gerne mal Tipps und Tricks weitergegeben, um ihnen zu zeigen, wie es besser und einfacher geht. Ich bin immer jemand gewesen, die gerne im Team arbeitet und Ratschläge und Wissen weitergibt. Ich hatte nie das Gefühl, ich müsste mein Wissen zurückhalten, um mich über mein Team zu stellen. Klar muss man manchmal eine Ansage machen, wenn das Projekt fertiggestellt werden muss. Aber ich bin nicht arrogant und muss mich nicht über jemanden stellen. Als Führung muss man ab und zu schon Grenzen setzen, um Projekte zum Abschluss zu führen. Aber das ist etwas anderes, als sich erhaben und arrogant zu fühlen: das ist eher diszipliniert arbeiten und sich konzentrieren. Und gerade bei jüngeren Mitarbeitern ist es wichtig zu sagen, was sie als nächstes machen sollen, nachzufragen, wie sie etwas umsetzen wollen, und dass man sie bei ihren Projekten begleitet und nicht alleine lässt.

**Bist du lieber in der Führungsposition oder einfache Mitarbeiterin?**

Ich glaube, ich bin lieber in der Führungsposition. Ich leite und setze sehr gerne Projekte um, und ich gebe gerne Tipps an meine Mitarbeiter weiter.

**Strebst du erneut eine Führungsposition an?**

Auf jeden Fall möchte ich weiter nach oben und hier mehr Stunden bekommen. Ich werde im Museum definitiv am Ball bleiben, sodass sich vielleicht eine Vollzeitstelle ergibt. Aber wenn

das nicht passt oder es hier keine Möglichkeiten mehr für mich gibt, muss ich mir überlegen, inwieweit sich meine Perspektive ändert und ich mich nach etwas Passendem umschauen muss. Ich möchte nicht die nächsten zehn Jahre auf einer Halbtagsstelle sitzen bleiben. Es ist noch viel Luft nach oben und ich habe auch noch Lust auf mehr.

**Ist dir schon mal Sexismus im Berufsleben begegnet? Egal, ob offensichtlich oder eher im Geheimen?**

Ich glaube, das ist sehr schwierig. Es wird sehr offen in der Kultur geredet, vor allem im Theater. Dort sind viele sehr »frei Schnauze«. Und das machen dort Frauen wie Männer, dass mal ein Spruch gemacht wird à la, »hey, Süße« oder »hey, Süßer«, aber ich glaube nicht, dass das sexistisch gemeint ist. Jedoch muss man auch sehr vorsichtig sein; die Grenzen zu Sexismus sind sehr schwammig und auch schnell überschritten. Ich persönlich bin jemand mit sehr schwarzem Humor und ich gehe damit locker um.

Als ich schwanger wurde und zu meinem Intendanten gegangen bin, hatte ich das Gefühl, dass er sich wirklich für mich gefreut hat. Im nächsten Moment war ihm natürlich aber auch klar, dass er meine Stelle neu besetzen muss, und er hat mich dabei mit einbezogen, ob ich vielleicht schon jemanden dafür wüsste oder kenne. Es war schön, dass wir direkt sehr ehrlich und offen damit umgegangen sind.

### *Ellenbogen und freundliche Beharrlichkeit*

Im Allgemeinen herrscht im Kulturbereich aber ein anderer Ton. Da gibt es öfter mal flotte Sprüche und eine lockerere Atmosphäre. Es wird aber auch mal geschrien, wenn der Regisseur beispielsweise einen harscheren Ton wählt und ganz klare Anweisungen gibt.

**Dann kommen wir zu unserer letzten Frage: Was würdest du deinem jüngeren Ich zur Vorbereitung auf die Arbeitswelt sagen, um dort als Frau gut klarzukommen?**

Hmm, schwierig. Ich glaube, noch mehr Ellenbogen, noch zielstrebig. Mehr »Hier bin ich« und »Nehmt mich wahr«. Noch mehr mit eigenen Ideen nach vorne preschen und sie vertreten, und sich auch nicht so schnell umstimmen und abwimmeln lassen. Wenn man an etwas glaubt, sollte man dazu Position beziehen und das Ganze dann auch zwei- oder dreimal anbringen. Auch wenn der Chef manchmal nicht ganz so begeistert von der Idee ist, sich trotzdem nicht abbringen lassen und trotzdem die Idee nochmal anbringen.

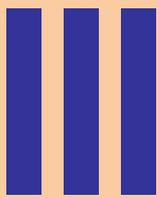
Und an der Durchsetzungsfähigkeit muss ich auch noch mehr arbeiten. Das würde ich auch meinem jüngeren Ich mitgeben. Noch mehr dafür eintreten, dass die Arbeitsleistung viel wert ist und dementsprechend auch bezahlt werden soll. Man braucht viel Selbstbewusstsein und muss sich einfach behaupten. Man muss sich nicht alles bieten lassen.

*Das Interview wurde am 23.5.2017 ab 10 Uhr in der Helms Lounge im Archäologischen Museum in Hamburg-Harburg geführt.*

#### *Literatur und Quellen*

- ARCHÄOLOGISCHES MUSEUM HAMBURG, 2017. *Über uns* [online]. Hamburg: Archäologisches Museum Hamburg – Stadtmuseum Harburg/Helms-Museum [Abruf: 2017-06-02] <<http://amh.de/Ueber-Uns/>>
- KRAPF, Matthias, Heinrich URSPRUNG und Christian ZIMMERMANN, 2014. *Parenthood And Productivity Of Highly Skilled Labor: Evidence From The Groves Of Academe* [online]. Univ. of Konstanz, Dep. of Economics. Working Paper Series 2014-04 [Abruf: 2017-06-06] <[http://www.uni-konstanz.de/FuF/wiwi/workingpaper-series/WP\\_04\\_Ursprung\\_2014.pdf](http://www.uni-konstanz.de/FuF/wiwi/workingpaper-series/WP_04_Ursprung_2014.pdf)>





**DISKUSSIONEN MIT  
FÜHRENDEN FRAUEN DER DIGITAL-  
UND KREATIVWIRTSCHAFT**



# ***Lasst uns unbedingt Frau bleiben – weibliche Leader sprechen über Herausforderungen in Führungsriege***

Bericht über die Talkrunde *Women@Work* mit Frauen in Führungspositionen aus der Hamburger Medien- und Digitalbranche

VON JENNIFER GRÄLER, LAURA-SOPHIE GRUNERT, SMILJANA KOKORUS UND MARIE-SOPHIE PETERSEN



Talkrunde im Forum Finkenau

(Foto: Autorinnen)

*Als Abschluss der Seminarreihe »Women's Choice« wurden vier erfahrene Frauen aus der Hamburger Medien- und Digitalbranche zu einer Podiumsdiskussion an der HAW Hamburg eingeladen, um den Studentinnen zum Thema »Frauen in Führung« Rede und Antwort zu stehen. Ilka Bodmann vom NABU Hamburg, Kathrin Hesse von Hoffmann und Campe X, Franziska von Lewinski von FischerAppelt und Sandra Roggow von Kitchen Nerds nahmen an der Talkrunde »Women@Work« teil.*

Nachdem sich die vier Talkgäste vorgestellt und über ihren beruflichen Werdegang berichtet haben, wurde die Talkrunde von den Moderatorinnen Laura-Sophie Grunert und Marie-Sophie Petersen eröffnet: »Was bedeutet es eigentlich zu führen?«

Franziska von Lewinski ergreift als Erste das Wort und führt an, dass eine Führungskraft sich als Coach und Mentor verstehen sollte, indem sie die Kollegen fördert und unterstützt. Es sei wichtig, die Stärken seiner Mitarbeiter zu kennen und auf diese zu setzen, denn nur, wenn jemand in seiner Arbeit aufblüht, können gute Ergebnisse erzielt werden. Dementsprechend kann auch das Team optimal zusammengestellt werden, wenn die Stärken der Kollegen aufeinander abgestimmt sind. Somit hätte jeder die Möglichkeit, in seinem Bereich zu glänzen und gute Ergebnisse zu liefern. Außerdem heißt Führen für sie, die Voraussetzung dafür zu schaffen,

## ***Eine Führungskraft sollte nicht als Helikopter über allem schweben***

dass das Unternehmen sowie die Kollegen in den Strukturen funktionieren. Denn als Führungskraft trägt man die Verantwortung für das Unternehmen und für die Arbeitsplätze der gesamten Besetzung. Als Vordenker müsse man daher nicht nur die Chancen, sondern auch die Risiken erkennen und dementsprechend reagieren. »So kann es auch mal dazu kommen, dass Kollegen entlassen oder sogar ein ganzer Standort geschlossen werden muss.« Aufgabe einer Führungskraft sei auch, solche Krisen zu managen. Franziska von Lewinski musste lernen, dass man eine gewisse Macht braucht, um Dinge voranzutreiben und zu bewegen. Jedoch sollte man nicht als Helikopter über allem schweben, sondern auch selbst die Initiative ergreifen, um tiefer in die Materie einzutauchen. Auf diese Weise sei es auch leichter zu erkennen, woran ein Projekt gescheitert sei und welche Strategie am besten funktioniere.

Katrin Hesse ergänzt, dass die Kommunikation in der Führung essentiell sei. Wenn man ausgiebig miteinander kommuniziert, könnten Probleme und Missverständnisse vermieden werden. Um das Selbstvertrauen der Teammitglieder zu stärken, sei es wichtig, regelmäßig Feed-

back zu geben oder ihnen auch Aufgaben zuzuteilen, die sie sich selbst nie zugetraut hätten. Sandra Roggow bestätigt die bisherigen Aussagen und fügt hinzu, dass die Führungskraft auch stets ein offenes Ohr für die Mitarbeiter haben sollte. Es sei notwendig, Probleme zu kommunizieren, damit gemeinsam nach einer Lösung gesucht werden kann. Führen heißt für Sandra Roggow weiterhin, als Teamplayer zu fungieren und hierdurch Verantwortung abzugeben sowie Entscheidungen gemeinsam als Team zu treffen. Die führende Person könne schließlich nicht alles alleine bewältigen und sei auf die Unterstützung der Kollegen angewiesen.

Ilka Bodmann geht davon aus, dass eine Führungskraft auch einen gewissen Gestaltungsspielraum habe, um neue Strategien auszuprobieren. Außerdem sollte für die Kollegen eine angenehme Arbeitsatmosphäre geschaffen werden, in der sich jeder Mitarbeiter gefördert und gefordert fühle sowie den Mut habe, neue Ideen einzubringen.

Auf dieser Grundlage wird die eigentliche Diskussion mit zwei gegensätzlichen Thesen aus dem Buch »Chefsache Männer: Frauen machen Männer erfolgreich« von Peter Buchenau eingeleitet, die auf die Charaktereigenschaften weiblicher Führungskräfte abzielen: »Wenn Frauen sich genau so verhalten wie Männer, können sie im Job genauso erfolgreich sein wie sie« versus »Frau sollte richtig Frau sein im Job«. Die Moderatorinnen wollen nun von den Talkgästen wissen, ob in einer dieser Methoden der »Königsweg« liege.

Sandra Roggow ergreift als Erste das Wort und führt schmunzelnd an, dass ihr Partner, der selbst Führungskraft in seiner eigenen Firma ist, an ihr kritisiere, dass sie »immer zu emotional sei, auch bei der Arbeit.« Sie selbst empfindet Emotionalität als eine typisch weibliche Eigenschaft, die eine gute Führungskraft gepaart mit Empathie besitzen müsse, denn »Emotionen sind wichtig, damit man eine Entscheidung treffen kann.« Männer hingegen trafen meist rationale

**Ilka Bodman**



**Referentin für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit bei NABU Hamburg**

*»Frauen müssen lernen, ihre Erfolge zu kommunizieren und zu feiern.«*

Magister in Politik und Geschichte, war bereits bei den Grünen und in der Unternehmenskommunikation, wollte dann aber zurück in eine NGO und ging zum NABU Hamburg, wo sie sich sehr wohl fühlt, da sie dort ein spannenderes und breiteres Aufgabenspektrum hat. Sie sagt, wenn die Arbeit Spaß macht, dann ergeben sich Möglichkeiten in die Führung zu kommen.

### ***»Gar nicht schlecht, wenn eine Frau auch emotional denkt«***

Entscheidungen und würden auch deshalb weniger zickig als Frauen empfunden werden. Als Beispiel hierfür führt sie eine ihrer ehemaligen Vorgesetzten an, die sich zwar tendenziell männlich kleidete, von der Belegschaft dennoch als Zicke wahrgenommen wurde. »Daher sollte es vielleicht eine Mischung geben, aber ich finde es eigentlich gar nicht so schlecht, wenn eine Frau auch oft emotional denkt«, schließt Sandra Roggow ihr Statement.

Katrin Hesse findet Empathie ebenfalls super wichtig, wenn auch sie nicht sagen würde, dass Frauen davon mehr besitzen als Männer, da sie selbst viele empathische Männer kenne. Sie merkt an, dass die Art und Weise, wie sich eine weibliche Führungskraft präsentieren sollte und wie sie von ihrem Umfeld wahrgenommen würde, von vielen Faktoren abhängen: Von der Kleidung über die Attitüde bis hin zum Umgang mit den Mitarbeitern. Hier müsse jede Frau individuell ihren Weg finden, aber dennoch »versuchen, man selbst zu bleiben und sich nicht verbiegen zu lassen«, rät sie dem Publikum. Wichtig sei auch, sich nicht verunsichern zu lassen und sich nicht so stark zu Herzen zu nehmen, was Andere über einen sagen und denken. Dies

**Franziska von Lewinski****Vorstand Digital & Innovationen bei FischerAppelt AG**

*»Ich war nicht vor dem Burn-Out, sondern vor dem Bore-Out. So bin ich von der Baubranche in die digitalen Medien gewechselt.«*

Franziska von Lewinski behauptet sich als einzige Frau neben vier Männern im Vorstand bei FischerAppelt. Sie ist Quereinsteigerin, kommt eigentlich aus dem technischen Bereich: Nach dem Studium zur Diplom-Ingenieurin und Erfahrungen in der Wasserbauwirtschaft wechselte sie 2000 in die Digitalbranche und nahm damit einen beruflichen Rückschritt vom Consultant zur Praktikantin in Kauf, der ihren zukünftigen beruflichen Werdegang jedoch sehr positiv beeinflussen sollte. Nachdem sie 13 Jahre bei der Agentur Interone Media war, die letzten vier Jahre davon als CEO, wechselte sie 2014 zu FischerAppelt. Sie hat zwei Kinder und geht fest davon aus, dass sich Familie und Karriere vereinbaren lassen.

sei etwas, was »Frau lernen muss.« Doch wenn man authentisch und sich und seiner Linie treu bleibe, merkten dies auch die Kollegen und akzeptierten: »Die ist jetzt halt so!« Was sich Frau Hesse dennoch gerade von weiblichen Führungskräften mehr wünschen würde, ist, dass sie sichtbarer werden müssten, indem sie vermehrt an Konferenzen als Speaker teilnehmen sollten und so anderen Frauen als Vorbilder und Motivatoren dienen könnten, an denen es derzeit mangle. Hierzu gehört ihrer Auffassung nach auch weniger Egoismus auf dem eigenen Karrierepfad, stattdessen mehr gegenseitige Unterstützung, denn diese zahle sich »am Ende immer aus.«

Franziska von Lewinski vertritt diesbezüglich eine ähnliche Meinung. Auch sie wünscht sich, »dass wir Frauen uns einfach treu bleiben und auf unsere Stärken vertrauen«, denn sie glaube fest daran, »dass wir als Frauen auch Karriere machen können, wenn wir keine Frauen sind, die sich den Mustern der Männer annehmen.« Sie selbst nehme an vielen weiblichen Führungskräften wahr, dass diese das Gefühl haben, sie müssten »taff sein und ihr Ding durchziehen, um respektiert zu werden.« In Wirklichkeit führe dies jedoch meist nur genau zum Gegenteil. Frauen sollten sich daher nicht gezielt männliche Eigenschaften aneignen, sondern vielmehr von dem lernen, was Männer ihrer Auffassung nach besser können als Frauen: Schneller loszulassen, einen Cut zu machen und Dinge nicht persönlich zu nehmen. »Das ist wie auf dem Schulhof: Die Jungs kloppen sich halt und danach geht's wieder, wir Ladies nehmen das viel länger persönlich«, ergänzt sie lachend. Daraus habe sie für sich gelernt, dass »eine Diskussion im Job eben eine Diskussion ist, bei der es um den Job geht und nicht um einen selbst«, was den

Arbeitsalltag ungemein erleichtere. Frauen mit Führungsambitionen müsse klar sein: »Wenn man in die Führung will, geht es um Macht, und deshalb gibt es dort auch Kämpfe.« Die Kunst liege hierin, auch diese Machtkämpfe nicht persönlich zu nehmen, sondern sie vielmehr als Spiel zu verstehen und mitzuspielen. Denn indem Frau den Kampf aufnimmt und das Spiel mitspielt, sorgt sie dafür, dass sich die Kultur in den Führungsgremien verändert. Derzeit seien

***»Bei einer Diskussion im Job geht es um den Job und nicht um einen selbst«***

Frauen in den Führungsgremien noch in der Minderheit, was nicht zuletzt der Grund dafür sei, warum »der Arbeitstag danach organisiert ist, wie Männer und nicht wie wir Frauen, vielleicht mit Kindern, funktionieren.« Um dies zu ändern, »müssen wir es schaffen, dass sich in den Führungsgremien die Kultur verändert und deswegen brauchen wir nicht nur eine Frau, sondern viele Frauen.« Viele Frauen würden sowohl für einen Kulturwandel sorgen, als auch für gemischte Teams, die besser funktionierten und zudem erfolgreicher seien.

Ilka Bodmann fügt unterstützend an, dass sie dieses »Schubladendenken, Frauen haben die Eigenschaften, Männer haben jene Eigenschaften« ebenfalls nicht unterstützen kann, denn sie



Die Talkgäste raten den Studierenden auf die weiblichen Stärken zu vertrauen

(Foto: Autorinnen)

hatte »gute Chefs und schlechte Chefinnen und umgekehrt.« Während ihres Volontariats bei Bündnis 90/Die Grünen, die mit einer weiblich/männlichen Doppelspitze eine Vorreiterrolle bei Führungsgremien innehalten, habe sie gelernt, dass es »völlig normal sei, wenn Frauen Verantwortung übernehmen.« Als sie jedoch im späteren Berufsverlauf in diverse Agenturen kam, in denen es andere Verteilungen gab, musste sie für sich selbst realisieren, dass das, was sie »bei den Grünen erlebt habe, nicht der Normalfall.«

Frauen wollen entdeckt werden, Männer greifen zu. Eine Behauptung, welche die Seminar Teilnehmerinnen häufig auf den Exkursionen zu hören bekommen haben. Oder auch: Frauen unterschätzen ihre Fähigkeiten, Männer überschätzen sich häufig – und das bei ebenbürtiger Qualifikation. Dieser Umstand wurde mittels einer Studie zur Einschätzung der eigenen Fähigkeiten in Bezug auf Anforderungsprofile in Bewerbungssituationen der Freien Universität Berlin belegt. Franziska von Lewinski bestätigt diesen Umstand anhand ihrer Erfahrungen, beispielsweise aus Vorstellungsgesprächen ebenfalls. Besonders im Kontext von Gehaltsverhandlungen fangen Frauen oftmals an sich zu winden, zu argumentieren und zu entschuldigen, bevor die Gehaltsvorstellung überhaupt genannt wurde.

**»Man sollte seine Ziele formulieren und dann erst einmal ausharren – bloß nicht zu viel reden«**

Sie wünscht sich, dass sich Frauen im Klaren darüber sind, was sie wert sind, dies auch ausstrahlen und selbstbewusst äußern. Eine Eigenschaft, die sich Frauen hervorragend bei den männlichen Kollegen abschauen könnten. Ilka Bodmann fügt hinzu, dass Frauen unbedingt lernen sollten, ihre eigenen Erfolge zu kommunizieren – wer fleißig arbeite, die Projekte am Laufen halte und Mehrarbeit in Kauf nehme, sollte dies auch sichtbar machen. Kathrin Hesse grinst und bringt mit ihrer offenen und munteren Art ein Beispiel aus dem Berufsalltag mit ein: Zwei ihrer Kollegen entsprächen genau den Stereotypen, die man im Business bei Mann und Frau vor Augen habe. Eine Kollegin, die man fast zum öffentlichen Erfolg drängen müsse – »Sie ist super, nur keiner weiß es!« – und ein Kollege, der mit seinem Arbeitspensum im Voraus auch öfter mal entspannter

#### **Katrin Hesse**



*»Ich wurde wegen meiner Band schon einmal gekündigt.«*

Nebenbei arbeitet sie noch als Workshopleiterin, Dozentin an der ADC und der Good School. In ihrer Freizeit ist sie Hobbygitarristin in einer Band. Zuvor war sie bei mehreren Digital- und Werbeagenturen wie Interone, Lukas Lindemann Rosinski, TLGG und Robinizers und betreute namenhafte Kunden.

Von 2001 bis 2004 studierte sie an der Universität Hamburg Sociology, Media, Cultural Studies auf den Magister Artium.

umgehe – und hinterher schon mal »gerettet« werden müsse. Frau sollte viel öfter mal »auf dicke Bluse machen« und einfach an sich glauben.

Wie kann man lernen, mit schwierigen Situationen souveräner umzugehen? Hierbei ist sich die Runde der Diskussionsteilnehmerinnen einig: Momente aus dem Berufsalltag wie Gehaltsverhandlungen, Präsentationen oder besonders Selbstmarketing könne man trainieren. Franziska von Lewinski kommt aus dem Sport: Sie ist geritten und hat an Triatlons teilgenommen. Sie überträgt das Prinzip aus dem Sport gern auf den Berufsalltag: »Gute Vorbereitung nimmt Nervosität, macht selbstbewusster.«

### **»Es wäre ein Armutszeugnis, wenn Kinder und Führung zusammen nicht funktionieren würden**

Ilka Bodmann weist darauf hin, dass man als potentieller Anwärtler auf einen Job nicht in der Rolle des Bittstellers sei, beide Seiten würden letztlich von erfolgreichen Verhandlungen profitieren. So solle man sich ruhig verhalten und nicht mit seinen Leistungen, Wünschen und Vorstellung hinter dem Berg halten. Kathrin Hesse fügt hinzu, dass man sich auch bei einem Bier mit Freunden Meinungen und Erfahrungswerte einholen solle. Ein Tipp, der ihr persönlich viel gebracht hat: Die eigenen drei Punkte klar formulieren und dann erst einmal still sein und ausharren. Das scheint ihr den eigenen Aussagen zufolge besonders schwer zu fallen – allerdings hervorragend zu funktionieren.

**Sandra Roggow**



*»Mein erster Arbeitgeber stellte mich vor die Wahl: entweder der Job, oder das Studium.«*

Sandra Roggow ist gelernte Werbekauffrau und Kommunikationswirtin. Als passionierte Foodbloggerin »Schlemmerliese« gründete sie 2013 gemeinsam mit der Epublica GmbH »Kitchennerds«, einen Online-Marktplatz zur Vermittlung von ambitionierten Köchen an Privathaushalte und Firmenkunden. Neben ihrer Tätigkeit als Geschäftsführerin von Kitchennerds ist sie freiberufliche Social Media, Community und PR-Managerin und engagiert sich seit sechs Jahren bei den »Digital Media Women« für mehr Sichtbarkeit von Frauen in der Digitalbranche.

In dem Fall, dass Frau jedoch in die Situation getrieben sei, dass sie von Kunden oder Kollegen aufgrund des Geschlechts oder Alters nicht ernst genommen werde, ist sich die Frauenrunde in Bezug auf die Reaktion wiederum einig: Man müsse geduldig sein und dürfe nicht nachgeben. Ab und zu begegne man Menschen, die einen in der eigenen Rolle nicht ernst nähmen. Um nicht in eine Abwärtsspirale zu gelangen, rät Sandra Roggow, diesen Menschen völlig angstfrei zu begegnen, denn das helfe dem Gegenüber klarzumachen, dass man ernst genommen werden müsse.

Mütter in Führungspositionen beziehungsweise berufstätige Mütter sind auch in der heutigen Zeit noch ein wichtiges und viel diskutiertes Thema. Von den eingeladenen Talkgästen hat bisher nur Franziska von Lewinski Kinder. Dies könnte man als schlechtes Zeichen für Frauen in Führungspositionen deuten. Franziska von Lewinski betonte bereits während der Vorstellungsrunde, dass sie der Meinung sei, dass sich Frauen nicht gegen Kinder entscheiden sollten, wenn sie Karriere machen möchten. Für die Seminarteilnehmer stellt sich allerdings die Frage, ob die Aufstiegschancen von Frauen dadurch begrenzt sind, dass Personalverantwortliche die zu erwartende Doppelbelastung durch Berufs- und Familienleben abschreckt und Frauen aufgrund dessen nicht eingestellt oder nicht befördert werden.

Franziska von Lewinski geht davon aus, dass es funktioniere, auch wenn es oft noch ein großes Thema in den Unternehmen sei. Wichtig sei, dass man immer

einen Plan habe, nicht nur für sich, sondern auch für den Arbeitgeber. Diesen Plan müsse man klar formulieren und dann auch den Geschäftsführern vorlegen. Man dürfe keinen Hehl daraus machen, dass man eine Familie plant und müsse transparent damit umgehen. Die jetzige Generation habe die Aufgabe, den Weg für zukünftige Mütter zu ebnen. Je verantwortungsvoller man heute mit dem Thema umgehe, desto einfacher sei es für die nächste Generation. Wichtig sei, über neue Organisationsformen und Möglichkeiten nachzudenken. Klassische Teilzeit sei in der Führung schwierig, neue Modelle müssten her. Es gäbe zum Beispiel die Möglichkeit, Stellen zu teilen. Die erste Position sei von Montag bis Mittwoch besetzt, die zweite von Mittwoch bis Freitag. Der Mittwoch sei hier für den Austausch der beiden Stellen wichtig.

Ilka Bodmann merkt an, dass beim NABU alle Frauen in den Beruf und auf ihre ursprüngliche Position zurückgekommen seien. Sie glaubt jedoch, dass der Berufseinstieg mit Kind schwierig sei und man erst einmal Fuß gefasst haben sollte. Dann sei es leichter.

Auch Katrin Hesse bestätigt, dass es einfacher sei, wenn man »heiß begehrt« sei und Erfahrung habe. Als Berufseinsteigerin wäre es nicht hilfreich, wenn man zu transparent mit dem Thema umgehe. Es sei legitim, die Familienplanung im Bewerbungsgespräch außen vor zu lassen.

Sandra Roggow ist begeistert von dem Modell mit zwei Personen auf einer Stelle. Bei diesem System könnten Mütter auch nach drei Monaten wieder in den Beruf zurückkehren. Auch Kathrin Hesse ist der Meinung, dass Frauen, die nur 20 Stunden im Monat arbeiten, durchaus kreativer sein könnten als Frauen, die 40 Stunden die Woche im Unternehmen verbringen. Sie hätten einen ganz anderen Blick auf die Dinge. Zudem sei es wichtig, den Vater in die Planung mit einzubeziehen und nicht als »Helikopter-Mutter« zu agieren. In Schweden sei es üblich, dass auch Männer ausreichend Elternzeit beanspruchen.

Franziska von Lewinski bestätigt, dass in Teilzeit oft mehr geleistet werde. Sie betont, wie sehr ihre eigenen Kinder ihr dabei helfen, auf den Boden der Tatsachen zurückzukommen und sie zu inspirieren. Die Arbeitswelt verändere sich durch Kinder und lasse einem selbst viele Dinge in einem anderen Licht wahrnehmen. Ihre Kinder und ihre Familie hätten sie vor einem Burn-Out bewahrt.

Sandra Roggow betont, dass man die Frauen heutzutage nicht mehr darauf reduzieren könne, ob sie schwanger werden könnten. Es gibt ebenso alleinerziehende Väter oder eben solche, die im Job zurückstecken würden.

---

### ***»Wir brauchen einen kulturellen Wandel in den Führungsgremien«***

---

Abschließend diskutieren die Talkgäste, ob Maßnahmen wie die Frauenquote notwendig seien, damit Frauen in Führungspositionen in männlich dominierten Branchen aufsteigen können. Um eine interne Männerquote, eine Art »Buddy-Netzwerk« zu umgehen, betont Katrin Hesse, dass die Frauen-Quote von großer Wichtigkeit sei. Männer würden untereinander viel mehr netzwerken als Frauen und sich gegenseitig unterstützen. Sie würden meist Personen befördern, die ihnen ähnlich seien, das heißt in der Regel gleichgeschlechtliche Kollegen. Frauen hätten bessere Chancen beruflich weiter zu kommen, wenn sie sich einerseits mehr präsentieren und andererseits Small-Talk mit ihren männlichen Vorgesetzten führen würden, um auf diese Weise herauszufinden, wo gemeinsame Interessen und Hobbys lägen.

Franziska von Lewinski unterstreicht ebenfalls, dass sie sich klar für die Frauenquote ausspricht. Denn nur, wenn es mehr Frauen in die Führungsgremien schaffen würden, könne sich der kulturelle Wandel vollziehen. Unter Männern herrsche eine Macho-Kultur und nicht jede Frau fühle sich in der Lage, sich gegen eine Männerriege durchzusetzen und Machtkämpfe auszuhalten. Diese Machtkämpfe mitzuspielen habe nichts mit der eigenen Qualifikation zu tun, sondern damit, wofür man seine Energie nutzen möchte.

Daher pocht Franziska von Lewinski auf einen kulturellen Wandel, damit sich mehr Frauen in die Führung trauen. Sandra Roggow bestätigt diese Meinung und fügt hinzu, dass die Anzahl an Frauen in den oberen Führungsriegeen auch zukünftig gehalten werden müsse, damit sie nicht erneut von Männern erobert werden könne und somit die alte Kultur nicht zurückkehre.

Die Talkrunde fand am 27.6.2017 ab 14:30 Uhr im Forum Finkenau der HAW Hamburg statt.



Sandra Roggow, Franziska von Lewinski und Ilka Bodmann (v. l. n. r.) wünschen sich mehr Frauen in Führungspositionen (Foto: Autorinnen)

### Literatur und Quellen

- FISCHERAPPELT, 2017a. *Wir produzieren Gesprächsstoff, der Menschen bewegt* [online]. Hamburg: FischerAppelt AG [Abruf: 2017-07-19] <<http://www.fischerappelt.de/Agentur>>
- FISCHERAPPELT, 2017b. *Zahlenfreunde, aufgepasst* [online]. Hamburg: FischerAppelt AG [Abruf: 2017-07-19] <<http://www.fischerappelt.de/Agentur/Fakten>>
- HESSE, Katrin, 2017. *Profil Katrin Hesse* [online]. Sunnyvale, CA: LinkedIn Corp. [Abruf: 2017-07-10] <<https://de.linkedin.com/in/katrinhesse/de>>
- HOCKLING, Sabine, 2015. »Für die Gründung habe ich mein Sparschwein geplündert«. *Die Chefin* [online] 23. Juli [Abruf: 2017-06-09] <<http://www.diechefin.net/fuer-die-gruendung-habe-ich-mein-sparschwein-gepluendert/>>
- KITCHENNERDS, 2017. *So funktioniert's* [online]. Hamburg: Kitchennerds GmbH [Abruf: 2017-06-09] <[https://www.kitchennerds.de/so\\_funktioniert/s/](https://www.kitchennerds.de/so_funktioniert/s/)>
- KITCHENNERDS, 2017. *Presseinformation: Ein privater Koch für einen Abend – die junge Unternehmerin Sandra Roggow erfüllt mit ihrer neuen Internetplattform Kitchennerds Gastgeberträume* [online]. Hamburg: Kitchennerds GmbH. 9. Januar [Abruf: 2017-06-09] <[https://www.kitchennerds.de/static/media/press/Pressemitteilung\\_Sandra\\_Roggow\\_Kitchennerds\\_20150109.pdf](https://www.kitchennerds.de/static/media/press/Pressemitteilung_Sandra_Roggow_Kitchennerds_20150109.pdf)>
- OSTERCHRIST, Meike, 2017. *Die Strategin: Katrin Hesse in der W&V und auf CP Wissen* [online]. Hamburg: Hoffmann und Campe X. 28. März [Abruf: 2017-07-10] <<https://www.hoca-x.de/aktuelles/die-strategin-katrin-hesse-in-der-wv-und-auf-cp-wissen-12487>>
- SIEVERDING, Monika, 2003: Frauen unterschätzen sich: Selbstbeurteilungs-Biases in einer simulierten Bewerbungssituation. *Zeitschrift für Sozialpsychologie* 34 (3), S. 147-160. ISSN 0044-3514.
- STABENOW, Sandra, 2016. »Als Kind waren für mich Kochbücher wie Bilderbücher« sagt Kitchennerds-Gründerin Sandra Roggow [online]. Hamburg: Sandra Stabenow [Abruf: 2017-06-09] <<https://frau-frei-und.de/interview-sandra-roggow/>>
- STENZEL, Kendra, 2015. Profikoch zum Mieten. Den Abwasch macht der Maître selbst. *Spiegel Online Karriere* [online] 24.11. [Abruf: 2017-06-09] <<http://www.spiegel.de/karriere/kitchennerds-vermittelt-koeche-in-privathaushalte-a-1062629.html>>
- ROGGOW, Sandra, 2017. *Profil Sandra Roggow* [online] Hamburg: Xing AG [Abruf: 2017-06-09] <[https://www.xing.com/profile/Sandra\\_Roggow?sc\\_o=da980\\_e](https://www.xing.com/profile/Sandra_Roggow?sc_o=da980_e)>
- ZANDER, Monique, 2016. 8 starke Ressourcen für erfolgreiche Gründerinnen und Frauen im Job. *99 Designs* [online]. [Abruf: 2017-06-09] <<https://99designs.de/blog/resources-de/ressourcen-gruenderinnen/>>

# ***Alumnae packen aus – Tipps und Tricks für den Berufseinstieg und -aufstieg***

Bericht über eine Alumnae-Talkrunde mit ehemaligen Studentinnen des Department Information an der HAW Hamburg

von SOPHIA RIPPLINGER, MARINA ROLF, SASKIA SCHAPER und ARUNA VALLIAPPAN

*Was kann ich mal werden? Welche Türen stehen mir als Frau offen? Welches Einstiegsgehalt kann ich fordern? Diese und weitere Fragen beschäftigen viele junge Frauen, die kurz vor ihrem Berufseinstieg stehen. Um Klarheit zu schaffen und Tipps aus erster Hand zu erhalten, wurden fünf besonders auskunftsfreudige Alumnae der HAW Hamburg in die Talkshow »Women's Choice« eingeladen. Melanie Moenig von Gruner + Jahr, Irina Nicolau von Brandslisten, Kim Reincke von Hanse Ventures, Katja Schmidt von der DPA und Dorothee Wagner vom Zeitverlag haben sich dazu bereit erklärt, ihr Wissen mit den Young Masters zu teilen.*

*An einem Dienstagnachmittag fanden sich interessierte Zuschauer/innen im Forum Finkenau ein und hörten den Expertinnen auf der Bühne zu. In lockerer Gesprächsatmosphäre sprachen die geladenen Alumnae über ihre Berufseinstiege, die Rolle der Frau im eigenen Unternehmen, Gehaltsverhandlungen und die Vereinbarkeit von Kind und Karriere. Dabei mangelte es auch nicht an Ratschlägen.*

Die geladenen Talkrunden-Teilnehmerinnen haben ihren Bachelor in *Medien und Information* absolviert. Katja Schmidt ist die einzige Teilnehmerin, die auch den Master in *Information, Medien, Bibliothek* abgeschlossen hat. Auf die Frage, was ihr am Studium besonders gut gefallen hat, schaut sie leicht irritiert und gesteht lachend, dass sie auf diese Frage nicht vorbereitet gewesen sei und nun improvisieren müsse. »Ich habe auf jeden Fall von der Vielfalt der Seminare profitiert. Man konnte sich das herausuchen, woran man interessiert war und das war auch gut so«, sagt sie nach einer kurzen Bedenkzeit. Ebenfalls gefallen habe ihr das Forschungs-



Die Alumnae-Talkrunde v.l.n.r.: Moderatorin Aruna Valliappan, Melanie Moenig, Kim Reincke, Katja Schmidt, Dorothee Wagner, Irina Nicolau und Moderatorin Sophia Ripplinger

projekt, weil sie es genossen habe, über einen längeren Zeitraum mit einem Unternehmen zusammenzuarbeiten und dadurch interessante und tiefe Einblicke gewonnen habe.

Auch Melanie Moenig habe die Vielfalt im Studium gefallen: »Es gab unheimlich tolle Projekte, an denen man teilnehmen konnte«, sagt sie schmunzelnd. Doch dann schaut Melanie Moenig wieder ernst und gesteht, dass die Vielfalt der Projekte auch dazu beigetragen habe, dass man von allem ein bisschen wisse, »aber auch nichts so richtig.«

Kim Reincke erzählt, dass sie nicht in ihrem Job gelandet wäre, wenn das Studium nicht so vielfältig gewesen wäre. »Im Studium konnte ich meine Module selbst wählen und habe mir so ein vielfältiges Profil zusammenstellen können – das ist eigentlich das Schöne daran.«

Obwohl auch Dorothee Wagner die Vielfalt des Studiums als bereichernd bezeichnet, habe sie insbesondere vom nahen Praxisbezug profitieren können. »Ich habe vorher eine Ausbildung zur Medienkauffrau gemacht, und es tat mir total gut, dass das Studium nicht so theoretisch war«, sagt sie. Wagner erklärt, dass sie die praktischen Methoden aus dem Studium auch anwenden konnte. Auch ihren jetzigen Job habe sie dem nahen Praxisbezug der Hochschule zu verdanken, weil sie neben dem Studium ein Praktikum im Zeitverlag gemacht habe. »Deshalb ist für mich die logische Konsequenz, dass man sich neben dem Studium in der Arbeitswelt ausprobiert«, sagt sie lächelnd.

Die Moderatorin möchte daraufhin wissen, ob der Master für den Berufseinstieg von Katja Schmidt von Relevanz war, oder ob die praktische Erfahrung gezählt habe. Frau Schmidt greift sich das Mikrofon und sagt energisch: »Der Master hat sicherlich auch dazu beigetragen, weil ich mein Wissen verifizieren konnte und einen detaillierten Einblick in die gesamte Medienwelt erhalten habe«, sie überlegt kurz und fährt dann fort: »Aber auch meine Werkstudententätigkeit bei News Aktuell, einer Tochter der DPA, hat dazu beigetragen, dass ich mir mehr Know-how aneignen konnte – gerade im PR-Bereich. Das ist mir jetzt bei der DPA sehr nützlich.«

Auch Talkgast Irina Nicolau hat geplant, nach dem Bachelor einen Master in *Human Resources* zu machen. »Ich habe leider eine Absage bekommen«, erklärt sie und ergänzt, dass sie deshalb erst einmal auf Jobsuche gehen müssen. Da Frau Nicolau in einem fachfremden Bereich tätig ist, habe sie zu Beginn ihrer Karriere gedacht, dass ein Master in Human

---

***»Ich bin eigentlich auch schon jetzt ziemlich glücklich  
Ein Master fehlt mir nicht unbedingt«***

---

Resources hilfreich sei. »Ich habe sehr klein angefangen und statt des Masters dann viele Werkstudentenjobs und Praktika im Personalmanagement gemacht. So habe ich mir dann das nötige Wissen aneignen können«, erzählt sie stolz. Nicolau könne sich vorstellen, ein Fernstudium zu beginnen, da ein solches mit ihrem Beruf vereinbar sei. Sie betont, dass sie das Fernstudium weniger aus beruflichen und eher aus persönlichen Gründen absolvieren würde. Doch dann hält Frau Nicolau kurz inne und sagt anschließend: »Ich bin eigentlich auch schon jetzt ziemlich glücklich. Ein Master fehlt mir nicht unbedingt.« Irina Nicolau lächelt zufrieden.

Die Alumna Melanie Moenig hingegen schließt ein Masterstudium komplett aus, für Dorothee Wagner wiederum wäre es in einigen Jahren eine Option. »Da ich gerade erst angefangen habe zu arbeiten, bin ich erst einmal auch total froh zu arbeiten«, sagt Wagner lachend. Ihr gefalle es, einen festen Arbeitsalltag zu haben und an eigenen Projekten zu arbeiten, die dann auch etwas bewirkten. Sie schaut kurz zu Irina und sagt dann: »Ich könnte mir, – ähnlich wie Irina – vorstellen, in zwei bis drei Jahren ein Fernstudium zu machen. Aber am ehesten würde ich ein duales Studium machen, wo man dann eine feste Stelle hat und nebenbei studiert.«

Auch Kim Reincke habe mit dem Gedanken gespielt, einen Master anzuschließen – das war aber nicht immer so. »Als ich meine Bachelorarbeit geschrieben habe, habe ich meinen Eltern gesagt, dass sie mich davon abhalten sollen, wenn ich jemals darüber nachdenken sollte, einen Master zu machen«, erzählt sie lachend und steckt das Publikum damit an. Sie habe es als

»furchtbar anstrengend« empfunden, sich über einen längeren Zeitraum mit demselben Thema zu beschäftigen. Dann aber, so Reincke, habe sich das Blatt gewendet: »Meinem jetzigen Arbeitgeber habe ich auch von Anfang an gesagt, dass ich irgendwann einmal meinen Master machen möchte. Mein befristeter Vertrag wurde aber immer wieder verlängert – obwohl ich da ziemlich viel Glück hatte, habe ich mich jetzt bewusst gegen eine weitere Vertragsverlängerung entschieden.« Frau Reincke habe sich gedacht, dass nun der richtige Zeitpunkt für den »Absprung« gekommen sei. Doch vorerst habe sie andere Pläne: Im August möchte sie erst einmal auf eine Weltreise gehen und im Herbst 2018 möchte sie mit ihrem Masterstudium beginnen – vorzugsweise im Ausland. Reincke richtet sich an ihre Sitznachbarin Dorothee Wagner: »Ich fand es spannend, dass du gesagt hast, du würdest ein duales Studium machen wollen. Für mich käme das jetzt nicht in Frage.« Reincke glaubt, dass ein duales Studium sehr zeitraubend und anstrengend sei, da Arbeitnehmer immer mit Überstunden rechnen müssten und sie es sich schwierig vorstelle, dann auch noch abends und am Wochenende für das Studium zu lernen. Sie blickt ins Publikum und sagt: »Ich glaube, dass es schon einfacher ist, wenn man den Master direkt an das Bachelorstudium dranhängt. Die Leute, die das so machen, haben es etwas leichter.« Für Menschen, die zwischenzeitlich einen festen Job gehabt haben, sei es schwieriger den Absprung zu schaffen, »da man viel Verantwortung übernimmt und sich an das Geld gewöhnt – bei beidem ist es schwer, dies wieder abzugeben«, erklärt Reincke.

Die Moderatorin möchte von Irina Nicolau wissen, ob in einem kleinen Unternehmen wie Brandslisten Aufstiegsmöglichkeiten für Frauen vorhanden sind. »Wir haben leider wenig Frauen in unserem Unternehmen, aber ich arbeite hart daran. Ihr seid alle herzlich eingeladen, euch bei uns zu bewerben!«, sagt sie lachend. Das Unternehmen wünsche sich eine höhere Frauenquote. Das Problem sei jedoch, dass Brandslisten in der IT-Branche aktiv ist, wo grundsätzlich weniger Frauen tätig seien. Nicolau erzählt, dass Brandslisten gerne auch Anfängerinnen oder Quereinsteigerinnen die Chance gebe, einen Job zu ergattern. »Als kleines Unternehmen sind wir natürlich auf jede einzelne Arbeitskraft angewiesen«, erklärt Nicolau und fährt fort: »Dennoch können wir es uns nicht leisten, wahllos Frauen einzustellen, die keine der geforderten Qualifikationen erfüllen.« Das Aufsteigen in kleinen Unternehmen sei »so eine Sache«. Frau Nicolau verrät, dass bei Brandslisten flache Hierarchien herrschen. »Meine Abteilung besteht nur aus mir – da ist nichts drüber. Die größeren Entscheidungen werden von unserem CEO getroffen. Ansonsten bin ich dafür zuständig. Ich bin also quasi schon die Teamleitung im Personalbereich, offenbart sie.

---

***In den Mikroabteilungen gibt es zwar viele weibliche Führungskräfte,  
aber in den Vorständen sitzen immer noch die Männer***

---

Im Vergleich zu Brandslisten ist der Zeitverlag um einiges größer. Die Moderatorin möchte von Dorothee Wagner mehr über die Aufstiegsmöglichkeiten für Frauen im Zeitverlag erfahren. Frau Wagner schaut zu Irina Nicolau: »Also erst einmal: Bei uns ist es genau umgekehrt. In der Anzeigenabteilung arbeiten zu circa 60 Prozent Frauen.« Doch nachdem Dorothee Wagner die Einladung zur Talkrunde erhalten habe, habe sie genauer über die Positionen von Frauen im *Zeitverlag* nachgedacht. Obwohl viele Frauen im Zeitverlag arbeiten und es auch viele Möglichkeiten wie flexible Arbeitsmodelle, für Mütter gebe, seien die Führungspositionen häufig von Männern besetzt. »In den Mikroabteilungen gibt es zwar viele weibliche Führungskräfte, aber in den Vorständen sitzen immer noch die Männer«, gesteht sie. Während Wagner kurz weiter überlegt, rückt sie ihre Brille zurecht. »Ich habe trotzdem das Gefühl, dass Frauen im Zeitverlag etwas geboten wird: Man hat die Chance einzusteigen und auch aufzusteigen.« Sie wisse allerdings nicht, wie es dann mit »dem großen Sprung nach oben« aussehe.

Moderatorin Valliappan berichtet, dass auch der Vorstand der DPA von Männern dominiert wird. Sie richtet sich an Frau Schmidt: »Nimmst du vielleicht einen Umschwung wahr oder

glaubst du, dass es als Frau noch immer schwierig ist, in einem großen Unternehmen, wie die DPA es ist, aufzusteigen?« Katja Schmidt überlegt kurz, nimmt sich das Mikrofon und sagt: »Ich habe das Gefühl, es wird. In dem Umfeld, in dem ich mich aufhalte, finde ich es ausgewogen.« Frau Schmidt erzählt, dass sie einen männlichen Chef habe, aber seine Stellvertretung weiblich sei. »Die übergeordnete Chefredakteurin, die unsere Redaktion aufgebaut hat, ist auch weiblich«, erwähnt sie stolz und führt fort, »Meine direkte Wahrnehmung ist recht ausgewogen, und auch unsere Redaktion ist gleich aufgeteilt.« Aufgrund der Größe des Unternehmens seien die Aufstiegschancen für Frau Schmidt dennoch schwer zu überblicken. Sie glaubt jedoch, dass die *dpa*-Gruppe seinen Mitarbeitern relativ viele Möglichkeiten biete. »Dadurch, dass das Unternehmen so groß ist und alles in tariflichen Bahnen abläuft, hat man gewisse Regularien, die das unterstützen und Frauen auch stärken. Also, meine Wahrnehmung ist da ganz positiv, auch wenn der Vorstand sehr männerdominiert ist. Aber wer weiß, da wird's dann vielleicht in den nächsten Jahren auch einen Umschwung geben«, sagt sie selbstbewusst lächelnd.

Ähnlich wie Irina Nicolau geht es auch Kim Reincke: »Bei uns ist es ähnlich wie bei Brandslisten: Es gibt nur die Möglichkeit Teamleiter zu werden, wenn die Teams größer werden. Aber wie Frau Nicolau schon sagt, ist es oft so, dass man einen Bereich schon eigenständig leitet, weil man alleine ist.« Reincke findet, dass es in kleinen Unternehmen schwieriger sei aufzusteigen: »Da gibt's dann tatsächlich nur noch die Geschäftsführung.« Auch bei Hanse Ventures gebe es drei Geschäftsführer; ein vierter sei kürzlich dazu gekommen. Reincke gesteht, dass sie es auch aus früheren Jobs nicht anders kenne: Die höchsten Positionen seien deutlich häufiger von Männern besetzt gewesen. In den Start-ups, die von Hanse Ventures gegründet wurden, gebe es aber auch in drei Firmen Frauen als Gründerinnen und einige Frauen in Führungspositionen. Es würden somit immer mehr Frauen werden.

Irina Nicolau nickt zustimmend und ergreift das Wort: »Es ist prinzipiell so, dass es gerade in Start-ups keine Hierarchien gibt und die Schlüsselpositionen trotzdem von Männern besetzt werden.« Nicolau berichtet, wie schwierig es sei, Frauen für Schlüsselpositionen wie die des Projekt- oder Produktmanagers zu finden. »Ihr werdet euch wundern, aber es bewerben sich einfach keine Frauen. Auch wenn ich aktiv Frauen anspreche, weil ich mir denke, dass es von der Vita und den Fachkenntnissen passt, kann ich sie meist nicht überzeugen«, sagt sie enttäuscht. Frau Nicolau findet, dass Frauen sich ihrer Kenntnisse und Fähigkeiten bewusst sein und vor allem an sich glauben müssen. »Ich möchte wirklich alle Frauen dazu ermutigen, sich auch auf diese Stellen zu bewerben«, appelliert Irina Nicolau an das Publikum.

**Irina Nicolau**



**HR-Managerin und Recruiterin**

»Ich arbeite bei Brandslisten, einem kleinen IT-Unternehmen, in der Personalabteilung. Wir entwickeln eine Web-Plattform für Kundenbindung. Als Personalmanagerin rekrutiere ich neue Mitarbeiter und kümmere mich um das Employer Branding des Unternehmens. Aber auch für das operative und strategische Personalmanagement bin ich zuständig.«

***Gerade in Start-ups gibt es keine Hierarchien gibt und trotzdem sind die Schlüsselpositionen von Männern besetzt werden***

Bei Gruner + Jahr hingegen sitzt mit Julia Jäkel eine Frau im Vorstand. Ob es in dem Verlagshaus wohl anders aussieht? »Meine direkte Vorgesetzte ist eine Frau. In unserer Redaktion arbeiten sechs Frauen und zwei Männer«, erzählt Melanie Moenig selbstbewusst. Darüber hinaus habe sie bisher unter drei Chefredakteuren gearbeitet – von denen zwei weiblich waren. Die

**Melanie Moenig**
**Mediendokumentarin und Fact-Checkerin bei Gruner + Jahr**

»Ich arbeite bei Gruner + Jahr in der zentralen Dokumentation, auch Informationsrecherche oder Content Services genannt. Wir recherchieren für alle Redaktionen, die bei Gruner + Jahr sitzen und erstellen Dossiers für Redakteure, damit diese sich in ein Thema einlesen können. Außerdem machen wir das sogenannte »Fact checking«, auch Verifikation genannt. Wir bekommen die fertigen Artikel und überprüfen dann jeden einzelnen Fakt. Dazu gehören dann auch Bildunterschriften und Fotos.«

Redaktionen, in denen Moenig bisher gearbeitet hat, seien hauptsächlich mit Frauen besetzt gewesen. »Bei uns sieht es da zum Glück ein bisschen anders aus«, stellt sie erleichtert fest. Der Geschäftsführerin von Gruner + Jahr, Julia Jäkel, sei es wichtig, dass eine Gleichberechtigung im Unternehmen herrscht. In der Vergangenheit habe es sogar eine anonyme Mitarbeiterbefragung zum Thema Gleichberechtigung gegeben, deren Ergebnis laut Moenig positiv ausgefallen sei. »Insofern kann ich da nur sagen: Ja, bei Gruner + Jahr ist es relativ egal, ob man ein Mann oder eine Frau ist, denn jeder bekommt die gleichen Chancen«, äußert sie mit ein wenig Stolz in der Stimme. Doch es gebe auch Ausnahmen: »Das mag in einzelnen Redaktionen natürlich anders sein. Ich weiß, dass es beim Stern vielleicht noch ein bisschen anders sein könnte, weil dort eine andere Generation an Herren das Sagen hat.« Sie räuspert sich; dennoch gibt sich Frau Moenig zuversichtlich: »Aber es bringt die Zeit mit sich, dass die irgendwann auch gehen. Da bin ich auch sehr positiv gestimmt, dass sich das dann auch weiter normalisiert und ausgleicht«, sagt sie lächelnd.

Die Frage, ob man sich als Frau männliche Eigenschaften aneignen müsse, um sich besser im Job gegenüber den Männern und auch anderen Kollegen durchsetzen zu können, wird einhellig verneint. Frau Schmidt antwortet darauf als Erste: »Nein. Und das möchte ich

auch überhaupt nicht!« Sie meint, dass man als Frau definitiv lauter sein müsse um zu zeigen, dass man in einem Themenbereich schon viel Erfahrung hat und wisse, wofür es geht. Männer würden oft einfach Entscheidungen treffen, Frauen hingegen müssten sich oft ein zweites Mal erklären. »Frauen haben bei der Arbeit trotzdem sehr viele positive Eigenschaften. Vielleicht sollten sich Männer eher weibliche Eigenschaften aneignen.« Hier nennt Schmidt vor allem die Einfühlbarkeit der Frau, also ihre »weiche Seite«. Frauen könnten das Team besser zusammenhalten und koordinieren. An dieser Stelle würde es Männern schwerer fallen, sich in die Mitarbeiter hineinzuversetzen.

Frau Wagner unterstützt Katja Schmidt, formuliert ihre Meinung jedoch etwas strenger: »Ich finde es eigentlich besser, wenn man als Frau so selbstbewusst wird, dass man sich stark fühlt und Durchsetzungsvermögen entwickelt. Dafür sollte man sich nicht männliche Eigenschaften

**»Man sollte niemals sagen, dass man für etwas nicht geeignet ist.  
Natürlich seid ihr das!«**

aneignen müssen. Für mich ist der Gedanke falsch, weil das heißen würde, dass Frauen im Job eigentlich nur gut sein können, wenn sie wie Männer sind. Für mich ist das kein Weg, der zur Gleichberechtigung führt.« Die Rückfrage, ob Frauen beim *Zeitverlag* mit dieser Methode weiterkommen, bejaht sie. Dabei sei es egal, ob man Mutter, Alleinerziehende oder keine Mutter sei.

Der Aspekt des Glaubens an sich selbst und des Starkseins wird auch von Frau Moenig angesprochen. »Ich bin erschüttert, wenn ich höre, dass sich Frauen auf einen Job nicht bewerben, weil sie glauben, dass sie die Aufgaben nicht bewältigen können.« Ein Mann würde, laut

Moenig, über diese Tatsache nicht einmal nachdenken und die Aufgabe einfach annehmen, denn »schließlich könne ein Mann alles«. Die Ironie in dieser Aussage ist kaum zu überhören und ruft nicht nur bei den anderen Talkgästen, sondern auch im Publikum einige Lacher hervor. Frau Moenig meint weiterhin, dass ein Mann dann eben im Nachhinein erst Kollegen fragen würde, wie eine Aufgabe funktioniert. Und wenn es dann schiefgehe, dann schiebe er eben zur Not die Schuld auf eben diesen Kollegen. Auch hier hört man wieder Gelächter im Publikum. »Man sollte niemals sagen, dass man für etwas nicht geeignet ist. Natürlich seid ihr das!«, ist ihr Appell ans Publikum.

An dieser Stelle wird weiter nachgehakt. Frau Reincke wird gefragt, was denn eine typisch weibliche Eigenschaft sei, die ihr in ihrem Beruf weitergeholfen habe. Frau Reincke kommt an dieser Stelle auf eine Aussage von Frau Schmidt zurück. Sie denkt, dass Frauen ihre Umgebung stärker wahrnehmen würden. Gerade wenn man in einer Personalabteilung arbeitet, müsse man

---

***Männer mit Hau-Ruck-Charakter: »Da wird einfach etwas gemacht, ohne vorher darüber nachzudenken***

---

bemerken, wenn es einem Mitarbeiter nicht gut geht, ob vielleicht sogar jemand kündigen möchte. Diese und ähnliche Situationen müssten, selbstverständlich anonym, an die Chefs weitergetragen werden. Denn egal ob dieser ein Mann oder eine Frau ist, bekämen diese persönliche Gefühlslagen der Mitarbeiter oft nicht mit. Nachdem Reincke noch einmal für einige Sekunden nachdenkt, fällt ihr ein: »Die Männer bei uns haben oftmals einen Hau-Ruck-Charakter. Da wird einfach etwas gemacht, ohne vorher darüber nachzudenken. Da muss man als Frau dann erst einmal zurückrudern und die Wogen glätten. In vielen Fällen hätte man das Problem auch anders lösen können.« Auch Frau Reincke habe sich keine männliche Eigenschaft angeeignet. Man müsse auf jeden Fall Selbstvertrauen entwickeln, meint sie.

Worauf sind die Teilnehmerinnen in ihrem Leben besonders stolz? »Ich bin stolz darauf, dass ich an meinem Traum festgehalten habe«, sagt Nicolau. In ihrem Beruf sei sie quasi fachfremd. Das Studium habe ihr nicht das über Personalmanagement zeigen können, was nachher im Beruf gebraucht wird. »Ich bin mir nie zu schade dafür gewesen, in allen Bereichen des Personalmanagements klein anzufangen. Ich hatte ein Ziel vor Augen und ich habe mir immer wieder gesagt: Um die nächste Stufe zu erreichen, musst du hier jetzt durch. Es gab auch Zeiten, in denen ich keinen Job bekommen habe.« Dies liege daran, dass keiner ihr glauben wollte, dass sie sich selbst durch Praktika das nötige Wissen angeeignet habe. Auch wenn der Anfang schwer war, sei sie nun zufrieden in ihrem Beruf.

Frau Wagner ist vor allem auf ihre eigene Entwicklung stolz. »Ich habe immer wieder Anfänge und die Unsicherheiten zu Beginn eines neuen Jobs überwunden. Ich bin sicherer geworden und habe gemerkt: Hey, du kannst das. Da entwickelt man Selbstvertrauen.«

Katja Schmidt antwortet, sie sei vor allem darauf stolz, den Schritt, die Familienplanung vor den Berufseinstieg zu ziehen und dann in Teilzeit einzusteigen, gewagt zu haben. »Ich bereue überhaupt nichts«, sagt sie unterstützend. »Man muss als Frau eben schauen, wie man den Weg für sich selbst wählt. Da muss man sich einfach was trauen und mutig sein! Man darf nicht denken, dass man, nur weil man Mutter ist, jetzt zurückstecken muss, oder sich nicht mehr weiterentwickeln darf.« Dann könne man die Möglichkeit bekommen, so wie sie selbst, auch nach dem Mutterschaftsurlaub wieder mit offenen Armen in einer Firma zurückgenommen zu werden. Für sie sei das ein schönes Signal vom Arbeitsmarkt. Sie fügt jedoch hinzu, dass sie nicht wisse, wie die Möglichkeiten sind, wenn man nicht schon als Student viel gearbeitet hat und viele Erfahrungen gesammelt hat. Vielleicht stünden dann die Chancen nicht mehr so gut.

Frau Moenig bringt ihren Stolz direkt auf den Punkt: »Ich bin stolz darauf, die Produkte und Magazine, für die ich bisher gearbeitet habe, vielleicht ein kleines Stück besser gemacht zu haben. Ich hoffe, dass weniger Unwissen und Fake News in der Welt sind.«

»Es war bei mir schon immer so, dass ich noch keinen Schritt in meiner Karriere bereut habe«, sagt Reincke. »Ich habe zum Beispiel Praktikantenjobs, die mir angeboten wurden, für einen anderen Job, den ich haben wollte, abgelehnt. Dabei wusste ich noch gar nicht, ob ich diesen Job überhaupt kriege. Da hatte ich dann Selbstvertrauen, und bisher hat es auch immer geklappt!« Dazu sagt sie noch, dass man auch auf die kleinen Dinge stolz sein sollte, also eigene Ideen, die umgesetzt wurden, Sachen die man selbst verbessert hat und Dinge, an denen man selbst mitgearbeitet hat.

Auf die Frage, ob die Teilnehmerinnen der Talkrunde aktuell oder in ihrer späteren Berufslaufbahn gerne eine Führungsposition in einem Unternehmen einnehmen wollen, sind die Alumnae sich nur zum Teil einig. Frau Wagner schüttelt nach kurzem Überlegen den Kopf. »Zu dem jetzigen Zeitpunkt kann ich mir das gar nicht vorstellen«, unterstützt sie ihre Geste. Sie sei froh darüber, dass sie in ihrer Position als Junior Produktmanagerin zwar Verantwortung innehatte, aber dennoch einen gewissen Welpenschutz genieße, erklärt sie. Zu viel Verantwortung wolle sie als Berufsanfängerin noch nicht haben. »Ich will auf jeden Fall irgendwann auch weiterkommen und Produktmanagerin werden«, stellt sie selbstsicher fest. In einem Unternehmen wie dem Zeitverlag sehe sie sich jedoch eher nicht in einer Führungsposition. Sie würde später einmal lieber eine kleinere Abteilung leiten oder eine Stelle als Teamleiterin in einem Start-up übernehmen, um eine gewisse Work-Life-Balance beibehalten zu können.

Frau Moenig hatte bereits einen großen Verantwortungsbereich bei der *Neon* übertragen bekommen. Dies passierte jedoch automatisch, da sie alleine in der Abteilung arbeitete. »Eine Ein-Frau-Abteilung«, sagt sie schmunzelnd und blickt zu Irina Nicolau, die derzeit ebenfalls alleine in einer Personalabteilung arbeitet. Eine Chance auf eine Führungsposition bei Gruner + Jahr hat Frau Moenig dennoch vor einiger Zeit abgelehnt. »Ich wollte weiterhin Fakten prüfen. Ich wollte weiterhin in der Recherche tätig sein«, begründet sie ihre Entscheidung und fügt hinzu, dass sie kein Interesse an administrativen Aufgaben, Lizenzverhandlungen und anderen übergeordneten Aufgaben hatte, die ihre neue Position mit sich gebracht hätten. »Vielleicht bereue ich das noch – das weiß ich noch nicht«, sagt sie abschließend mit einem Schulterzucken.

---

### **»Bei mir kommt erst die Familie, dann der Job«**

---

Auf die Frage, ob sie sich selbst in einer Führungsposition sehen könne und ob es viele Mütter in Führungspositionen bei der DPA gibt, schüttelt Katja Schmidt den Kopf. Sie sieht sich derzeit auch noch nicht bereit für eine Führungsposition. Bei ihr liege es allerdings an ihrem Kind und ihrer Work-Life-Balance und nicht an mangelndem Interesse. »Bei mir kommt erst die Familie, dann der Job«, stellt sie klar, aber betont mit einem Lächeln, dass Kinder irgendwann groß werden. Zum Thema Mütter in Führungspositionen bei der DPA könne sie nur von ihrem näheren beruflichen Umfeld sprechen. Dort habe keine der weiblichen Führungskräfte Kinder, aber vor allem unter den Redakteuren seien viele Mütter zu finden.

Im Unterschied zu Frau Wagner kann sich Kim Reincke in Zukunft eine Führungsposition in einem Großkonzern vorstellen. Auch wegen der besseren Konditionen und der Sicherheit, die ein größeres Unternehmen mit sich bringe. Zwar würde sie auch eine Führungsposition in einem Start-up in Erwägung ziehen, dies sei aber auf Grund der flachen Hierarchien oftmals ohnehin nicht möglich, sofern man nicht die Geschäftsführung übernehmen wolle. Natürlich gebe es auch dort die Möglichkeit einer Teamleitungsposition, was sie sich für den Anfang gut vorstellen könnte. Sie sehe aber auch die Möglichkeit, sich später, wie ihre Eltern, selbstständig zu machen. »Man opfert sich aber wirklich auf, wenn man sein eignes Unternehmen hat«, sagt sie und spricht aus der Erfahrung, die sie bei Hanse Ventures in Zusammenarbeit mit diversen Start-ups sammeln konnte. Für ein eigenes Unternehmen würde sie das aber in Kauf nehmen.

Im Gegensatz zu den anderen Teilnehmerinnen hat Irina Nicolau derzeit eine Führungsposition inne. Sie führt keine Mitarbeiter in ihrer Personalabteilung, trifft aber wichtige Entschei-

dungen für das Unternehmen. »Das nimmt mich teilweise sehr mit.« Vor allem das Kündigen von Arbeitskollegen sei keine leichte Aufgabe; sie müsse noch viel lernen. Dennoch traue sie sich zu, eine Rolle als Führungskraft einzunehmen. »Ich brauche noch ein wenig Übung, glaube ich. Vielleicht in ein paar Jahren«, sagt sie abschließend mit einem Lächeln in die Runde.

Anschließend wird nach den bisherigen Erfahrungen mit weiblichen Führungskräften gefragt und, ob diese im »männlichen Revier« akzeptiert würden. Katja Schmidt hat keine konkreten Negativbeispiele und ist sich sicher, dass Frauen auch von ihren männlichen Kollegen geschätzt und akzeptiert werden. Melanie Moenig könne sich ebenfalls an keine besonders negativen Bei-

***»Ich habe jetzt eine großartige Chefin, die genau die Eigenschaften mitbringt, die man Frauen zuschreibt«***

spiele erinnern. Bisher habe sie »tolle« und »nicht so tolle« Chefs gehabt. »Es war komplett gemischt. Ich habe jetzt eine großartige Chefin, die genau die Eigenschaften mitbringt, die man Frauen zuschreibt – nämlich Empathie, Verständnis und Kommunikationsstärke.« Dies habe sie bei ihrem vorherigen männlichen Chef teilweise nicht so erlebt. Sie erzählt aber auch von weiblichen Führungskräften, die keine »Chefeigenschaften« mitgebracht hätten und eher auf ihr Image und Aussehen geachtet hätten. »Ich habe alles so ein bisschen miterlebt. Aber im Großen und Ganzen würde ich sagen, dass ich mit Chefinnen ein bisschen besser klargekommen bin.« Dabei betont sie jedoch, dass es ihrer Meinung nach eher am Menschen selbst liege und nicht an dem Geschlecht.

Bezüglich ihrer Erfahrungen im Zeitverlag hat Dorothee Wagner gemischte Eindrücke bekommen. »Ich finde es schwierig, das so pauschal zu sagen, aber ich habe schon das Gefühl, dass Frauen in Führungspositionen auf der gleichen Ebene von den Männern sogar manchmal mit mehr Bedacht behandelt werden oder deren Meinung noch mehr zählt.« Dennoch spricht sie an, dass nach ihrem Gefühl einige Frauen von ihren männlichen Chefs nicht ernst genommen würden. Dies mache sie vor allem daran fest, dass Ideen und Meinungen von Frauen eher abgetan würden. Trotzdem stimmt sie Frau Moenig zu, dass vieles an den Persönlichkeiten selbst liege und nicht so sehr an den Geschlechtern der Personen.

Wie sieht es mit den Möglichkeiten der Familienplanung in den Unternehmen aus. Frau Moenig spricht positiv von ihren bisherigen Erfahrungen mit dem Thema Familie bei Gruner + Jahr. »Es ist sogar so, dass Sabbaticals unterstützt und gefördert werden.«

Für Kim Reincke stehe die Familienplanung noch nicht im Fokus, aber viele ihrer männlichen Kollegen seien in der letzten Zeit Väter geworden. »Die Frauen sind bei uns irgendwie im Verzug«, fügt sie lachend hinzu und erläutert, dass die Väter jedoch ebenfalls Elternzeit nehmen würden und dies auch kein Problem darstelle. Ob sie ähnlich viel oder mehr Elternzeit als ihre Frauen nehmen, wisse sie jedoch nicht. »Das ist, glaube ich, auch individuell von den Personen abhängig«, vermutet sie.

**Kim Reincke**



**HR- und Eventmanagerin bei Hanse Ventures**

»Ich arbeite bei Hanse Ventures, einem Company-Builder. Wir gründen andere Firmen, also Start-ups. Ich bin im Recruiting und Eventmanagement tätig – das ist eine wilde Mischung, aber in Start-ups ist sowas möglich. Ich bin dafür zuständig, neue Mitarbeiter für die Start-ups zu finden und Events zu veranstalten. Das können kleinere Events sein, die wir veranstalten um neue Leute mit einer Gründungsidee kennen zu lernen, oder wir repräsentieren die Firma auf dem Online-Karriere-Tag, um Studenten kennen zu lernen.«

Bei Dorothee Wagner im Zeitverlag gebe es viele Mütter und sie lobt die diversen Möglichkeiten, die Mutterschaft mit der Arbeit zu verbinden. Sowohl Mutterschutz, Elternzeit als auch spätere Teilzeitarbeit seien kein Problem. »Ich habe das Gefühl, dass das da total flexibel gehalten wird«, stellt sie fest. In ihrer Abteilung arbeiten größtenteils Frauen. Besonders toll findet sie daher, dass einer ihrer männlichen Kollegen in Teilzeit arbeitet, weil er Vater ist. Frau Wagner selbst würde ebenfalls gerne die Zeit und Verantwortung für Kinder mit ihrem Partner teilen. Sie könne sich daher vorstellen, dass beide Elternteile in Teilzeit gehen, um für die Kinder da zu sein. Generell denkt sie jedoch, dass von Frauen eher erwartet wird in Elternzeit und anschließend in Teilzeit zu gehen. »Ich könnte mir vorstellen, dass es für die Männer auch schwieriger ist, so etwas durchzusetzen«, sagt sie abschließend.

In diesem Moment hakt Frau Schmidt noch einmal ein. »Bei dem Punkt ist oft der Verdienst ein Kriterium, da Männer oft noch mehr verdienen als Frauen«, erläutert sie und spricht von einer oftmals finanziellen Entscheidung. »Es macht durchaus Sinn, wenn die Mutter mehr Elternzeit nimmt.« Sie denkt jedoch nicht, dass sich dieses Verhältnis in naher Zukunft ändern werde. Daher habe sie besonders großen Respekt vor Paaren, die sich die Elternzeit aufteilen.

**»Bei meinem Einstellungsgespräch hat mich mein Chef tatsächlich nach meinem Kinderwunsch gefragt«**

Ein anderer wichtiger Punkt wird von Frau Wagner angesprochen: »Wenn man Berufseinsteiger ist, hat man ja meist noch befristete Verträge.« Dies würde viele Frauen, die Kinder bekommen möchten, ausbremsen. »Man hat nicht die Garantie, wieder einsteigen zu können. Aus meiner Sicht ist das ein riesiges Problem.« Moderatorin Sophia Ripplinger bestätigt, dass das Problem der befristeten Verträge im Zusammenhang mit einem Kinderwunsch auch auf vorherigen Exkursionen des Kurses thematisiert worden sei.

**Katja Schmidt**



**Redaktionsassistentin im Custom Content bei der dpa**

»Ich arbeite bei der DPA als Redaktionsassistentin. Das ist nicht mit dem klassischen dpa-Basisdienst zu verwechseln, weil ich in keiner Nachrichtenredaktion bin. Ich bin in der Custom-Content-Redaktion, die gibt es seit circa drei Jahren. Wir machen maßgeschneiderte Inhalte für Kunden, die uns beauftragen, wie zum Beispiel der Bankenverband, der über uns einen täglichen Newsletter macht, oder dem Auswärtigen Amt. Ich versuche alles zu strukturieren und zu organisieren.«

Irina Nicolau beginnt zu schmunzeln; sie sei aktuell die Einzige in ihrem Unternehmen, die für eine Schwangerschaft in Frage käme. Ein leises Lachen geht durch die Runde und das Publikum. »Meine einzige andere Kollegin ist eine Werkstudentin, die noch im Masterstudium ist«, erklärt sie. Anschließend berichtet sie von ihren Eindrücken bei Brandslisten. »Bei meinem Einstellungsgespräch hat mich mein Chef tatsächlich nach meinem Kinderwunsch gefragt.« Wieder grinst sie breit und erzählt, dass sie die Frage verneint habe. »Die Reaktion war: ›Aber lass dir nicht zu lange Zeit damit.« Sie habe die Frage ihres zukünftigen Chefs jedoch nicht schlimm empfunden. »Das war mein letztes Gespräch, in dem mehr oder weniger schon feststand, dass ich eingestellt werde.« Sie habe nicht das Gefühl gehabt, dass er sie mit dieser Frage aus dem Bewerbungsprozess ausscheiden würde – vor allem wegen des sehr freundlichen und familiären Eindrucks, den das Unternehmen bis dato bei ihr hinterlassen habe. Trotzdem merkt sie an, dass das Unternehmen darunter leiden würde, wenn jemand in Elternzeit gehen würde, und spielt dabei auf die kleine Mitarbeiterzahl des Unternehmens an. Es sei dennoch machbar; auch Teilzeitarbeit und Home-Office seien kein Problem.

Nicht nur das Thema Kind und Elternschaft gestaltet sich für Frauen in ihrer Karriere häufig schwierig – auch Gleichberechtigung beim Gehalt kann ein kritischer Punkt sein. Ob es denn wahr sei, dass Frauen noch immer weniger Gehalt bekämen als Männer. Und was können Frauen tun, um fair bezahlt zu werden. Frau Moenig werde bei Gruner + Jahr aktuell nach Tarif bezahlt und sehe dies auch als guten Maßstab für Gehaltsverhandlungen im journalistischen Bereich an. »Ich würde mich vor Gehaltsverhandlungen immer informieren, ob es irgendwelche tariflichen Vereinbarungen gibt und würde mich daran orientieren. Ein bisschen drüber liegen ist nie schlecht«, sagt sie lächelnd. Ob es direkte Unterschiede in der Bezahlung von Männern und Frauen bei Gruner + Jahr gebe, könne sie nicht sicher sagen. Sie findet es aber vor allem wichtig, offen mit Freunden und Kollegen über Gehälter zu sprechen und auch mit seinem Chef in Dialog zu treten. »Sonst hat man einfach keinen Anhaltspunkt und weiß nicht, dass man über Jahre 500 Euro weniger verdient als der Kollege, der das Gleiche macht. Ich würde auch niemals davor scheuen, meinen Chef auf eine Gehaltserhöhung anzusprechen.« Hierbei müsse man jedoch mit guten Leistungen, Projekten oder Extraaufgaben argumentieren können, um den

***Nie unter Wert verkaufen und nie denken,  
man könne nicht nach Gehaltserhöhung fragen***

Chef zu überzeugen. Gerade Frauen hätten aber häufig Angst vor diesen Gesprächen und seien sich ihres eigenen Werts für das Unternehmen nicht bewusst, meint Frau Moenig. »In meinem Bekanntenkreis ist es, glaube ich, eher so, dass es die Frauen sind, die zurückschrecken und sich selbst in Frage stellen«, überlegt sie. Erst nach guter Zurede würden sich viele Frauen ihres Werts bewusst werden und sich trauen, mutig in Gehaltsverhandlungen zu gehen. »Nie unter Wert verkaufen und nie denken, man könne nicht danach fragen«, appelliert Melanie Moenig an das Publikum. Auf Nachfrage betont sie vehement, dass sie glaubt, es könnte zu Spannungen in Unternehmen kommen, wenn alle Gehälter offengelegt würden. Aus Sicht der Geschäftsführung würde sie dies daher auch nicht unterstützen, aus Arbeitnehmerperspektive aber voll dahinterstehen. »In meiner Position würde ich gerne wissen, wer was verdient und dann muss meine Chefin argumentieren, warum ein Kollege mehr oder weniger bekommt als ich.« Nur so könne man gegen Ungerechtigkeiten im Gehalt ankämpfen.

Auch Kim Reincke sieht Gehalt und Gehaltsverhandlungen als schwieriges Thema an, gerade für Berufseinsteigerinnen. Nachdem sie ihren Werkstudentenjob bei Hanse Ventures beendet hatte und in eine Anstellung übergegangen ist, habe auch sie ihre ersten Gehaltsverhandlungen führen müssen »Ich hatte da tatsächlich ein bisschen Angst vor«, gesteht sie. Zur Vorbereitung auf das Gespräch habe sie sich zahlreiche Statistiken und Materialien im Internet herausgesucht und sich darüber informiert, welches Gehalt man in der Start-up-Welt ungefähr fordern könne. »Es gibt echt viel was man sich anschauen kann, damit man ein Gefühl dafür bekommt, wie Gehälter aufgebaut sind«, gibt sie dem Publikum als Ratschlag mit. Als weiteren Tipp nennt sie, dass es häufig auch noch andere geldwerte Vorteile gebe, über die man mit dem Chef verhandeln könne, »wenn am Gehalt nichts mehr zu machen ist«. Dies könnten ein Laptop, ein Handy, ein Dienstwagen, eine HVV-ProfiCard oder auch Kindergartenzuschüsse sein – je nach Angebot des Unternehmens. Zur potentiell ungleichen



*Die Alumnae (v.l.n.r.) Kim Reincke, Katja Schmidt und Dorothee Wagner. Sie merken im Gespräch, wie irrational manches Verhalten im Beruf ist.*

Bezahlung zwischen den Geschlechtern meint Frau Reincke, dass sie schon das Gefühl habe, dass Männer und Frauen in den gleichen Positionen gleich viel verdienen können. »Aber es hängt eben auch von der Verhandlung ab. Wenn du dich als Frau schon gleich weiter unten einstuft, weil du denkst, du bist gar nicht so viel wert, dann kriegst du natürlich auch weniger.« Manche vor allem sehr junge Unternehmen, seien aber auch wirtschaftlich gar nicht in der Lage, ihren Mitarbeitern hohe Gehälter zu zahlen. In diesem Fall müsse man sich als Arbeitnehmer entscheiden, was einem persönlich wichtig ist. »Ich habe für mich entschieden, dass ich im Start-up-Umfeld arbeiten möchte. Freundinnen von mir, die in einer ähnlichen Position arbeiten und die gleiche Ausbildung haben, aber in einem Großkonzern arbeiten, verdienen schon deutlich mehr als ich. Man muss sich überlegen, was man möchte.«

An dieser Stelle steigt Irina Nicolau in die Diskussion ein und stimmt Kim Reincke zu. »Man muss sich im Klaren sein, was einem wirklich wichtig ist. Ist es wirklich das Geld oder ist es zum Beispiel ein nettes Arbeitsklima, eine gute Lage, ein tolles Team, eine ausgewogene Work-Life-Balance oder verschiedene Arbeitsmodelle wie Home-Office.« Wer viel Geld verdienen wolle, solle sich eher bei einem großen und stabilen Unternehmen bewerben, als in einem Start-up, rät Frau Nicolau. In jedem Fall müsse man aber realistisch bleiben und sein Gehalt an seinem individuellen Wert festmachen. »Es ist aber auch sehr schwierig, seinen eigenen Wert festzulegen«, gibt sie zu bedenken. Auf der einen Seite dürfe man nicht zu wenig verlangen, auf der anderen Seite solle man keine utopischen Gehaltsvorstellungen haben, wenn man am Anfang seiner Karriere steht und über wenig Berufserfahrung verfügt. »Einfach realistisch bleiben«, rät Frau Nicolau.

Auch Frau Wagner habe sich im Vorfeld über Statistiken und Freundinnen, die auch in der Medienbranche arbeiten, über Gehälter informiert und sich daran orientiert. »Ich plädiere total dafür, dass man über Gehälter spricht, woher soll man es sonst wissen. Klar, man muss irgendwie wissen, was sein eigener Wert ist, aber ich finde es trotzdem schwierig, das aus dem Nichts festzulegen.« Inzwischen werde sie beim Zeitverlag nach Tarif bezahlt. Auf Nachfrage der Moderatorin gibt sie an, dass es sie demotivieren würde, in einem Unternehmen zu arbeiten und zu erfahren, dass gleichgestellte Kollegen mehr Gehalt verdienen als sie. Sie würde jedoch für ihr Gehalt kämpfen wollen. »Ich würde erst einmal mit meinem Chef reden und die Gründe erfragen, aber ich stelle mir das sehr schwierig vor.« Vor allem für Berufseinsteiger seien Gespräche mit dem Vorgesetzten über das Gehalt nicht einfach.

**Dorothee Wagner**



**Junior Produktmanagerin bei Chancen und Karriere im Zeitverlag**

„Ich arbeite in der Anzeigenabteilung des Zeitverlags. Die Anzeigenabteilung ist in verschiedene Rubriken eingeteilt. Ich arbeite in der Rubrik *Chancen und Karriere*. Dort bin ich Junior Produktmanagerin und erstelle schöne Produkte. Wir kümmern uns um Arbeitgeber und vermarkten Anzeigen für Imagekampagnen, das heißt, wir betreiben Employer-Branding.“

**»Durch den neuen Job habe ich erst gemerkt, was man doch wert ist«**

Auch Katja Schmidt wird dazu aufgefordert, von ihren Erfahrungen in Bezug auf Gehalt zu erzählen. Hierbei nimmt Frau Schmidt eine gesonderte Position ein, da sie in Teilzeit eingestiegen ist. »Aber zu Konditionen, die mir überhaupt nicht zugesagt haben«, merkt sie an. Nachdem sie sich bei Freunden über Einstiegsgehälter informiert und auf Teilzeit heruntergerechnet hat, merkte sie, dass sie in ihrem bisherigen Unternehmen nicht bekommen würde, was sie wollte. Zum Teil lag dies auch an Umstrukturierungen im ganzen Unternehmen, die

einen schlechten Zeitpunkt für Verhandlungen bedingten, vermutet Frau Schmidt. »Für mich war das aber der Knackpunkt um zu sagen, ich wechsle jetzt das Unternehmen, weil die Gehaltsvorstellungen zu weit auseinandergingen. Durch den neuen Job habe ich erst gemerkt, was man doch wert ist.« Nun werde sie zwar nach Tarif bezahlt, konnte jedoch nach kurzer Zeit bereits eine Tarifgruppe aufsteigen. Daher sieht sie es als wichtigen Teil der Gehaltsverhandlungen, auch zu erfragen, wann erste Gehaltssprünge möglich sein können. Zum Abschluss kommt Frau Schmidt noch auf ein persönliches Beispiel aus ihrer Familie zu sprechen. Sie erzählt von ihrem Schwager, der selbst eine Führungsposition innehat und sich immer darüber beklagt, dass seine Mitarbeiterinnen zu defensiv in Gehaltsverhandlungen gingen. Daher habe er seine Frau immer so sehr unterstützt und motiviert, für ihr Gehalt zu kämpfen, dass sie nun trotz nicht vorhandenem Studium ein unglaublich gutes Gehalt habe. »Einfach nur, weil man jemanden hat, der einen ein bisschen anleitet, wie es richtig geht und ein bisschen motiviert.«

### ***30 000 bis 40 000 Euro sind das, was man fordern kann***

»Mir hat es immer geholfen, wenn man jemanden hat, der eine Zahl nennt. Ich kann euch ja mal eine Spanne geben«, wirft Kim Reincke zur allgemeinen Freude des Publikums ein. Sie erzählt, dass bei ihr im Unternehmen die meisten Juniorpositionen im Bereich der Start-ups bei Gehältern zwischen 25 000 und 30 000 Euro Jahresgehalt angesetzt werden. Dies sei jedoch ein relativ geringes Gehalt. »Ich würde sagen, 30 000 bis 40 000 Euro ist das, was man fordern kann«, offenbart sie und will damit eine übliche Gehaltsspanne für Berufseinsteiger in die Medienbranche benennen. Jedoch warnt sie lachend, dies nicht bei Bewerbungsprozessen als große Gehaltsspanne anzugeben, sondern sich auf eine konkrete Summe festzulegen. »Das könnte ich auch so unterschreiben. Wenn man sich da in der Mitte ansetzt, sozusagen bei 35.000 Euro, dann hat man keine schlechten Chancen«, stimmt Katja Schmidt Frau Reincke zu.

Zum Abschluss der Talkrunde wird noch eine kleine Kreativfrage an die Talkgäste gestellt, die sie in einem Satz beantworten sollen: »Wenn ihr euer 18-jähriges Ich noch einmal treffen könntet, was wäre der eine Tipp, den ihr euch geben würdet?« Nach kurzem Überlegen antwortet Dorothee Wagner als Erste: »Ich glaube – ganz pathetisch: Vertraue einfach in dich selbst. Habe Selbstvertrauen, du kriegst es hin.« Kim Reincke nickt zustimmend. »Ich hätte auch gesagt: Mach weiter so. Schon damals«, bekräftigt sie. »Ich glaube ich hätte gesagt: studiere nicht *Medien und Information*, studiere *Informatik*«, scherzt Melanie Moenig lachend. Irina Nicolau würde ihrem 18-jährigen Ich stattdessen den Tipp geben, so viele Sprachen wie möglich zu lernen. »Ich habe die Erfahrung gemacht, je mehr Sprachen du sprichst, desto einfacher ist es zu kommunizieren. Ich habe das Glück, ein paar Sprachen zu sprechen. Unser Unternehmen ist sehr international, es eröffnet mir unglaubliche Möglichkeiten zu rekrutieren.« Und zum Schluss sagt Katja Schmidt. »Habe keine Angst vor Fehlern. Nur durch Fehler lernt man. Wenn man immer alles richtig macht, dann hat man am Ende weniger gelernt.«

*Alle Talkrunden-Teilnehmerinnen sind sich insgesamt einig: Traut euch und vor allem vertraut euch! Nach dem Studium in die Berufswelt einzusteigen wird schwierig. Dabei sollte man wissen, was man kann und wo die eigenen Stärken liegen. Die Ungleichheiten in der Bezahlung zwischen Männern und Frauen können durch sicheres Auftreten und Durchsetzungsvermögen überwunden werden – dabei macht Übung und Information den Meister. Weibliche Eigenschaften sollte man nicht als Schwäche sehen, sondern sie bewusst einsetzen und zeigen, dass diese in Unternehmen auch gebraucht werden. Viele Firmen haben das bereits eingesehen – das spüren die Gäste der Talkshow bereits. Diesbezüglich kommt nicht nur ein Wandel auf die Frauenwelt zu, sondern auch auf die Männerwelt! Wenn die Young Masters all diese Tipps beherzigen, steht ihnen für ihre berufliche Zukunft nichts mehr im Weg.*

*Die Talkrunde wurde am 6.6.2017 um 14:30 Uhr im Forum Finkenau der HAW Hamburg geführt.*

### Literatur und Quellen

- BRANDSLISTEN, 2017. *Brandslisten Company* [online]. Hamburg: Brandslisten GmbH [Abruf: 2017-07-11] <<http://www.brandslisten.com/company.html>>
- DPA, 2017a. *dpa-Custom Content* [online]. Hamburg: dpa Deutsche Presse-Agentur GmbH [Abruf: 2017-07-11] <<https://www.dpa.com/de/produkte-services/content-on-demand/custom-content/>>
- DPA, 2017b. *Eigentümer & Leitung* [online]. Hamburg: dpa Deutsche Presse-Agentur GmbH [Abruf: 2017-07-11] <<https://www.dpa.com/de/unternehmen/eigentuemer-leitung/#eigentuemer-amp-leitung>>
- G+J, 2017. *G+j weltweit* [online]. Hamburg; Gruner + Jahr [Abruf: 2017-07-11] <<https://www.guj.de/unternehmen/g-j-weltweit/>>
- HANSE VENTURES, 2017a. *Gründen mit Hanse Ventures* [online]. Hamburg: Hanse Ventures [Abruf: 2017-07-11] <<https://www.hanseventures.com/entrepreneurship/>>
- HANSE VENTURES, 2017b. *Unternehmensprofil Hanse Ventures* [online]. Hamburg: Xing AG [Abruf: 2017-07-11] <<https://www.xing.com/companies/hanseventures>>
- KUNUNU, 2017a. *Brandslisten GmbH als Arbeitgeber* [online]. Wien: Kununu GmbH [Abruf: 2017-07-11] <<https://www.kununu.com/de/brandslisten>>
- KUNUNU, 2017b. *Gruner + Jahr GmbH & Co KG als Arbeitgeber* [online]. Wien: Kununu GmbH [Abruf: 2017-07-11] <<https://www.kununu.com/de/gruner-jahr-co>>
- KUNUNU, 2017c. *Hanse Ventures BSJ GmbH als Arbeitgeber* [online]. Wien: Kununu GmbH [Abruf: 2017-07-11] <<https://www.kununu.com/de/hanse-ventures-bsj>>
- KUNUNU, 2017d. *dpa Deutsche Presse-Agentur GmbH – news aktuell als Arbeitgeber* [online]. Wien: Kununu GmbH [Abruf: 2017-07-11] <<https://www.kununu.com/de/dpa-deutsche-presse-agentur1>>
- KUNUNU, 2017e. *Zeitverlag als Arbeitgeber* [online]. Wien: Kununu GmbH [Abruf: 2017-07-11] <<https://www.kununu.com/de/zeitverlag>>
- MOENIG, Melanie, 2017. *Profil Melanie Moenig* [online]. Hamburg: XING AG [Abruf: 2017-07-11] <[https://www.xing.com/profile/Melanie\\_Moenig](https://www.xing.com/profile/Melanie_Moenig)>
- NICOLAU, Irina, 2017. *Profil Irina Nicolau* [online]. Hamburg: XING AG [Abruf: 2017-07-11] <[https://www.xing.com/profile/Irina\\_Nicolau?sc\\_o=da980\\_e](https://www.xing.com/profile/Irina_Nicolau?sc_o=da980_e)>
- REINCKE, Kim, 2017. *Profil Kim Reincke* [online]. Hamburg: XING AG [Abruf: 2017-07-11] <[https://www.xing.com/profile/Kim\\_Reincke/cv?sc\\_o=p2786\\_ns](https://www.xing.com/profile/Kim_Reincke/cv?sc_o=p2786_ns)>
- SCHMIDT, Katja, 2017. *Profil Katja Schmidt* [online]. Hamburg: XING AG [Abruf: 2017-07-11] <[https://www.xing.com/profile/Katja\\_Schmidt168](https://www.xing.com/profile/Katja_Schmidt168)>
- WAGNER, Dorothee, 2017. *Profil Dorothee Wagner* [online]. Hamburg: XING AG [Abruf: 2017-07-11] <[https://www.xing.com/profile/Dorothee\\_Wagner11?sc\\_o=da980\\_e](https://www.xing.com/profile/Dorothee_Wagner11?sc_o=da980_e)>
- ZEIT ONLINE, 2017. *Startseite* [online]. Hamburg: Zeit Online [Abruf: 2017-07-11] <<http://www.zeit.de/index>>

# Hamburger Materialien zur Medien-Information

Schriftenreihe zur Theorie, Methodik und Praxis im Medien-Informationsmanagement

Hrsg.: Prof. Dr. Ralph Schmidt M.A. • Forschungsagentur : rais • Kurt-Schill-Weg 2 • 22455 Hamburg • 0 40 / 44 66 71 • rais.schmidt@t-online.de

- Nr. 1 Projektteam Mediendokumentation: Modelle und Konzepte der Beitragsdokumentation und Filmarchivierung im Lokalfernseher Hamburg 1 / Endbericht. Hamburg : Fachhochschule, FB Bibliothek und Information, Juli 1996. – 150 S., 31 Abb., 15 Tab., Bibliogr., Register, DM 55,–
- Nr. 2 RALPH SCHMIDT (Hrsg.); ANNETTE NIEMANN (Mitarb.): »I did it my way« – 1995 : Berichte zum Praxissemester im Studiengang Mediendokumentation / Seminar-Reader. Hamburg : Fachhochschule, FB Bibliothek und Information, November 1996. – 234 S., div. Abb., div. Tab., zahlr. Anlagen – Nur für FH-internen Gebrauch!
- Nr. 3 ARBEITSGEMEINSCHAFT MEDIENDOKUMENTATION ; RALPH SCHMIDT (Hrsg.) ; SABINE WERTHER (Mitarb.): Aufgaben und Praxis der Mediendokumentation : Vorträge – Exkursionen – Interviews. Hamburg : Fachhochschule, FB Bibliothek und Information, voraussichtlich September 1999. – in Vorbereitung
- Nr. 4 RALPH SCHMIDT (Hrsg.) ; ANNETTE NIEMANN (Mitarb.): »I did it my way« – 1996 : Berichte zum Praxissemester im Studiengang Mediendokumentation / Seminar-Reader. Hamburg : Fachhochschule, FB Bibliothek und Information, April 1997. – 276 S., div. Abb., div. Tab., zahlr. Anlagen – Nur für FH-internen Gebrauch!
- Nr. 5 PROJEKTTEAM MEDIENDOKUMENTATION: Dokumentarische Kompetenz in der Multimedia-Branche : eine Hamburger Delphi-Studie / Endbericht. Hamburg : Fachhochschule, FB Bibliothek und Information, Juli 1997. – 186 S., 6 Abb., 6 Tab., Bibliogr., Register, DM 65,–
- Nr. 6.1 RALPH SCHMIDT (Hrsg.) ; SANDRA MIESKE (Mitarb.): »I did it my way« – 1997 : Berichte zum Praxissemester im Studiengang Mediendokumentation. Bd. 1: Text & Bild / Seminar-Reader. Hamburg : Fachhochschule, FB Bibliothek und Information, April 1998. – 276 S., div. Abb., div. Tab., zahlr. Anlagen – Nur für FH-internen Gebrauch!
- Nr. 6.2 RALPH SCHMIDT (Hrsg.) ; SANDRA MIESKE (Mitarb.): »I did it my way« – 1997 : Berichte zum Praxissemester im Studiengang Mediendokumentation. Bd. 2: Funk, Info & PR / Seminar-Reader. Hamburg : Fachhochschule, FB Bibliothek und Information, April 1997. – 276 S., div. Abb., div. Tab., zahlr. Anlagen – Nur für FH-internen Gebrauch!
- Nr. 7 PROJEKTTEAM MEDIENDOKUMENTATION: Videoarchivierung am digitalen Schnittplatz : Entwicklung und Implementierung eines multimedialen Dokumentationssystems für die Videoproduktion an Bord des Redaktionsschiffes ALDEBARAN ; ALDOK Handbuch : Logging, Datenbank, Systematik. Hamburg : Fachhochschule, FB Bibliothek und Information, Juli 1998. – 52 S., 16 S., 26 S., 17 S., div. Abb., DM 45,–
- Nr. 8 IMKE HENKEL (Hrsg.) ; RALPH SCHMIDT (Hrsg.): Projektmanagement : Relaunch einer Tageszeitung / Reader (Materialien für die Managementakademie der Studienstiftung des deutschen Volkes in Chorin vom 16. bis 22. August 1998). Hamburg : Forschungsagentur : rais, Juli 1998. – 214 S. – begrenzte Aufl.
- Nr. 9 RALPH SCHMIDT (Hrsg.) ; LAPPE, KATHRIN (Mitarb.): »I did it my way« – 1998 : Berichte zum Praxissemester im Studiengang Mediendokumentation / Seminar-Reader. Hamburg : Fachhochschule Hamburg, FB Bibliothek und Information, April 1999. – 244 S., div. Abb., div. Tab., zahlr. Anlagen. – Nur für FH-internen Gebrauch
- Nr. 10 PROJEKTTEAM MEDIENDOKUMENTATION: Schnittstellenkompetenz in der New Media-Branche : Informationsorganisation und Wissensmanagement als Arbeitsfeld.. Hamburg : FH Hamburg, FB Bibliothek und Information, 1999 (Hamburger Materialien zur Medien-Information ; 10). – 197 S., 32 Abb., 10 Tab., Register
- Nr. 11 RALPH SCHMIDT (Hrsg.): »I did it my way« – 1999 : Berichte zum Praxissemester im Studiengang Mediendokumentation./ Seminar-Reader. Hamburg : Fachhochschule Hamburg, FB Bibliothek und Information, April 2000. – Nur für FH-internen Gebrauch!
- Nr. 12 RALPH SCHMIDT (Hrsg.): Informationsvermittlung auf neuen Wegen : Tendenzen des Knowledge Management ; Berufsbilder der New Media Ära / Seminar-Reader. Hamburg : Fachhochschule Hamburg, FB Bibliothek und Information, Dezember 1999. – ivx S. + 128 S. – Nur für FH-internen Gebrauch
- Nr. 13 RALPH SCHMIDT (Hrsg.): Medien-Informationsmanagement : Praxis – Projekte – Präsentationen. Hamburg : Fachhochschule Hamburg, FB Bibliothek und Information, April 2000. – 306 S., zahlr. Abb., zahlr. Tab., Register
- Nr. 14 RALPH SCHMIDT (Hrsg.) ; ULRIKE SPREE (Hrsg.) ; Projektteam Mediendokumentation: Web-gestütztes Customer- und Opinion-Management in der Zeit-Online-Redaktion : Abschlussbericht. Hamburg : Fachhochschule Hamburg, FB Bibliothek und Information, Juli 2000. – 98 S., zahlr. Abb., Tab.
- Nr. 15 RALPH SCHMIDT (Hrsg.): Informationsvermittlung auf neuen Wegen : Tendenzen des Knowledge Management ; Berufsbilder der New Media Ära / Seminar-Reader. Hamburg : Fachhochschule Hamburg, FB Bibliothek und Information, Dezember 2000. – 264 S., zahlr. Abb., zahlr. Tab. – Nur für FH-internen Gebrauch
- Nr. 16 RALPH SCHMIDT (Hrsg.): »I did it my way« – 2000 : Berichte zum Praxissemester im Studiengang Mediendokumentation. / Seminar-Reader. Hamburg : Fachhochschule Hamburg, FB Bibliothek und Information, April 2001. – 200 S., div. Abb., div. Tab., zahlr. Anlagen. – Nur für FH-internen Gebrauch
- Nr. 17.1 PROJEKTTEAM MEDIEN-INFORMATIONSMANAGEMENT: Knowledge & Information Management in der New Media-Branche als innerbetriebliche Qualifizierung. Bd. 1: Abschlussbericht. Hamburg : FH Hamburg, FB Bibliothek und Information, 2001. – 111 S.
- Nr. 17.2 PROJEKTTEAM MEDIEN-INFORMATIONSMANAGEMENT: Knowledge & Information Management in der New Media-Branche als innerbetriebliche Qualifizierung. Bd. 2: Materialienband mit CD. ROM »Online-Recherche-Handbuch«. Hamburg : FH Hamburg, FB Bibliothek und Information, 2001. – 90 S.
- Nr. 18 RALPH SCHMIDT (Hrsg.): Informationsvermittlung auf neuen Wegen 2001 / Seminar-Reader. Hamburg : Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, FB Bibliothek und Information, Dezember 2001. – 264 S., zahlr. Abb. – Nur für FH-internen Gebrauch
- Nr. 19 RALPH SCHMIDT (Hrsg.): »I did it my way« – 2001 : Berichte zum Praxissemester im Studiengang Mediendokumentation. / Seminar-Reader. Hamburg : Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, FB Bibliothek und Information, April 2002. – 198 S., div. Abb., div. Tab., zahlr. Anlagen. – Nur für FH-internen Gebrauch
- Nr. 20 PROJEKTTEAM MEDIEN-INFORMATIONSMANAGEMENT: Gender und Lebenslauf in der New Economy : Analysen zu Karrieremustern, Leitbildern und Lebenskonzepten. Hamburg : HAW Hamburg, FB Bibliothek und Information, 2002. – 210 S.
- Nr. 21 RALPH SCHMIDT (Hrsg.): Informationsvermittlung auf neuen Wegen 2002 / Seminar-Reader. Hamburg : Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, FB Bibliothek und Information, Dezember 2002. – 132 S., zahlr. Abb. – Nur für FH-internen Gebrauch
- Nr. 22 RALPH SCHMIDT (Hrsg.): »I did it my way« – 2002 : Berichte zum Praxissemester im Studiengang Mediendokumentation. / Seminar-Reader. Hamburg : Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, FB Bibliothek und Information, April 2003. – 274 S., div. Abb., div. Tab., zahlr. Anlagen. – Nur für FH-internen Gebrauch
- Nr. 23 PROJEKTTEAM BIBLIOTHEK UND INFORMATION: Knowledge on Demand in der Bekleidungsindustrie : Konzeption einer digitalen Wissensplattform für das lernende Unternehmen in der Textilbranche. Hamburg : HAW Hamburg, FB Bibliothek und Information, 2003. – 228 S., 62 Abb., CD-ROM
- Nr. 24 RALPH SCHMIDT (Hrsg.): Informationsvermittlung auf neuen Wegen 2003 / Seminar-Reader. Hamburg : Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, FB Bibliothek und Information, Dezember 2003. – 204 S., zahlr. Abb.. – Nur für FH-internen Gebrauch
- Nr. 25 RALPH SCHMIDT (Hrsg.): »I did it my way« – 2003 : Berichte zum Praxissemester im Studiengang Mediendokumentation. / Seminar-Reader. Hamburg : Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, FB Bibliothek und Information, April 2004. – 514 S., div. Abb., div. Tab. – Nur für FH-internen Gebrauch
- Nr. 26 PROJEKTTEAM MEDIEN-INFORMATIONSMANAGEMENT ; RALPH SCHMIDT (Hrsg.): HSH-Nordbank: Yellow-Pages-Entwicklung : Konzept zur Strukturierung, Indexierung, Akquisition und Recherche von Mitarbeiterdaten in Intranets der Kreditwirtschaft, Projektbericht. Hamburg : HAW Hamburg, FB Bibliothek und Information, 2004. – 186 S., 81 Abb., 7 Tab., Beigabe: CD-ROM
- Nr. 27 PROJEKTTEAM MEDIEN UND INFORMATION, GRUPPE ARIAL, GRUPPE BODONI: Content-Organisation in der Bilddokumentation : Ergebnisbericht zum Projekt picont. Hamburg : HAW Hamburg, FB Bibliothek und Information, 2004. – 104 S., Beigabe: CD-ROM
- Nr. 28 RALPH SCHMIDT (Hrsg.): Medien & Information als Beruf – ein Manual / Seminar-Reader. Hamburg : Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, FB Bibliothek und Information, Dezember 2004. – 103 S. – Nur für FH-internen Gebrauch
- Nr. 29 RALPH SCHMIDT (Hrsg.): Arbeitsorganisation und Präsentation – Papers 2004 / Seminar-Reader. Hamburg : Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, FB Bibliothek und Information, Dezember 2004. – Nur für FH-internen Gebrauch
- Nr. 30 RALPH SCHMIDT (Hrsg.): Informationsvermittlung auf neuen Wegen 2004 / Seminar-Reader. Hamburg : Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, FB Bibliothek und Information, Dezember 2004. – 144 S., zahlr. Abb.. – Nur für FH-internen Gebrauch
- Nr. 31 RALPH SCHMIDT (Hrsg.): »I did it my way« – 2004 : Berichte zum Praxissemester im Studiengang Mediendokumentation. / Seminar-Reader. Hamburg : Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, FB Bibliothek und Information, April 2005. – 287 S., div. Abb., div. Tab. – Nur für FH-internen Gebrauch
- Nr. 32 PROJEKTTEAM AMUSE ; RALPH SCHMIDT (Hrsg.) ; ULRIKE SPREE (Hrsg.): medienhandbuch revisited : Diagnosen und Rezepte zu Usability, Marketing und eMarket-Strategien eines Medienportals, Projektbericht. Hamburg : HAW Hamburg, Abteilung Information, 2005. – 358 S., 94 Abb., 23 Tab., Beigabe: CD-ROM
- Nr. 33 RALPH SCHMIDT (Hrsg.): Informationsvermittlung auf neuen Wegen 2005 / Seminar-Reader. Hamburg : Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, Abteilung Information, 2005. – Nur für FH-internen Gebrauch
- Nr. 34 RALPH SCHMIDT (Hrsg.): »I did it my way« – 2005 : Berichte zum Praxissemester im Studiengang Mediendokumentation. / Seminar-Reader. Hamburg : Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, Abteilung Information, 2006. – 276 S., div. Abb., div. Tab. – Nur für FH-internen Gebrauch
- Nr. 35 RALPH SCHMIDT (Hrsg.): Berufsbilder Medien & Information / Seminar-Reader. Hamburg : Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, Abteilung Information, 2006. – 234 S., div. Abb.

- Nr. 36.1 PROJEKTEAM BOOKNEWS ; RALPH SCHMIDT (Hrsg.) ; ULRIKE SPREE (Hrsg.): Nachrichten vom Buchverlag : Entwicklungsstudie für einen vertriebsunterstützenden E-Mail-Newsletter des Buchverlags »Ellert & Richter«. Bd. 1: Projektbericht. Hamburg : HAW Hamburg, Abteilung Information, 2006. – 142 S., 14 Abb., 3 Tab.
- Nr. 36.2 PROJEKTEAM BOOKNEWS ; RALPH SCHMIDT (Hrsg.) ; ULRIKE SPREE (Hrsg.): Handbuch zum Newsletter : Entwicklungsstudie für einen vertriebsunterstützenden E-Mail-Newsletter des Buchverlags »Ellert & Richter«. Bd. 2: Handbuch. Hamburg : HAW Hamburg, Abteilung Information, 2006. – 82 S., 71 Abb.
- Nr. 37 RALPH SCHMIDT (Hrsg.): Auf den Schultern von Riesen – die eigene Diplomarbeit 2006 / Seminar-Reader. Hamburg : Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, Abteilung Information, 2006. – 93 S. – Nur für FH-internen Gebrauch
- Nr. 38 RALPH SCHMIDT (Hrsg.): »I did it my way« – 2006 : Berichte zum Praxissemester im Studiengang Medien & Information / Seminar-Reader. Hamburg : Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, Abteilung Information, 2007. – 314 S., div. Abb., div. Tab. – Nur für FH-internen Gebrauch
- Nr. 39 RALPH SCHMIDT (Hrsg.): Berufsbilder Medien & Information 2007 / Seminar-Reader. Hamburg : Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, Abteilung Information, 2007. – 220 S., div. Abb.
- Nr. 40 PROJEKTEAM BELAMI ; RALPH SCHMIDT (Hrsg.): Das Leben danach ... – Berufsbilder, Entwicklungsziele und Lebensläufe von Alumni im Berufsfeld Medien & Information. Hamburg : Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, Abteilung Information, 2007. – 282 S., 50 Abb., 9 Tab.
- Nr. 41 RALPH SCHMIDT (Hrsg.): Auf den Schultern von Riesen : die eigene Bachelor- oder Diplomarbeit 2007 / Seminar-Reader. Hamburg : Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, Abteilung Information, 2007. – 107 S., div. Abb. – Nur für FH-internen Gebrauch
- Nr. 42 PROJEKTEAM ALL ABOUT SCHMIDT ; FRAUKE SCHADE (HRSG.) ; RALPH SCHMIDT (Hrsg.): All About Schmidt – Marketingkonzeption, Image-Analyse und Kommunikationsstrategie für die Hochschulbibliothek der Helmut-Schmidt-Universität. Hamburg : Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, Abteilung Information, 2008. – 230 S., 69 Abb., 38 Tab.
- Nr. 43 RALPH SCHMIDT (Hrsg.): »I did it my way« – 2007 : Berichte zum Praxissemester im Studiengang Medien & Information / Seminar-Reader. Hamburg : Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, Abteilung Information, 2008. – 414 S., div. Abb., div. Tab. – Nur für FH-internen Gebrauch
- Nr. 44 RALPH SCHMIDT (Hrsg.): Berufsbilder Medien & Information 2008 / Seminar-Reader. Hamburg : Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, Abteilung Information, 2008. – 288 S., div. Abb.
- Nr. 45 RALPH SCHMIDT (Hrsg.): Auf den Schultern von Riesen : die eigene Bachelorarbeit 2008 / Seminar-Reader. Hamburg : Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, Abteilung Information, 2008. – 112 S., div. Abb. – Nur für FH-internen Gebrauch
- Nr. 46 PROJEKTEAM MARKE CSB ; FRAUKE SCHADE (HRSG.) ; RALPH SCHMIDT (Hrsg.): Die Marke CSB – Informationsmarketing und Markenbildung für das Center for Stroke Research Berlin. Hamburg : Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, Abteilung Information, 2009. – 168 S., 90 Abb., 50 Tab.
- Nr. 47 RALPH SCHMIDT (Hrsg.): »I did it my way« – 2008 : Berichte zum Praxissemester im Studiengang Medien & Information / Seminar-Reader. Hamburg : Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, Abteilung Information, 2009. – 276 S., div. Abb., div. Tab. – Nur für FH-internen Gebrauch
- Nr. 48 RALPH SCHMIDT (Hrsg.): Berufsbilder Medien & Information 2009 / Seminar-Reader. Hamburg : Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, Abteilung Information, 2009. – 212 S., div. Abb.
- Nr. 49 RALPH SCHMIDT (Hrsg.): haiss : HAW Abstracts in Information Science and Services / Seminar-Reader 1 (2009), Nr. 1. Hamburg : Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, Abteilung Information, 2009. – 176 S., div. Abb.
- Nr. 50 RALPH SCHMIDT (Hrsg.): »I did it my way« – 2009 : Berichte zum Praxissemester im Studiengang Medien & Information / Seminar-Reader. Hamburg : Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, Abteilung Information, 2010. – 514 S., div. Abb., div. Tab. – Nur für FH-internen Gebrauch
- Nr. 51 RALPH SCHMIDT (Hrsg.): Berufsbilder Medien & Information 2010 / Seminar-Reader. Hamburg : Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, Abteilung Information, 2010. – 167 S., div. Abb.
- Nr. 52 PROJEKTEAM EFG USER SURVEY ; RALPH SCHMIDT (Hrsg.) ; ULRIKE SPREE (Hrsg.): EFG User Survey : Treatment. Hamburg : Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, Abteilung Information, 2011. – 240 S., 44 Abb., 43 Tab.
- Nr. 53 RALPH SCHMIDT (Hrsg.): »I did it my way« – 2010 : Berichte zum Praxissemester im Studiengang Medien & Information / Seminar-Reader. Hamburg : Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, Abteilung Information, 2011. – 363 S., div. Abb., div. Tab. – Nur für FH-internen Gebrauch
- Nr. 54 RALPH SCHMIDT (Hrsg.): Berufsbilder Medien & Information 2011 / Seminar-Reader. Hamburg : Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, Abteilung Information, 2011. – 176 S., div. Abb.
- Nr. 55 RALPH SCHMIDT (Hrsg.): Fallbeispiele der Personalführung 2010 / Seminar-Reader. Hamburg : Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, Abteilung Information, 2010. – 119 S., div. Abb.
- Nr. 56 RALPH SCHMIDT (Hrsg.): haiss : HAW Abstracts in Information Science and Services / Seminar-Reader 2 (2012), Nr. 2. Hamburg : Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, Abteilung Information, 2012. – 148 S., div. Abb.
- Nr. 57 RALPH SCHMIDT (Hrsg.): »I did it my way« – 2011 : Berichte zum Praxissemester im Studiengang Medien & Information / Seminar-Reader. Hamburg : Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, Abteilung Information, 2012. – 369 S., div. Abb., div. Tab. – Nur für FH-internen Gebrauch
- Nr. 58 RALPH SCHMIDT (Hrsg.): Berufsbilder Medien & Information 2012 / Seminar-Reader. Hamburg : Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, Abteilung Information, 2012. – 213 S., div. Abb.
- Nr. 59 PROJEKTEAM MIND THE GAP ; RALPH SCHMIDT (Hrsg.): Akzeptanz und Erfolg der Studienabschlüsse Bachelor und Master in der Hamburger Medien- & Informationswirtschaft. Hamburg : Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, Abteilung Information, 2012. – 139 S., 23 Abb., 4 Tab.
- Nr. 60 PROJEKTEAM BELAMI® ; RALPH SCHMIDT (Hrsg.): ... da geht noch mehr – Berufsbilder, Entwicklungsziele und Lebensläufe von Alumni im Berufsfeld Medien & Information, revisited. Hamburg : Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, Abteilung Information, 2013. – 298 S.; 91. Abb.; 32. Tab.
- Nr. 61 RALPH SCHMIDT (Hrsg.): »I did it my way« – 2012 : Berichte zum Praxissemester im Studiengang Medien & Information / Seminar-Reader. Hamburg : Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, Abteilung Information, 2013. – 364 S., div. Abb., div. Tab. – Nur für FH-internen Gebrauch
- Nr. 62 RALPH SCHMIDT (Hrsg.): Berufsbilder Medien & Information 2013 / Seminar-Reader. Hamburg : Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, Abteilung Information, 2013. – 124 S., div. Abb.
- Nr. 63 RALPH SCHMIDT (Hrsg.): haiss : HAW Abstracts in Information Science and Services / Seminar-Reader 3 (2013), Nr. 3. Hamburg : Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, Abteilung Information, 2013. – 85 S., div. Abb.
- Nr. 64 SABINE WERTHER (Hrsg.): Mein Text, der Wissen schafft / Seminar-Reader. Hamburg : Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, Abteilung Information, 2014. – 222 S., div. Abb.
- Nr. 65 Projektteam Journaltrafik ; Ralph Schmidt (Hrsg.): Journaltrafik – Marktbeobachtung und Analysen zu Nutzungsbarrieren, Pro-dukt-akzeptanz und Absatzstrategien im Preis-, Produkt- und Distributionsmarketing digital vertriebener Magazine. Hamburg : Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, Abteilung Information, 2014 – 220 S.; 43 Abb.; 24 Tab.
- Nr. 66 Ralph Schmidt (Hrsg.): »I did it my way« – 2013 : Berichte zum Praxissemester im Studiengang Medien & Information / Seminar-Reader. Hamburg : Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, Abteilung Information, 2013. – 438 S., div. Abb., div. Tab. – Nur für FH-internen Gebrauch
- Nr. 67 Ralph Schmidt (Hrsg.): Berufsbilder Medien & Information 2014 / Seminar-Reader. Hamburg : Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, Abteilung Information, 2014. – 200 S., div. Abb.
- Nr. 68 Sabine Werther (Hrsg.): Mein Text, der Wissen schafft / Seminar-Reader. Hamburg : Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, Abteilung Information, 2014. – 128 S., div. Abb.
- Nr. 69 PROJEKTEAM LINKFISCH ; RALPH SCHMIDT (Hrsg.): Link-Fisch – Konzeption, Entwicklung und Umsetzung einer Link-Bait-Kampagne für den Online-Shop neckermann.de. Hamburg : Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, Abteilung Information, 2015 – 146 S.; 53 Abb.; 9 Tab.
- Nr. 70 RALPH SCHMIDT (Hrsg.): »I did it my way« – 2014 : Berichte zum Praxissemester im Studiengang Medien & Information / Seminar-Reader. Hamburg : Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, Abteilung Information, 2015. – 449 S., div. Abb., div. Tab. – Nur für FH-internen Gebrauch
- Nr. 71 RALPH SCHMIDT (Hrsg.): Berufsbilder aus Medien & Information 2015 : Interviews mit Fachleuten der digitalen Kommunikation / Seminar-Reader. Hamburg : Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, Abteilung Information, 2015. – 140 S., div. Abb.
- Nr. 72 SABINE WERTHER (Hrsg.): Mein Text, der Wissen schafft / Seminar-Reader. Hamburg : Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, Abteilung Information, 2015. – 147 S., div. Abb.
- Nr. 73 PROJEKTEAM RELAISON ; RALPH SCHMIDT (Hrsg.): RelaisON – Strategische Evaluation zu Usability, Wahrnehmbarkeit und Markenprofilierung des Website Relaunch für das Jobportal Stellenwerk. Hamburg : Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, Abteilung Information, 2016 – 148 S.; 200 Abb.; 5 Tab.
- Nr. 74 RALPH SCHMIDT (Hrsg.) ; SABINE WERTHER (Hrsg.): Thrill of Skill – explorative Besuche und Gespräche zu Qualität und Qualifikation in der Medien- und Informationsarbeit / Seminar-Reader. Hamburg : Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, Abteilung Information, 2016
- Nr. 75 RALPH SCHMIDT (Hrsg.): Berufsbilder aus Medien & Information 2016 : Interviews mit Fachleuten der digitalen Kommunikation / Seminar-Reader. Hamburg : Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, Abteilung Information, 2016. – 226 S., div. Abb.

Hochschule für Angewandte  
Wissenschaften Hamburg  
HAW Hamburg

---

Fakultät Design – Medien – Information  
Department Information  
Finkenau 35  
22081 Hamburg