

Beruf: PR-Chefin

Die Ministerinnen Ursula von der Leyen und Kristina Schröder wollen mehr Frauen in Führungspositionen bringen. Das erfordert langfristig die Einführung flexiblerer Arbeitsmodelle mit individuell vereinbarten Präsenzzeiten – auch für Männer. Ein Meinungsbild zur Frauenquote in der PR-Branche. **Von Petra Nickisch**

Führen Frauen anders? Sie sind emotionaler, teamfähiger, konsensorientierter, haben mehr Einfühlungsvermögen und eine gute Intuition. So heißt es zumindest landläufig. Wer Frauen fragt, erhält weitere Einschätzungen. Frauen seien detailverliebter und ethisch verantwortungsbewusster, meinen die einen. Für die anderen ist der Führungsstil gar keine Geschlechterfrage, sondern letztlich eine Typfrage.

Wie auch immer. Bundesfamilienministerin Kristina Schröder hat beschlossen: „Deutsche Unternehmen brauchen mehr Frauen in Führungspositionen.“ In ihrem Stufenplan hat sie das Ziel festgelegt, den durchschnittlichen Frauenanteil in Vorständen und Aufsichtsräten großer Unternehmen zu verdreifachen. Gelingt dies den Unternehmen nicht bis 2013 mit Hilfe einer freiwilligen Selbstverpflichtung, soll ein neues Gesetz in Kraft treten. Die sogenannte Flexi-Quote, die börsennotierte Unternehmen und voll mitbestimmte Kapitalgesellschaften gesetzlich zur Selbstverpflichtung verpflichtet. Die Firmen müssen sich dann selbst individuelle Frauenquoten setzen, sie veröffentlichen und erreichen.

„Frauen besitzen heute die gleichen, teilweise sogar besseren Qualifikationen als Männer. Trotzdem müssen wir Frauen in obersten Vorstandsetagen und Aufsichtsräten noch immer mit der Lupe suchen“, sagte Schröder anlässlich eines Treffens mit der französischen Sozialministerin Roselyne Bachelot Anfang Februar in Berlin. Derzeit sind in Deutschland 10,2 Prozent der Aufsichtsratspositionen mit Frauen besetzt.

Was hindert Frauen am Aufstieg in Spitzenpositionen? Fehlende Vor- und überholte Rollenbilder zählen zu den Hürden, genauso wie der Mangel an familienfreundlichen Arbeitsbedingungen und gerechter Vergütung. Vera Böttcher, Geschäftsführerin der Kommunikationsagentur Avantgarde, hat noch ein anderes Argument ausgemacht: Frauen wollen oft gar nicht in Führungspositionen aufsteigen. In ihrem Thesenblatt „Traut euch, Frauen!“ bedauert sie: „Frauen trauen sich nach wie vor zu wenig zu.“ Männer dagegen meinen nur selten, sie seien nicht ausreichend kompetent für den nächsten Karriereprung. In Böttchers Augen außerdem abschreckend: das Image der harten, unweiblichen Karrierefrau. Die Mutter von zwei Kindern hat selbst alle Stationen von der Promoterin bis zur Geschäftsführerin durchlaufen. Heute verwaltet sie als eine von sechs Geschäftsführerinnen am Münchner Hauptsitz einen der größten Etats und kümmert sich um den Personalbereich. Für Mütter, die nach einer Bypasspause wieder in ihren Vollzeitjob zurück möchten, kauft Avantgarde bei Bedarf Krippenplätze, die die Kleinen sofort nutzen können. Doch das Angebot der Agentur wird selten in Anspruch genommen. Die meisten Mütter ziehen den Teilzeitjob vor, wohlwissend, dass in der Regel eher durch die Erfahrungen und Kontaktmöglichkeiten im Vollzeitjob der Weg ins obere Management geebnet wird. „In unserer Branche muss man mit Haut und Haaren dabei sein wollen“, sagt Böttcher. Sie selbst musste während ihres Aufstiegs einiges lernen, ihr Harmoniebedürfnis zurückzustellen beispielsweise. Also doch harte Karrierefrau? „Nein, in der Sache muss man härter werden, nicht als Person.“

„Frauen müssen mehr mentoriert werden“

Eva Föhlinger, Geschäftsführerin der Kommunikationsagentur Flutlicht aus Nürnberg, hat den Eindruck, dass der Sprung von der „harten Geschäftsfrau“ zur weiblichen Führungspersönlichkeit schon seit einigen Jahren geschafft ist. „Frauen können als Frauen führen und müssen nicht mehr männliche Rollenmuster übernehmen“, sagt sie. Attraktives Auftreten, emotionale Intelligenz und weiblicher Charme ergänzen die Führungsqualitäten von Frauen. In der PR erstaune es keinen, eine Frau als Geschäftsführerin zu sehen, meint Föhlinger. Es ist selbstverständlicher als in anderen Branchen, denn Kommunikationsberufe sind seit Jahren weiblich dominiert.



Auf dem Frauen-Gipfel am 30. März in Berlin setzte Bundesfamilienministerin Kristina Schröder (rechts) die Flexi-Quote durch

Bei Flutlicht setzt sich die Geschäftsführung aus zwei Männern und zwei Frauen zusammen, von denen eine (Föhlinger) keine Kinder und die andere (Andrea Gantikow) zwei Kinder hat. Beide Frauen dienen ihren Mitarbeiterinnen als Vorbild, dass es trotz unterschiedlicher Lebensmodelle möglich ist, eine Agentur zu leiten. Ein Führungsteam mit männlichen und weiblichen Managementvorbildern also, die beide nötig sind, wenn nachfolgende Generationen vom üblichen Denkmuster „Männer machen Karriere, Frauen halten ihnen den Rücken frei“ erlöst werden sollen. Föhlinger ist gegen eine Frauenquote, wenn sie irgendwie vermeidbar ist. Sie findet: „Der Mix macht's.“ Mal sei eine Frau besser für einen Job geeignet, mal ein Mann, auf diese Entscheidung komme es an, nicht auf die Quote.

Romy Fröhlich will eine Frauenquote unbedingt, egal ob gesetzlich oder im Rahmen einer freiwilligen Selbstverpflichtung. Die Professorin für Kommunikationswissenschaft an der Ludwig-Maximilians-Universität München hat 2005 zusammen mit zwei weiteren Autorinnen die repräsentative Studie „Public Relations. Daten und Fakten der ge-

schlechtsspezifischen Berufsfeldforschung“ veröffentlicht. Ihre Ergebnisse damals: Während PR-Männer die planerischen und organisatorischen Arbeiten ausführen, haben die Frauen eher zuarbeitende und produzierende Funktionen und verdienen im Schnitt 900 Euro im Monat weniger. Vier Jahre später bestätigt die Berufsfeldstudie „Profession Pressesprecher 2009“ von Günter Bentele, Lars Großkurt und René Seidenglanz das Ungleichgewicht beim Gehalt. Das durchschnittliche Monatseinkommen von in der PR beschäftigten Frauen lag knapp 1.890 Euro unter dem ihrer männlichen Kollegen. „Auch auf den verschiedenen Verantwortungsebenen verdienen Frauen weniger als Männer“, stellten die Autoren fest, begründeten den Gehaltsunterschied aber damit, dass Frauen eher Teilzeitstellen belegen, in kleineren Organisationen arbeiten, die grundsätzlich weniger zahlen, und weniger Berufserfahrung vorweisen können.

Auf die Frage, wie es gelingen kann, mehr Frauen in die PR-Führungsetagen zu bekommen, sagt Romy Fröhlich heute: „Frauen müssen mehr mentoriert werden.“ Im Sinne des „same same“-Prinzips, ▶

► suchen auch Manager immer nach Menschen, die ihnen ähnlich sind. Im Klartext: Männer ziehen sich als Nachfolger Männer heran, während ebenso talentierte Frauen ohne Ratgeber, Unterstützer oder solidarische Befürworterinnen leer ausgehen. Doch wie lange kann es sich die Wirtschaft noch leisten, die gut ausgebildeten und lange vernachlässigten Frauen zu ignorieren? In Zeiten des Fachkräftemangels ist es nicht nur ein Zugeständnis an die andere Hälfte der Bevölkerung, sondern zwingend notwendig, mehr Frauen in Managemententwicklungsprogramme und verantwortungsvolle Positionen zu holen. „Hinzu kommt, dass gemischt besetzte Gremien klügere, nachhaltigere Entscheidungen fällen als reine Männerzirkel, da sind sich Fachleute aus Theorie und Praxis einig“, schreibt Inga Michler am 6. Februar in einem Leitartikel für die „Welt am Sonntag“.

Vorreiter Deutsche Telekom

Als erstes Dax-Unternehmen beschloss die Deutsche Telekom im März 2010 freiwillig, bis Ende 2015 seine oberen und mittleren Führungspositionen zu 30 Prozent mit Frauen zu besetzen. Gut ein Jahr ist seitdem vergangen. Das Business Leader Team, insgesamt 60 Manager, wurde von zwei auf sechs Frauen aufgestockt, der Anteil der Frauen in Führungspositionen weltweit von 19 auf 22,6 Prozent, die Zahl der weiblichen Aufsichtsräte in den Tochter- und Enkelgesellschaft von vier auf 17 Frauen erhöht.

Das sind Zahlen, die erste Fortschritte belegen, die sich aber ohne ein grundsätzliches Umdenken und eine Unternehmenskultur, die mehr auf Ergebnisse als auf Anwesenheitszeiten setzt, kaum steigern lassen. Deshalb sind die Programme der Deutschen Telekom, die die Zeitflexibilität verbessern und den Wiedereinstieg von Frauen erleichtern, vielfältig. Im Zuge der Frauenquote wurden interessante Neuerungen wie die BlackBerry Policy, Stay in Contact oder Führung in Teilzeit eingeführt. Menschenfreundliche Regeln, von denen alle Mitarbeiter profitieren, nicht nur die Frauen. Fast schon ein Umlernen ist erforderlich, oder ein „Zurück auf Start“, wenn die Devise plötzlich explizit heißt: Erholungsphasen erwünscht. Das bedeutet nämlich die BlackBerry Policy. Keiner soll sich aus irgendeinem Grund gezwungen fühlen, am Sonntag oder spät nach Feierabend noch E-Mails zu beantworten, nur weil ständige Verfügbarkeit mittlerweile zur Selbstverständlichkeit geworden ist. Der Prozess „Stay in Contact“ soll gewährleisten, dass Mitarbeiterinnen im Mutterschutz oder auch Mitarbeiter in Elternzeit nicht vom Informationsfluss abgeschnitten sind. Auch Führung in Teilzeit gilt für Männer wie für Frauen und wird derzeit von rund 20 Managern genutzt. Eine Diversity-Abteilung, die im vergangenen Jahr personell um rund ein Drittel aufgestockt wurde und aktuell mit 16 Kolleginnen und Kollegen besetzt ist, hilft bei allen Absprachen zur neuen Zeitenregelung und bei allen Fragen, die durch die Frauenquote entstehen. „Es läuft, aber man muss dran bleiben, das ist die Quintessenz von einem Jahr“, fasst Telekom-Pressesprecherin Anne Wenders die Anstrengungen zusammen.

Andreas Knaut, Director Corporate Communications, Health and Sustainability bei Danone, arbeitete schon in der Vergangenheit in weiblich dominierten Kommunikationsabteilungen. Aktuell sind in der Unternehmenskommunikation von Danone drei von vier Führungspositionen weiblich besetzt – ganz ohne Quote, denn männliche Bewerber seien eher selten. Kein Grund zur Klage für Knaut, der den Arbeitsstil seiner Kolleginnen zu schätzen weiß. „Frauen achten mehr als Männer auf die Teamatmosphäre. Wie geht man miteinander um? Wie ist der Ton untereinander? Kommen alle mit?“ So ein rücksichtsvolles Arbeitsklima fördere die Lust auf den Job. Kein unwichtiger Faktor und im Zusammenspiel mit gegenseitiger Wertschätzung für jeden eine Motivation, sich engagiert einzubringen. ■

FRAUEN-COACHING: KÖRPERSPRACHE KANN MAN LERNEN

Auf dem Weg in die Führungsetagen von Unternehmen müssen die Mitarbeiter manch hohe Hürde bewältigen. Vor allem Frauen stellen sich dabei oft selbst ein Bein. Denn entscheidend ist nicht, ob man kompetent ist, sondern, ob man auch so wirkt. **Nur wer souverän auftritt, wird auch inhaltlich gehört.** Daran lässt sich arbeiten:

- Entscheidend ist eine **eindeutige innere Haltung** zu den Aufgaben, die anstehen. Werden Sie sich darüber klar, was Sie erreichen und welche Wirkung Sie erzielen möchten.
- Werden Sie sich Ihrer Körpersprache bewusst. Dann können sie **Blicke,**

Lächeln und Körperhaltung situationsgerecht einsetzen. Ein zur Seite geneigter Kopf wirkt harmlos und nett. Wollen Sie als verantwortungsbewusst und verlässlich wahrgenommen werden, halten Sie den Kopf gerade und blicken Sie Ihrem Gegenüber offen und direkt in die Augen ohne zu starren.

- Bleiben Sie **authentisch und flexibel.** Eine wirkungsvolle Körpersprache lebt nicht von einstudierter Mimik und Gestik. Nutzen Sie Ihren persönlichen Humor und Ihren individuellen Charme, um Ihre Ziele zu erreichen.

Quelle: Die Kernforscher

mobilize movements

