

## Eine Frage der Kultur?

### Weibliche Führungskräfte und ihre Karrierewege in PR- und Kommunikationsagenturen

Von Anne Wunsch

#### Abstract

PR- und Kommunikationsagenturen gelten als Frauendomäne, mit einer Ausnahme. In den obersten Führungsebenen sind immer noch wenige weibliche Führungskräfte vertreten. Der vorliegende Beitrag nimmt Frauen in Führungspositionen in deutschen Agenturen in den Blick. Die Forschungsfragen beziehen sich auf Faktoren, die Frauen auf einem vertikalen Karriereweg unterstützen, die Bedeutung des Faktors Geschlecht und die Führungsstile von Frauen in PR- und Kommunikationsagenturen. Diese Thematiken finden derzeit im Forschungsbereich PR wenig Beachtung – anders als in anderen Bereichen. Um die Fragen zu beantworten, wurden im Rahmen

einer Masterarbeit sieben leitfadengestützte Interviews mit Frauen im Management von großen PR- und Kommunikationsagenturen in Deutschland geführt. Die Ergebnisse zeigen, dass flexible, offene Organisationskulturen und unterstützende Mentor\*innen insbesondere für Frauen mit Kindern für eine vertikale Karriere förderlich sind. Ein Herausstellen der wenigen Führungsfrauen in der Branche wird als nicht zielführend bewertet, um mehr Frauen für das Topmanagement zu gewinnen. Bezüglich des Führungsstils präferieren die Befragten einen Stil mit kooperativen und kollaborativen Elementen.

Das Berufsfeld Public Relations (PR) gilt in Deutschland in Folge des sogenannten Gender Switch seit Anfang des 21. Jahrhunderts vor dem Hintergrund der Studienlage als feminisiert, der Frauenanteil liegt also bei über 50 Prozent (Fröhlich, Peters & Simmelbauer, 2005; Hassenstein, 2016). Auch wenn es in den zurückliegenden Jahren keine bekannten umfassenden repräsentativen Erhebungen gibt (Fröhlich, 2019), deuten verschiedene Veröffentlichungen darauf hin, dass die PR weiterhin als feminisiertes Berufsfeld zu beschreiben ist, die Anteile weiblicher Mitarbeitenden sogar weiter steigen, Frauen jedoch

gleichzeitig auf den oberen Führungsebenen klar unterrepräsentiert sind (Zerfass et al., 2019; Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA e.V., 2017; World PR Report, 2017). Das gilt insbesondere im Bereich der Agenturen, obwohl dieser seit jeher als besondere Frauendomäne in der PR zu beschreiben ist. Es scheint immer noch zu gelten, was Anfang des Jahrtausends galt: „Frauen sind bei weitem noch nicht in dem Ausmaß in Führungspositionen angekommen, wie es ihrem tatsächlichen Anteil in der Branche entspräche“ (Peters, 2004, S. 137).

### **Das Forschungsziel**

Woran liegt das? Und was kann gegen diese Unterrepräsentanz getan werden? Insbesondere PR- und Kommunikationsagenturen mit ihrem häufig hohen Frauenanteil sollten daran interessiert sein, auch im obersten Management einen Ausgleich zwischen den Geschlechtern herzustellen. Doch während die Thematik „Frauen in Führungspositionen“ in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung – sowie im Übrigen auch in der gesellschaftlichen Diskussion – allgemein in den vergangenen Jahren viel Beachtung gefunden hat, ist in Bezug auf die PR ein deutliches Forschungsdefizit zu verzeichnen. Dieser Aufsatz, der auf den Erkenntnissen einer Masterarbeit beruht, soll unterstützende Faktoren speziell für weibliche Führungskräfte bezüglich einer vertikalen Karriere in Agenturen aufzeigen, um Ansätze zu liefern, wie der Frauenanteil in den obersten Führungsebenen erhöht werden könnte. Außerdem sollen im weiteren Verlauf dieses Aufsatzes die Sichtweise weiblicher Führungskräfte bezüglich des Faktors Geschlecht sowie die (weiblichen) Führungsstile in PR- und Kommunikationsagenturen thematisiert werden (Wunsch, 2019).

### **Die Methode**

Im Rahmen der empirischen Erhebung wurden im Zeitraum zwischen Juni und August 2019 sieben qualitative leitfadengestützte Expertinneninterviews durchgeführt. Interviewt wurden weibliche Führungskräfte der ersten und zweiten Führungsebene aus großen deutschen PR- und Kommunikationsagenturen. Um diese zu bestimmen, wurde das „Peffers PR-Ranking 2018“ der umsatzstärksten PR- und Kommunikationsagenturen in Deutschland herangezogen. Der qualitative Ansatz ermöglichte vor dem Hintergrund der defizitären Forschungslage einen hohen Erkenntnisgewinn aus den persönlichen Werdegängen und Erfahrungen der befragten weiblichen Führungskräfte. Fünf Gespräche fanden face-to-face statt, zwei wurden aus organisatorischen Gründen per Telefon geführt. Im Anschluss wurden die aufgezeichneten Interviews anonymisiert wörtlich transkribiert, um sie regelgeleitet auszuwerten (Kaiser, 2014). Hierfür wurde die inhaltliche Strukturierung der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) angewendet.

Für einen Überblick und die spätere Einordnung der Forschungsergebnisse werden die sieben Interviewpartnerinnen unter Beachtung der Anonymisierung in der folgenden Tabelle kurz charakterisiert (Wunsch, 2019).

Position	unterstellte Mitarbeiter*innen (ca.)	Alter	Kinder	Partner
Standort- und Unitleiterin	30	33	0	Ja
Geschäftsführerin Agentur	140	51	2	Ja
Geschäftsführerin Standort und Unitleiterin	130	36	1	Ja
Geschäftsführerin Unit	60	39	2	Ja
geschäftsführende Gesellschafterin Agentur	80	45	0	Ja
Geschäftsleiterin Agentur	60	52	0	Nein
Vorstandsvorsitzende Agentur	80	48	1	Ja

Tabelle 1: Charakterisierung der befragten Frauen in Agentur-Führungspositionen

### Ergebnisse I: Unterstützende Karrierefaktoren

In Bezug auf die Karrierefaktoren erscheint eine Unterscheidung in strukturelle und individuelle Faktoren sinnvoll, wobei die strukturellen Faktoren sich mit personenunabhängigen Merkmalen beschäftigen, während sich die individuellen Faktoren direkt auf die Person beziehen (Stehling, 2006). Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass Faktoren aus beiden Gruppen zu identifizieren sind, die Frauen in PR- und Kommunikationsagenturen auf dem Weg in die obersten Führungsebenen unterstützen können, wobei die strukturellen jedoch deutlich überwiegen. Beim Blick auf eben diese ist zunächst eine von Offenheit, Wertschätzung und Flexibilität geprägte Organisationskultur als entschei-

dender unterstützender Faktor hervorzuheben, die es insbesondere Frauen mit Kindern ermöglicht, die berufliche Tätigkeit flexibel zu gestalten. Die befragten Mütter bestätigen bisherige Befunde außerhalb der PR-Forschung, dass die Kultur als eine Art Rahmen für weitere Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu betrachten ist. Es fällt außerdem auf, dass insbesondere die jüngeren Befragten einer offenen, flexiblen und familienfreundlichen Organisationskultur eine hohe Bedeutung zuschreiben und sie als eine Art Grundvoraussetzung für die Entscheidung für eine Agentur als Arbeitsort sehen. Auch den Partner und gegebenenfalls Vater der Kinder heben die Interviewpartnerinnen als unterstützenden Faktor hervor. Als weiterer struktureller Karrierefaktor

sind anhand der geführten Interviews Unterstützer\*innen bzw. Mentor\*innen zu identifizieren, die aktiv auf dem Karriereweg in einer Agentur zur Seite stehen – insbesondere vor dem Hintergrund, dass Frauen häufig zunächst eine geringe Karriereorientierung aufweisen. Ob entsprechende Mentor\*innen männlich oder weiblich sind, scheint dabei keine Rolle zu spielen. Die Bedeutung der in der Literatur häufig genannten weiblichen Vorbilder als unterstützender Faktor bestätigt sich in dieser Erhebung hingegen nicht. In Bezug auf individuelle Faktoren heben die befragten Frauen in Führungspositionen die Führungskompetenz hervor, Verantwortung übernehmen zu wollen. Insgesamt gilt für die Identifikation und Bewertung von Karrierefaktoren, dass sie in sich nicht immer trennscharf sind, sich teilweise gegenseitig bedingen und selbstverständlich stark von individuellen Gegebenheiten abhängen, was die Suche nach praxisnahen Lösungen nicht einfach, sondern vielmehr komplex macht (Wunsch, 2019).

### **Ergebnisse II: Inklusiver Führungsstil**

Die weiteren Forschungsfragen der Untersuchung beziehen sich darauf, wie weibliche Führungskräfte in PR- und Kommunikationsagenturen den Faktor Geschlecht in Bezug auf Führungspositionen in ihrem Berufsfeld einschätzen und wie sie ihren eigenen Führungsstil beschreiben. Zum ersten Punkt kann festgehalten werden, dass die befragten Frauen, die heute allesamt in einer hohen Führungsposition sind, die Bedeutung geschlechtsspezifischer Diskriminierung gemischt einschätzen, diese sensible Problematik in der Gruppe der Interviewpartnerinnen jedoch eher weniger ausgeprägt zu sein scheint. Das Ergebnis deckt sich mit einer früheren Untersuchung von Frauen in Agenturen, in der herauskam, dass weibliche Führungskräfte allgemein wenige Erlebnisse geschlechtsspezifischer Diskriminierung äußern (Peters, 2004). Mehrheitlich ablehnend

stehen die Befragten der Frage gegenüber, das Geschlecht in besonderer Weise herauszustellen, um mehr Frauen für das Topmanagement zu gewinnen. Es wird eher als längerer Prozess gesehen, dass nach und nach mehr Frauen in Führungspositionen kommen. In Bezug auf die dritte Forschungsfrage stechen bei den Befragten die Führungsstilelemente Kollaboration, Partizipation und Kommunikation hervor, die einem inklusiven Führungsstil zugeordnet werden können (Werder & Holtzhausen, 2009). Es lohnt in diesem Zusammenhang erneut ein Blick auf Unterschiede in den Altersgruppen. Die Frauen in dieser Erhebung, die ihren Führungsstil als eine Mischung aus partizipativen bzw. kollaborativen und aber auch durchsetzungsstarken bis hin zu autoritären Elementen beschreiben, gehören in die Gruppe der etwas älteren Befragten. Die im Vergleich jüngeren Interviewpartnerinnen nennen keine autoritären Elemente und betonen die Inklusiven (Wunsch, 2019).

### **Ein Ausblick**

Die Ausführungen zeigen als Implikation für die Praxis, dass PR- und Kommunikationsagenturen vor allem im Rahmen ihrer Organisationskultur flexible, strukturelle Bedingungen schaffen sollten, um Frauen – und genauso Männern – Karrieremöglichkeiten zu eröffnen. Es stellt sich vor dem Hintergrund der Arbeitsprozesse in Agenturen die Frage, inwiefern dies möglich ist. Es erscheint deshalb an dieser Stelle sinnvoll, das Thema Kultur in Agenturen allgemein in den Blick der Forschung zu rücken. Ein weiterer interessanter Ansatzpunkt könnte damit zusammenhängend der Fokus auf Organisationskulturen in Verbindung mit verschiedenen Führungsgenerationen sein. Die durchgeführte Erhebung mit einer vergleichsweise kleinen Gruppe von Befragten liefert darüber hinaus zahlreiche weitere Ansätze für

weiterführende Forschung. Dazu gehören sicher auch eine stärkere Einbeziehung der männlichen Perspektive sowie eine Vertiefung der Frage nach geschlechtsspezifischer Diskriminierung. Einen interessanten Ansatzpunkt bieten außerdem die Ergebnisse zum Führungsstil der befrag-

ten Agenturfrauen in Führungspositionen. Weitere Untersuchungen könnten sich damit beschäftigen, welche Führungsstile von Agenturmitarbeiter\*innen bevorzugt werden und mit einem hohen Führungserfolg in Verbindung stehen.

---

## Literaturverzeichnis

**Fröhlich, R., Peters, S. & Simmelbauer, E. (2005).** Public Relations. Daten und Fakten der geschlechtsspezifischen Berufsfeldforschung. München: Oldenbourg.

**Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA e.V. (2017).** Human Resources Management Studie 2017, [https://www.gwa.de/Presse/Studienund/GWAStudien#domvalue\\_2710](https://www.gwa.de/Presse/Studienund/GWAStudien#domvalue_2710) [Abgerufen am: 28.01.21]

**Hassenstein, K. (2016).** Berufserfolg in der PR-Branche: Expressivität, Instrumentalität, Motivation, Wiesbaden: Springer Fachmedien.

**International Communications Consultancy Organisation u.a. (2017).** World PR Report 2017, <http://www.akospr.ru/wp-content/uploads/2012/02/World-PR-Report-2017.pdf> [Abgerufen am: 28.01.21]

**Kaiser, R. (2014).** Qualitative Experteninterviews. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung, Wiesbaden: Springer.

**Mayring, P. (2015).** Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, (12. Auflage). Weinheim / Basel: Beltz.

**Peters, S. (2004).** Ladykiller PR? Nahaufnahmen zu den Bedingungen der beruflichen Karriere als PR-Frau. Eine explorative Studie, München: Ludwig-Maximilians-Universität.

**Stehling, S. (2006).** Erfolgsfaktoren der Karriere. Eine Analyse objektiv erfassbarer Prädiktoren des beruflichen Erfolgs bei deutschen Akademikern. München, Mering: Rainer Hampp Verlag.

**Werder, K. P. & Holtzhausen, D. (2009).** An Analysis of the Influence of Public Relations Department Leadership Style on Public Relations Strategy Use and Effectiveness, in: Journal of Public Relations Research, 21(4), S. 404-427.

**Wunsch, A. (2019).** „Leuchttürme“ der PR-Branche? Weibliche Führungskräfte und ihre Karrierewege in deutschen PR- und Kommunikationsagenturen. Eine qualitative Studie. Masterarbeit, Hochschule Osnabrück.

**Zerfass, A., Tench, R., Verhoeven, P., Verčič, D. & Moreno, A. (2019).** European Communication Monitor 2018. Strategic communication and the challenges of fake news, trust, leadership, work stress and job satisfaction. Results of a survey in 48 countries. Brüssel: EACD/EUPRERA, Quadriga Media Berlin.