

# FÜHRUNGSFRAUEN IN DER PR

*Die „Freundlichkeitsfalle“ als determinierende Bedingung  
weiblicher Berufskarrieren*

**TEXT: Paula Baltzer und Romy Fröhlich\***

## 1 Die Gender-Diskussion in der PR

Leitungspositionen geben formale Machtmittel an die Hand. Der Zugang zu formalen Machtmitteln bildet den Ausgangspunkt, um bestehende Strukturen aufzubrechen und entsprechende neue Strukturen zu installieren. Zugang zu und Beteiligung an Macht bietet also Innovationspotenzial.

Der erschwerte Zugang von Frauen zu Führungs- und damit zu Machtpositionen bedeutet im Umkehrschluss auch für das Berufsfeld PR Innovationsverluste – oder wie Martin (1991, S. 2) schreibt: „The glass ceiling, where it exists, hinders not only individuals but society as a whole. It effectively cuts our

pool of potential corporate leaders by eliminating over one-half of our population. It deprives our economy of new leaders, new sources of creativity – the ‚would be‘ pioneers of the business world.“

Auch im Berufsfeld PR ist die Gender-Diskussion nicht neu – aber in gewisser Weise einzigartig paradox. Denn eigentlich dürfte es hier gar nicht zu wenige weibliche Führungskräfte geben – der Gender-Switch in der PR hat nämlich bereits vor über 40 Jahren stattgefunden (vgl. Fröhlich/Peters/Simmelbauer 2005), und seitdem feminisiert sich das Berufsfeld bis heute rasant immer weiter. Das verleitet einige Autoren, wie zum Beispiel Seidenglanz und Fechner (2021, S. 43), sogar zu der Feststellung, karrieretechnisch gesehen bestünde in der PR Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern.

## 2 PR-Frauen in Führungspositionen

Wir dagegen bleiben skeptisch. Warum sollte sich in dieser Frage nach 40 Jahren mit schleichender bis stillstehender Entwicklung ausgerechnet jetzt etwas

Durchschlagendes tun? Schließlich hat sich der seit Jahrzehnten schon sehr hohe Frauenanteil im Berufsfeld PR bisher nicht adäquat auch auf deren Repräsentation in Führungspositionen niedergeschlagen.

Der gestiegene Anteil hier, der ohne Frage auszumachen ist, steht in keinem angemessenen Verhältnis zu den Repräsentationsrelationen von Frauen im Berufsfeld insgesamt. Hier kann man nicht mit dem Argument kommen, die Entwicklung brauche Zeit und die hohen Zahlen im Berufsfeld würden sich der durchschnittlichen Dauer von Karrieregenerationen entsprechend schon noch adäquat in Führungspositionen abbilden. Wenn es danach ginge, müssten schon seit Längerem viel mehr Frauen in PR-Führungspositionen sein, als das tatsächlich der Fall ist.<sup>1)</sup>

Paradox ist diese Situation auch deshalb, weil die PR-Praxis selbst ihren weiblichen Profis eine quasi natürliche Kommunikationsbegabung für diesen Beruf bescheinigt und das (vermeintlich) besondere kommunikative Talent von Frauen sogar als eine Art Qualifikationsvorsprung gegenüber männlichen PR-Praktikern betrachtet (vgl. Fröhlich et al. 2005, S. 144).

\* **Paula Baltzer** ist Alumna des Instituts für Kommunikationswissenschaft und Medienforschung (IfKW) der Ludwig-Maximilians-Universität München.

**Romy Fröhlich** ist Professorin am Institut für Kommunikationswissenschaft und Medienforschung (IfKW) der Ludwig-Maximilians-Universität München.

---

## **„Als relativ junge Frau in einer Führungsposition wird man häufig mit der Sekretärin verwechselt, das ist mir aufgefallen, ich habe auch schon Mäntel in die Hand gedrückt bekommen und wurde um einen Kaffee gebeten.“**

**Maria, Interviewtranskript**

---

### **3 Die „Freundlichkeitsfalle“**

Doch was wäre, wenn genau diese (vermeintliche) Begabung den Frauen bei ihrem Aufstieg zum Verhängnis wird? Fröhlich (2002, S. 242ff.) betrachtet den Frame um die weibliche Kommunikationsbegabung in ihrer These von der „Freundlichkeitsfalle“ als Mythos<sup>2)</sup>, der sich insbesondere für karriereambitionierte PR-Frauen unbemerkt als Karrierehindernis entpuppen könnte.

Ein „Startvorteil“ von PR-Frauen ergibt sich nämlich vor allem beim Berufseinstieg. Er spiegelt sich hier dann auch in den zum Teil extrem hohen Frauenanteilen in den jüngeren Altersklassen und in Kohorten mit vergleichsweise kurzer Berufszugehörigkeit wider (vgl. Fröhlich et al. 2005, S. 83; vgl. auch Seidenglanz/Fechner 2021, S. 42).

Je weiter die PR-Karriere andauert und je höher der Altersdurchschnitt in den einzelnen Jahrgangskohorten ist, desto geringer wird der Frauenanteil – und desto mehr verliert die (vermeintlich) spezifische Kommunikationsbegabung von PR-Frauen offensichtlich ihre förderliche Bedeutung für ihren beruflichen Aufstieg.

Zudem gibt es Studien, deren Daten nicht dafür sprechen, dass die angeblich besondere Kommunikationsbegabung von Frauen eine PR-Karriere befördert:

1) Auch 2003, also mehr als zehn Jahre nach dem Gender-Switch in der PR, dominieren in PR-Führungspositionen Männer deutlich überproportional (vgl. Fröhlich et al. 2005). Auch die aktuellste (nicht repräsentative) PR-Berufsfeldstu-

die „Profession Kommunikatorin/Kommunikator“ zeigt, dass PR-Frauen heute (also fast 30 Jahre nach dem Gender-Switch) im Vergleich zu ihrem hohen Anteil im Berufsfeld insgesamt immer noch unterproportional in Führungspositionen vertreten sind (vgl. Seidenglanz/Fechner 2021, S. 43).

Angesichts der inadäquaten Anzahl von Frauen in Führungs- und Leitungsfunktionen der PR verbietet es sich eigentlich sogar, für dieses Berufsfeld von einer „Feminisierung“ im engeren Sinn oder gar von einem Frauenberuf zu sprechen (vgl. auch Fröhlich et al. 2005, S. 146).

2) 2016 liefert die Studie von Hassenstein erste empirische Hinweise darauf, dass die Annahme von der weiblichen Kommunikationsüberlegenheit wohl als überholt angesehen werden muss.

Wer sich als PR-Frau zu sehr auf seine angeblich spezifische Kommunikationsbegabung verlässt und darauf, dass diese auch noch beim beruflichen Aufstieg gefragt und gefordert ist, findet sich oft unversehens in einer Falle nach dem Motto: zu lange auf das falsche Pferd gesetzt und deshalb zu lange geschlechtsspezifische Karrierebarrieren nicht wahrgenommen.

Die geschlechtsstereotypischen Exzellenzanforderungen in der PR (zum Beispiel Konsensorientierung, Konflikt-/Risiko-/Krisenbewältigung, Verständigungs- und Dialogorientierung, Empathie) verstärken womöglich entsprechende Erwartungen und Selbstzuschreibungen. So kommt es zu einem Teufelskreis, in dem die vermeintlich besseren kommunikativen Kompetenzen von Frauen insbesondere in Aufstiegsszenarien dann plötzlich als „Konfliktscheue“, „mangelndes Durchsetzungsvermögen“, „zu viel Emotionalität“, „zu wenige Ratio“, „zu wenig Biss“ usw. decodiert werden – Eigenschaften, die klassischerweise nicht mit Führungskompetenz assoziiert werden.

Eine Studie der TU München zeigt auch, dass fröhlich wirkenden Frauen (von Frauen eher als von Männern) wenig Führungswillen zugetraut wird.<sup>3)</sup>

Eine Studie der TU München zeigt auch, dass fröhlich wirkenden Frauen (von Frauen eher als von Männern) wenig Führungswillen zugetraut wird.<sup>3)</sup>

### **4 Die Studie: Überprüfung der „Freundlichkeitsfalle“**

#### **4.1 Fragestellung**

Das tatsächliche Erklärungspotenzial der vor allem aus der Arbeits- und Organisationspsychologie theoretisch hergeleiteten These der Freundlichkeitsfalle ist bisher allerdings nicht empirisch geprüft worden.

Im vorliegenden Beitrag berichten wir über einen ersten Verifizierungsbeziehungsweise Falsifizierungsversuch für den Ansatz, der im Rahmen einer explorativ angelegten, qualitativen Studie zu Benachteiligungserfahrungen/-wahrnehmungen, Karrierehindernissen und Gegenstrategien vorgenommen wurde.

Im Mittelpunkt unserer Studie steht die Frage nach der persönlichen Wahrnehmung von Aufstiegsbedingungen und -strategien, und zwar speziell vor dem Hintergrund der Annahme der Freundlichkeitsfalle. Der Ansatz der Freundlichkeitsfalle selbst war nicht explizit Gegenstand der Befragung. >

Wir gehen außerdem davon aus, dass dieser spezifische wissenschaftliche Theorieansatz in der PR-Praxis ohnehin nicht sehr bekannt ist. Stattdessen stand im Sinne der Freundlichkeitsfalle die Frage im Mittelpunkt, ob und, wenn ja, wie geschlechtsspezifische (feminine) Eigenschaften die Karrierebedingungen von PR-Frauen erleichtern oder erschweren.

#### 4.2 Die Befragten

Zugleich bietet unsere Befragung auch eine erste Exploration zur Charakterisierung von deutschen PR-Frauen in Leitungspositionen und zu ihren Karrierestrategien. Hier kann zukünftige Forschung über die Feminisierung der PR anknüpfen.

Wir haben mit PR-Frauen in Leitungspositionen Tiefeninterviews geführt. Sie verfügen über einen Erfahrungshorizont mit Aufstiegsszenarien und wurden im Lauf ihrer Karriere sicherlich am häufigsten mit Auf- und Abwertungen ihrer (spezifisch femininen?) Qualifikationen, Kompetenzen und Eigenschaften konfrontiert. Sie dürften auch den größten Erfahrungsschatz haben in der Anwendung von (geschlechtsspezifischen?) Strategien zur Karriereplanung und/oder in der Aneignung und Anwendung möglicher funktionaler Gegenstrategien zu (geschlechtsspezifischen) Benachteiligungen oder sonstigen Karrierehindernissen.

Vor diesem Hintergrund haben wir unsere Probandinnen gefragt, wie sie persönlich die Aufstiegs- und Karrierechancen für Frauen in der PR-Branche aktuell einschätzen, ob sie dabei Veränderungen gegenüber früher feststellen und inwiefern sogenannte „feminine“ Eigenschaften und Fähigkeiten beim beruflichen Aufstieg in der PR hinderlich oder förderlich sind beziehungsweise waren – explizit auch im Rückblick auf die persönlichen Karrierewege der Befragten. Im Zuge dessen konnten dann auch Erkenntnisse darüber gesammelt werden, was die befragten PR-Expertin-

nen mit Leitungsfunktion eigentlich auszeichnet.

#### 4.3 Vorgehensweise:

##### Leitfaden und Forschungsdesign

Über qualitative Leitfadenterviews (Erhebungszeitraum 1.-9. November 2021), die zwischen 30 und 60 Minuten dauerten, haben wir zunächst die Profilvernehmung und das Selbstbild der Befragten erhoben und ließen sie ihre persönlichen und kollektiven Berufswege und Erfahrungen beschreiben. Durch gezieltes Nachfragen wurde versucht, die Detailstruktur und -tiefe der Antworten, die naturgemäß immer auch von der subjektiven Erzählbereitschaft der Befragten abhängt, zu homogenisieren und damit

größtmögliche Vergleichbarkeit herzustellen.

Grundlage für die Leitfadentextkonstruktion sind Befunde der internationalen Ursachen- und Strategieforschung zu Diskriminierungen im beruflichen Alltag – hier speziell im Berufsfeld PR.<sup>4)</sup> Dabei verstehen wir in Anlehnung an Scherr (2011, S. 34, 36) unter „Diskriminierung“ eine Benachteiligung, die nicht aufgrund individueller Leistung, sondern aufgrund von Kategoriezugehörigkeit erfolgt.

Für unseren Ansatz ist insbesondere die strukturelle Diskriminierung von Bedeutung. Sie basiert nach Scherr auf „Diskursen und Ideologien sowie ökonomischen, politischen, rechtlichen und institutionellen Strukturen“ (S. 36). Ursachen

Tabelle 1

<b>THEMENKOMPLEXE DES INTERVIEWLEITFADENS</b>	
<b>Berufseinstieg und Profil der PR-Beschäftigten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gründe für den Einstieg in die PR, berufsbezogene Talente und Unsicherheiten: Lässt sich eine feminine Geschlechterrollenidentität erkennen?</li> <li>• Geschlechtsbezogene Vor- und Nachteile im Beruf: Welches Geschlechterbild haben die Befragten (geschlechtsbezogene Zuschreibungen; Thema „Startvorteil für Frauen“ etc.)?</li> </ul>
<b>Reflexion des Karrierewegs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begründung des Berufserfolgs: Persönliche Erfolgsfaktoren und Karriereplanung der Befragten</li> <li>• Hürden im eigenen beruflichen Werdegang: Sprechen die Befragten ungestützt Mechanismen an, die in der Freundlichkeitsfalle beschrieben sind?</li> </ul>
<b>Selbstbild als Leitungsperson</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anforderungen: Was sind zentrale Fähigkeiten? Musste eine Anpassung erfolgen?</li> <li>• Wahrnehmung von Geschlechterdifferenzen</li> </ul>
<b>Aufstiegchancen in der PR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Allgemeine Beurteilung: Besteht (k)ein Karrierevorteil? Gibt es Unterschiede zwischen Segmenten des Berufsfelds?</li> </ul>
<b>Reflexion der Karrierestrategie und Empfehlung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuelle Strategie</li> <li>• Geschlechtsspezifische Unterschiede: Brauchen Frauen andere Strategien?</li> <li>• Verantwortungsbewusstsein: Individuelles Engagement als Mentorin? Mythos „Stutenbissigkeit“?</li> </ul>
<b>Demografische Merkmale</b>	

Quelle: Eigene Darstellung

und Auslöser struktureller Diskriminierung gelten als weitgehend verinnerlicht, was erklärt, warum bestimmte Diskriminierungsformen (von Betroffenen) quasi als „naturegegeben“ angesehen und als solche oft nicht wahrgenommen werden. Scherr zählt hierzu zum Beispiel auch Geschlechterkonstruktionen, die unter anderem zu einem Ungleichgewicht zwischen „Mächtigen und Machtunterworfenen“ führen (S. 36).

Ein weiterer Ansatz in diesem Sinne, der ebenfalls zentrale Bedeutung für unser Leitfadenskonstrukt hat, ist der sogenannte Prozess des „Doing-Gender“. Danach wird „das soziale [Herv. i. Org.] Geschlecht nicht als eine biologisch vorgegebene, unveränderbare Eigenschaft, sondern als das Produkt performativer Tätigkeiten, gesellschaftlicher Zuschreibungen, kultureller Normen etc. verstanden“, die wiederum „die Eigenwahrnehmung und Fremdwahrnehmung beeinflussen“ (Fröhlich 2019, S. 4).

Die tabellarische Übersicht (👉 **Tabelle 1**) gibt einen groben Eindruck von der inhaltlichen Struktur des Interviewleitfadens<sup>5)</sup>, wobei zu beachten ist, dass wir im vorliegenden Beitrag aus Platzgründen nicht über alle Aspekte berichten können. Wir konzentrieren uns auf die wesentlichen Befunde.

Die Interviewpartnerinnen haben wir nach dem Schneeballverfahren rekrutiert. Als Ausgangsbasis für die Positionszuschreibung als Führungspersonal haben wir uns an der Definition von „Führungspositionen/höhere Positionen“ bei Fröhlich et al. (2005, S. 101) orientiert und Sorge dafür getragen, dass unsere Auswahl auch eine gewisse Diversität bezüglich unterschiedlicher PR-Bereiche und Themenfelder widerspiegelt.

Die Interviewtranskripte wurden inhaltsanalytisch ausgewertet (vgl. Mayring 2016). Zur Verdichtung des Materials wurde das Analyseprogramm F4-analyse eingesetzt. Damit konnten im Sinne der Fragestellung relevante Aussagen der Interviewten den von uns ent-

**BEFRAGTE (ANONYMISIERT)**

	Pseudonym	Aktuelle Position <sup>6)</sup>	Alter	Höchster Bildungsabschluss
1	Maria	Stellv. Geschäftsführerin & Pressesprecherin	49	Kaufmännische Ausbildung
2	Laura	Teamleiterin im Bereich Kommunikation	41	Dipl.-Betriebswirtin (Schwerpunkt Marketing & Kommunikation)
3	Klara	Leiterin interne Kommunikation	48	Magister (Germanistik, Medienwissenschaft, Anglistik)
4	Anna	Leiterin Kommunikation	55	Magister (Literatur- und Medienwissenschaft, Anglistik)
5	Petra	Account-Managerin in einer PR-Agentur	29	Master (Anglistik)
6	Britta	Inhaberin einer PR-Agentur	29	Mittlere Reife
7	Sabine	Inhaberin einer PR-Agentur & Professorin	44	Dipl.-Soziologin
8	Doris	Leiterin Employee Engagement	54	Promotion (Anglistik)

Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 2

wickelten Analysekatoren gesammelt zugeordnet werden. 👉 **Tabelle 2** gibt einen anonymisierten Überblick über die befragten PR-Führungspersönlichkeiten.

## 5 Ergebnisse

Die Karrierechancen für Frauen im Berufsfeld PR werden von unseren Befragten fast unisono als gut wahrgenommen. Dass Frauen hier sogar einen generellen Startvorteil haben, sehen allerdings nur zwei unserer Befragten so. Unabhängig davon bestätigt aber die überwiegende Mehrzahl unserer Befragten, dass die sogenannte „feminine Kommunikationsbegabung/-kompetenz“ eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche berufliche PR-Karriere ist. Für viele der Befragten ist diese Begabung/Kompetenz vor

allem dort gefragt, wo PR „Transfer“ und „Vermittlung“ sowie die „Inklusion von zum Teil extrem diversen Interessengruppen“ leisten muss.

Selbst die Kernaufgabe der „Persuasion“, das sagen einige unserer Befragten, erfordere ein ganz bestimmtes Fingerspitzengefühl, das sie mit femininen Kommunikationskompetenzen und einer entsprechenden Geschlechtsrollenidentität verbinden. Sie spiegelten sich, so beschreiben es einige der Befragten, bis heute in einem „empathischen“ und „konsensorientierten“ Führungsstil sowie einer besonderen femininen „Diplomatie“ wider. Einige sprechen explizit davon, dass diese femininen Kommunikationskompetenzen beim beruflichen Aufstieg ein „Vehikel im positiven Sinn“ oder die „größte Stärke“ karriereambitionierter PR-Frauen seien.

Zugleich aber schätzen unsere Befragten feminine Eigenschaften nicht nur >

als Vorteil für eine aufsteigende Berufskarriere in der PR ein. In diesem Zusammenhang werden zum Beispiel explizit „weibliches Harmoniebedürfnis“, ein „übermäßiges serviceorientiertes Dienstleistungsverhalten“ und der Wunsch, „Everybody’s Darling“ zu sein, als hinderlich und nachteilig für den Aufstieg eingestuft. Eine der Befragten sagt hierzu:

*„Ich habe das auch bei mir selbst schon festgestellt, dass man halt auch schwer ‚Nein‘ sagen kann [...], weil man es eben allen recht machen will.“*

Vor allem von männlichen Kollegen, so unsere Befragten, höre man immer wieder den Rat: „Sei doch nicht so emotional.“ Und so betrachten einige der Frauen feminine Sensibilität in ihrem beruflichen Alltag als „nicht opportun“ oder beschreiben ihre eigene Sensibilität oder ihr eigenes „Zuviel“ an Freundlichkeit gar als ein „Feld“, an dem sie noch arbeiten müssten.

Andere sprechen sogar davon, dass sie sich mit ihrer femininen Kommunikation beziehungsweise ihrem femininen Duktus in männerdominierten Arbeitsgruppen fast wie „ein Fremdkörper“ vorkommen. So etwas muss man dann sicherlich auch aushalten können. Stattdessen, so unsere Befragten, müssten Frauen auf „maskuline Selbstpräsentation im Arbeitsgefüge“ achten und eine „stringente Karriereplanung“ betreiben.

Weiter beobachten unsere Studienteilnehmerinnen, dass Frauen auch im Berufsfeld PR eine Art Metamorphose durchmachen: Sie würden auf höheren Positionen „weniger offen und verbindlich“ auftreten als vorher, praktizierten hier dann eine „verdichtete“, „deutlich weniger ausgeschmückte“ Kommunikation (auch intern), gerieten dadurch immer wieder in „erhebliche Verhaltenskonflikte“ und müssten kontinuierlich ein Bewusstsein für den insgesamt „sehr feinen Grad“ ausbilden, den sie beim (situ-

ativen) Austarieren zwischen femininer und maskuliner Performance einschlagen würden. Andernfalls drohe „Abwertung“. Eine der Befragten beschreibt es so:

*„Wenn Frauen sich so verhalten [...], dann wird ihnen das ja auch negativ ausgelegt, also der Mann ist dann der Macher, und die Frau ist dann aber die Zicke.“*

Insgesamt zeichnen unsere Befragten damit in der Tat das Szenario eines Dilemmas, das schon sehr an die Annahmen der Freundlichkeitsfalle erinnert. Hierzu passt auch, dass sich etliche der interviewten PR-Frauen im Lauf ihrer eigenen Karriere maskuline Verhaltens- und Kommunikationsweisen aneigneten beziehungsweise schon immer darüber verfügten (oder dass sie diese Beobachtung bei anderen gemacht haben). Genannt wurden hier „Risikofreude“, „Durchsetzungsvermögen“, „selbstbewusstes Auftreten“ und „Grundvertrauen in sich selbst“.

Einige der Interviewpartnerinnen beschreiben fast bewundernd die Fähigkeit ihrer männlichen Kollegen, „ein sicheres Auftreten bei völliger Ahnungslosigkeit zu meistern“ und kritisieren nahezu unisono das von ihnen als gering wahrgenommene Selbstbewusstsein und Vertrauen von Frauen in die eigenen Fähigkeiten. Führungsfrauen müssten „dominantes Auftreten“ oder ein „gewisses Reinplatzen“ an den Tag legen, ihre „Rolle klar kommunizieren“ und bereit sein „voranzugehen“ und „Aufgaben zu delegieren“. Andere beschreiben als fundamentale Strategie ihre Bereitschaft, die auch in der PR maskulin geprägte Arbeitskultur verstehen zu wollen und, wenn nötig, „das Gefühl zu vermitteln ‚ich lass mich hier nicht verdrängen“.

Gleichzeitig versucht man, die eigene feminine Kommunikationsbegabung nicht dieser Anpassungsleistung zu opfern. Man kann sich vorstellen, welch eine Art von Spagat hier zu leisten

ist, weil eine derart zweigleisige Performance auf Dauer anstrengend ist. Erschwerend kommt hinzu, dass durch eine solche Zweigleisigkeit eindeutige Profilierung schwerer fällt und auch von anderen (zum Beispiel Entscheider:innen) schwieriger wahrzunehmen und einzuordnen ist – insbesondere in Evaluations-szenarien, in denen klare Profile über Leistungsbewertungen entscheiden. Damit beschreiben die Befragten unserer Studie das zweite Dilemma: die Notwendigkeit zum Tanz auf zwei Hochzeiten, wie wir das nennen.

Weitgehend einig sind sich unsere Befragten allerdings auch darin, dass die von ihnen beschriebenen Mechanismen, die recht passgenau sind zur These der Freundlichkeitsfalle, nicht DIE zentrale Karrierehürde allein repräsentieren, sondern eher eine Herausforderung unter vielen darstellen, die karriereambitionierte Frauen im Berufsfeld PR antizipieren müssen. Hier empfehlen die Befragten, sich selbst ständig „hohe Ansprüche“ zu setzen, kontinuierlich „in die (eigene) berufliche Leistung“ oder in geeignete „Aus- und Weiterbildung“ zu investieren sowie über „besondere Themen oder Inhalte heraus[zu]stechen“.

Ohne ein ausgeprägtes Reflexionsvermögen und Problembewusstsein, so sagen viele der Befragten, geht es aber überhaupt nicht. Darunter verstehen sie die Notwendigkeit, „das Problem nicht zu verdrängen“<sup>7)</sup> und sensibel zu sein für geschlechtsspezifische „Stereotype“ sowie die Notwendigkeit, sich gute „Verhandlungsstrategien anzueignen“, sich „nicht unter Wert zu verkaufen“ und mit eigenen und bei anderen wahrzunehmenden „Klischees zu brechen“.

Nicht wenige der Interviewten weisen explizit auch auf Unternehmenskultur als Karrieredeterminante für PR-Frauen hin. So ist man davon überzeugt, dass eine „progressive Unternehmenskultur“ einen förderlichen Einfluss hat auf weibliche Berufskarrieren (und gegengleich) und warnt davor anzunehmen, dass weib-



liche Berufskarrieren in „männerdominierten PR-Berufssegmenten quasi zwangsläufig schwierig seien“.

Stattdessen komme es auf die „interne Mentalität“ im Unternehmen oder in der Agentur an. Dazu gehört nach Darstellung der Befragten auch die Unart, Beförderungsentscheidungen und -kriterien nicht transparent und nachvollziehbar zu machen. Hier werden dann eher „maskuline Machtspiele“ vermutet, in denen formale Qualifikationsleistungen an Bedeutung verlieren.

Während dieses Szenario vor allem durchstrukturierten Unternehmen zugeschrieben wird, scheinen Frauen nach Aussage unserer Befragten insbesondere in kleineren PR-Agenturen mit dem Problem konfrontiert, dass diese kein gutes Pflaster für beruflichen Aufstieg sind. Die agilere, flexiblere Struktur scheint hier keinen Vorteil zu bieten. Eine PR-Agenturinhaberin sagt:

*„Ich kenne eher Frauen, die aus kleinen Agenturen rausgegangen sind, weil sie dort eben nicht weitergekommen sind.“*

Interessant ist außerdem, dass sich drei Befragte aus dem Unternehmenssegment selbst nicht aktiv auf eine Leitungsposition beworben haben, sondern von betreffenden Entscheider:innen eine Anfrage erhielten. Dazu passt, dass unsere Interviewpartnerinnen mit großem Nachdruck auf die Bedeutung hinweisen, die ihre eigene Fähigkeit, Netzwerke zu bilden und zu pflegen, für ihre Karriere hatte. So gelange man an Informationen und erhöhe seine „Sichtbarkeit“.

Viele stellen dabei auch die Bedeutung ihres/r Mentors/in heraus und weisen explizit darauf hin, dass gerade auch männliche Kollegen und Vorgesetzte eine bedeutende Rolle als Förderer und Unterstützer innehatten. Gleichzeitig sagen alle unsere Befragten, dass sie selbst mit viel Engagement den beruflichen Aufstieg anderer PR-Frauen fördern.

Alle widersprechen vehement der Existenz des viel bemühten Stereotyps vom vermeintlich typisch weiblichen, wenig solidarischen Konkurrenzkampf erfolgsambitionierter Frauen untereinander – gemeinhin als „Stutenbissigkeit“ bezeichnet. Demnach wäre dieses vermeintliche Phänomen nicht mehr als ein Mythos, der zuweilen wohl auch strategisch mit desavouierender Intention gegen Frauen eingesetzt wird.

## 6 Fazit und Ausblick

Insgesamt bestätigen die Befunde unserer Interviews den Eindruck, dass die schiere Überzahl von Frauen im PR-Berufsfeld allein die Sache nicht richten wird – auch nicht nach noch weiteren Jahren und Jahrzehnten. Unsere Analyse zeigt, dass der Mythos von der besonderen Kommunikationsbegabung von Frauen für den PR-Beruf immer noch existiert. Die überwiegende Mehrheit unserer befragten PR-Führungsfrauen thematisiert sie als karriereförderlich, weist aber auch auf Probleme hin, die es bereiten kann, wenn man allzu sehr und singular auf diese Begabung setzt („Falle“).

Die Mehrheit thematisiert auch das Dilemma, in dem ambitionierte PR-Frauen stecken, wenn sie sich in diesem Berufsfeld eher oder auch an männlichen Verhaltensweisen orientieren. Damit bestätigt unsere Befundlage aus den Interviews weitgehend die Vermutungen der Freundlichkeitsfalle.

Grundsätzlich verfügen alle unsere Befragten über ein hohes Problembewusstsein. Es charakterisiert diese PR-Führungsfrauen geradezu. Das lässt darauf schließen, dass sie entsprechende Eigen- oder Fremderfahrungen gemacht haben und dadurch im Verlauf ihrer Karriere eine Sensibilität für geschlechtsspezifische Benachteiligungen oder Erbschwernisse entwickeln konnten.

Dennoch sagen einige der Frauen, dass sie bisher in ihrer PR-Laufbahn nicht diskriminiert wurden, oder sie verneinen die Existenz einer „gläsernen Decke“ in der PR ganz (Denial-Strategie). Möglicherweise gelang genau deshalb auch der eigene Aufstieg. Unsere Studie kann das allerdings nicht beantworten. Um über die Effektivität der Denial-Strategie adäquate Aussagen treffen zu können, sollte dieser Aspekt in zukünftigen gendersensitiven PR-Berufsfeldstudien näher untersucht werden.

Mit Blick auf das Ansinnen, die Annahmen der Freundlichkeitsfalle zu verifizieren beziehungsweise zu falsifizieren, ziehen wir folgendes Fazit: Die Schilderungen unserer Führungsfrauen zeigen, dass Frauen in der PR trotz ihrer generellen Überzahl noch immer vor besonderen Herausforderungen stehen (vgl. zum Beispiel die beschriebenen Dilemmata) – Herausforderungen, die in dieser Art und Weise für ihre männlichen Kollegen nicht bestehen. Immer noch haben sie mit einem stereotypen „Rollenkorsett“ zu kämpfen, das im Konzept der „Freundlichkeitsfalle“ beschrieben wird (vgl. Fröhlich 2002, S. 243) und das sich durch den bloßen und fortgesetzten Anstieg des Frauenanteils in der PR nicht von allein erledigen wird.

Aber – und das zeigen unsere Befunde eben auch: Die Chancen für eine qualitative Feminisierung der PR durch quantitative Feminisierung scheinen nicht schlecht. Schließlich praktizieren die Befragten in ihren Kommunikationsabteilungen und PR-Agenturen nach eigener Darstellung und Beobachtung schon jetzt einen empathischeren und integrierteren Führungsstil als ihre männlichen Kollegen, und sie reproduzieren auch weniger Geschlechterstereotype.

Die Befragten in unserer Studie sind jedenfalls positiv gestimmt und erwarten für die Zukunft einen deutlicheren Bruch mit Geschlechterstereotypen in der PR. Wir werden das weiter beobachten. >

**Quelle:**

prmagazin Jg. 52, Nr. 12, S. E1-E7  
 E-Paper @ www.prmagazin.de  
 © 2022 Medienhaus Rommerskirchen GmbH  
 Mainzer Str. 16-18, 53424 Remagen-Rolandseck

**Endnoten**

- 1) Die Situation ist übrigens kein deutsches Spezifikum. Auch in anderen Ländern hinkt der Frauenanteil in PR-Führungspositionen schon lange der tatsächlichen Repräsentation im PR-Berufsfeld insgesamt hinterher (vgl. Fröhlich 2023).
- 2) Teilthesen unter anderen: Begabung ist nicht „naturgegeben“, sondern durch geschlechtsspezifische Sozialisation internalisiert; das (empirisch belegte) erhöhte Interesse von Frauen für Kommunikationsberufe steht im Einklang mit dem eigenen Rollenbild und mit Erwartungen (zukünftiger) Arbeitgebender (vgl. Fröhlich 2002, S. 240).
- 3) Vgl. <https://www.tum.de/aktuelles/alle-meldungen/pressemitteilungen/details/30864>.
- 4) Für einen Überblick vgl. Fröhlich 2019.
- 5) Der Leitfaden kann bei den Autorinnen angefragt werden.
- 6) Konkrete Bezeichnung nach Angaben der Befragten.
- 7) Die berufssoziologische PR-Forschung bezeichnet betreffende Verdrängungsmechanismen als Denial-Strategie und „negotiated resignation“. Beides kann sowohl Ursache des Problems als auch eine Strategie zu dessen subjektiver Bewältigung sein (vgl. Wrigley 2002).

**Literatur**

- Fröhlich, Romy (2002): Die Freundlichkeitsfalle. Über die These der kommunikativen Begabung als Ursache für die „Feminisierung“ des Journalismus und der PR. In: Nawratil, Ute/Schönhagen, Philomen/Starkulla jr., Heinz (Hrsg.): Medien und Mittler sozialer Kommunikation. Beiträge zu Theorie, Geschichte und Kritik von Journalismus und Publizistik. Festschrift für Hans Wagner. Leipzig: Leipziger Universitätsverlag, S. 225-243.
- Fröhlich, Romy (2019): Berufsfeld Öffentlichkeitsarbeit/PR und Geschlecht. In: Dorer, Johanna/Geiger, Brigitte/Hipfl, Brigitte/Ratković, Viktorija (Hrsg.): Handbuch Medien und Geschlecht. Perspektiven und Befunde der feministischen Kommunikations- und Medienforschung. Wiesbaden: Springer VS, S. 1-15.
- Fröhlich, Romy (2023, in Druck): „Doing gender“: Cultural differences in the feminization of PR in Europe. In: Creedon, Pamela J./Wackwitz, Laura. A. (Hrsg.): Women in mass communication. Diversity, equity, and inclusion. New York: Routledge.
- Fröhlich, Romy/Peters, Sonja B./Simmelbauer, Eva-Maria (2005): Public Relations. Daten und Fakten der geschlechtsspezifischen Berufsfeldforschung. München, Wien: Oldenbourg.
- Hassenstein, Katrin (2016): Berufserfolg in der PR-Branche. Expressivität, Instrumentalität, Motivation. Wiesbaden: Springer VS.
- Martin, Lynn (1991): The Glass Ceiling Initiative. A Report. US-Department of Labor.
- Mayring, Philipp (2016): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken (6. Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz.
- Scherr, Albert (2011): Was meint Diskriminierung? Warum es nicht genügt, sich mit Vorurteilen auseinander zu setzen. In: Sozial Extra, Jg. 35, Nr. 11/12, S. 34-38.
- Seidenglanz, René/Fechner, Ronny (2021): Profession Kommunikatorin/Kommunikator. Die Berufsfeldstudie 2021. Berlin: Quadriga Media.
- Wrigley, Brenda J. (2002): Glass Ceiling? What Glass Ceiling? A Qualitative Study of How Women View the Glass Ceiling in Public Relations and Communications Management. In: Journal of Public Relations Research, Jg. 14, Nr. 1, S. 27-55. ◀