
Frauenkarrieren in der Medienbranche

Insa Sjurts

Frauenkarrieren in der Medienbranche

Auf was es ankommt

Insa Sjurts
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,
insbesondere Medienmanagement
Universität Hamburg / HMS
Hamburg, Deutschland

ISBN 978-3-658-02381-2
DOI 10.1007/978-3-658-02382-9

ISBN 978-3-658-02382-9 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.springer-gabler.de

Vorwort

Die Medienbranche ist einer der attraktivsten Wirtschaftsbereiche für Berufseinsteiger. Mit ihrer Vielfalt an Teilbranchen, Unternehmensformen, Geschäftsmodellen und Inhalten bietet sie eine breite Palette an Tätigkeitsfeldern und ist kompatibel mit klassischen wie auch individuellen Berufs- und Lebensmodellen. Vor allem Frauen scheint dies in besonderem Maße anzusprechen. Seit Jahren sind die Anteile weiblicher Studierender in Medienstudiengängen überproportional hoch. In Fächern wie Publizistik, Kommunikationswissenschaft, Journalistik und Medienmanagement liegt der Frauenanteil sowohl bei Studierenden als auch bei den Absolventen anhaltend über 50 %.¹

Dieser hohe Frauenanteil setzt sich in den Medienunternehmen allerdings nicht fort: Hier sind mehrheitlich Männer tätig.² Und wenn Frauen anzutreffen sind, dann insbesondere dort, wo es um *Mitarbeit* in der journalistischen Inhaltekreation und -produktion geht, um Werberaumvermarktung oder um unterstützende Administration. Redaktionen, Lektorate, Kommunikation, Marketing, Rechnungswesen, Anzeigenverkauf – das sind typische Tätigkeitsbereiche weiblicher Mitarbeiter. Und sie arbeiten in Stabsbereichen wie Strategie, Marktforschung und in Rechtsreferaten als Serviceabteilungen des Top-Managements.

Schaut man in die oberste Leitungsebene der Medienhäuser, reduziert sich die Zahl der Frauen noch weiter. Chefredakteurspositionen sind überwiegend mit Männern besetzt³ und als Vorstände oder Geschäftsführerinnen findet man Frauen ebenfalls selten.⁴ Wenn Frauen es hier ganz an die Spitze schaffen, dann ist ihnen die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit sicher – so groß ist der Neuigkeitswert.

Nicht nur für sich genommen, sondern insbesondere mit Blick auf die besondere Rolle von Medien in einer Gesellschaft sind diese Befunde problematisch. Medien sind Wegbegleiter und in ihrer beschreibenden, erklärenden und einordnenden Funktion auch Mit-Gestalter gesellschaftlicher Realität und Kultur. Wenn hier Frauen in Spitzenpositionen Rarität sind, hat dies weitreichende Bedeutung über die Medienunternehmen hinaus.

Die Gründe für die geringe Präsenz von Frauen in Medien-Top-Positionen sind vielfältig. Argumente wie die Bevorzugung von Männern durch Männer, der Verweis auf männliche Seilschaften oder auch ein möglicherweise fehlendes Zutrauen in die Führungsstärke weiblicher Chefs werden angeführt und mögen Erklärungsbeiträge liefern. Hinzu kommen jedoch

¹ Für das Wintersemester 2012/2013 weist das Statistische Bundesamt sogar noch höhere Werte aus. Danach sind 61 % der Studierenden im Fach Medienwirtschaft/Medienmanagement weiblich, in Medienwissenschaft sind es 65 % und in Kommunikationswissenschaft/Publizistik sogar fast zwei Drittel, nämlich 67 %. Vgl. Statistisches Bundesamt, Bildung und Kultur – Studierende an Hochschulen, Fachserie 11, Reihe 4.1, Wiesbaden 2013.

² Vgl. hierzu ausführlich und mit Blick über Deutschland hinaus European Institute für Gender Equality: Advancing gender equality in decision-making in media organisations, Luxembourg 2013.

³ Annette Bruhns, Redakteurin beim SPIEGEL und Vorsitzende des Vereins ProQuote, berechnete erst kürzlich, dass nur zwei Prozent der Chefredakteure bei deutschen Zeitungen Frauen seien. Beim Fernsehen ergab sich ein Frauenanteil in Chefredaktionen von 18 % und bei Online-Medien von 22 %. Vgl. Bruhns, A.: Zwei Prozent Chefredakteurinnen sind nicht genug. In: ZEIT Online vom 7.9.2013.

⁴ Vgl. European Institute für Gender Equality: Advancing gender equality in decision-making in media organisations, Luxembourg 2013, S. 25ff.

auch Hindernisse, die sich Frauen selbst auferlegen. Sie beginnen bei Unsicherheiten über die eigenen Fähigkeiten, gehen über Unklarheiten zu den kritischen Erfolgsfaktoren des Aufstiegs und Fehleinschätzungen der wirklichen Anforderungen in Spitzenpositionen und reichen bis hin zu Befürchtungen zu möglichen Stolpersteinen auf dem Weg nach oben.

Exakt hier setzt das vorliegende Buch an. „Worauf es ankommt“ ist dabei kein Rezeptbuch für den Weg in Medien-Spitzenpositionen. „Worauf es ankommt“ will Transparenz schaffen über Wege und Anforderungen in Top-Positionen im Medienbereich. Und es will Interesse wecken an der Übernahme von Leitung und Verantwortung.

In 37 individuellen Gesprächen zeigen Führungsfrauen, welchen beruflichen Weg sie genommen haben, welche Erfolgsfaktoren entscheidend waren, wo Stolpersteine lagen, wie sie den Alltag zwischen beruflicher Herausforderung und privatem Leben gestalten und wie sie mit Schwierigkeiten auf ihrem Weg umgegangen sind. Die Gespräche folgen dabei einem einheitlichen Interviewschema. Das macht sie vergleichbar und in den Ergebnissen transparent. Heraus gekommen sind höchst individuelle, nahe und authentische Gespräche und Einblicke in den beruflichen Werdegang von Medienfrauen.

Die Auswahl der Gesprächspartnerinnen folgt dabei zwei Leitgedanken. Zum Ersten soll ein Einblick gegeben werden in ein möglichst großes Spektrum von Medienteilbranchen – von der Contentproduktion über das Packaging bis hin zur Distribution. Zum Zweiten sollten in diesen Branchen sowohl Managerinnen porträtiert werden als auch Frauen, die an der Spitze der journalistischen beziehungsweise kreativen Tätigkeit stehen. Auch zwei Politikerinnen waren Gesprächspartnerinnen. Sie sind mit dem Thema Frauen in Spitzenpositionen seit langem intensiv befasst und kennen die besonderen Herausforderungen in Top-Positionen aus eigener Erfahrung.

Am Ende der Lektüre wird klar, „worauf es ankommt“. Drei Eckpfeiler der Karriereentwicklung schimmern in nahezu allen Gesprächen durch und sind unverkennbar – und zwar quer über alle Medienteilbranchen hinweg und gültig für Verwaltungs- wie auch Kreativ-Spitzenfrauen:

- Leidenschaft für die Sache und klares Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten
- Nachhaltige Unterstützung durch individuelle Förderer und/oder durch Netzwerkkontakte
- Aktiver Umgang mit beruflichen Herausforderungen und Schwierigkeiten

Wie sich diese drei Eckpfeiler des Erfolgs inhaltlich füllen und verstehen lassen, was sie in verschiedenen Branchen meinen und bedeuten, zeigen die Gespräche anschaulich. Sie machen auch deutlich, dass formale Qualifikation ein wichtiger Baustein des späteren Erfolgs sein kann, er aber nicht der zentrale Karrieretreiber ist. Die große Karriere entsteht vielmehr da, wo Leidenschaft für Medien zusammen kommt mit dem Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten, Authentizität, Mut, Ausdauer, Durchsetzungskraft, Empathie und schlussendlich auch Glück. Denn bei allem Einsatz, aller Kompetenz und aller Unterstützung braucht es auch die geeignete Chance, um all das zur Wirkung und zur Entfaltung zu bringen.

Ein Buchprojekt wie das Vorliegende ist nur denk- und realisierbar mit dem Einsatz vieler Menschen. Allen voran möchte ich den Interviewpartnerinnen danken, die spontan und

unkompliziert zugesagt und in ihren vollen Terminkalender zeitnahe Gesprächsmöglichkeiten gefunden haben. Die Gespräche waren eine große inhaltliche und menschliche Bereicherung. Bedanken möchte ich mich auch bei meinem großartigen Team, das vom ersten Moment an Feuer und Flamme für die Buchidee gewesen ist. Ohne Henning Meyfarth, Birgit Paubandt, Silvia Worm und Barbara Hilgert gäbe es diesen Band nicht. Und – last but not least – geht mein Dank an Carsten Brosda und Margret Beck aus dem Amt Medien in der Senatskanzlei Hamburg, die die Umsetzung interessiert und unterstützend begleitet haben.

Hamburg, im Dezember 2013

Insa Sjurts

Geleitwort

Medien sind eine besondere Branche, und die Verantwortlichen in den Redaktionen, Geschäftsführungen und Intendanten werden nicht müde, genau das immer wieder zu betonen. Meistens haben sie Recht. Es gibt allerdings auch die Situationen, in denen nur allzu deutlich wird, dass es gesellschaftliche Zustände gibt, von denen sich auch die kreativste und progressivste Branche nicht ohne weiteres emanzipieren kann. Ein Beispiel dafür ist die Gleichberechtigung zwischen Frauen und Männern. Wenn ich die Spitzen der Medienunternehmen und ihrer Verbände zu Diskussionsrunden einlade oder ihre Veranstaltungen besuche, dann ähneln sich noch immer die Bilder: Kaum eine Frau ist dabei.

Dieser individualempirischen Erfahrung stehen andere, Mut machende Beispiele entgegen, die den gleichstellungspolitischen Befund zumindest etwas relativieren: Zwei der in Hamburg ansässigen führenden europäischen Zeitschriftenhäuser haben mit Julia Jäkel und Yvonne Bauer je eine Frau an der Spitze; die Geschäftsführerin der Hamburg Media School und Herausgeberin dieses Buches Prof. Dr. Insa Sjurts ist weiblich, ebenso sind es die Leiterin der Filmförderung Hamburg/Schleswig-Holstein Eva Hubert und die Chefin des Hamburger Landesfunkhauses des NDR Sabine Rossbach. Die entsprechende Fakultät der Hochschule für angewandte Wissenschaften wird mit Prof. Dorothea Wenzel von einer Frau geführt, und der Verein pro quote hat seinen Sitz in Hamburg. Jeder kennt außerdem die großen Journalistinnen unserer Stadt, für die stellvertretend hier nur Gräfin Dönhoff genannt sei. Sie alle stehen für hunderte weiterer Beispiele, aus der Filmbranche, aus der Musikbranche, den Kommunikationsagenturen. Und auch die Digital Media Women sind in Hamburg gut vertreten. Aber eben immer noch nicht ausreichend – vor allem nicht auf den Etagen in den Medienhäusern, auf denen Entscheidungen vorbereitet und getroffen werden.

Die Zeiten, in denen wir glauben durften, dass sich das von selber regeln würde, sind endgültig vorbei. Heute wissen wir, dass wir uns intensiv um die Rahmenbedingungen kümmern müssen, wenn wir Frauen gleichberechtigte Teilhabe ermöglichen wollen. Strukturelle Entscheidungen sind nötig. Und in der Politik werden sie zunehmend getroffen: Im Hamburger Senat sitzen genauso viele Senatorinnen wie Senatoren. In unserer Bürgerschaft sind 40 % der Abgeordneten weiblich. Aber was im Bereich des politischen Dezisionismus möglich ist, gerät auf den folgenden Ebenen der Staatsräte und -rätinnen, der Amtsleiterinnen und -leiter zu einem schwierigen Unterfangen. Hier prägen Jahrzehnte männlich dominierter Kultur und entsprechende Karriereentscheidungen die Auswahlssituation. Hier liegt viel Arbeit vor uns. Das ist in den Medienunternehmen sicher nicht anders. Aber auch hier ist Fortschritt möglich: In den Führungsgremien der öffentlichen Unternehmen haben wir den Anteil von Frauen allein in der laufenden Legislaturperiode von 16 auf 25 Prozent steigern können. Das ist nicht ausreichend, aber es ist ein Anfang.

Medien brauchen Frauen an der Spitze. Zunächst wegen der Inhalte: An den Kommunikationsprozessen müssen alle gesellschaftlichen Gruppen teilnehmen und teilhaben. Das wird immer nur unzureichend gelingen, wenn die Verantwortlichen für Medieninhalte vorwiegend einem Geschlecht angehören. Die medialen Geschlechterbilder gehören modernisiert, und das wird nicht gelingen, wenn nur Männer mit traditionellen Familienarrangements

über die Inhalte bestimmen. Mit Grauen erinnere ich mich an einen leitenden Redakteur aus leider noch immer nicht längst vergangenen Zeiten, der die Auffassung zu Gehör brachte, dass es die Hackfleischgerichte seien, die Frauen Woche für Woche in ihren Magazinen erwarten.

Aber nicht nur die Inhalte, sondern auch die Technologie braucht Vielfalt: Wir Unternehmen seit etlichen Jahren erhebliche politische Anstrengungen, um den Anteil von jungen Frauen zu erhöhen, die sich für die sogenannten MINT-Fächer und damit eine eher naturwissenschaftlich-technische Bildung interessieren. Angesichts der demographischen Entwicklung werden wir es uns gar nicht leisten können, hier auf das Wissen und die Perspektive jeweils der Hälfte einer Generation zu verzichten. Und wer einen realistischen Blick auf die Fachkräftesituation der Zukunft wirft, wird sich nicht damit zufrieden geben, dass viele Mädchen es sich nicht vorstellen können, Technologie und Informatik als „ihr Ding“ zu begreifen, sondern muss sich darum bemühen, hier neue Chancen auf – in der Regel sehr gut entlohnte – Beschäftigung zu schaffen.

Schon diese Zusammenhänge zeigen, dass Gleichstellung ein Schlüssel zu wirtschaftlicher Prosperität ist. Länder wie Norwegen, die längst feste Beteiligungsquoten beispielsweise für den Frauen-Anteil in den Aufsichtsräten börsennotierter Unternehmen kennen, argumentieren offensiv mit diesem Zusammenhang. Wenn wir diese Potenziale nutzen wollen – gesamtgesellschaftlich ebenso wie in der Medienbranche – dann müssen wir den Mut zu entsprechenden strategischen Entscheidungen besitzen. Dann dürfen wir es nicht länger hinnehmen, dass Frauen nach wie vor strukturell schlechter bezahlt werden und überdies an die berühmte gläserne Decke stoßen.

Das vorliegende Buch leistet einen Beitrag zur nötigen Veränderung, indem es das Bewusstsein für die Rahmenbedingungen schärft, die einen Erfolg erleichtern. Es macht die Erfahrungen vieler Medienfrauen transparent, die in ihren Unternehmen und Institutionen in der ersten Reihe stehen. Insa Sjurts und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben sie interviewt und daraus dieses Buch gemacht.

Die Interviews fördern manch Überraschendes zutage – einiges allerdings nur, weil wir vieles vergessen haben, was vor dreißig Jahren noch aktuell war, zum Beispiel dass Teilzeitjobs im Rundfunk völlig undenkbar waren, bis die Publizistin Carola Stern im Jahre 1981 einen entsprechenden Vertrag für eine Kollegin beim WDR durchsetzte. Heute geht es um familienfreundliche Arbeitszeiten für alle. Chefinnen und Chefs in den Unternehmen hat eine der Interviewten ins Merkbuch geschrieben: „Ich konnte wachsen, weil mich niemand unter Druck setzte“.

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist auch für Spitzenfrauen der Medienwirtschaft ein Dreh- und Angelpunkt. Es ist zentral, dass wir hier gesellschaftlich den Rahmen justieren und die entsprechenden Angebote flächendeckend vorhalten: Es geht um Betreuungsplätze, um familiengerechte Arbeitszeiten für alle, um entsprechend sensible Unternehmenskulturen. Das sind Voraussetzungen dafür, dass alle Männer und Frauen beruflichen Erfolg und ein glückliches Familienleben miteinander vereinbaren können. Aber natürlich braucht eine geschlechtergerechte Politik mehr als nur gute Bedingungen für Familien. Es geht auch um die Überwindung von Stereotypen, um das Aufbrechen der Old-Boys-

Networks und um mehr Sichtbarkeit für den unerlässlichen Anteil, den viele Frauen seit Jahrzehnten am Erfolg der Medien haben.

Viele der diesbezüglichen konkreten Ratschläge der Medienmacherinnen kommen bekannt vor: Neugier, Offenheit, Disziplin (3x die Woche morgens schwimmen gehen), Ausdauer, Kommunikationsfähigkeit, Organisationstalent, dickes Fell – solche Eigenschaften werden als wesentlich beschrieben für diejenigen, die in den Medien an die Spitze kommen wollen. Das dürfte sich bei Männern nicht sehr unterschiedlich darstellen. Mehr Unterschied scheint es in Sachen Selbstbewusstsein und Selbst-Marketing zu geben. Fragt sich nur, warum Personalentscheiderinnen und Personalentscheider das immer noch viel zu oft nicht merken.

Einfach einen guten Job machen; dieses Credo aus einem der Interviews könnte der Titel des Buches sein. Denn das ist das, was jede Einzelne beitragen kann. Den Rahmen dafür, dass das die Grundlage einer erfolgreichen Karriere sein kann, müssen wir immer auch gesellschaftlich sichern.

Ich wünsche dem Buch ebenso viel Erfolg wie allen, die – ganz gleich welchen Geschlechts – ihren Weg in den Medien gehen.

Olaf Scholz

Erster Bürgermeister der Freien und Hansestadt Hamburg

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| Vorwort | V |
| Geleitwort | IX |
| | |
| A. Karrieren in der medialen Contentproduktion | |
| I. Medienteilmarkt Buch | 1 |
| Claudia Reitter (Geschäftsführerin Verlagsgruppe Random House): „Großes Engagement, hohe Leistungsbereitschaft und erfolgreiche Arbeit“ | 3 |
| Elisabeth Ruge (Lektorin und Verlegerin): „Leidenschaft und Sensitivität“ | 10 |
| | |
| II. Medienteilmarkt Nachrichten | 19 |
| Karina Böckmann (Chefredakteurin IPS-Inter Press Service Deutschland): „Wenig Raum für Zukunftsträume“ | 21 |
| Edith Stier-Thompson (Geschäftsführerin dpa Picture-Alliance GmbH): „Von dem was man tut, muss man überzeugt sein“ | 26 |
| | |
| III. Medienteilmarkt Musik | 31 |
| Dagmar Sikorski-Großmann (Geschäftsführende Gesellschafterin Sikorski Musikverlage): „Chancen ergreifen, wenn sie sich bieten“ | 33 |
| Alexandra Ziem (Head of Artist & Repertoire Electrola Universal Records): „My whole life is about music“ | 40 |
| Jane Comerford (Vocalcoach und Leadsängerin): „Den unverwechselbaren Wert der eigenen Fähigkeiten erkennen“ | 45 |
| Prof. Dr. Brigitte Fassbaender (Opernsängerin, Liedsängerin, Regisseurin und Intendantin): „Auf, zu neuen Taten!“ | 50 |
| | |
| IV. Medienteilmarkt Film | 55 |
| Prof. Dr. Susanne Stürmer (Präsidentin Hochschule für Film und Fernsehen „Konrad Wolf“): „Durchatmen, drüber nachdenken und dann weiter machen“ | 57 |

| | |
|--|----|
| Heike Wiehle-Timm (Geschäftsführerin Relevant Film): „Das Interesse an Menschen und ihren Geschichten ist essentiell“ | 62 |
| Kerstin Ramcke (Produzentin Studio Hamburg FilmProduktion): „Ehrgeiz ohne sich selbst in den Vordergrund zu spielen“ | 69 |
| Winka Wulff (Produzentin Polyphon Film- und Fernsehgesellschaft mbH): „Angstfreiheit ist eine Grundvoraussetzung“ | 77 |

B. Karrieren im Contentpackaging

I. Medienteilmarkt Zeitung 83

| | |
|---|-----|
| Susan Molzow (Geschäftsführerin Morgenpost Verlag GmbH): „Entschlussfreudigkeit ist eine wichtige Eigenschaft“ | 85 |
| Lydia Nißl (Geschäftsführerin Donaukurier Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG): „Ehrlichkeit, Authentizität und sich selbst treu bleiben“ | 91 |
| Silke Hellwig (Chefredakteurin Weser-Kurier): „Man muss auch eine Portion Mut haben“ | 96 |
| Ines Pohl (Chefredakteurin taz, die tageszeitung): „Mein Job ist nie zu Ende“ | 101 |

II. Medienteilmarkt Zeitschrift 107

| | |
|--|-----|
| Julia Jäkel (Vorstandsvorsitzende Gruner + Jahr AG & Co. KG): „Die Schnittstelle zwischen inhaltlichem Arbeiten und unternehmerischem Handeln hat mich immer fasziniert“ | 109 |
| Waltraut von Mengden (Consultant Bauer Media Group und erste Vorsitzende Verband der Zeitschriftenverlage in Bayern (VZB)): „Wer in der Aufgabe aufgeht, kommt auch voran“ | 114 |
| Sandra Immoor (Chefredakteurin Bild der Frau): „Immer die besten Geschichten erzählen“ | 120 |
| Beate Wedekind (Journalistin und Unternehmerin): „Bedingungsloser Wille zu grenzenlosem Einsatz“ | 125 |

III. Medienteilmarkt Hörfunk 131

| | |
|---|-----|
| Dagmar Reim (Intendantin Rundfunk Berlin-Brandenburg (rbb)): „Eine der großen Hürden für Frauen ist fehlendes Selbstbewusstsein“ | 133 |
|---|-----|

| | |
|--|------------|
| Sabine Rossbach (Direktorin NDR Landesfunkhaus Hamburg): „Mit Herz und Leidenschaft und Spaß an der Sache“ | 138 |
| Dr. Claudia Nothelle (Programmdirektorin Rundfunk Berlin-Brandenburg (rbb)): „Hinfallen, aufstehen, Krone richten, weiter gehen“ | 144 |
| Claudia Spiewak (Chefredakteurin NDR Hörfunk und Programmchefin von NDR Info): „Kommunikationsfähigkeit, Sensibilität und eine lebendige Radio-Sprache“ | 150 |
| IV. Medienteilmarkt Fernsehen | 157 |
| Verena Kulenkampff (Fernsehredakteurin Westdeutscher Rundfunk (WDR)): „Keine Angst vor neuen Aufgaben haben“ | 159 |
| Maria von Borcke (Geschäftsführerin N24 Media GmbH): „Einfach einen guten Job machen“ | 163 |
| Gabi Bauer (Journalistin und Fernsehmoderatorin, ARD): „Viel Sein. Ein bisschen Schein. Und jede Menge Schwein“ | 170 |
| Christine Westermann (Journalistin, Autorin und Moderatorin): „Der entscheidende Faktor ist, es zu wollen“ | 175 |
| V. Medienteilmarkt Internet | 183 |
| Katharina Borchert (Geschäftsführerin Spiegel Online GmbH): „Dinge tun, für die man wirklich brennt“ | 185 |
| Donata Hopfen (Geschäftsführerin BILD GmbH & Co. KG): „Mit jedem Schritt dazu lernen“ | 192 |
| Domenika Ahlrichs (Stellvertretende Chefredakteurin Zeit Online): „Sich nicht kompromittieren lassen“ | 198 |
| Jule Lutteroth (Stellvertretende Chefredakteurin Spiegel Online): „Die Arbeit in einer Redaktion ist kein Wellnessprogramm“ | 203 |
| C. Karrieren in der medialen Distribution | |
| I. Medienteilmarkt Grosso | 209 |
| Barbara Becker (Geschäftsführerin Pressevertrieb Riedel): „Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit“ | 211 |

Gabriele Simon (Geschäftsführende Gesellschafterin Mölk Pressegrasso):
 „Gute Menschenkenntnis und Menscheneinschätzung sind wichtig“217

II. Medienteilmarkt Telekommunikation 223

Prof. Dr. Marion Schick (Vorstandsmitglied Deutsche Telekom AG):
 „Wichtig ist die Abrundung und Weiterentwicklung der Persönlichkeit“225

D. Die Herausforderungen in Spitzenpositionen aus Sicht der Politik

I. Sicht und Erfahrungen einer Bundesministerin231

Dr. Kristina Schröder (Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend):
 „Sich selber treu bleiben“233

II. Sicht und Erfahrungen einer Ministerpräsidentin 239

Heide Simonis (Ehemalige Ministerpräsidentin Schleswig-Holstein und Politikerin):
 „Auf die Fähigkeit, abschalten zu können, kommt es entscheidend an“241