

# Femme Digitale!



Ein Essay von  
**Silvia Hänig**

*Die digitale Arbeitswelt bietet gute Chancen für Führungsfrauen, sich zu positionieren. Eigentlich. Tatsächlich tun sich viele noch schwer mit der eigenen Markenbildung. Welche Weichen sollten die Protagonistinnen der Gegenwart jetzt für sich stellen?*

**I**n den Personaletagen ist mächtig Bewegung und es gibt viel zu tun: Die Digitalisierung berührt alle Unternehmensbereiche, schafft neue Tätigkeitsfelder und stellt die bisherige Arbeitsorganisation auf den Kopf. Mit dieser Entwicklung verändert sich auch die HR-Agenda und macht Vorstände zu Galionsfiguren des Wandels. Gerade die weiblichen Personalvorstände geraten verstärkt ins Rampenlicht. Bei ihnen wird ganz

genau hingesehen, ob sie die Belange der Mitarbeiter im Blick haben und gleichzeitig, quasi „on the job“, die richtigen Weichen für eine zukunftsfähige Organisation stellen können. Keine Frage: Das zu bewerkstelligen ist eine Herkulesaufgabe, die Frauen wie Männer gleichermaßen herausfordert.

Die wirtschaftliche Situation kombiniert mit der Diskussion zu „Frauen in Führung“ oder „Gender-Diversity“ schafft ein hervorragendes Momen-

## „Vorstandsfrauen sollten die Rolle der häufig übertrieben pflichtbewussten Botschafterin des Unternehmens zugunsten einer modernen Managerin ablegen.“

tum für Frauen, ihre Führungsqualitäten öffentlich unter Beweis zu stellen. Gerade wenn es um Mitarbeiterführung, neue Formen der Kommunikations- und Unternehmenskulturen sowie kollaborative Arbeitswelten geht.

Weibliche Personalvorstände haben alle Karten in der Hand, ein Randthema zur strategischen Kernkompetenz zu machen. Wer das erkennt, vermag die vernetzte Arbeitswelt persönlich zu prägen und kann dadurch für andere zum Vorbild werden. Nur, wo passiert das gerade? Wer ist sich dieser öffentlichen Rolle bewusst und bereitet die eigene Organisation auf übermorgen vor? Die Antworten auf diese Fragen sind alles andere als einfach. Zunächst sollten sich Frauen ihrer Rolle als Chef-Kommunikatorin bewusst werden, diese Aufgabe als Teil ihrer unternehmerischen Agenda verstehen und verinnerlichen. Wegdelegieren ist keine Option.

Der Dialog sollte eine klare Richtung haben. Neben der Kommunikation sowohl auf der Ebene der Geschäftsleitung als auch mit den Mitarbeitern ha-

ben vor allem Kunden, Meinungs- und Interaktionsmedien sowie Netzwerke für potenzielle Bewerber Priorität. Allerdings fremdeln noch viele Vorstandsdamen mit besagten Gruppen.

### Markenbildung

Wichtig für weibliche Personalvorstände, die als Gestalterinnen diese neue Ära prägen wollen, ist es daher, ihren „Personal Brand“ herauszuarbeiten. Um die eigene Markenbildung authentisch aufzubauen, gilt es herauszufinden, welche kommunikativen Neigungen und Persönlichkeitsmerkmale am besten mit den Zielen der neuen Arbeitswelt und den Reputationszielen des Unternehmens korrespondieren. Möchte die Personal-Lenkerin das Vorbild für neue Werte, Arbeits- und Kommunikationskulturen sein? Oder doch der Change-Agent, der für Innovationen und Wachstum steht? Oder besser die Teamplayerin, die dafür sorgt, dass agiles Arbeiten über den Globus verteilt funktioniert? Die Antworten auf diese Fragen hängen stark

von der eigenen unternehmerischen Verantwortung ab, sollten aber in der Kommunikation und den persönlichen Eigenschaften zu einem stimmigen Gesamtbild führen. Denn das „Personal Branding“ oder „Leadership Branding“ hat von jeher große Strahlkraft auf das Image des Arbeitgebers. Daher sollte der weibliche Personalvorstand die entsprechende Identifikationsfigur verkörpern.

Zwar kommunizieren die meisten frisch gekürten weiblichen Personalvorstände schon vor den ersten 100 Tagen munter drauflos. Beim verschärften Blick auf eine mögliche Positionierungs-Systematik fällt allerdings auf: Die Mehrheit scheint ihren Vorstandstitel in erster Linie dafür zu nutzen, sich auf öffentlichen Bühnen formal besser durchzusetzen. Diese weiblichen Chefs begreifen ihre Außenkommunikation noch zu stark als Projektionsfläche zur Selbstinszenierung oder Selbstsicherung und weniger als Möglichkeit, einen echten Wertbeitrag zu leisten.

Das mag daran liegen, dass manch weiblicher Vorstand kommunikative Botschaften nicht gezielt einsetzt und manch eine Botschaft nicht vorstandsgerecht sein mag. Denn die bloße Vorstellung neuer Employer-Branding-Initiativen oder New-Work-Kampagnen, worüber entweder Top-Talente gefunden oder die Möglichkeit von Homeoffice-Arbeitsplätzen vorgestellt werden sollen, könnte auch eine Personalreferentin vortragen.

Vorstandsfrauen brauchen thematisch eine andere Flughöhe, die sie öffentlich auf Augenhöhe mit dem Vorstandsvorsitzenden befördert. Damit sollte auch ihr Themenspektrum korrespondieren. Sie sollten die Rolle der häufig übertrieben pflichtbewussten



## „Insbesondere beim Dialog über die sozialen Netzwerke können Frauen punkten, wenn es darum geht, die Persönlichkeit sprechen zu lassen.“

Botschafterin des Unternehmens zugunsten einer modernen Managerin ablegen. Für die Positionierung bedeutet das: Weibliche Vorstände sollten zeigen, dass auch sie mitten im Leben stehen, dass sie klare Verfechterinnen ihrer eigenen HR-Agenda sind und diese auch gegen Widerstände beharrlich weiterverfolgen. Outside-In-Perspektive lautet die Devise.

### Femme Personal

Wer als „Femme Personal“ Wirtschaftsgeschichte schreiben möchte, braucht eine klare Vision, die in konkrete Kernbotschaften heruntergebrochen wird. Und das ist in einer komplexen Welt gar nicht so einfach. Heute kommt es mehr denn je darauf an, mit einfachen Worten vermitteln zu können, welche wirtschaftliche, soziale und gesellschaftliche Tragweite zum Beispiel ein Wandel in Richtung flexibler Arbeitswelten hat. Das Zielbild der Person und die dazugehörige Botschaft sollten so angelegt sein, dass jederzeit die Wirkungszusammenhänge zwischen der eigenen Mission und der geschäftlichen Entwicklung erkennbar sind. Je besser dieser Spagat gelingt, desto größer ist das Vertrauen. Konkret bedeutet das, je nach Zielgruppenzuschnitt, neue Arbeitskonzepte aus unterschiedlichen Perspektiven beschreiben zu können. Denn ein Recruiter braucht eine andere Ansprache als der IT-Vorstand.

Am griffigsten und wirkungsvollsten können diese „Master Narratives“ der modernen Vorreiterinnen natürlich über eine intelligente Kombination aus klassischen, digitalen und firmeneigenen Medien erzählt werden.

### Im digitalen Dialog

Insbesondere beim Dialog über die sozialen Netzwerke können Frauen punkten, wenn es darum geht, die „Persönlichkeit“ sprechen zu lassen. Denn die Stakeholder in den sozialen Communities interessiert vor allem die persönliche Einschätzung und der Blick hinter die Unternehmenskulissen: Welches Buch liest man gerade? Welche Veranstaltung war inspirierend? Was bedeutet diese neue Arbeitswelt für die Menschen?

Je mehr persönliche Relevanz in die Kommunikation einfließt, umso authentischer ist die soziale Positionierungsbilanz. Es ist wichtig zu demonstrieren: Ich bin eine von euch. So erhalten sie auch unmittelbare Resonanz auf die eigenen Botschaften und können gefühlte Barrieren schneller abbauen. Nirgendwo sonst bietet sich durch den direkten Dialog eine derart perfekte Möglichkeit zur Reflektion der eigenen Rolle wie in den sozialen Medien. Das Social Web lässt Rangunterschiede in eine andere Sphäre abrücken und kann sogar eine gefühlte Kollegialität vermitteln.

Das sollten Frauen gezielt für sich nutzen und sich dort über Teamgeist, soziale Kompetenz und Einfühlungsvermögen präsentieren. Ihre digitale Handschrift sollte dabei durch einen fähigkeits- und interessenbasierten Dialog auf Augenhöhe zum jeweiligen Fachthema gekennzeichnet sein. Damit verschaffen sie sich als Promoterin der digitalen Arbeitswelt einen Vorteil gegenüber den männlichen Kollegen, die Netzwerke meist etwas plump zur Selbstvermarktung nutzen. Weibliche Personalvorstände, denen es gelingt, die Stellhebel geschickt zu betätigen, haben eine gute Chance, sich als Vorbild in einer komplexen Arbeitswelt zu positionieren.

In der Praxis halten sich viele Frauen allerdings noch stark zurück. Frauen setzen insgesamt noch zu wenig den Werkzeugkasten der Augenhöhe-Diskussion ein. Die digitale Identität von Führungsfrauen im Netz passt noch nicht zu den Erfordernissen der Zeit. Sie präsentieren sich häufig ausschließlich über ihr Fachwissen.

Hier gilt es, sich mit den Kommunikationsmechanismen des Social Web auseinanderzusetzen, um diese subtil einzusetzen. Weg vom Überzeugen durch Leistung hin zum Überzeugen durch Souveränität. •



**SILVIA HÄNIG** ist Beraterin und Geschäftsführerin von iKOM Strategische Kommunikation. Als Beraterin unterstützt sie Unternehmen kommunikativ beim digitalen Wandel.