

# **Zwischen Multitasking und Delegieren:**

Eine qualitative Untersuchung zum Tätigkeitsprofil  
von weiblichen und männlichen Führungspersonen in den Public Relations.

Freie wissenschaftliche Arbeit zur Erlangung  
des akademischen Grades eines Magister Artium (M.A.)  
an der sozialwissenschaftlichen Fakultät der  
Ludwig-Maximilians-Universität München

Vorgelegt von: Anna Schorr

Referentin: Prof. Dr. Romy Fröhlich

München, März 2007

# INHALTSVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis

Tabellenverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Tätigkeitsprofile in den Public Relations</b> .....	<b>4</b>
2.1	Allgemeine Grundlagen und Befunde der PR-Berufsrollenforschung .....	5
2.1.1	Studien und Befunde aus den USA .....	6
2.1.2	Studien und Befunde aus dem deutschsprachigen Raum .....	9
2.2	Spezifische Befunde der PR-Berufsrollenforschung .....	11
2.2.1	Zwischen Manager und Techniker – Tätigkeiten von PR-Führungskräften ....	12
2.2.2	Streitpunkt Rollen-Hierarchie – ‚Just a secretary syndrom‘ .....	14
2.2.3	Grenzen des dichotomen Rollenkonzeptes und Möglichkeiten zur Differenzierung .....	17
<b>3</b>	<b>Einflussfaktoren auf Tätigkeitsprofile von PR-Führungspersonen</b> .....	<b>21</b>
3.1	Organisationale Aspekte .....	21
3.1.1	Die Funktion Öffentlichkeitsarbeit in der Organisation .....	22
3.1.2	Konstellationen innerhalb der PR-Abteilung .....	23
3.1.3	Organisationskultur und Machtkonstellationen .....	24
3.2.	Aspekte beruflicher Sozialisation .....	26
3.2.1	PR- und Managementenerfahrung .....	27
3.2.2	Ausbildung und beruflicher Hintergrund .....	27
3.2.3	Ideale, Fremderwartungen und Rollenvorbilder .....	29
3.3	Persönliche Aspekte .....	31
3.3.1	Tätigkeitspräferenzen, Führungsstreben und Motivdispositionen .....	32
3.3.2	Persönlichkeitseigenschaften .....	34
3.3.3	Kompetenzen .....	37
3.3.4.	Balance von Beruf und Privatleben .....	40
3.4	Verhältnis der Einflussfaktoren zueinander .....	42
<b>4</b>	<b>Forschungsfragen</b> .....	<b>45</b>
<b>5</b>	<b>Konzeption und Durchführung</b> .....	<b>48</b>
5.1	Methodenwahl .....	48
5.2	Leitfaden .....	49
5.3	Auswahl der InterviewpartnerInnen .....	53
5.4	Durchführung .....	56
5.5	Datenauswertung .....	57

<b>6</b>	<b>Ergebnisse .....</b>	<b>60</b>
6.1	Tätigkeitsprofile .....	60
6.1.1	PR-Tätigkeiten: Von Schwerpunkten bis zu delegierten Aufgaben.....	61
6.1.2	Relativierung der Tätigkeitsprofile durch qualitative Kriterien.....	65
6.1.2.1	Rolle als PR-Verantwortlicher im Unternehmen .....	66
6.1.2.2	Rolle als Führungskraft innerhalb der Abteilung.....	72
6.2	Einflüsse von Seiten der Organisation .....	76
6.2.1	Unternehmensgröße, Umfeld und personelle Ressourcen .....	76
6.2.2	Strukturen und Organisationskultur .....	82
6.2.3	PR im Unternehmen .....	84
6.2.4	Gefühlter Leistungsdruck und das ‚Token‘-Prinzip.....	88
6.3	Einflüsse der beruflichen Sozialisation .....	90
6.3.1	Studium und Berufserfahrung außerhalb der Public Relations.....	90
6.3.2	PR- und Management-Erfahrung .....	93
6.3.3	Netzwerke, Rollenvorbilder und Mentoren.....	97
6.4	Einflüsse persönlicher Aspekte .....	100
6.4.1	Kontrolle, Erfolg und Anschluss: Motive zur Rollenausübung .....	100
6.4.2	Organisationstalent und Kreativität: Kompetenzen für PR-Techniker? .....	104
6.4.3	Soziale Kompetenzen.....	107
6.4.4	Stressbewältigung und die Balance von Beruf und Privatleben .....	114
6.4.5	Tätigkeitspräferenzen als Synthese der Einflussfaktoren.....	118
6.5	Mögliche Typisierung der befragten PR-Führungspersonen .....	120
<b>7</b>	<b>Resümee.....</b>	<b>127</b>
7.1	Zusammenfassung der Ergebnisse .....	127
7.2	Kritische Betrachtung der qualitativen Studie .....	135
7.3	Ausblick .....	136
7.4	Fazit.....	137
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>138</b>

Anhang

---

## **ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

Abbildung 1: Checkliste PR-Tätigkeiten.....	50
Abbildung 2: Kurzversion des Leitfadens als Stichwort-Liste.....	52
Abbildung 3: Transkriptionsregeln.....	58
Abbildung 4: Typisierung anhand von Tätigkeitsprofilen und stärksten Einflussfaktoren.....	121

## **TABELLENVERZEICHNIS**

Tabelle 1: Beschreibung der Stichprobe – persönliche Daten.....	55
Tabelle 2: Beschreibung der Stichprobe – organisationale Daten .....	56
Tabelle 3: Tätigkeiten – Delegieren, Beteiligung und Schwerpunkte .....	61
Tabelle 4: Bedingungen für und Bedeutung von Public Relations in Unternehmen.....	87
Tabelle 5: Persönlichkeitsskizze der befragten PR-Führungspersonen.....	113

---

## 1 EINLEITUNG

Tätigkeitsprofile von Führungspersonen innerhalb des Berufsfeldes Public Relations sind alles andere als homogen. Vielmehr hat die PR-Berufsfeldforschung gezeigt, dass sich manche ‚PR-Chefinnen‘ und ‚Chefs‘ in ihrem Rollenverhalten und ihren Aufgaben sehr stark von nicht-leitenden PR-PraktikerInnen unterscheiden, andere allerdings kaum. ‚Zwischen Multitasking und Delegieren‘ – der Titel dieser Arbeit ist bezeichnend dafür, wie breit das Spektrum an unterschiedlichen Profilen unter deutschen PR-Führungskräften ist. Dabei spielt der noch relativ geringe Professionalisierungsgrad des Berufstandes eine maßgebliche Rolle. So existieren weder einheitliche Berufsbezeichnungen für PraktikerInnen in unterschiedlichen Positionen noch klare Tätigkeitsbeschreibungen für PR-Tätige im Allgemeinen und PR-Führungskräfte im Speziellen.

Im Rahmen dieser Arbeit stehen jedoch nicht der Professionalisierungsfortschritt der deutschen Public Relations und dessen Vor- und Nachteile zur Diskussion. Das hier verfolgte Erkenntnisinteresse liegt vielmehr darin, die jeweils individuellen Ursachen dafür zu identifizieren, warum einzelne PR-Führungspersonen bestimmte Schwerpunkte bei ihren Tätigkeiten setzen und ihre Aufgaben auf bestimmte Weise ausüben. Was treibt eine Führungskraft dazu, in ihrer leitenden Position ein Rollenverhalten an den Tag zu legen, das eher niedrigeren Positionen entspricht? Und was sind die Voraussetzungen, unter denen eine PR-Chefin oder ein PR-Chef sich diesbezüglich von den eigenen Mitarbeitern abhebt? Erkenntnisse hierzu tragen allerdings dazu bei, die Professionalisierung des Berufsfeldes voranzutreiben, da sie Dynamiken in der PR-Praxis aufzeigen und als Vergleichsmöglichkeiten für die betrachtete Berufsgruppe dienen können. Dabei ist der geschlechtsspezifische Aspekt, der sich bereits im Untertitel der Arbeit andeutet, nicht zu vernachlässigen. In sämtlichen Untersuchungen, die sich mit Tätigkeitsprofilen beziehungsweise Berufsrollen in den Public Relations beschäftigt haben, wird deutlich, dass sich weibliche PR-Tätige von männlichen diesbezüglich unterscheiden. So stellt sich darüber hinaus die Frage, ob sich die Faktoren, die Tätigkeitsprofile einzelner Führungspersonen bestimmen, zwischen Männern und Frauen unterscheiden und in welchen Bereichen eventuelle Unterschiede zu suchen sind.

Dabei konzentriert sich vorliegende Arbeit ausschließlich auf leitende PR-PraktikerInnen in Wirtschaftsunternehmen. Dies liegt darin begründet, dass in diesem Bereich die meisten PR-Tätigen in Deutschland beschäftigt sind und von einem Vergleich mit anderen Organisations-

---

typen wie PR-Agenturen oder Behörden aufgrund unterschiedlicher Anforderungen und Arbeitsinhalte wenig greifbare Ergebnisse zu erwarten wären.

Um das Erkenntnisinteresse in den Kontext der PR-Berufsfeldforschung zu stellen, werden im ersten Teil der theoretischen Einordnung der Arbeit (Kapitel 2) nach einem kurzen Abriss über Aufgaben von Public Relations die Grundlagen und Befunde der PR-Berufs-Rollenforschung zusammengefasst. Zusätzlich zu einer allgemeinen Darstellung werden spezifische Befunde dieser Forschungsrichtung gesondert beschrieben, die besonders in Bezug auf die Rollenausübung in PR-Führungspositionen relevant sind. Darauf aufbauend werden die Schwachstellen bisheriger Forschung und alternative Sichtweisen auf die Rollenausübung von PR-PraktikerInnen aufgezeigt.

Als zweite theoretische Säule folgt in Kapitel 3 die Systematisierung potentieller Einflussfaktoren auf die Tätigkeitsprofile von PR-Führungspersonen. Auf drei Ebenen lassen sich solche Faktoren aufzeigen: den jeweiligen aktuellen organisationalen Bedingungen, der beruflichen Sozialisation und der individuellen Person einer Führungskraft. Zur Einordnung dieser Aspekte als potentielle Einflussfaktoren werden Erkenntnisse der PR-Berufsfeldforschung, der Organisationspsychologie, der Berufssoziologie sowie der Persönlichkeitspsychologie dargestellt und zum Erkenntnisinteresse in Verbindung gesetzt. Berufssoziologische Befunde zur Frage, wie das Zusammenspiel der einzelnen Faktorengruppen einzuschätzen ist und welche Faktoren unter welchen Umständen am stärksten wirken, werden zum Abschluss des Theorie-teils vorgestellt.

Nach der Formulierung der forschungsleitenden Fragen (Kapitel 4), die sich aus den theoretischen Ausführungen ergeben, wird im fünften Kapitel die methodische Vorgehensweise der Studie erläutert. Die Wahl von Leitfadeninterviews als Untersuchungsmethode wird aufgrund der qualitativen Herangehensweise als zielführend beschrieben. Im Anschluss an die Erklärung der Leitfadengestaltung werden die Kriterien zur Auswahl der InterviewpartnerInnen dargelegt. Darauf aufbauend erfolgt eine erste Beschreibung der Stichprobe und der Durchführung der Interviews. Schließlich werden die Schritte nachvollzogen, in denen die gewonnenen Daten aufbereitet und ausgewertet wurden.

Der Darstellung der Ergebnisse der Studie widmet sich Kapitel 6 der Arbeit. Dabei werden zunächst – analog zum theoretischen Teil – Unterschiede und Gemeinsamkeiten in den Tätig-

---

keitsprofilen dargestellt. Darauf werden die von den Befragten angesprochenen Einflussfaktoren in der Reihenfolge der Forschungsfragen bezogen und auf ihre Auswirkung hin analysiert. Die Frage nach dem Verhältnis der Einflussfaktoren wird separat in Form einer abschließenden Typenbildung erörtert.

Im Anschluss an die Zusammenfassung der Forschungsergebnisse in Kapitel 7 werden die einzelnen Ergebnisse diskutiert und die qualitative Untersuchung in ihrer Gesamtheit einer kritischen Betrachtung unterzogen. Ein Ausblick auf mögliche Anwendungsbereiche der Ergebnisse in der Praxis sowie weiterführende Forschungsbemühungen schließen die Arbeit ab.

---

## 2 TÄTIGKEITSPROFILE IN DEN PUBLIC RELATIONS

„Public Relations ist, was Public Relations tut“ (Rühl, 1992). Der Titel eines Aufsatzes von Manfred Rühl beschreibt treffend, wie stark sich das Berufsfeld Öffentlichkeitsarbeit oder Public Relations<sup>1</sup> darüber definiert, was es leistet. Dieses ‚Tun‘ kann unter zwei Gesichtspunkten betrachtet werden: Auf einer *operationalen* Ebene beschreibt es konkrete PR-Tätigkeiten, also das Handeln von PR-Praktikern, welches in vorliegender Arbeit thematisiert wird. Um jedoch das Tätigkeitsprofil von PR-Akteuren – im konkreten Fall von PR-Führungspersonen – in einen breiteren Kontext einzuordnen, muss zunächst die *funktionale* Perspektive geklärt werden. Dabei stellt sich die Frage nach der Wirkung und Leistung von PR als Funktion in Organisationen (vgl. Schulz, 2002, S. 519).

Auch die bis heute gebräuchlichste Definition von Public Relations (Grunig & Hunt, 1984) ordnet das konkrete PR-Handeln einem übergeordneten funktionalen Verständnis zu. Danach wird das „management of communication between an organisation and its publics“ (S. 6) als grundlegende Aufgabe von PR angesehen, worauf auch die Definition der Deutschen Public Relations Gesellschaft (DPRG) (2005) beruht (vgl. S. 8). Daher werden Public Relations innerhalb einer Organisation auf funktionaler Ebene als Führungs- oder Managementaufgabe angesehen (vgl. Grunig, 1992, S. 5), wobei auf operationaler Ebene nicht nur Führungs-, sondern auch ausführende Tätigkeiten das Berufsfeld Public Relations kennzeichnen.

Folgende vier Gruppen von PR-Aufgaben stellt die DPRG – in Form einer Matrix mit den Achsen Leitungstätigkeit versus operative Tätigkeit und spezifische versus unspezifische Aufgabenstellung – heraus: Unter den Überbegriff *Konzeption/Kreation* fallen die Analyse von Informationen sowie die Planung, Implementierung und Evaluation von Strategien und Maßnahmen, was als Leitungstätigkeit mit spezifischer Aufgabenstellung bezeichnet wird. Unspezifischere leitende Aufgabenstellungen sind demnach alle Arten von Korrespondenz und Kontaktpflege nach innen und außen, kurz *Kontakt/Kommunikation*. Als operative Tätigkeiten mit unspezifischer Aufgabenstellung gelten hingegen administrative Tätigkeiten wie Vorbereitung von Veranstaltungen, Dokumentation und Budgetierung – bezeichnet mit *Organisation*. Als ebenfalls operativ, aber spezifischer, wird die Gestaltung von Informationen und Informationsmedien, die *Redaktion*, eingestuft. (vgl. DPRG, 2005, S. 11)

---

<sup>1</sup> Die Begriffe Öffentlichkeitsarbeit, Public Relations und PR werden im Folgenden gemäß dem Standard in PR-Forschung und -Praxis gleichwertig verwendet.

---

Eine derartige Systematisierung zeigt, dass Aufgaben im Rahmen von PR eine gewisse Arbeitsteilung – und somit unterschiedliche Tätigkeitsprofile von Praktikern – fordern. So konnte die PR-Berufsrollenforschung, die innerhalb der Berufsfeldforschung anzuordnen ist, tendenzielle Unterschiede zwischen den Tätigkeitsprofilen von PraktikerInnen in leitenden Positionen<sup>2</sup> und solchen in Mitarbeiter-Positionen feststellen. Wie sich trotz dieser Tendenz Tätigkeitsprofile innerhalb der Gruppe der leitenden PR-PraktikerInnen unterscheiden können, wird in den folgenden Unterkapiteln vorgestellt. Während dabei das klassische Verständnis von PR-Rollen- oder Tätigkeitsprofilen erörtert wird, kommen auch Kritikpunkte und Erweiterungen dieses Verständnisses zur Sprache. Die gesamte Bandbreite an Überlegungen zu PR-Berufsrollen gedanklich aufzunehmen und zu einem umfassenden Verständnis von Tätigkeits- oder Rollenprofilen zusammenzuführen, stellt den ersten Schritt vorliegender Arbeit dar. Die so gewonnene komplexe und nuancenreiche Perspektive bietet eine breite Basis zur Unterscheidung der Profile von PR-Führungspersonen, auf die in einem darauffolgenden Schritt (Kapitel 3) mögliche Einflussfaktoren bezogen werden können.

## ***2.1 Allgemeine Grundlagen und Befunde der PR-Berufsrollenforschung***

Die Wurzeln der PR-Berufsrollenforschung gehen auf die Frage zurück: „How do public relations clients view their consultants? What type of performance will earn high ratings and what type will rate low?“ (Broom & Smith, 1979, S. 47) Geleitet von diesem Erkenntnisinteresse war es Ziel der US-amerikanischen Forscher Broom und Smith, die Unsicherheit von PR-Praktikern bezüglich den Erwartungen ihrer Auftraggebern an ihre Arbeit zu reduzieren. Diese „enormous dichotomy (...) between the way the public relations practitioner views his or her function and the way top management perceives the function“ (Ingram, 1975, S. 15) galt es durch wissenschaftliche Erkenntnisse zur Arbeit von PR-Praktikern zu reduzieren. Während in den USA bereits ab Ende der 70er Jahre Berufsrollen in den Public Relations Berücksichtigung in der PR-Berufsfeldforschung fanden, die dort zu den bedeutendsten Forschungsgebieten zählt, entstanden in der deutschsprachigen Kommunikationswissenschaft erst in den 90er Jahren Arbeiten, die dieses Themenfeld berücksichtigten (vgl. Redlich, 1995; Dees, 1996; Gründl, 1997). Dabei steht die Motivation, die PR-Praxis mit dem dadurch erweiterten Wissenstand in ihren Professionalisierungsbestrebungen zu unterstützen, im Vordergrund,

---

<sup>2</sup> Die Bezeichnungen PR-PraktikerInnen in leitenden Positionen, PR-Führungskraft, PR-Führungsperson, PR-Verantwortliche(r), PR-ChefIn und weitere werden im Folgenden synonym verwendet. Eine Übersicht über typische Stellenbezeichnungen derartiger Personen liefern Bentele, Großkurth und Seidenglanz (2005, S. 60).

denn: „Roles research plays an important part in our understanding of organisational communication and public relations as an emerging profession” (Dozier, 1992, S. 351). Diesem Gedanken folgt vorliegende Arbeit und baut auf den Erkenntnissen der PR-Berufsrollenforschung auf, deren Grundlagen und Befunde – zuerst aus der US-amerikanischen, danach aus der deutschsprachigen Forschung – im Folgenden dargestellt werden.

### **2.1.1 Studien und Befunde aus den USA**

Wie Dozier und Broom fast zwei Jahrzehnte nach der ‚Pionierarbeit‘ von Broom und Smith klären, versteht sich eine „organisational role“ (Dozier & Broom, 1995, S. 4) im Kontext der Rollenforschung als Abstraktion verschiedener Tätigkeiten von Individuen in Organisationen und somit als Konzept, das der Beobachter individuellen Verhaltensweisen ‚überstülpt‘, um sie dadurch vergleichbar zu machen. „As such, the abstraction of roles are created more than discovered; the value of these abstractions rests on their utility to help scholars make sense of organisational behavior, its antecedents, and its consequences” (S. 4-5). So stützt sich die Untersuchung von Broom und Smith auf einen theoretischen Konstruktionsprozess, der es ihnen erst erlaubte, einen Überblick über mögliche Tätigkeitsprofile von PR-Praktikern zu erlangen. Mittels Literaturstudien extrahierten sie fünf typische Rollenmodelle, von denen vier relevant für die weitere Forschung wurden: „expert prescriber“, „technical service provider“, „communication process facilitator“ und „problem solving process facilitator“ (Broom & Smith, 1979). Als ‚expert prescriber‘ sind PR-Praktiker die bestinformierten Personen in der Organisation, die für den Auftraggeber sowohl kommunikationspolitische Probleme analysieren als auch Lösungen hierzu entwickeln, vorschreiben, implementieren und verantworten. Somit wird dieser Rolle eine Autorität zugeschrieben, die einem Arzt-Patienten-Verhältnis gleicht. Die Rolle des ‚technical service provider‘ gründet auf dessen journalistische und kommunikative Fähigkeiten und Fertigkeiten, die er dem Auftraggeber im Kontext der Medienarbeit anbietet. Die Analyse von Problemen und Entscheidung über Strategien bleiben dabei jedoch Letzterem vorbehalten. Ein ‚communication process facilitator‘ vermittelt vor allem zwischen der Organisation und ihren Bezugsgruppen. Praktiker in dieser Rolle sind für einen funktionierenden Dialog zwischen diesen beiden Parteien verantwortlich. Mit ‚problem solving process facilitator‘ schließlich sind diejenigen Praktiker zu bezeichnen, die zwar ebenso wie der ‚expert prescriber‘ dem Führungskreis einer Organisation angehören, aber nur beratend wir-

---

ken, während die Verantwortung und Entscheidung über Kommunikationsmaßnahmen beim Auftraggeber bleibt. (vgl. Broom, 1982, S. 18; Broom & Smith, 1979, S. 48-53)

Die empirische Überprüfung der Rollenmodelle (Broom, 1982) bestätigte das bereits bei der Ausgangsstudie vermutete Phänomen, dass PR-Praktiker nie ausschließlich eine Rolle ausüben (vgl. Broom & Smith, 1979, S. 48). Die Teilnehmer der bereits 1979 durchgeführten quantitativen Studie unter Mitgliedern der PRSA – dem amerikanischen PR-Berufsverband – wurden aufgefordert, ihr Aufgabenspektrum anhand eines vorgegebenen Kataloges von 28 Tätigkeiten (vgl. Broom, 1982, S. 19), die jeweils einer der vier Rollen entsprechen, zu beschreiben. Dabei zeigte sich: „As expected (...) they played all four roles to varying degrees“ (ebd.). Das „concept of predominant role“ (Dozier & Broom, 1995, S. 5), wonach die einzelnen PR-Praktiker der Rolle zugeordnet werden, die den meisten ihrer Tätigkeiten entspricht, erwies sich allerdings als aufschlussreich. So stellte sich ebenfalls heraus, dass die Rolle des ‚technical service provider‘ mit den anderen nur schwach korrelierte, während die Korrelationen zwischen den anderen drei Rollen sehr stark waren, woraus Broom folgerte: „[P]ublic relations practitioners see themselves in only two roles“ (Broom, 1982, S. 17).

Mit einer Sekundäranalyse jenes Originaldatensatzes – reduziert auf Praktiker in Wirtschaftsunternehmen – griff Dozier (1984) das sich abzeichnende Konzept von nur zwei Rollen auf. Mit diesem reduzierten Datensatz konnte er nicht nur die Existenz der vier Rollenkonzepte von Broom und Smith sondern auch eine noch stärkere Trennschärfe zwischen dem ‚technical service provider‘ auf der einen und den anderen Rollen auf der anderen Seite bestätigen. Das hieraus entstandene Zwei-Rollen-Konzept, das zwischen ‚Kommunikationsmanager‘ und ‚Kommunikationstechniker‘ unterscheidet<sup>3</sup>, hat sich bis heute zum vorherrschenden in der PR-Berufsrollenforschung herausgebildet. Demnach ist die Manager-Rolle wie folgt definiert: „In this role the practitioner is regarded as the organisation’s expert on solving public relations problems. Practitioners in this role make communication policy decisions and implement a systematic PR planning process. At the same time, practitioners are also held accountable for the success or failure of PR efforts.“ In der Techniker-Rolle hingegen ist der oder die PR-PraktikerIn laut Dozier „immersed in production of brochures, pamphlets, photographs and graphics. The practitioner writes news releases and handles technical aspects of producing PR materials. Practitioners in this role implement decisions made by others (...) play no part

---

<sup>3</sup> Im Folgenden werden, wie in der PR-Berufsrollenforschung üblich, diese Begriffe mit den Begriffen ‚PR-Manager‘ beziehungsweise ‚PR-Techniker‘ synonym verwendet.

---

in decision making, nor are they held accountable for public relations successes or failures.” (Dozier, 1984, S. 16-17)

Diese Art der Namensgebung – der Begriff *PR-Manager* – könnte vermuten lassen, dass es sich hierbei um die Frage nach Hierarchiestufen von Praktikern handelt. Dabei sind die *Rollen* in den Public Relations jedoch als unabhängig von der *hierarchischen Position* zu sehen. Dabei lässt sich auf die Unterscheidung von institutionellem und funktionalem Managementbegriff hinweisen. Management im *institutionellen* Sinne bezieht sich auf die „Inhaber bestimmter sozialer und hierarchischer Positionen“ (Röttger, 2000, S. 84), also die Führungsschicht einer Organisation, während nach *funktionaler* Perspektive „Manager ist, wer Steuerungsfunktion wahrnimmt“ (ebd.), unabhängig von dessen Position. Dass Position und Rolle zwei unterschiedliche Dimensionen darstellen, zeigt sich bereits in der Tendenz, mehrere Rollen gleichzeitig auszuüben (vgl. Dozier & Broom, 1995; Toth, Serini, Wright & Emig, 1998), was hingegen in Bezug auf hierarchische Positionen nicht vorstellbar ist. So haben zwar ‚Manager-Tätigkeiten‘ einen höheren Erwartungswert bei PR-Praktikern in Führungspositionen und ‚Techniker-Tätigkeiten‘ bei solchen in niedrigeren Positionen, doch berichten teilweise auch Führungspersonen, dass sie vorwiegend Aufgaben aus dem Techniker-Profil übernehmen und umgekehrt (vgl. Redlich, 1995, S. 36; Fröhlich, Peters & Simmelbauer, 2005, S. 117). Im weiteren Verlauf der Arbeit soll also der Begriff „Manager“ immer in Bezug auf die Rolle – also funktional – und der Begriff „Führungsperson“ oder „Führungskraft“ auf die hierarchische Position – also institutionell – verstanden werden.

Die Berufsrollenforschung deckte gleichzeitig mit der Herausarbeitung des Manager- und Techniker-Konzeptes auch Unterschiede zwischen weiblichen und männlichen PR-Praktikern auf. Schon bei der ersten empirischen Überprüfung des Konzeptes durch Broom (1982) zeigte sich, dass Frauen in allen Rollen weniger stark vertreten waren als Männer – außer in der Techniker-Rolle. So übten diese Rolle 51% der weiblichen aber nur 21% der männlichen Befragten als ‚dominant role‘ aus. Letztere waren im Durchschnitt zwar älter – und damit eventuell auch erfahrener – als die befragten Frauen, doch waren Alter und Erfahrung nicht verantwortlich für diese enormen Unterschiede (vgl. Broom, 1982, S. 21; Dozier & Broom, 1995, S. 14). Und mehr noch: Die Neuauflage der Studie (Broom & Dozier, 1986), die bereits 1985 mit denselben Befragten wieder ins Feld ging, stellte bei einem allgemeinen Zuwachs an PR-Managern einen prozentualen Rückgang von Frauen in dieser Rolle fest.

---

Aufgrund solcher sich abzeichnender Tendenzen verfolgt die PR-Berufsrollenforschung in den USA seit den 90er Jahren explizit ein geschlechtsspezifisches Erkenntnisinteresse. Zahlreiche Studien, die bestimmte Aspekte dieser Forschungsrichtung vertiefen und Rollenkonzepte weiterentwickeln, wurden aufgrund der bereits erwähnten Relevanz für die Praxis mit finanziellen Mitteln des dortigen Berufsverbands PRSA (Public Relations Society of America) ermöglicht (darunter Dozier & Broom, 1995; Wright, Grunig, Springston & Toth, 1991; Toth & Grunig, 1993; Toth et al, 1998). Welche Konsequenzen sich aus den dabei gewonnenen Befunden, insbesondere in Bezug auf geschlechtsspezifische Aspekte, für diese Arbeit ergeben, soll an entsprechender Stelle im Kapitel zu spezifischen Befunden der PR-Berufsrollenforschung erläutert werden.

### **2.1.2 Studien und Befunde aus dem deutschsprachigen Raum**

Weniger etabliert und systematisch zeigt sich die Berufsrollenforschung – wie die Berufsfeldforschung im Allgemeinen – im deutschsprachigen Raum, wohl nicht zuletzt aufgrund der Tatsache, dass der deutsche Berufsverband solche kostenintensiven Forschungsprojekte bis jetzt nicht finanziell unterstützt hat (vgl. Fröhlich et al., 2005, S. 37). Jedoch bezieht sich dieses „empirische Patchwork“ (Wienand, 2003, S. 223), das sich vor allem aus wissenschaftlichen Abschlussarbeiten und Dissertationen zusammensetzt, von Beginn an auf geschlechtsspezifische Aspekte. Trotz der Schwierigkeit, diese unzusammenhängenden Studien in einen gemeinsamen Kontext zu bringen (vgl. ebd.), zeigt sich durch diesen einheitlichen Fokus ein roter Faden, anhand dessen sich die Studien unter dem Aspekt Berufsrollen vergleichen lassen.

Mit dem Forschungsanliegen, „die berufliche Situation von Frauen in den Public Relations in ihrer Breite zu erfassen“ (Redlich, 1995, S. 34), ist die Studie von Redlich die erste, die die deutsche PR-Branche umfassend untersucht, allerdings nur in Bezug auf weibliche Beschäftigte. Zwar kann die Forscherin auch für Deutschland das Konzept der Manager- und Technikerrolle nachzeichnen und hierbei feststellen, dass Aufgaben, die sie der Techniker-Rolle zuordnet<sup>4</sup>, überwiegend und auf allen hierarchischen Ebenen ausgeführt werden. Doch wird dabei nicht klar, ob diese Befunde nur speziell für weibliche oder auch für männliche PR-

---

<sup>4</sup> Redlich übernimmt unsystematisch einzelne Tätigkeiten aus amerikanischen Studien und ordnet diese von vorneherein der Rolle zu, die sich in der jeweiligen Ursprungsstudie aufgrund von hohen Faktorladungen als übergeordnete Kategorie erwiesen hat, anstatt selbst eine Faktorenanalyse durchzuführen (vgl. Fröhlich et al., 2005, S. 38-40).

---

Praktiker gelten. Dennoch wirft Redlich hierbei die Frage auf, „welchen Stellenwert Management-Aufgaben überhaupt in der PR-Berufspraxis einnehmen. Sind Public Relations nicht generell ein eher ‚technischer‘ Beruf im Sinne der Berufsrollenforschung?“ (S. 36) In Hinblick auf die zuvor skizzierten Ergebnisse aus den USA, wonach Frauen vermehrt in der Techniker- und Männer in der Manager-Rolle zu finden sind, ist Redlichs Vermutung allerdings unzulässig, da sie eine Übertragung der Ergebnisse auf männliche PR-Beschäftigte und somit auf das gesamte Berufsfeld impliziert.

Dass sich geschlechtsspezifische Forschung mangels Vergleichbarkeit nicht auf die Untersuchung von Vertretern nur eines Geschlechts beschränken kann, zeigt sich an der Untersuchung von Dees (1996), die bei ebenfalls geschlechtsspezifischem Erkenntnisinteresse Frauen *und* Männer mit einbezieht. Denn dabei wurde klar, dass genau die Hälfte der Befragten der Management-Rolle zuzuordnen sind, wobei Männer deutlich häufiger als Frauen diese Rolle ausübten. Als Grundlage für die Zuschreibung einzelner Tätigkeiten zu Rollenprofilen diente hier der vollständige Katalog nach Toth und Grunig (1993), der als Weiterentwicklung der Tätigkeitsprofile von Broom (1982) 17 Tätigkeiten umfasst. Im Gegensatz zu Redlichs Untersuchung wurden Tätigkeiten nicht von vorneherein mit dem Label „Techniker“ oder „Manager“ versehen, sondern auf Basis einer Faktorenanalyse der entsprechenden Rolle zugeordnet. Es ergibt sich analog zu amerikanischen Befunden ein Manager-Profil, das vorwiegend Kommunikationspolitik, Beratungsmanagement und Planungs- sowie Kontrollaufgaben umfasst, während operative Aufgaben vor allem dem Techniker-Profil zufallen. Obwohl die sehr geringen Fallzahlen bei Dees die Übertragbarkeit auf die Grundgesamtheit aller PR-PraktikerInnen in Deutschland stark limitieren, können die Ergebnisse so zumindest tendenziell ähnliche Berufsrollen-Verhältnisse wie in den USA auch für Deutschland bestätigen.

Repräsentativere Aussagen bezüglich Berufsrollen liefert eine Studie von Simmelbauer (2002). Ebenfalls durch Faktorenanalyse auf Basis der Tätigkeiten nach Toth und Grunig (1993) ergeben sich hier mittels Reduktion auf zwei Faktoren plausible Ergebnisse. Doch ließen sich auch einige der Tätigkeiten aus dem Katalog<sup>5</sup> keiner bestimmten Rolle unterordnen. So konnte zwar die überwiegende Mehrheit der Befragten klar einer der beiden Rolle zugewiesen werden, die nicht klassifizierten Tätigkeiten konnten bei dieser Einteilung aber nicht berücksichtigt werden. Die ungleiche Verteilung von Männern und Frauen auf die Rollenprofile zeigt sich bei Simmelbauer ein weiteres Mal, wobei die Unterschiede in Deutschland mit

---

<sup>5</sup> Diese Tätigkeiten sind: Beratungsmanagement, interne Meetings, Schreiben von Presstexten, Medienkontakte, Ausführung von Entscheidungen anderer Mitarbeiter, Organisation von PR-Projekten und PR-Evaluation.

genau 50% der Männer und 56% der Frauen in der Techniker-Rolle nicht so stark sind wie in USA. In Bezug auf Beschäftigte in Wirtschafts- und Dienstleistungsunternehmen, die ja im Fokus vorliegender Studie stehen, sind in der Gruppe der Frauen sogar mehr Manager als Techniker vertreten, während dieses Verhältnis bei deren männlichen Kollegen auch hier ausgeglichen ist. Im strikten Gegensatz dazu steht jedoch die Tatsache, dass gerade in diesem Organisationstyp nur 7% der PR-Praktikerinnen – verglichen mit 29% der männlichen Praktiker – eine Führungsposition haben, was die Unabhängigkeit von Rolle und hierarchischer Position erneut zeigt. (vgl. Fröhlich et al., 2005, S. 112-116; S. 102-103)

Auch aus Österreich liegen Befunde zu Berufsrollen aus zwei Studien von Gründl (1997) und Zowack (2001) vor, die jedoch beide erhebliche methodische Mängel aufweisen (vgl. Fröhlich et al., 2005, S. 39-41) und zur theoretischen Fundierung meiner Arbeit keine neuen Erkenntnisse beitragen. Im Gegensatz dazu gewährt ein Forschungsprojekt, das sich auf die bisher wissenschaftlich vernachlässigten Public Relations in der Schweiz bezieht (Röttger, Hoffmann & Jarren, 2003), neue Einblicke in die Arbeit von Frauen in PR-Führungspositionen. Da die Befunde dieser Untersuchung allerdings bereits sehr spezielle Aspekte der Berufsrollenforschung beschreiben, sollen sie nicht hier, sondern im Folgenden an passender Stelle beschrieben werden.

## **2.2 Spezifische Befunde der PR-Berufsrollenforschung**

In der vorliegenden Studie interessiert nicht vordergründig das “concept of predominant role” (Dozier & Broom, 1995, S. 5) – da die meisten PR-Führungspersonen ohnehin in die Rolle des Kommunikations-Managers fallen dürften – sondern vor allem, welche Facetten diese Rolle aufweist. Die Berufsrollenforschung hat neben den allgemeinen einige spezifischere Befunde zu Tage gebracht, die interessante Konsequenzen für die Rollenausübung in PR-Führungspositionen darstellen. So wirkt es sich etwa auf die Managementaufgabe von Public Relations aus, in welchem Verhältnis Manager- und Techniker-Aufgaben den Alltag von PR-PraktikerInnen in leitenden Positionen bestimmen. Auch die immer wieder postulierte Rollen-Hierarchie zwischen PR-Manager als der ‚höheren‘ und PR-Techniker als der niedrigeren‘ Rolle steht zur Diskussion, da sie beeinflusst, wie ein paralleles Ausüben beider Rollen beurteilt wird. Außerdem werden in einigen Arbeiten zur Rollenforschung die Grenzen des dichotomen Rollenkonzeptes und Möglichkeiten einer differenzierteren Betrachtung von Tätig-

---

keitsprofilen aufgezeigt. Diese Aspekte werden in den folgenden Kapiteln dargestellt und kritisch beurteilt.

### **2.2.1 Zwischen Manager und Techniker – Tätigkeiten von PR-Führungskräften**

Wie alle bisherigen Befunde der Berufsrollenforschung zeigen, üben Beschäftigte in den Public Relations nicht ausschließlich Tätigkeiten nur einer Rolle aus, wovon Führungspersonen nicht ausgeschlossen sind. Das bedeutet also, dass in den Aufgabenbereich von PR-PraktikerInnen, die aufgrund ihrer leitenden Position für Manager-Aufgaben wie Planung und Entscheidungsfindung prädestiniert sind, in mehr oder weniger großem Ausmaß auch Tätigkeiten aus dem Techniker-Profil fallen. Dabei zeigt sich jedoch schon in den ersten Studien zur Rollenforschung (Broom, 1982; Broom & Dozier, 1986), dass diese Tendenz bei Frauen stärker ist als bei Männern: „(W)omen may not have performed managerial role activities less frequently than men, but they definitely did more technical role activities than their male counterparts“ (Broom & Dozier, 1986, S. 48). Demnach übt eine PR-Praktikerin mit dominantem Manager-Profil im Durchschnitt mehr Techniker-Tätigkeiten zusätzlich aus als ein männlicher Manager-Kollege. Im Rahmen einer breit angelegten Studie zu Gender-Aspekten in den US-amerikanischen Public Relations (Wright et al., 1991) beleuchteten Toth und Grunig (1993) das breite Tätigkeitsspektrum von Frauen in der Manager-Rolle genauer. Auf Basis ihres Tätigkeiten-Katalogs konnten die Forscherinnen Unterschiede im Tätigkeitsprofil zwischen weiblichen und männlichen PR-Managern anschaulich darstellen: Für Frauen in dieser Rolle ergab sich ein Profil, „that required of them more activities (...) and a mixture of advisory and hands-on or middle-managerial as well as technical activities“, während die Tätigkeiten der männlichen Manager „more ‚managerial‘ in nature“ waren (S. 170). Eine Nachfolgestudie (Toth et al., 1998) ergab darüber hinaus, dass das Manager-Profil für beide Geschlechter in der ersten Hälfte der 90er Jahre unschärfer geworden war, dass also sowohl weibliche als auch männliche PR-Manager in stärkerem Maße als zuvor auch Techniker-Tätigkeiten ausübten.

Die Devise „women managers do ‚it all‘“ (Toth & Grunig, 1993, S. 168; vgl. auch Toth et al., 1998) kann jedoch für Führungspersonen in den deutschen Public Relations nicht ohne weiteres übernommen werden. Ausschlaggebend hierfür sind die Ergebnisse von Simmelbauer (2002), wonach Tätigkeiten aus der Techniker-Rolle wenig zur Erklärung der Manager-Rolle

bei Frauen beitragen<sup>6</sup>. Geht man jedoch analog zu Grunig und Hunt (1993) vor und betrachtet auch Faktorladungen bis 0.20, zeigt sich, dass auch PR-Manager in Deutschland zu einem gewissen Grad operative Tätigkeiten ausüben. Bei weiblichen Managern sind dies auch Aufgaben, die eindeutig der weiblichen Techniker-Rolle entsprechen; bei männlichen Managern laden diese ‚zusätzlichen‘ Tätigkeiten auf keinen Faktor besonders hoch und grenzen sich somit auch vom ‚typischem‘ Techniker-Profil ab (vgl. Fröhlich et al., 2005, S. 110-111).

Betrachtet man die Rollenverteilung speziell unter dem Aspekt hierarchischer Ebenen, wird deutlich, dass mit höherer Position auch der Prozentsatz an PR-Managern zunimmt, was im Berufsfeld nicht als selbstverständlich gilt: „Für die Public Relations schien es lange Zeit plausibel anzunehmen, dass eine auffällige Splittung entlang klassischer Tätigkeitsprofile deutlich weniger ausgeprägt ist als in anderen Berufen. (...) Unsere Befunde legen dagegen den Schluss nahe, dass sich hier in den letzten Jahren einiges verändert hat“ (dies., S. 117). Während Anfang der 90er Jahre strategische und evaluierende Tätigkeiten weniger als ein Fünftel der Arbeitszeit leitender PR-Praktiker in der Industrie einnahmen (vgl. Haedrich, Jenner, Olavarria & Possekkel, 1995), ist dieser Anteil in den letzten zehn Jahren beträchtlich gestiegen. Andererseits besteht der Arbeitsalltag von immer noch 27% der weiblichen und 10% der männlichen PR-Führungspersonen aus überwiegend Techniker-Tätigkeiten. Es lässt sich also andererseits schließen, dass einzelne Tätigkeitsprofile doch noch sehr unterschiedlich sind. Bezieht man dabei den Gedanken mit ein, dass – wie allgemeine Befunden zeigen – subtile Überlappungen zwischen den Rollen existieren, kann man von einem Kontinuum an Tätigkeitsprofilen bei PR-Führungspersonen in Deutschland sprechen.

Welche einzelnen Ausprägungen dieses Kontinuum aufweisen könnte, zeigen qualitative Analysen im Rahmen von Studien aus den USA und der Schweiz (Wright et al., 1991; Röttger et al., 2003), bei denen jeweils die geschlechtsspezifische Rollenausübung im Vordergrund steht. Während das PR-Berufsfeld in den USA wesentlich professioneller und wissenschaftlich stärker erforscht ist als in Deutschland, handelt es sich bei Public Relations in der Schweiz um ein weitgehend unerforschtes und „eher von Laien dominiertes Berufsfeld“

---

<sup>6</sup> Bei *Frauen* weisen folgende Tätigkeiten Faktorladungen über 0.60 auf: Einführung neuer PR-Konzepte, Planung von PR-Konzepten, Überwachung der Arbeit anderer Mitarbeiter, kommunikationspolitische Entscheidungen, Kundenkontakt, Budgetverantwortung, Beratungsmanagement auf die *Manager-Rolle* und Verbreitung von Presstexten, Durchführung von PR-Maßnahmen, Recherchetätigkeiten, Korrespondenz/Telefondienst, Medienkontakte auf die *Techniker-Rolle*. Die *Manager-Rolle* bei *Männern* ist demgegenüber um die Tätigkeiten Beratungsmanagement und Überwachung der Arbeit anderer Mitarbeiter reduziert, auf die *Techniker-Rolle* laden hingegen hier nur Verbreitung von Presstexten, Korrespondenz/Telefondienst sowie Schreiben von Presstexten über 0.60.

(Röttger et al., 2003, S. 294). Dennoch beschäftigen PR-Praktiker in leitenden Positionen in beiden Ländern dieselben Themen, so dass die Vermutung nicht von der Hand zu weisen ist, dort erwähnte Sachverhalte könnten sich in Deutschland ähnlich darstellen.

Zwar befragten Röttger, Hoffmann und Jarren nur Frauen in PR-Führungspositionen, doch konnte zumindest in dieser Gruppe festgestellt werden, dass alle Befragten überwiegend mit Tätigkeiten betraut sind, die der Manager-Rolle zuzuordnen sind, meist aber auch zusätzlich Techniker-Tätigkeiten ausführen. Darüber hinaus hält es die große Mehrheit dieser Frauen nicht für sinnvoll, Manager- und Techniker-Rolle strikt zu trennen. Sie sehen die Ausübung beider Rollen – die im Folgenden als *Multitasking* bezeichnet werden soll – vielmehr als „Bereicherung“ (S. 278). Dagegen spekulieren zwei der Befragten, „dass ein Mann weniger bereit ist, einen Allroundjob auszuüben“ (ebd.), was auch in den amerikanischen Fokusgruppen-Diskussionen von Männern und Frauen angemerkt wurde: „Women also agreed that men tend to delegate more than they do“ (Grünig 2001, S. 245). In Anlehnung daran wird dem Phänomen des Multitasking hier das Konzept des *Delegierens* – vornehmlich von Tätigkeiten aus der Techniker-Rolle – gegenübergestellt.

Eine Wertung dieser beiden Konzepte wird hier jedoch nicht angestrebt. Die Frage, ob sich eine der Herangehensweisen an die Rolle einer PR-Führungsperson unter bestimmten Aspekten als vorteilhafter als die andere erweist, steht daher nicht im Fokus der Arbeit. Berücksichtigt werden muss darüber hinaus, dass keinesfalls nur Frauen Multitasking betreiben und Männer sämtliche operative Aufgaben, wobei bisherige Befunde nahe legen, dass das Phänomen Multitasking bei Frauen verbreiteter ist. Welche Einflussfaktoren dafür verantwortlich sein können, wird an späterer Stelle ausführlich dargestellt.

### **2.2.2 Streitpunkt Rollen-Hierarchie – ‚Just a secretary syndrom‘<sup>7</sup>**

Ein umstrittenes Phänomen der PR-Berufsrollenforschung ist die Entwicklung einer hierarchischen Perspektive bezüglich Manager- und Techniker-Rolle, die beide Rollen als nicht nur horizontal sondern auch vertikal voneinander abgegrenzt betrachtet. Dass diese Wertung allerdings schon im ursprünglichen Rollen-Konzept impliziert sei, wird bezweifelt. So argumentieren Elizabeth Toth und Larissa Grünig: „Although management and technician roles have been useful as parsimonious tools to educate future public relations practitioners about

---

<sup>7</sup> vgl. Pamela Creedon (1991)

---

public relations, these labels have begun to develop values of hierarchy and power not found when they were operationalized“ (1993, S. 153). Es hat sich anscheinend im Zuge der Kategorisierung in PR-Manager und -Techniker etabliert, die Rolle des PR-Managers als „höherwertige Funktion“ (Baerns, 1991, S. 188) darzustellen. Den Anknüpfungspunkt für diese Wertung liefern vor allem James Grunig und Todd Hunt (1984), die – in Bezug auf die postulierte Managementfunktion von Public Relations – von einem hierarchischen Gefälle zwischen den Rollen ausgehen und PR-Praktikern raten: „If you want to advance as a professional (...) you must think beyond the technician role to the (...) communication management“ (S. 92). Darüber hinaus zeigen Befunde aus den USA, dass im Berufsalltag von PR-Praktikern Managementfähigkeiten und -wissen zunehmend relevanter werden (vgl. Brody, 1985). Auch in Deutschland geht man von einem Verständnis des „PR-Managements“ aus, dem zufolge es Aufgabe der Öffentlichkeitsarbeit ist, „eine konzeptionelle Gesamtsicht der Organisation zu entwickeln, einen Beitrag zur ‚Organisations-Vision‘ und zur erfolgreichen Gesamt-Positionierung der Organisation in ihren relevanten, ökonomischen und gesellschaftspolitischen Handlungsfeldern zu leisten“ (Röttger, 2000, S. 88). Im Hinblick auf die heute vorherrschende Definition von Public Relations als Führungsaufgabe scheint es also folgerichtig, Tätigkeiten aus der Manager-Rolle auf einer höheren Ebene anzusiedeln als Tätigkeiten, die weniger zu Konzeption und Strategie beitragen.

So verwundern auch Befunde nicht, die feststellen: „Role predicts income“. (Broom & Dozier, 1986, S. 54). Sowohl in den USA als auch in Deutschland stellte sich immer wieder heraus, dass PR-Manager mehr verdienen als PR-Techniker. Gleichzeitig gilt: „[C]hanging from the technician role to the predominantly managerial role is a transition biased in favor of male practitioners“ (S. 55). Im Zusammenhang mit dieser Tatsache wird die Rollenhierarchie sogar noch verstärkt. Denn Frauen in den Public Relations verdienen nicht nur aufgrund Ihrer übermäßigen Präsenz in der Techniker-Rolle sondern auch unabhängig davon durchschnittlich weniger als Männer (vgl. z.B. Broom & Dozier, 1986, Dozier & Broom, 1995, Dees, 1996, Fröhlich et al., 2005). Dass manchen Befunden zufolge Faktoren wie Alter, Berufserfahrung oder hierarchische Position größeren Einfluss auf das Gehalt von PR-PraktikerInnen haben als das Geschlecht (vgl. zuletzt Fröhlich et al., 2005, S. 91-98), ändert jedoch nichts an der Tatsache, dass durch diese Gehalts-Ungleichheiten die Technikerrolle insgesamt weiter abgewertet wird.

Die Feminisierung<sup>8</sup> des Berufsfeldes Public Relations äußert sich somit nicht nur in quantitativer Hinsicht, sondern hat auch qualitative Auswirkungen. Wie aus anderen Berufen bekannt ist, sind männliche Beschäftigte vor allem dann in statushöheren und besserbezahlten Positionen übermäßig präsent, wenn dort im Allgemeinen mehrheitlich Frauen arbeiten. Auf der anderen Seite verändern sich mit dem Eindringen von Frauen in bis dato von Männern dominierten Berufen auch oft Arbeitsinhalte, Verantwortlichkeiten und Leistungsbewertung – und dies selten zum Positiven (vgl. Reskin, 1988). Auch für die PR lassen sich dafür erste Anzeichen einer solchen Entwicklung erkennen. Mit den allgemein sinkenden Gehältern ging auch ein Prestige- und Einflussverlust der Öffentlichkeitsarbeit in Unternehmen sowie in der Gesellschaft (vgl. Fröhlich, 1992; Fröhlich & Creedon, 1990) einher. Bezogen auf die USA wird eine Veränderung von Arbeitsinhalten durch einen Vergleich der Rollenprofile von 1990 und 1995 deutlich (Toth et al., 1998). Die Manager-Rolle verlor dort nicht nur in dem Sinne an Bedeutung, dass mit dem steigenden Frauenanteil prozentual auch der PR-Techniker-Anteil stieg. Die Daten offenbaren auch einen „dramatic decline in the number of highly loading managerial activities“ (S. 156) für Männer wie Frauen. Je weniger jedoch solche strategischen, konzeptionellen und beratenden ‚Management-Aufgaben‘ ausgeübt werden, umso mehr sinkt der Einfluss von PR als Führungsfunktion in Unternehmen (vgl. Lauzen, 1992). Ob die von Hunt und Thompson geäußerte Forderung „Making PR Macho“ (1987, 1988, zitiert nach Fröhlich et al., 2005, S. 22) – also PR wieder attraktiver für männliche Beschäftigte zu machen – dem Prestigeverlust des Berufsfeldes wirklich entgegenwirken könnte, ist jedoch zu bezweifeln, da Feminisierungstendenzen bisher nicht als hinreichende Ursache dieses Prestigeverlustes bestätigt werden konnten.

Als Alternative dazu schlägt Creedon (1991) vor: „[W]e need to re-vision the value of work in public relations“ (S. 80). Sie weist darauf hin, dass ‚technische‘ Tätigkeiten im PR-Beruf durchaus eine hohe Bedeutung haben und darüber hinaus die Ausgestaltung einer Rolle und somit auch ihr Stellenwert sehr individuell bestimmt ist. Entgegen der Auffassung, nur PR-Manager seien an kommunikationspolitischen Entscheidungen beteiligt (vgl. Grunig, 1984, S. 91), differenziert sie: „[S]ome [technicians] manage the process as well as produce the product“ (Creedon, 1991, S. 78). Dieser Sachverhalt gilt für Deutschland offensichtlich eher als für die USA. Hierzulande scheinen auch PR-Techniker bei weitem nicht nur reine ‚Erfül-

---

<sup>8</sup> Das Berufsfeld Public Relations hat sich insofern zu einem ‚Frauenberuf‘ entwickelt als neuesten Daten zufolge der Frauenanteil auf 53% gestiegen ist. In PR-Führungspositionen sind Frauen allerdings nicht annähernd so stark vertreten. (vgl. Fröhlich et al., 2005)

lungsgehilfen' zu sein, sondern weitgehend eigenständig in ihrem Verantwortungsbereich zu entscheiden (vgl. Fröhlich et al., 2005, S. 109).

Die wissenschaftliche Diskussion zeigt: Gerade für Tätigkeitsprofile von PR-PraktikerInnen in Führungspositionen, die für die strategische Ausrichtung der Öffentlichkeitsarbeit verantwortlich sind, ist die Auffassung von einer ‚höherwertigen‘ Manager-Rolle nicht von der Hand zu weisen. Aufgaben aus der Techniker-Rolle auf Kosten von Manager-Aufgaben zu übernehmen, wäre zwar eindeutig negativ in Hinblick auf die Führungsfunktion von PR zu beurteilen. Da sich die Tätigkeitsprofile von PR-Führungspersonen allerdings in der Regel zwischen Multitasking – Übernehmen von Manager- und Techniker-Tätigkeiten – und Delegieren – Übernehmen von hauptsächlich Manager-Tätigkeiten – einordnen lassen, spielen derartige Bedenken kaum eine Rolle. Die Tendenz zum Multitasking – „Man wird immer zu einem gewissen Grad der Ausfühler sein“ (Röttger et al., 2003, S. 278) – weist vielmehr darauf hin, dass sogenannte Techniker-Tätigkeiten von PR-Führungskräften offensichtlich nicht unbedingt als ‚niedrige‘ Tätigkeiten angesehen werden, sondern für einige auch eine gewisse Bedeutung bei der Ausübung der Manager-Rolle haben.

### **2.2.3 Grenzen des dichotomen Rollenkonzeptes und Möglichkeiten zur Differenzierung**

Obwohl die Einteilung von PR-Praktikern in Manager- und Techniker-Rolle einen enormen Beitrag dazu geleistet hat, Tätigkeiten im Rahmen von Öffentlichkeitsarbeit zu systematisieren, weist dieses Konzept auch Grenzen auf: „[I]t disadvantages our thinking about the complexity of public relations“ (Grunig, Toth & Hon, 2001, S. 223). Teils liegen diese Nachteile im Rollen-Konzept selbst – wie etwa in der hierarchischen Betrachtung – begründet, teils darin, dass die Einteilung in Rollen oft falsch verstanden wird.

Letzteres zeigt sich vielfach daran, dass einzelne Tätigkeiten oft fälschlicher Weise nicht durch Faktorenanalyse einer bestimmten Rolle zugeordnet, sondern als fest zu einer Rolle gehörend betrachtet werden. Bei korrekter Vorgehensweise ist es jedoch denkbar, dass ein und dieselbe Tätigkeit je nach Stichprobe oder Grundgesamtheit in einer Studie auf den Faktor der Manager-Rolle lädt, in einer anderen jedoch auf den der Techniker-Rolle. Das „problematische Labeling bestimmter beruflicher Tätigkeiten zur Technikerrolle einerseits und zur Managerrolle andererseits“ (Fröhlich et al., 2005, S. 41) kann also als wesentlicher Kritik-

---

punkt an der PR-Berufsrollenforschung angebracht werden. Faktorenanalytisch gewonnene Hinweise auf weitere Rollen, wie etwa bei Simmelbauer die des ‚Presstexters‘ oder ‚PR-Organisators‘ (vgl. S. 104-105), wirken durch diese dichotome Sichtweise kaum interpretationsfähig. Zieht man jedoch in Betracht, dass Rollen-Konzepte niemals tatsächliche Tätigkeitsspektren, sondern nur dominante Tätigkeiten widerspiegeln, sind auch Hinweise auf solche Profile interpretierbar, die nur wenige Tätigkeiten enthalten. Dabei würde auch die Hierarchie zwischen Manager- und Techniker-Rolle in den Hintergrund treten, da beispielsweise die Rolle des ‚Presstexters‘ nicht zwingend nur ausführende Tätigkeiten, sondern auch leitende Aufgaben enthalten kann.

Der Verlust einer komplexen Sichtweise auf die Tätigkeitsprofile von PR-Praktikern wurde in jüngeren Jahren von einer Reihe von Autoren kritisiert, die alternative Ansätze vorschlugen (vgl. z.B. Culbertson, 1991; Leichty & Springston, 1996; Moss, Newman & DeSanto, 2004). Die Autoren Leichty und Springston argumentieren, „the management scale lacks a coherent theoretical justification“, da es unklar sei, was Tätigkeiten, die auf diesen Faktor hoch laden, verbinde (1996, S. 468). Durch Faktoren- und anschließende Cluster-Analyse einer erweiterten Fassung des Tätigkeiten-Kataloges von Broom und Smith konnten vier unterschiedliche Rollenkategorien identifiziert werden, die sich eher mit dem ursprünglichen Vier-Rollen-Konzept vereinbaren lassen als mit der Manager-Techniker-Dichotomie. So konzentrieren sich in zwei Rollen vor allem technische Aktivitäten, die allerdings durch leitende Aufgaben ergänzt werden – in einem Fall mit abteilungsinternem, im anderen mit abteilungsexternem Fokus. In den beiden weiteren Rollen finden sich vermehrt leitende Tätigkeiten, im einen Fall sehr stark, im anderen Fall kaum mit technischen Aufgaben ergänzt. (vgl. S. 472-473) Gegenüber dem ursprünglichen Rollen-Konzept wird diese Einteilung somit den Erkenntnissen zur Überschneidung von Rollen gerecht, indem alle Kategorien in gewissem Maße leitende *und* ausführende Tätigkeiten enthalten.

Kritik ist auch dahingehend berechtigt, dass die Rollenforschung es bisher versäumt hat, zwischen *Manager-Aufgaben* und *Manager-Verhalten* zu unterscheiden (Moss et al., 2004). Dabei sollen allerdings nicht bestimmte *Führungsstile* betrachtet werden. Zwar bestehen Zusammenhänge zwischen dem Verhalten einer Führungsperson und der Art, wie diese Mitarbeiter führt, jedoch stehen bei einer Analyse des Führungsstils auch die *Geführten* im Fokus des Interesses. Da sich diese Arbeit aber auf die *Führenden* konzentriert, wird der theoretische Rahmen zu Führungsstilen hier nicht berücksichtigt. Zieht man eine Analogie zu allgemeinen

---

Management-Theorien, wird klar, dass sich Rollen von PR-Führungskräften nicht nur darin unterscheiden „what managers do“, sondern auch darin „how managers work“ (S. 5). So kann zum Beispiel differenziert werden, unter welchen Bedingungen PR-Praktiker ausführende Tätigkeiten übernehmen und welche spezifischen Tätigkeiten das im Einzelnen sind. In Situationen, in denen bestimmte Techniker-Tätigkeiten als besonders wichtig angesehen werden, dürften auch Manager derartige Aufgaben übernehmen. Ebenso muss der rein zeitliche Aufwand, dem man einer Aufgabe widmet, nicht gleichbedeutend sein mit der Bedeutung, die dieser Aufgabe im Alltag beigemessen wird. Als weiteres Kriterium zur Differenzierung der Arbeitsweise von PR-Managern kann der interne oder externe Fokus bei Tätigkeiten gelten. Moss, Newman und DeSanto stellten fest, dass leitende PR-PraktikerInnen mehr Tätigkeiten ausführten, die sich mit Themen und Personen außerhalb ihrer Abteilung beschäftigten, wie Beratung des Top-Managements, als solche, die sich mit dem Management und Personalfragen in der eigenen Abteilung befassen. (vgl. S. 13-14)

Auch Culbertson (1991) sprach sich dafür aus, statt der statischen Sicht auf PR-Rollen eine dynamische einzunehmen und die individuelle Ausgestaltung der Rolle in den Vordergrund zu stellen. Dem Autor kommt es besonders darauf an, den Aspekt „tightness or looseness of roles“ (S. 41) in Betracht zu ziehen. So vermutet er bei Kommunikations-Technikern eine wesentlich routiniertere Arbeitsweise als bei Kommunikations-Manager, da Letztere weniger stark an klar definierte Aufgaben gebunden und auch nicht auf eine einzige Rolle festgelegt seien. Vielmehr müssten sie sich durch „subtle role taking“ (S. 54-55) jeweils auf verschiedene Interaktionspartner im organisationalen Kontext – Mitarbeiter, Vorgesetzte, Medien und Öffentlichkeit – einstellen und die eigene Rolle an verschiedenste Anforderungen und Standpunkte anpassen. Als weiteres entscheidendes Merkmal der Rollenausübung zähle auch der Prozess des „role making“ (S.48), wodurch eine Person ihre Rolle durch neuartige Ansätze und deren Etablierung selbst gestaltet.

Weitere Anmerkungen zur PR-Berufsrollenforschung beziehen sich auf die Problematik von Selbstauskünften der PraktikerInnen. Denn es kann nicht davon ausgegangen werden, dass die Schilderung der eigenen Rolle zwangsläufig mit dem tatsächlichen Tätigkeitsprofil übereinstimmt (vgl. Röttger, 2000, S. 99). Darüber hinaus ist auch zwischen tatsächlicher Rolle und Rollenverständnis zu differenzieren. „Eine über die Systematisierung von Tätigkeiten hinausgehende Analyse des Kommunikationsverständnisses und der Kommunikationsabsichten der PR-Experten ist aber erforderlich, um zu tatsächlich aussagekräftigen Rollenmodellen zu ge-

---

langen: Wie beschreiben und beurteilen PR-Praktiker ihre Aufgabe als (beauftragte) Kommunikatoren?“ (S. 100). So kann, analog zum Journalismus (vgl. Scholl & Weischenberg, 1998, S. 157-180), auch im Berufsfeld Public Relations eine Diskrepanz zwischen Kommunikationsabsicht, Rollenverständnis und tatsächlichem Handeln vermutet werden.

### 3 EINFLUSSFAKTOREN AUF TÄTIGKEITSPROFILE VON PR-FÜHRUNGSPERSONEN

Bereits im Zuge der ersten Forschungsbemühungen zu PR-Berufsrollen wurde über Faktoren spekuliert, die Auswirkungen auf die Tätigkeitsprofile von PR-PraktikerInnen haben könnten: „We do assume, however, that a practitioner develops a dominant pattern of job related behavior through individual preference and training, and in response to others' expectations and situational constraints“ (Broom & Smith, 1979, S. 48). Besonders die Frage, warum Frauen und Männer in den Public Relations auch bei ähnlicher Berufsauffassung größtenteils unterschiedliche Rollen bekleiden, steht nach wie vor im Mittelpunkt des Interesses: „Is it the employment situations, something about the practitioners themselves, or aspects of both that accounts for the role difference? The explanations will not emerge from polemic argument, but may be found through systematic study“ (Broom, 1982, S21-22). Bislang fehlen jedoch solche Studien, die mögliche Einflussfaktoren systematisch *in ihrer komplexen Gesamtheit* untersuchen.

Aus bisherigen Ansätzen auf der Suche nach Gründen dafür, warum sich Tätigkeitsprofile in den PR derart unterscheiden (vgl. z.B. Dozier & Broom, 1995; Röttger, 2000; Toth et al., 1998), sowie aus Konzepten der Psychologie und Berufssoziologie lässt sich eine Systematisierung potentieller Faktoren erstellen. Hinweise für solche Faktoren finden sich in drei Bereichen: im organisationalen Umfeld der PraktikerInnen, in ihrer beruflichen Sozialisation und in persönlichen Aspekten wie Vorlieben, Persönlichkeitseigenschaften und Kompetenzen. Im Folgenden werden zunächst potentielle Einflussfaktoren auf überindividueller (Meso-)Ebene betrachtet. Dies schließt sowohl gegenwärtige organisationale Bedingungen als auch die berufliche Sozialisation der Führungskräfte als organisationale Prägung in der Vergangenheit mit ein. Als Einflüsse auf Mikro-Ebene werden daraufhin persönliche Aspekte von PR-Führungspersonen systematisch dargelegt.

#### 3.1 *Organisationale Aspekte*

Dass die Art, wie Öffentlichkeitsarbeit ‚gemacht‘ wird, immer auch zu einem gewissen Teil von der jeweiligen Organisation beeinflusst wird, kann als gegeben angesehen werden. Einfluss darauf, welches Rollenverhalten und welche Tätigkeiten das Profil einer PR-

---

Führungskraft bestimmen, dürften sowohl formale Strukturen als auch informelle Konstellationen im jeweiligen Unternehmen und dessen PR-Abteilung haben.

### 3.1.1 Die Funktion Öffentlichkeitsarbeit in der Organisation

Zieht man formale organisationale Aspekte als Einflussfaktoren in Betracht, erscheint zunächst die Unternehmensgröße von Bedeutung. Allgemein gilt die Tendenz: Je größer ein Unternehmen ist, desto wahrscheinlicher spielt Öffentlichkeitsarbeit eine große Rolle. Jüngeren Studien zufolge haben PR-Führungskräfte in umsatzstärkeren Unternehmen – ab einem Jahresumsatz von über 250 Mio. Euro – in den allermeisten Fällen starken direkten Kontakt zur Unternehmensleitung und Teil an wichtigen Entscheidungen (vgl. Rolke, 2005, S. 442). Das Tätigkeitsprofil entsprechender PR-Führungspersonen tendiert demnach stärker als bei kleineren Unternehmen in Richtung Managementberatung, womit in der Regel auch konzeptionelle und strategische Aufgaben bei der täglichen Arbeit stärker von Bedeutung sind. Tatsächlich ist der Beitrag der Unternehmenskommunikation an der strategischen Gesamtausrichtung höher, wenn sie auf höchster Leitungsebene oder als Stabsstelle angesiedelt ist, als wenn PR nur eine Fachabteilung, in andere Abteilungen eingebunden oder sogar auf mehrere Abteilungen verteilt ist. (vgl. Bentele, Großkurth & Seidenglanz, 2005, S. 39-40)

In Zusammenhang mit der Unternehmensgröße steht das Interesse der Öffentlichkeit am Unternehmen. So nimmt dieses Interesse tendenziell mit steigendem Umsatz und höheren Mitarbeiterzahlen – und somit mit der Bedeutung des Unternehmens in der Gesellschaft – zu, was sich wiederum auf den organisationalen Stellenwert von PR und die Management-Aufgaben von PR-LeiterInnen positiv auswirken dürfte. Neben der Größe beeinflusst auch das Unternehmensumfeld die Vorstellung der Geschäftsleitung davon, welchen Stellenwert Public Relations haben und was sie leisten sollen. Je dynamischer, komplexer und diverser Branche, Märkte, Technologien und Einflussgruppen sind, desto wahrscheinlicher findet dialogorientierte Kommunikation<sup>9</sup> statt, während bei einem weniger komplexen, statischen Umfeld weniger elaborierte PR-Modelle zum Einsatz kommen (vgl. Grunig & Hunt, 1984, S. 97-99). Diese Ansprüche an PR sollten sich in den Aufgaben der Kommunikations-Verantwortlichen insofern spiegeln, dass mit steigender Dialogorientierung etwa die Beratung des Top-Managements mit Erkenntnissen aus der Evaluation von PR-Maßnahmen mehr Raum ein-

---

<sup>9</sup> vgl. hierzu Grunig & Hunts 'four models of public relations': 'press agency / publicity', 'public information', 'two-way asymmetric', 'two-way symmetric' (1984, S. 22)

nimmt. Ebenso beeinflussen die Vorstellungen der Geschäftsleitung von der Rolle ihrer PR-Verantwortlichen – Wird die Rolle des ‚expert prescribers‘, des ‚technical service providers‘, des ‚communication process facilitators‘ oder des ‚problem solving process facilitators‘ erwartet? – welche Rolle die jeweiligen PR-Führungspersonen wahrnehmen.

Zu den erwähnten Vorstellungen gehören auch Kommunikationsziele, die durch Public Relations erreicht werden sollen. Unterschiedliche Ziele – wie etwa das Unternehmen in der Öffentlichkeit bekannt zu machen, dessen Image zu verbessern, Vertrauen aufzubauen oder Mitarbeiter zu motivieren (vgl. Bentele et al., 2005, S. 84-87) – bedingen folglich unterschiedliche Tätigkeitsprofile. Ebenfalls muss zwischen PR-Führungspositionen differenziert werden, welche die Leitung der gesamten Unternehmenskommunikation umfassen, und solchen, die sich nur auf einen Teilaspekt dieser Gesamtkommunikation beziehen. Während in letzteren Positionen ein eher eingeschränkter Fokus – etwa auf Produktkommunikation – zu erwarten ist, sind erstere in der Regel mit einer erweiterten, gesellschaftlichen Perspektive der Öffentlichkeitsarbeit verknüpft. Je stärker der gesellschaftliche Fokus ist, umso wahrscheinlicher sind PR-Verantwortliche auch in strategische Entscheidungen über den Kommunikationsbereich hinaus eingebunden. Auch beim Vergleich von Schwerpunkten wie Media Relations, Public Affairs und Investor Relations kann eine unterschiedliche Fokussierung auf bestimmte Aufgaben bei PR-Führungskräften erwartet werden. (vgl. dies.)

### **3.1.2 Konstellationen innerhalb der PR-Abteilung**

Ähnlich wie bei der Organisation als Ganzes spielt auch bei PR-Abteilungen die Größe eine Rolle für das Tätigkeitsprofil des PR-Leiters. Im Gegensatz zur Größe des Unternehmens, die sich vor allem in unterschiedlichen Anforderungen an die Öffentlichkeitsarbeit niederschlägt, sind die personellen Ressourcen einer PR-Abteilung vielmehr entscheidend für die Verteilung der anfallenden Aufgaben auf LeiterIn und Mitarbeiter. So argumentieren Leichty und Springston (1996): „In small shops, role specialization may be a luxury practitioners cannot afford“ (S. 475). Stehen einer PR-Führungsperson nur geringe Personalressourcen zur Verfügung, kann das zu Lasten ihrer Manager-Rolle gehen, denn „he or she must have the additional staff support in the technical areas to concentrate on manager role activities“ (Dozier & Broom, 1995, S. 7). Dabei kann vermutet werden, dass weiblichen Führungskräften seltener eine derartige Entlastung zukommt als männlichen (vgl. Fröhlich et al., 2005, S. 115).

Nicht nur die *Anzahl* der Mitarbeiter einer PR-Abteilung dürfte sich auf Aufgaben- und Rollenverteilung auswirken, sondern auch die Durchsetzungsfähigkeit einer Führungsperson bezüglich ihres Aufgabenbereiches als PR-Manager. Von dieser Kompetenzabgrenzung hängt ab, ob diese Führungsperson in ihrer Rolle klar als ‚Chef‘ auftritt oder eher als ‚primus inter pares‘<sup>10</sup>, was auch mit der Tendenz zum Multitasking beziehungsweise Delegieren zusammenhängen dürfte. Dabei wird in der Berufssoziologie zwischen ‚weiblichem‘ und ‚männlichem‘ Verhalten unterschieden, wonach ein ‚weiblicher‘ Führungsstil Rollenunterschiede tendenziell minimiert und daher mit weniger Durchsetzungskraft verbunden wird. Die These, dass sich Männer und Frauen in ihrem Auftreten als Führungsperson tatsächlich unterscheiden, gilt jedoch als widerlegt. (vgl. Ernst, 1999, S. 23-25) Die Fähigkeit sich durchzusetzen hängt vielmehr stark mit Persönlichkeitsaspekten der jeweiligen Führungsperson zusammen, welche in Kapitel 3.3 ausführlich dargestellt werden.

### 3.1.3 Organisationskultur und Machtkonstellationen

Auch informelle, teils unbewusste Konstellationen innerhalb einer Organisation sind mögliche Einflussfaktoren darauf, welche Rollen Führungskräfte einnehmen. Zunächst können bestimmte ‚Grundwerte‘, die eine Organisation für sich festgesetzt hat oder die unbewusst vorherrschen, angeführt werden. Eine durch solche Werte geprägte Organisations- oder Unternehmenskultur kann – einem Pionier der vergleichenden Managementforschung zufolge – definiert werden als „die kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Organisation von einer anderen unterscheidet“ (Hofstede, 1993, S. 249). Organisationskulturen unterscheiden sich demnach bezüglich der Dimensionen ‚Prozess vs. Ergebnis‘, ‚Person vs. Aufgabe‘, ‚organisationsgebunden vs. professionell‘, ‚offene vs. geschlossene Systeme‘, ‚schwache vs. starke Kontrolle‘ und ‚Kundenorientierung vs. Verhaltensnormen‘ (S. 261-267). Daneben führt James Grunig ähnliche Organisations-Charakteristika<sup>11</sup> aus der Management-Literatur an, die ihm zufolge die Voraussetzung für exzellente PR-Arbeit darstellen (vgl. Grunig, 1992a, 1992b). Im Rahmen dieser Arbeit können unterschiedliche Ausprägungen dieser Merkmale als mögliche Einflussfaktoren auf die Arbeitsweise von PR-Führungskräften betrachtet werden.

---

<sup>10</sup> lat.: ‚Erster unter Gleichen‘

<sup>11</sup> Diese sind: Autonomie der Mitarbeiter, unbürokratische Strukturen, Unternehmergeist bei den Mitarbeitern, Nähe zu externen Anspruchsgruppen, keine autoritäre Führung, Identifikation mit Werten und Organisation, strategische Planung, Social Responsibility, Unterstützung von Frauen und Minderheiten, hohe Qualitätsstandards, Umsetzung der Kultur in alltäglichen Prozessen sowie Teamgeist, Teilnahme, Vertrauen und gegenseitiger Respekt unter den Mitarbeitern (vgl. Grunig, 1992b, S. 16-17).

---

Ein Faktor, der mit der Organisationskultur zusammenhängt, aber an sich einen rein formalen organisationalen Aspekt darstellt, ist die hierarchische Struktur eines Unternehmens. Ob Hierarchien flach oder stark sind, kann Auswirkungen auf die Breite des Tätigkeitsspektrums, den Einfluss der PR-Leitung gegenüber dem Top-Management und den Delegationsgrad innerhalb der PR-Abteilung haben.

In Hinblick auf organisationsinterne Machtkonstellationen muss erwähnt werden, dass diese in vielen Unternehmen von Männern geprägt sind, da Frauen in Top-Positionen lange Zeit nicht existierten – und auch heute noch eher die Ausnahme darstellen. Gerade in solchen lose definierten Positionen mit wenig strukturiertem Arbeitsinhalt tendieren Top-Manager dazu, Untergebene und Nachfolger zu wählen, die ihnen selbst ähnlich sind, um so zumindest ihr unmittelbares Umfeld berechenbar zu gestalten, was die Soziologin Rosabeth Kanter (1977) als ‚similarity preference‘ bezeichnet. Daher ist es für Frauen schwierig, in leitende Positionen aufzusteigen, ohne Eigenschaften zu übernehmen, die allgemein als männlich gelten. Diese sind Unabhängigkeit, Autonomie, ausgeprägte hierarchische Beziehungen, Wettbewerb, Aufgabenorientierung sowie die Betonung von Status und Autorität, während Beziehungsorientierung, Betonung der Lebensqualität, Anteilnahme und Zusammenarbeit als ‚weibliche‘ Werte gelten (vgl. Zusammenschau bei van Vianen & Fischer, 2002). Doch bestätigt sich für Männer wie Frauen in Führungspositionen die Assoziation mit ‚männlichen‘ Eigenschaften – ‚Think Manager, think male‘ –, da Frauen in Führungspositionen diese Eigenschaften tatsächlich häufiger aufweisen als in niedrigeren Positionen (vgl. Schein & Davidson, 1993; Beck-Gernsheim, 1988). Es kann daher nicht erwartet werden, dass sich die genannten stereotyp besetzten Eigenschaften bei Männern und Frauen in PR-Führungspositionen stark unterscheiden. Die genauere Betrachtung dieser und weiterer Persönlichkeitsaspekte erfolgt jedoch an entsprechender Stelle.

Allerdings scheint auf Frauen trotz Anpassung ein überdurchschnittlich hoher Druck zu liegen, als Führungskraft anerkannt zu werden. Gerade in Organisationen, in denen Frauen eine Minderheit von unter 40% darstellen, werden Männer generell als erfolgreicher angesehen als ihre weiblichen Kollegen (vgl. Choi & Hon, 2002). So kann bei starker ‚similarity preference‘ eines männlich dominierten Top-Managements erwartet werden, dass weibliche PR-Verantwortliche ein anderes Rollenverhalten dem Management gegenüber an den Tag legen, als dies männliche Kollegen unter denselben Bedingungen tun, wie bereits in der US-amerikanischen Berufsrollenforschung festgestellt wurde: „Women in public relations are

relegated to the technician role in large parts because of the job segregation that results from a masculine organisational culture. Even powerful women [...] may be precluded from senior management roles" (Grunig et al., 2001, S. 91). Frauen, die auf ihrer Leitungsebene eine verschwindend geringe Minderheit darstellen – sogenannte ‚tokens‘ –, stehen darüber hinaus unter besonderer Beobachtung, werden oft als stereotype Vertreter ihrer sozialen Gruppe betrachtet und bleiben meist in irgendeiner Weise von der dominanten Gruppe ausgeschlossen (vgl. Kanter, 1977). Interessant ist dabei, wie sich das auf die PR-Rollen-Ausübung auswirken kann: Strategien, mit diesem Druck umzugehen, können sowohl darin bestehen, sich auf routinierte und vertraute Aufgaben mit geringem Profilierungs-Potential zu konzentrieren, um Sicherheit zu gewinnen und möglichst wenig aufzufallen, als auch darin, auf möglichst vielen oder besonders auf prestigeträchtigen Gebieten brillieren zu wollen (vgl. ebd; Milwid, 1990/1993).

### ***3.2. Aspekte beruflicher Sozialisation***

Neben potentiellen Einflussfaktoren, die vom aktuellen Arbeitgeber einer PR-Führungsperson ausgehen, muss auch berücksichtigt werden, über welche Ausbildungs- und Berufswege sie in das Berufsfeld Public Relations gekommen sind und dadurch sozialisiert wurden. Nach traditioneller Auffassung versteht man unter beruflicher Sozialisation „jene Phase, in welcher die Integration der Persönlichkeit in die Berufswelt stattfindet, das heißt in welcher berufsspezifische Fertigkeiten und Kenntnisse angeeignet werden und in welcher allgemeine ‚Arbeitstugenden‘ und allgemeine ideologische Überzeugungen im Hinblick auf die grundlegenden betrieblichen Verhältnisse eingeübt bzw. übernommen werden“ (Groskurth, 1979, S. 7). Inwiefern die Persönlichkeit in diesem Prozess überhaupt beeinflusst werden kann, ist jedoch umstritten. Angesichts sich immer schneller verändernder Bedingungen im Arbeitsleben kann man von einem ‚lebenslangen Lernen‘ im Sinne beruflicher Sozialisation sprechen. (ebd.)

Hier soll jedoch auch die Zeit vor der eigentlichen Sozialisation im Beruf, also die akademische oder berufsvorbereitende Ausbildung, berücksichtigt werden. Da erst in jüngster Zeit vereinzelt akademische PR-Studiengänge in Deutschland angeboten werden und der Berufszugang keinerlei spezifische Qualifikationswege voraussetzt (vgl. Fröhlich, 2005, S. 435), kann davon ausgegangen werden, dass heutige PR-Führungspersonen aus unterschiedlichen fachlichen Disziplinen kommen.

### 3.2.1 PR- und Managementenerfahrung

Geht man von einem ‚lebenslangen Lernen‘ im Beruf aus sowie davon, dass der Wechsel von der PR-Techniker- in die PR-Manager-Rolle einer beruflichen Fortentwicklung gleichkommt (vgl. Grunig & Hunt, 1984), scheint es offensichtlich, dass mit wachsender Berufserfahrung auch die Wahrscheinlichkeit steigt, Manager-Tätigkeiten zu übernehmen. Tatsächlich gibt es Hinweise dafür, dass die Anzahl der Berufsjahre als PR-PraktikerIn und die bisherige Anstellungsdauer für denselben Arbeitgeber einen stärkeren Einfluss auf die Ausübung der Manager-Rolle haben als das Geschlecht der betreffenden Person (vgl. Dozier & Broom, 1995, S. 14; Wright et al., 1991, S. 25). Dabei spielt allerdings nicht nur die Dauer der Berufserfahrung eine Rolle, sondern auch, welche Aufgaben die PR-PraktikerInnen während ihrer Zeit im Berufsfeld Public Relations und im konkreten Unternehmen hatten (vgl. Grunig et al., 2001, S. 224-225). In Anbetracht dessen, dass sich Rollenprofile von Frauen im deutschen Berufsfeld über verschiedene Hierarchieebnen hinweg relativ ähnlich sind, scheint es möglich, dass frühere Aufgaben die Tätigkeitsprofile weiblicher PR-Führungskräfte stärker beeinflussen als die ihrer männlichen Kollegen.

Neben der Erfahrung im Berufsfeld Public Relations muss auch die Erfahrung als Führungsperson im Allgemeinen als potentieller Einflussfaktor in Betracht gezogen werden. So scheint es plausibel, dass Führungspersonen, die – in ihrer aktuellen PR-Aufgabe oder davor in anderen Bereichen – schon länger mit leitenden Aufgaben betraut waren, ihre Rolle eher an konzeptionellen und koordinierenden Aufgaben ausrichten und operative Tätigkeiten eventuell stärker delegieren als jemand ohne längere Führungsverantwortung. Eine gewisse Führungserfahrung dürfte auch förderlich für bereits beschriebene ‚soziale Ähnlichkeit‘ mit dem Top-Management sein und damit die persönliche Glaubwürdigkeit und den Einfluss bei Entscheidungen in diesen Kreisen – aufgrund der ‚similarity preference‘ – verstärken.

### 3.2.2 Ausbildung und beruflicher Hintergrund

Berufliche Erfahrungen außerhalb des Bereiches Public Relations lassen sich nicht nur in leitende oder nicht leitende Aufgaben unterscheiden sondern auch in verschiedene Ausbildungsrichtungen und frühere Berufe. Vor allem die *akademische* Ausbildung der Führungskräfte dürfte dabei ausschlaggebend sein, denn „ein abgeschlossenes Studium egal welcher Richtung gilt mittlerweile als Voraussetzung für den PR-Beruf“ (Fröhlich, 2005, S. 434) und nur 13%

der Befragten aus dem Bundesverband deutscher Pressesprecher (BdP) haben keine akademische Ausbildung (vgl. Bentele et al., 2005, S. 28). Allerdings gibt es Hinweise dafür, dass die Dauer der Ausbildung nach dem (Fach-)Abitur – also die Frage, ob man überhaupt studiert, zusätzliche Ausbildungen absolviert oder promoviert hat – keine Relevanz dafür hat, ob man vermehrt Manager- oder Techniker-Tätigkeiten ausführt (vgl. Dozier & Broom, 1995, S. 14).

Aufschlussreicher als die Länge der akademischen Ausbildung könnte in diesem Zusammenhang das Studienfach der jeweiligen Personen sein. Bezogen auf Mitglieder des BdP in Wirtschaftsunternehmen zeigt sich eine Dominanz von Geisteswissenschaftlern, dicht gefolgt von Wirtschaftswissenschaftlern (vgl. Bentele et al., 2005, S. 29). Dabei können Erstere als ‚Generalisten‘, Letztere eher als ‚Spezialisten‘ bezeichnet werden (Wienand, 2003, S. 376). Dies weist darauf hin, dass von akademisch unterschiedlich geprägten Führungspersonen auch eine unterschiedliche Herangehensweise an PR-Aufgaben erwartet wird. Absolventen der Studienrichtungen Kommunikationswissenschaft, Medienwissenschaften, Publizistik oder Journalismus, die mit 16% an dritter Stelle stehen (vgl. Bentele et al., 2005, S. 29), dürften als ‚Kommunikationsspezialisten‘ wiederum eine eigene Herangehensweise an Kommunikationsaufgaben entwickelt haben.

In Hinblick auf frühere Tätigkeiten vor dem Einstieg in die PR stellen bei männlichen Praktikern ehemalige Journalisten die Mehrheit im Berufsfeld, während Frauen meist direkt in die PR einsteigen (vgl. Fröhlich et al., 2005, S. 100). Bei BdP-Mitglieder speziell in Unternehmen zeichnet sich insgesamt eine knappe Mehrheit der Direkteinsteiger vor Journalisten ab, aber auch andere Berufszugänge sind stark vertreten (vgl. Bentele et al., 2005, S. 58). Über den Einfluss der Erfahrung in früheren Berufen auf die PR-Tätigkeit ist bisher wenig bekannt. Bemerkenswert ist allerdings, dass sich 25% der ehemaligen Journalisten in leitenden PR-Funktionen immer noch als Journalisten sehen und auch von Medienvertretern als solche betrachtet werden (vgl. S. 76-77), was ohne Zweifel die Medienarbeit dieser PR-Verantwortlichen prägen dürfte. Generell scheint es darüber hinaus plausibel, dass eine bestimmte berufliche Laufbahn die Arbeitsweise einer Führungskraft im Bereich Öffentlichkeitsarbeit insofern prägen kann, dass Ansichten darüber, welche Wichtigkeit bestimmte Tätigkeiten haben oder wie sie zu erledigen sind, je nach Art der früheren Tätigkeit variieren. Ebenso könnte es sein, dass man Aufgaben, die man schon früher hatte, als ‚Stärken‘ ansieht und selbst ausführt, andere jedoch lieber an Mitarbeiter delegiert. Darüber hinaus ist anzunehmen, dass frühere PR-Techniker auch in einer Führungsposition häufiger noch Techniker-

---

Tätigkeiten übernehmen als Führungskräfte, die sich nicht aus einer solchen Rolle ‚hochgearbeitet‘ haben.

Darüber hinaus ist die Frage berechtigt, ob strategische Öffentlichkeitsarbeit in Form einer speziellen PR-Ausbildung gelernt sein muss. Denn amerikanische Forschungsprojekte zeigen, dass sich ein Mangel an derartiger Ausbildung auf die Rollen von PraktikerInnen auswirkt: „As a result of this lack of training and narrow focus public relations practitioners frequently perceive themselves and are perceived by others as fulfilling highly substitutable, technical roles” (Lauzen, 1992, S. 65). Unter deutschen Pressesprechern ist jedoch der Anteil der in irgendeiner Weise PR-Vorgebildeten relativ hoch (vgl. Bentele et al., 2005, S. 33). Während eine fundierte Ausbildung in Public Relations – zumindest in den USA – die Ausübung von PR als Management-Aufgabe stärkt, bewirkt die eigentliche Sozialisation im Berufsfeld PR aufgrund uneinheitlicher Qualifikationsanforderungen allerdings oft das Gegenteil (vgl. Berkowitz & Hristodoulakis, 1999, S. 100). Dies relativiert jedoch die Erkenntnisse von Dozier und Broom (1995), dass sich lange PR-Erfahrung positiv auf die Manager-Rolle auswirkt. Aus beiden Befunden gemeinsam lässt sich allerdings schließen, dass praktische Erfahrung vor allem dann Manager-Verhalten forciert, wenn sie auf gezieltem Training im Kommunikationsbereich aufbaut.

### **3.2.3 Ideale, Fremderwartungen und Rollenvorbilder**

Ausbildung und Erfahrungen im Berufsleben prägen nicht zuletzt Idealvorstellungen bezüglich der Aufgaben einer Führungsperson in den Public Relations. Solche Ideale umfassen zum einen das Selbstverständnis in Hinblick auf Kommunikationsziele, wonach man etwa zwischen den dialogorientierten Rollen ‚Mittler‘ und ‚Aufklärer‘, den stark der eigenen Organisation verpflichteten ‚Sprechern‘ und ‚Interessensvertretern‘, den ‚Beratern des Vorstandes‘ und den ‚Journalisten in Organisationen‘ unterscheiden kann (vgl. Bentele et al., 2005, S. 76-78). Die PR-Rollenforschung entstand aus dem Bestreben heraus, die Erwartungen von Arbeitgebern an ihre PR-Angestellten zu systematisieren, damit Letztere ihr eigenes Verständnis von Öffentlichkeitsarbeit und somit ihr Tätigkeitsprofil danach ausrichten können (vgl. Broom & Smith, 1979). Man kann daher davon ausgehen, dass sie sich Rollen-Ideale auch mit den ‚gefühlten‘ oder realen Erwartungen entwickeln, mit denen PR-PraktikerInnen während ihrer beruflichen Sozialisation – von der anzunehmen ist, dass sich in der jeweils gegenwärtigen Arbeitsumgebung fortsetzt – konfrontiert werden. Jedoch kann die Organisation, in der eine

---

PR-Führungskraft arbeitet, auch Anforderungen an deren Rolle stellen, die mit deren Idealvorstellungen nicht vereinbar sind. Es liegt daher nahe, dass sich individuelle Rollen-Ideale nur dann mit der tatsächlichen Rollenausübung decken, wenn diese Ideale auch den Vorstellungen des aktuellen Arbeitnehmers entsprechen. Diese Idealvorstellungen beschreiben eine normative Komponente der Arbeit von PR-Verantwortlichen und vervollständigen insofern die Beschreibung von Tätigkeitsprofilen, als sie deren Herangehensweise an bestimmte Tätigkeiten bestimmen.

Informelle Förderung von Führungskräften geschieht vor allem in Form eines Mentoren-Verhältnisses zwischen erfolgreichen, erfahrenen Personen und Nachwuchskräften in einer Organisation. Ein derartiges System gilt als entscheidender Karriere-Motor fördert die Übernahmen der Manager-Rolle – allerdings hauptsächlich in gleichgeschlechtlichen Mentoren-Verhältnissen und weniger bei weiblichen als bei männlichen Mentoren (vgl. Tam, Dozier, Lauzen & Real, 1995). Somit kann erwartet werden, dass Mentoren in jedem Fall mehr Einfluss auf das Tätigkeitsprofil von Männern als auf das von Frauen haben. Darüber hinaus dürften mangelnde weibliche Führungskräfte als Rollenvorbilder und ein schlechterer Zugang von weiblichen Nachwuchskräften zu männlichen Mentoren aufgrund der ‚similarity preference‘ die Chancen für weibliche PR-Führungspersonen verringern, überhaupt durch ein Mentoren-Verhältnis geprägt zu werden. Ebenso lassen Ergebnisse der Forschergruppe um Wright vermuten: “[M]en are pushed into it [die Rolle des Managers], women aren’t pushed; men can’t stay at technical levels“ (Wright et al., 1991, S. 28). Mit einer mangelnden Förderung von Frauen könnte auch erklärt werden, wenn sich diese mit einer unvorhergesehenen Führungsposition überfordert fühlen und die Techniker-Rolle nicht ganz ablegen können (vgl. Grunig et al., 2001, S. 231).

Aus den genannten Gründen ist auch die Wahrscheinlichkeit, in ein informelles berufliches Netzwerk eingebunden zu sein, bei Frauen geringer als bei Männern. Während sie von Männer-dominierten „good-old-boy“-Netzwerken (Hon, 1995, S. 47) meist ausgeschlossen bleiben, fehlen gewachsene Netzwerke unter Frauen, zumal weibliche Führungskräfte auf eine kurze ‚Tradition‘ zurückblicken können und auch in den PR immer noch die Ausnahme sind. Wenn sich PR-Verantwortliche also im Laufe ihres Berufslebens kein Netzwerk aufgebaut haben, kann es sich auf ihre PR-Tätigkeit insofern auswirken, dass sie sich weniger an der ‚best practice‘ ihrer Kollegen in anderen Unternehmen orientieren, weniger Kontakte zu Journalisten haben und dadurch nicht so intensiv Medienarbeit betreiben können.

---

Auch das Verhalten, mit dem PR-Führungspersonen glauben, sich profilieren zu können, kann stark von Vorbildern und ‚gefühlten‘ Erwartungen anderer abhängen. So haben es Männer laut Aussagen amerikanischer PR-PraktikerInnen gelernt, strategische Arbeit in den Vordergrund zu stellen und operative zu delegieren, „[w]omen, on the other hand, typically define themselves by how well they do their work and by *how much of it they do*. They believe that others in the organisation judge them primarily on the latter basis.” (Grunig et al., 2001, S. 245)

Aspekte der beruflichen Sozialisation dürften zwar im Wesentlichen die Idealvorstellungen bezüglich Aufgaben einer PR-Führungsperson beeinflussen. Doch muss man dabei auch die Möglichkeit berücksichtigen, dass eine Führungskraft in ihrer aktuellen Position anderen organisationalen Bedingungen und Erwartungen als solchen, die sie in der Vergangenheit geprägt haben, gerecht werden muss. Darüber hinaus ist anzunehmen, dass Ideale und ‚gefühlte‘ Erwartungen auch durch Aspekte der Persönlichkeit beeinflusst werden.

### **3.3 Persönliche Aspekte**

Bisherige qualitative Studien im Rahmen der PR-Berufsfeldforschung haben zwar den Einfluss persönlicher Aspekte von PR-PraktikerInnen auf deren Arbeitsweise thematisiert, doch basieren deren Erkenntnisse vor allem auf Spekulationen der untersuchten Personen über pauschale Unterschiede zwischen Männern und Frauen als Einflussfaktoren für berufliches Verhalten (vgl. Röttger et al., 2003; Grunig et al., 2001). Berufssoziologische Untersuchungen bauen in der Regel auf Eigenschaftskatalogen auf, die sich als mit Männern, Frauen beziehungsweise Managern assoziierte Charakteristika herausgestellt haben (vgl. z.B. Heilmann, Martell & Simon, 1989; Schein, 1973; Schein & Davidson, 1993). Auch für die Public Relations wurden solche ‚typischen‘ Eigenschaften getestet (vgl. z.B. Choi & Hon, 2002). Da allgemeine Zuschreibungen in der Regel auf Stereotype beruhen, die „im Sinne von Wahrscheinlichkeitsannahmen wirken und als Rollenerwartungen normativen Charakter tragen können“ (Alfermann, 1996, S. 7), werden sie *individuellen* Persönlichkeitsstrukturen allerdings nicht gerecht. Außerdem beinhalten Stereotype in Bezug auf das andere Geschlecht oft negative Attribute, während man der eigenen geschlechtlichen Gruppe eher positive Eigenschaften zuschreibt (vgl. Bischöf-Köhler, 2006, S. 80). Tatsächlich ist die Verteilung psychologischer Merkmale bei Männern und Frauen weitgehend deckungsgleich, woraus folgt, dass Unterschiede innerhalb einer Geschlechtskategorie wesentlich ausgeprägter sind als zwischen den Geschlechtern. Dennoch existieren zwischen weiblichem und männlichen

den Geschlechtern. Dennoch existieren zwischen weiblichem und männlichen Verhalten – teils biologisch-, teils sozialisationsbedingte – feine Unterschiede (vgl. Bischöf-Köhler, 2006; Alfermann, 1996).

Es ist also notwendig, Hinweise auf geschlechtstypische Persönlichkeitsaspekte aus der PR-Forschung mit Konzepten der Differentialpsychologie zu ergänzen, um auch potentielle Unterschiede in der Arbeitsweise von PR-Führungskräften erklären zu können, die nicht auf deren Geschlecht beruhen. Dazu sollen Präferenzen, Motivation, Eigenschaften, Kompetenzen, aber auch die private Lebenssituation betreffender Personen betrachtet werden.

### **3.3.1 Tätigkeitspräferenzen, Führungstreben und Motivdispositionen**

Die Vorliebe oder Absicht, eine bestimmte Rolle auszuführen, kann als ‚role aspiration‘ bezeichnet werden (Lauzen, 1992). Eine solche „psychological predisposition to perform manager activities“ (S. 66) einer PR-Führungsperson beeinflusst maßgeblich deren tatsächliches Handeln als PR-Manager. Erkenntnisse dazu, welche PR-Aufgaben von PraktikerInnen besonders geschätzt werden, zeichnen allerdings ein uneinheitliches Bild. McGoan (1993) konnte feststellen, dass PR-Tätige in den USA „down and dirty‘ tasks“ (zitiert nach Berkowitz & Hristodoulakis, 1999, S. 94-95) wie das Schreiben, Redigieren und Produzieren von PR-Materialien besonders gern ausführen. US-amerikanische PR-Studierende zeigten eine starke Vorliebe für konzeptionell-strategische Arbeit in ihrem späteren Berufsleben, wobei weibliche Studierende im Gegensatz zu männlichen ebenso gern Medienkontakte pflegen, Veranstaltungen organisieren, Korrespondenz übernehmen und Entscheidungen anderer ausführen würden – „they want to ‚do it all‘“ (Farmer & Waugh, 1999).

Ein ähnlicher Hinweis findet sich auch im deutschsprachigen Raum, bezogen auf PR-Führungskräfte: Die meisten der von Röttger et al. (2003) befragten Führungsfrauen glauben, dass sich Frauen eher zur Techniker-Rolle hingezogen fühlen, da sie gut in Umsetzung, Administrativem und Organisatorischem seien und ihnen dies Spaß mache, während sich Männer ungern auf einen „Allroundjob“ einließen, „lieber am big picture arbeiten und so sich auch besser profilieren können“ (S. 278). Dass sich diese Beobachtung – für die es keine empirische Bestätigung gibt – auf die Gesamtheit der PR-PraktikerInnen in leitender Position übertragen lasse, bezweifeln einige Befragte stark (vgl. ebd.). Insgesamt kann also davon ausgegangen werden, dass Führungspersonen in den Public Relations bezüglich ihrer Tätigkeitsprä-

ferenzen stark variieren. Dabei ist zu vermuten, dass Tätigkeitspräferenzen wiederum von organisationalen Aspekten, der beruflichen Sozialisation und Aspekten der Persönlichkeit, die im Folgenden dargestellt werden, beeinflusst werden.

Erfahrungen von PR-Tätigen zeigen: „Desire – rather than gender – is what separates the manager from the technician” (Grunig et al., 2001, S. 230). Existieren bezüglich der Karriere-Orientierung dennoch geschlechtsspezifische Unterschiede – wie etwa von van Vianen & Fischer (2002) bestätigt – dürften diese allerdings kaum darauf beruhen, dass Frauen weniger motiviert sind als Männer, sondern dass sie auch in Bereichen hohe Motivation zeigen, die nicht primär auf beruflichen Aufstieg gerichtet sind (vgl. Alfermann, 1996, S. 98-104). So befasst sich die Motivforschung mit „reasons for what people spend their time doing“ (McClelland, 1995, S. 32). Dort geht man vor allem von den Bestrebungen Leistung, Macht und Affiliation aus, die voneinander unabhängig und in verschiedenen Kombinationen und Ausprägungen in einer Person vorhanden sind. Sämtliche Motivdispositionen können sowohl implizit – eher unbewusst – als auch explizit und bewusst sein. Dabei werden reflektierte Entscheidungen, die im beruflichen Handeln wohl vorherrschen, stärker von expliziter als impliziter Motivation beeinflusst. (vgl. ders.; Schmitt & Brunstein, 2005).

*Machtmotivation* beinhaltet den Wunsch nach Kontrolle und Überlegenheit. Dies versuchen entsprechend motivierte Personen durch die Beeinflussung und Beeindruckung anderer sowie durch konkurrenzorientiertes Verhalten zu erreichen. Somit kann ein starkes Machtmotiv sowohl zu sozialer Verantwortung bei Personalführung als auch zu unsozialem, aggressivem Verhalten führen.

*Leistungsmotivierte* werden vom Gefühl angetrieben, stolz auf sich sein zu können, arbeiten daher effektiv und geben ihr Bestes – am liebsten in Situationen, in denen sie Ergebnisse durch ihr persönliches Handeln möglichst gut beeinflussen können. Hohe Leistungsmotivation steht daher im Zusammenhang mit Innovation, Kreativität und einer Vorliebe für Autonomie, Neuheit und Originalität. Studien zeigen, dass diese Art der Motivation bei weiblichen Managern stärker ausgeprägt ist als bei männlichen (vgl. Hon, Grunig & Dozier, 1992, S. 425).

Stark *Affiliations-* oder *Anschlussmotivierte* sind am Aufbau freundschaftlicher Beziehungen interessiert und arbeiten daher gerne im Team, sind kontaktfreudig und kooperativ. Diese Mo-

tivation kann sich aber auch in allzu konformem Verhalten und mangelndem Durchsetzungsvermögen äußern.

### 3.3.2 Persönlichkeitseigenschaften

Während andere Studien meist auf Eigenschaftskataloge zurückgreifen, die mit Geschlechterstereotypen besetzt sind und nicht zwischen Persönlichkeitseigenschaften und Kompetenzen unterscheiden (vgl. Choi & Hon, 2002; Heilmann et al., 1989), soll hier auf weitgehend universelle Konzepte aus der Differentialpsychologie zurückgegriffen werden, um die Eigenschaften einer Person möglichst umfassend zu betrachten. Dort werden im Rahmen eigenschaftstheoretischer Ansätze Eigenschaften<sup>12</sup> als Konstrukt angesehen, wobei „beobachtbares Verhalten der Ausdruck eines dahinter liegenden, aber niemals selbst in Erscheinung tretenden Phänomens ist, welches aus sichtbaren Elementen erschlossen wird“ (Netter, 2005, S. 231). Dabei herrscht Konsens darüber, dass Eigenschaften durch *Konstanz* über die Zeit und in verschiedenen Situationen, *Generalität* – ersichtlich durch diverse ähnliche Verhaltensweisen einer Person – und *Universalität* – dieselben Dimensionen zeigen sich bei allen Individuen – gekennzeichnet sind (vgl. S. 232).

#### *Das ‚Big Five‘-Modell*

Seit Beginn der neunziger Jahre haben Eigenschaftstheorien, die bis dahin kaum Konsistenz in ihren Dimensionen zeigten, einen Konsens im sogenannten ‚Big Five‘- oder Fünf-Faktoren-Modell gefunden (vgl. John, 1990). Dieses umfasst die Dimensionen Extraversion, Neurotizismus, Offenheit für Erfahrungen<sup>13</sup>, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit:

*Extraversion* als Dimension mit dem entgegengesetzten Extrempol ‚Introversion‘ geht auf den Persönlichkeits-Psychologen Hans Jürgen Eysenck (1944) zurück. Der aktuell bedeutendste Versuch zur Operationalisierung der ‚Big Five‘ von Costa und McCrae (vgl. Amelang & Bartussek, 1997, S. 368-373) führt Herzlichkeit, Geselligkeit, Durchsetzungsfähigkeit, Aktivität, Erlebnishunger und Frohsinn als Eigenschaften Extravertierter an. Welche davon die Dimension am stärksten kennzeichnen, wird unterschiedlich interpretiert. So gelten entweder die

---

<sup>12</sup> Synonym wird auch der englische Begriff „Trait“ verwendet (vgl. Angleitner & Riemann, 2005; Netter, 2005; Amelang & Bartussek, 1997, S. 49-57).

<sup>13</sup> Bei dieser Dimension besteht Uneinigkeit über die Bezeichnung. Da der alternative Begriff „Culture“ oder „Kultiviertheit“ zu eng charakterisiert ist, wird hier der Begriff „Offenheit für Erfahrungen“ gewählt (vgl. Amelang & Bartussek, 1997, S. 367).

hohe Sensivität für Belohnung oder expressives motorisches Verhalten oder auch die Tendenz, sich so zu verhalten, dass man soziale Aufmerksamkeit erhält, für jeweils unterschiedliche Persönlichkeitsforscher als zentrales Verhaltensmerkmal bei Extravertierten (vgl. Ramsayer, 2005).

*Neurotizismus* als mangelnde Persönlichkeitsintegration (vgl. Eysenck, 1944) steht dem Begriff der ‚Emotionalen Stabilität‘ gegenüber. Diese Dimension besteht aus einem sehr heterogenen Gemisch an Eigenschaften, die Costa und McCrae als Ängstlichkeit, Reizbarkeit, Depression, Soziale Befangenheit, Impulsivität und Verletzlichkeit zusammenfassen. Eine abgewandelte Form des ‚Big Five‘-Konzeptes (vgl. Becker, 2002) zählt hierzu auch Nachgiebigkeit oder ‚Nicht-Nein-Sagen-Können‘, was mit Blick auf Multitasking und Delegieren besonders interessant erscheint. Neurotizismus ist somit ein „wichtiges und relativ unspezifisches Stellglied für das Ausmaß der Ansprechbarkeit auf (emotionale) Stimuli“ und „mit einer generellen Einbuße an Anpassungsfähigkeit verbunden“ (Henning, 2005, S. 255).

*Offenheit für Erfahrungen* gilt als die umstrittenste Dimension der ‚Big Five‘. Nach Costa und McCrae kann sie sich auf die Kategorien Phantasie, Ästhetik, Gefühle, Handlungen, Ideen und Wertepluralismus beziehen. Offene Menschen besitzen den Drang, kreativ und investigativ tätig zu sein, und suchen im Berufsleben oft neue Herausforderungen (vgl. McCrae & Costa, 1997).

*Verträglichkeit* ist nach Costa und McCrae mit den Eigenschaften Vertrauen, Freimütigkeit, Altruismus, Entgegenkommen, Bescheidenheit, Gutherzigkeit gekennzeichnet. Die Dimension bezieht sich vor allem auf das Verhalten in zwischenmenschlichen Beziehungen, das bei verträglichen Menschen als prosozial bezeichnet werden kann (vgl. Graziano & Eisenberg, 1997) und dürfte auf PR-Tätigkeitsprofile diverse Auswirkungen haben. So könnte etwa Vertrauen mit einem hohen Delegationsgrad zusammenhängen oder Entgegenkommen und Gutherzigkeit zu tatkräftiger Unterstützung von Mitarbeitern und somit zu Multitasking führen.

*Gewissenhaftigkeit* wird durch die Unterdimensionen Kompetenz, Ordentlichkeit, Pflichtbewusstsein, Leistungsstreben, Selbstdisziplin, Besonnenheit bei Costa und McCrae umfassender umschrieben als mit – wie bei Hogan und Ones (1997) argumentiert – „conformity and socially prescribed impulse control“ (S. 849). Zwar scheint ein hoher Wert bei den meisten dieser Eigenschaften notwendig zu sein, um eine Führungsposition zu erlangen (vgl. De Raad,

2000, S. 92), doch ist es auch denkbar, dass einzelne Führungspersonen weniger besonnen oder ordentlich sind als andere und daher ihr Tätigkeitsprofil unterschiedlich gestalten.

Die enorme Bandbreite der ‚Big Five‘-Dimensionen kann als Kritik angeführt werden, da sie dadurch als Kategorien an Aussagekraft verlieren (vgl. Hogan & Ones, 1997). Aufgrund dieser Bandbreite erscheinen allerdings alle der fünf Dimensionen relevant für die Ausgestaltung von beruflichen Aufgaben zu sein, was allerdings nicht für jede einzelne Eigenschaft gelten muss.

### *Generalisierte Erwartungen*

Als mögliche Einflussfaktoren sind neben den ‚Big Five‘ generalisierte Erwartungen von PR-Führungspersonen in Betracht zu ziehen. *Kontrollüberzeugungen* sind dabei „über Situationen und Lebensbereiche hinweg generalisierte Erwartungen im Hinblick darauf, ob Ereignisse im Lebensraum beeinflusst werden können oder nicht“ (Salewski, 2005a, S. 432). Im ersteren Fall spricht man von internaler Kontrollüberzeugung, im letzteren von externaler. Während ‚Externale‘ sich relativ konform verhalten und – „vor allem bei einem hohen sozialen Status des Interaktionspartners – eher dazu bereit sind, vorhandene Einstellungen zu verändern“ (Krampen, 1982, S. 167), lassen sich ‚Internale‘ weniger stark beeinflussen, sind in sozialen und Entscheidungssituationen risikofreudiger und „bei der Beeinflussung anderer Personen erfolgreicher“ (S. 168). Das Credo vieler Frauen – und sicher auch Männer – in den PR, sich zu profilieren und anerkannt zu werden, indem sie möglichst viel arbeiten und leisten (vgl. Grunig et al., 2001, S. 245), könnte mit internaler Kontrollüberzeugung erklärt werden. Allerdings tendieren Frauen dazu, sich eher Misserfolge als Erfolge selbst zuzuschreiben, während dies bei Männern umgekehrt ist und diese zu höherem Selbstbewusstsein neigen (vgl. Bischof-Köhler, 2006, S. 246-257; Alfermann, 1996, S. 106-110). Vielleicht könnte dies jedoch auch auf größere Bescheidenheit bei Frauen hinweisen, welche sie – anders als externale Kontrollüberzeugung – nicht davon abhalten dürfte, sich besonders anzustrengen.

Ein damit korrelierendes, aber dennoch unabhängiges Konstrukt sind *Selbstwirksamkeitserwartungen*, die sich von Kontrollüberzeugungen dadurch unterscheiden, „dass sie nicht Erwartungen über Zielerreichungen implizieren, sondern dass sie subjektive Erwartungen über die Fähigkeit beinhalten, mit gegebenen Problemsituationen fertig zu werden“ (Krampen, 1982, S. 74). Im Gegensatz zur situationsspezifischen schlägt sich eine hohe allgemeine Selbstwirksamkeit unter anderem in verhältnismäßig hohem Selbstbewusstsein, guten Leis-

tungen und positiver Stresseinschätzung nieder (vgl. Jerusalem, 2005, S. 440-441). Es ist naheliegend, dass hohe Selbstwirksamkeits-Erwartungen die Tendenz verstärken, im Sinne eines Multitasking viele Aufgaben selbst zu übernehmen, da man Anforderungen eher als Herausforderung sieht (vgl. S. 439).

Generalisierte Erwartungen sind in der Regel Resultat von Erziehung und konkreten Erfahrungen (vgl. Mielke, 1982, S. 37-41; Jerusalem, 2005). Es scheint daher möglich, dass sie gerade in Bezug auf das Arbeitsleben auch durch die berufliche Sozialisation geprägt werden, je nachdem, welche Faktoren man als entscheidend für die eigene Karriere erlebt hat und ob man Erfolge aufgrund eigener Leistung verzeichnen konnte.

### 3.3.3 Kompetenzen

Bisherige Arbeiten zur PR-Berufsrollenforschung setzen Tätigkeiten, die PraktikerInnen ausführen, oft indirekt mit deren Kompetenzen<sup>14</sup> gleich, explizit wurden diese Kompetenzen aber nicht erhoben (vgl. Röttger, 2000, S. 100). So gehen etwa Dees und Döbler von einem etwas zu simplen Zusammenhang aus: „Der einzelne PR-Tätige wird also gemäß seiner Fähigkeiten und Kenntnisse bestimmte Aktivitäten ausführen und kann dadurch auch einem ganz bestimmten Rollentyp zugeordnet werden“ (2000, S. 81). Allerdings dürften persönliche Fähigkeiten – wenn auch im Zusammenspiel mit vielen anderen Faktoren – durchaus Einfluss auf die berufliche Aufgabengestaltung haben. Da an dieser Stelle nicht die formale Qualifikation von PR-Führungspersonen, sondern deren Persönlichkeit im Vordergrund steht, werden Kompetenzen im Folgenden nicht als fachspezifische Kenntnisse sondern Aspekt der Persönlichkeit behandelt.

Nach psychologischem Verständnis sind Fähigkeiten „Persönlichkeitseigenschaften, die Leistungen ermöglichen“ (Asendorpf, 1996, S. 137). Einzelne Fähigkeits- oder Kompetenz-Konstrukte hängen stark mit bestimmten Aspekten der ‚Big Five‘ zusammen, so dass die Grenze zwischen diesen beiden Bereichen der Persönlichkeit sehr fließend ist. Das Konzept ‚Intelligenz‘ findet sich etwa in Ansätzen im Faktor ‚Offenheit‘ wieder. Tiefergehend soll dieses Konstrukt hier jedoch nicht behandelt werden, da Intelligenz-Tests bei PR-Führungspersonen den Rahmen dieser Arbeit sprengen würden. Als mögliche Einflussfaktoren

---

<sup>14</sup> Die Begriffe Kompetenz und Fähigkeit werden im Folgenden – wie allgemein gebräuchlich – synonym verwendet.

ren auf deren Tätigkeitsprofile werden vielmehr Kreativität, Organisationstalent, soziale Kompetenz und Stressbewältigung in Betracht gezogen.

*Kreativität* wird im Berufsfeld Public Relations gerne im Sinne künstlerischen Gestaltens im Rahmen von Techniker-Tätigkeiten verstanden. Auf strategisches Denken und Konzeptentwicklung scheint der Begriff allerdings weniger bezogen zu werden: „Creativity is what keeps many technicians in that [technician] role, even when their organisations need them to become managers. We found it interesting that to members of one focus group, ‘creative’ people were perceived as different from ‘idea’ people, whom they considered management material” (Grunig et al., 2001, S. 230; vgl. auch Lauzen, 1992, S. 66). Auch in der psychologischen Forschung herrscht kein Konsens darüber, was Kreativität beinhaltet (vgl. Asendorpf, 1996, S. 151-153; Spiel & Westmeyer, 2005). Nach Guilford (1950) versteht man darunter die Fähigkeit zu divergentem Denken – Probleme zu erkennen, eine Vielzahl und Vielfalt von Lösungsideen zu entwickeln und solche Ideen analysieren, bewerten und eine Synthese aus ihnen herstellen zu können (vgl. auch Asendorpf, 1996, S. 152). Die Theorie von Sternberg stellt darüber hinaus Denkstile dar, wonach Menschen, die gern eigene Ideen entwickeln und Innovationen lieben, tendenziell kreativer sind als Menschen, die gern Ideen umsetzen und bewerten sowie an Traditionen und Konventionen festhalten (vgl. Spiel & Westmeyer, 2005, S. 336). Somit ist der Begriff Kreativität in den PR nicht nur auf handwerklich-künstlerische Tätigkeiten zu beziehen, sondern auch auf konzeptionelles Denken. Wer ein hohes Maß Kreativität im Sinne der eben genannten Faktoren besitzt, könnte besonders geneigt sein, sich in jeder der beiden Arten kreativen Arbeitens zu betätigen.

*Organisationstalent* stellt als solches kein Konstrukt der Persönlichkeitspsychologie dar, wird aber in der PR-Praxis als besonders wichtige Fähigkeit angesehen (vgl. Redlich, 1995, S. 36; Lauzen, 1992, S. 68). Es wird aber nicht geklärt, ob sich diese Fähigkeit vor allem auf administrativen Tätigkeiten der Techniker-Rolle oder eher auf die Koordination verschiedener Mitarbeiter als PR-Manager bezieht. Entscheidend für die Auswirkung dieser Kompetenz auf Tätigkeiten von PR-Führungskräften dürfte daher sein, aufgrund welcher spezifischen Eigenschaften diese sich als gute Organisatoren bezeichnen und in welchen Bereichen sie den Einsatz ihres ‚Talents‘ für notwendig halten. Generell ist anzunehmen, dass Führungskräfte, die sich wenig organisatorisches Talent zuschreiben, organisatorische Aufgaben in stärkerem Maße delegieren als ‚Organisationstalente‘. Daher hält sich auch das Argument, Frauen würden weniger delegieren, denn Organisieren sei „wie einen Haushalt führen“ (Röttger et al.,

2003, S. 278), worin Frauen im Durchschnitt mehr Erfahrung haben als Männer. „Nirgendwo sonst als im Rahmen familialer Arbeit ist vorgesehen, dass unterschiedliche Tätigkeiten von ein und derselben Person in jeweils wechselnder Kombination und oft genug sogar gleichzeitig verrichtet werden“ (Pieper, 1988, S. 99). Jedoch muss dabei berücksichtigt werden, dass es gewisse Unterschiede zwischen dem Umgang mit der Familie und mit Menschen im beruflichen Kontext gibt, so dass man familiäre Kompetenzen nicht ohne Weiteres auf berufliche Kompetenzen übertragen kann (vgl. S. 100).

Allerdings werden Menschen im Berufsleben immer stärker anhand von Fähigkeiten im interpersonalen Bereich beurteilt, die als *soziale Kompetenzen* bezeichnet werden (vgl. Kanning, 2005). Nach einer Synthese verschiedener wissenschaftlicher Ansätze zu sozialer Kompetenz durch Kanning (2002) beinhaltet dieses Konstrukt folgende Dimensionen:

- „*Soziale Wahrnehmung* (sich mit dem Verhalten anderer Menschen, dem eigenen Verhalten und den Reaktionen anderer auf das eigene Verhalten auseinandersetzen; Perspektivenübernahme),
- *Verhaltenskontrolle* (emotional stabil sein, eine hohe internale und geringe externale Kontrollüberzeugung aufweisen),
- *Durchsetzungsfähigkeit* (eigene Ziele erfolgreich verwirklichen können, extravertiert sein, Konflikten nicht aus dem Weg gehen),
- *soziale Orientierung* (sich für die Interessen anderer einsetzen, Werte anderer Menschen tolerieren) und
- *Kommunikationsfähigkeit* (anderen zuhören und gleichzeitig verbal Einfluss nehmen können)“ (S. 8).

Die Behauptung, Frauen seien die besseren Kommunikatoren und damit für Kommunikationsberufe besser geeignet als Männer (vgl. Fröhlich, 2002), lässt sich so nicht bestätigen. Zwar verhalten sie sich in der Interaktion generell einfühlsamer und kooperativer als Männer, ihre Durchsetzungsfähigkeit ist jedoch im Durchschnitt weniger ausgeprägt als bei jenen (vgl. Alfermann, 1996, S. 141-142). Da sozial kompetente Menschen jedoch beide Fähigkeiten in sich vereinen, verwundert es nicht, dass bislang keine überzeugenden empirischen Belege für geschlechtsspezifische Unterschiede in Bezug auf soziale Kompetenz vorliegen (vgl. Kanning, 2005, S. 22). Der heterogene Charakter dieses Konstrukts lässt darüber hinaus kaum Schlussfolgerungen darüber zu, inwiefern sich hohe beziehungsweise niedrige soziale Kompetenz gerade auf Tätigkeitsprofile auswirkt.

*Stressbewältigung* stellt eine weitere zu betrachtende Kompetenz dar. Sie umfasst nach Lazarus und Folkman (1984) „kognitive und verhaltensbezogenen Anstrengungen zur Handhabung externer und interner Anforderungen, die von der Person als die eigenen Ressourcen beanspruchend oder überfordernd angesehen werden“ (Kohlmann & Hock, 2005, S. 375). Nach dem heute in der Stress-Forschung vorherrschenden Konzept der Forschungsgruppe um Lazarus sind sowohl die kognitive Bewertung („appraisal“) einer Stresssituation als auch die persönlichen Bewältigungsmöglichkeiten („coping“) entscheidend, ob man sich durch eine solche Situation bedroht oder herausgefordert fühlt (vgl. Lazarus & Folkman, 1984). Dabei wirken auch Persönlichkeitseigenschaften als Moderatoren. So führt etwa ein hohes Maß an Neurotizismus zu höherem Stresserleben und schlechterer Bewältigung (Salewski, 2005b, S. 404), starke interne Kontrollüberzeugung zu einem schwächeren Zusammenhang zwischen Stresssituation und -reaktion (vgl. Kohlmann & Hock, 2005, S. 376) und hohe Selbstwirksamkeitserwartungen – wie bereits erwähnt – zu positiveren Stresseinschätzungen. Forschungsergebnisse zeigen auch, dass Frauen höhere Belastungen im Arbeitsalltag erleben als Männer, was sowohl evolutionspsychologisch als auch durch deren unterschiedliche Sozialisation erklärt werden kann (vgl. Salewski, 2005b, S. 405). Darüber hinaus scheinen die Schwierigkeiten von Frauen in Führungspositionen – wie im Kapitel zu organisationalen Aspekten beschrieben – stressverursachende Faktoren zu potenzieren: „Women must strive harder for less reward [...] with poorer access to effective coping strategies“ (Fielden & Cooper, 2002, S. 29). Zur Stressbewältigung können etwa problemzentrierte Strategien eingesetzt werden, die Ursachen von Stress – wie zu viele unterschiedliche Zuständigkeiten, ungewohnte Tätigkeiten oder ein zu starker Verantwortungsdruck im Arbeitsumfeld – reduzieren oder ausschalten (vgl. Kohlmann & Hock, 2005, S. 375). Sowohl Stressempfinden als auch Bewältigungsstrategien können somit als potentielle Einflussfaktoren auf die Gestaltung des Arbeitsalltages von PR-Führungskräften gelten.

### **3.3.4. Balance von Beruf und Privatleben**

“Mit einer 40-Stunden-Woche ist nicht Karriere zu machen. [...] Der Karriereberuf fordert ‚ganzen Einsatz‘, stetige Verfügbarkeit, Flexibilität, Mobilität. Er abstrahiert von familialen und privaten Belangen, von den zahlreichen Anforderungen des Alltags. [...] Er ist eine alles verschlingende Aktivität, die man rückhaltlos verfolgen, der man alle andern Ziele unterordnen muss“ (Beck-Gernsheim, 1988, S. 113). Im Gegensatz dazu bietet besonders die immer weniger strukturierte Arbeitsweise in Führungspositionen Möglichkeit zur freien Zeiteinteil-

lung (vgl. Voß, 1994). Jedoch boomt der Begriff ‚Work-Life-Balance‘ offensichtlich gerade aufgrund der Diskrepanz zwischen immer stärkerem Leistungsdruck und zunehmender ‚Subjektivierung‘ der Arbeit (vgl. Siebenhüter, 2005, S. 57), da mit steigender Autonomie über Arbeit und Freizeit die Balance dieser beiden Komponenten zu einer wertvollen „persönlichen Kompetenz“ (ebd.) wird.

Neben dem Bedürfnis nach Erholung und Entspannung, das mit den Anforderungen im Beruf wächst, besteht vor allem bei berufstätigen Eltern die Notwendigkeit, Beruf und Familie vereinbaren zu können. Dies betrifft vor allem Frauen, da sich diese – auch wenn sie berufstätig sind – noch immer stärker um familiäre Belange kümmern als Männer (vgl. Hon et al., 1992, S. 427-428; Grunig et al., 2001, S. 94). Die Annahme, hinter jedem erfolgreichen Mann stehe eine Frau (vgl. Fowlkes, 1980), lässt sich also offensichtlich nicht in ein umgekehrtes Verhältnis übertragen (vgl. Beck-Gernsheim, 1988, S. 113). Somit stellt für Männer, die eine Karriere verfolgen, der Faktor Familie in geringerem Maße eine zusätzliche Belastung dar als für Frauen, die ‚beides haben wollen‘. Diese Doppelbelastung für Karrierefrauen scheint auch der Grund dafür zu sein, dass weibliche Führungskräfte häufiger alleinstehend sind als Männer und weniger Kinder haben (vgl. Goos & Hansen, 1999, S. 191-196), was sich im Berufsfeld Public Relations auch bei nicht leitenden Personen zeigt (vgl. Fröhlich et al., 2005, S. 84-86).

PR-Führungspersonen, die sich trotz der geschilderten Schwierigkeiten Zeit für ihr Privatleben nehmen, müssten demnach diese Zeit etwa durch eine besonders effiziente Strukturierung ihres Arbeitsalltages kompensieren, um trotzdem leistungsfähig zu bleiben. Denkbar wäre dabei, dass sie mehr Aufgaben delegieren und auf zusätzliche, nicht essentielle Tätigkeiten eher verzichten als Kollegen, die weniger private Verpflichtungen haben oder dem Privatleben einen geringeren Stellenwert einräumen. In diesem Sinne besteht die Möglichkeit, dass Führungskräfte, die sich für eine ausgeprägte ‚Work-Life-Balance‘ einsetzen, seltener Aufgaben übernehmen, die vor allem dazu dienen, sich im Hinblick auf ihre Karriere zu profilieren. Treten private Verpflichtungen, wie die Versorgung einer Familie, jedoch in den Hintergrund, kann auch die Einbringung persönlicher Interessen in den Beruf für eine bessere ‚Work-Life-Balance‘ sorgen. Wenn „Personen ihre ‚Selbstentfaltung‘ gerade auch immer mehr aktiv im *Beruf* suchen“ (Voß, 1994, S. 286), verschwimmt die Differenzierung zwischen Arbeit und ‚Leben‘ zunehmend (vgl. S. 284-287). Führungskräfte, bei denen das der Fall ist, dürften etwa lange Arbeitszeiten gern in Kauf nehmen und wenig Notwendigkeit verspüren, Aufgaben an Mitarbeiter zu delegieren, um dem Privatleben Platz einzuräumen.

### 3.4 *Verhältnis der Einflussfaktoren zueinander*

Bisher wurde dargestellt, welche Hinweise dafür existieren, dass einzelne persönliche, organisationale und sozialisationsbedingte Faktoren Einfluss auf das Tätigkeitsprofil von PR-Führungspersonen haben. Oft kann dabei PR-spezifische Literatur herangezogen werden, sei es in Form von Spekulationen über potentielle Einflussfaktoren oder in Form bereits getesteter Einflüsse. In Bezug auf das Verhältnis der drei Faktorengruppen zueinander finden sich jedoch keine stichhaltigen Aussagen in Forschungsarbeiten zum Berufsfeld Public Relations. Arbeiten aus der Berufssoziologie und Organisationspsychologie haben sich dem Thema gewidmet, doch zeichnen sie bezüglich der Frage, inwieweit *persönliche* Unterschiede berufliches Verhalten bestimmen oder ob sie von *organisatorischen* und *sozialisationsbedingten* Aspekten weitgehend überdeckt werden, ein sehr uneinheitliches Bild, wie etwa der Psychologe Adrian Furnham (1992) anschaulich darlegt.

Furnham vereinigt bisherige Ansätze in einem Forschungsmodell, in dem zwar ein Zusammenhang zwischen Persönlichkeit und beruflichem Verhalten besteht, der jedoch bidirektional ist und von moderierenden Variablen beeinflusst wird (vgl. S. 10-11). Faktoren wie hierarchische Strukturen, Kommunikationsstile, informelle Arbeitsnormen und formelle Prozesse in Organisationen „can have a very powerful effect on an individual's work-related behaviour, so moderating the natural effects of personality" (S. 12). Einzelne organisationale Aspekte können sich demnach nicht nur direkt auf das berufliche Verhalten auswirken, sondern auch den Einfluss der Persönlichkeit auf dieses Verhalten stärken oder abschwächen. „Organizations can only influence the behaviour of individuals within them if they are very powerful" (S. 345), etwa wenn sich Arbeitnehmer stark mit den Werten und Normen der Organisation oder ihrer Rolle darin identifizieren, oder wenn starker Konformitätsdruck herrscht. Andererseits ist denkbar, dass auch in Unternehmen, die auf Individualität Wert legen, organisationale Aspekte das Verhalten ihrer Mitarbeiter stark beeinflussen, da paradoxer Weise gerade auch durch diese Einstellung Persönlichkeiten organisationspezifisch geprägt werden (vgl. ebd.).

Dies legt nahe, dass sich organisationale Verhältnisse umso stärker auf berufliches Verhalten auswirken dürften, je länger und intensiver eine Person mit ihnen konfrontiert ist. Hier zeigt sich der sozialisierende Charakter von konkreten Gegebenheiten in Unternehmen und somit deren Zusammenhang mit dem Einflusspotential beruflicher Sozialisation: „Ganz allgemein wirken betriebliche Verhältnisse bis zu einem gewissen Grade schon allein über die ‚Norma-

tivität des Faktischen' integrierend, über den Umstand, dass diese betrieblichen Verhältnisse den Charakter von Selbstverständlichkeiten bekommen, und über den Umstand, dass diese Verhältnisse nur bestimmte Erfahrungen zulassen, bestimmte andere Erfahrungen aber weitgehend verunmöglichen und somit die Phantasie der unter diesen Verhältnissen Arbeitenden hinsichtlich möglicher Alternativen beschneiden“ (Groskurth, 1979, S. 11).

Berufliche Sozialisation sowie jeweils aktuelle organisationale Bedingungen scheinen also, wenn sie entsprechend stark und konsistent auf die berufstätigen Individuen wirken, Persönlichkeitsunterschiede zu glätten oder deren Einfluss auf berufliches Handeln zu schmälern. Sieht sich eine Person allerdings widersprüchlichen Anforderungen im Berufsalltag gegenüber, wird man also aufgefordert, trotz geringer Entscheidungsbefugnis Interesse zu zeigen, trotz geforderter Initiative sich auf seine Arbeit zu beschränken oder trotz vorherrschender Konkurrenz im Team zusammen zu arbeiten, wirkt sich das negativ auf die Integration der Person in das berufliche Umfeld aus (vgl. ders., S. 9). Demnach kann die berufliche Sozialisation als der „permanente Prozess der Ausbildung von Persönlichkeitsstrukturen in der Auseinandersetzung mit den sich aus dem Produktionsprozess ableitenden (zum Teil widersprüchlichen) Anforderungen“ (ders., S. 10) betrachtet werden. Im Laufe dieser Auseinandersetzung bewegt sich die Persönlichkeit also zwischen ‚konkurrierendem‘ oder ‚unterstützendem‘ Aspekt gegenüber äußeren Einflussfaktoren, wobei Soziologen annehmen, dass sich „die ersten Berufsjahre besonders stark auf die Persönlichkeit der Individuen auswirken“ (Höring & Knicker, 1981, S. 81).

Tatsächlich hat in der sozialwissenschaftlichen Diskussion um das Verhältnis von Individuum und Gesellschaft beziehungsweise Organisation „[i]n gegenwärtigen, postmodernen Zeiten [...] wieder einmal Individualisierung Konjunktur“ (Neuberger, 2000, S. 504). So baut etwa der Industriosozologe Voß (1994) auf empirische Arbeiten zur Veränderung der Beziehung von betrieblicher Tätigkeit und Alltagsorganisation auf und diagnostiziert, dass die post-tayloristische Arbeitswelt „die ‚ganze Person‘ des Arbeitenden“ (S. 274) erfasst. Abgesehen davon, dass dem Einzelnen immer größere Autonomie über seine Arbeitsweise eingeräumt werde – was bei Führungskräften ohnehin gelten dürfte –, seien die „jeweils sehr spezifischen *Kombinationen* von menschlichen Fähigkeiten in einer individuellen ‚Person‘“ (S. 275) als Potential erkannt worden, das es zu nutzen aber auch zu erhalten gelte. In diesem Sinne verschwimme die Grenze zwischen arbeitsbezogenen und sonstigen Ebenen der Person. Voßs Ausführungen bieten also einen Anhaltspunkt dafür, dass persönliche Aspekte durchaus einen

---

sehr starken Einfluss auf das Tätigkeitsprofil von PR-Führungspersonen haben und dementsprechend auch Persönlichkeitsunterschieden Raum gegeben wird.

Dementsprechend existieren psychologische Befunde, denen zufolge sich die individuelle Persönlichkeit stark auf berufliches Verhalten auswirkt, wenn die soziale Umgebung vertraut und informell ist, es wenige Anweisungen, dafür aber Wahlmöglichkeiten im Verhalten gibt, soziale Interaktion eine große Rolle spielt und intensives Feedback zu beruflichem Verhalten vorgesehen ist (vgl. Buss, 1989). In Management-Berufen, die tendenziell „loosely defined, [...] highly negotiable and susceptible to choice“ (Moss et al., 2004, S. 6) sind, dürfte also allein aufgrund dieser Tatsache die Führungsperson einen starken Einflussfaktor auf ihre Tätigkeiten darstellen. Darüber hinaus entscheiden Aspekte der jeweiligen Persönlichkeit, ob sich diese im Beruf stark oder weniger stark zeigt. Schwach wirkt sie sich demnach bei Personen mit externaler Kontrollüberzeugung und Neigung zur Konformität aus – da deren Verhalten vor allem von außen bestimmt ist –, stark hingegen bei Personen mit ausgeprägter Fähigkeit, sich selbst zu präsentieren (vgl. Hogan, 1991).

So bleibt bezüglich des Einflusses individueller Persönlichkeitsstrukturen festzuhalten: „[S]ome people are more consistent than others“ (Furnham, 1992, S. 341). So dürfte das Verhältnis der drei potentiellen Einflussgruppen Organisation, berufliche Sozialisation und individuelle Person von Führungsperson zu Führungsperson in deren jeweils unterschiedlichen beruflichen Situationen variieren. Dieses Verhältnis für einzelne PR-Führungskräfte zu bestimmen, wird außerdem dadurch verkompliziert, dass nicht nur innerhalb der Einflussgruppen Zusammenhänge zwischen einzelnen Faktoren anzunehmen sind, sondern auch zwischen diesen Gruppen<sup>15</sup>. Wie sich in den vorangegangenen Ausführungen gezeigt hat, erfordert die Analyse von Einflussfaktoren eine komplexe Betrachtungsweise, bei der die identifizierten Faktoren nicht isoliert, sondern als Zusammenspiel interpretiert werden müssen.

---

<sup>15</sup> Eine netzwerkartige Systematisierung der betrachteten Faktoren und potentieller Zusammenhänge befindet sich in Anhang 1.

---

## 4 FORSCHUNGSFRAGEN

Im Rahmen der theoretischen Einordnung dieser Arbeit wurden zuerst grundlegende sowie spezifische Befunde der PR-Berufsrollenforschung vorgestellt, woraufhin sich eine Analyse möglicher Einflussfaktoren auf Tätigkeitsprofile von Führungspersonen in den Public Relations anschloss. Dabei wurde herausgestellt, dass für manche Faktoren bereits Untersuchungen über deren Zusammenhänge mit PR-Rollen- oder -Tätigkeitsprofilen vorliegen, während andere Faktoren kaum oder ohne Bezug auf das Berufsfeld Public Relations untersucht wurden.

Sowohl die PR-Berufsrollenforschung als auch die Ausführungen zu potentiellen Einflussfaktoren weisen darauf hin, dass geschlechtsspezifischen Aspekten in vorliegender Untersuchung ein gewisser Stellenwert eingeräumt werden muss. Tendenzielle Unterschiede zwischen Männern und Frauen bei einigen Aspekten dürften dabei zur Erklärung beitragen, warum auch auf gleicher Hierarchiestufe Unterschiede in den Tätigkeitsprofilen von Männern und Frauen in den PR existieren.

Darüber hinaus legen die Ausführungen in Kapitel 3 nahe, dass PR-Tätigkeitsprofile ebenso von Faktoren beeinflusst werden, die unabhängig von geschlechtsspezifischen Aspekten wirken. Denn auch Unterschiede innerhalb der jeweiligen Gruppe – männliche oder weibliche PR-Führungspersonen – sind erklärungsbedürftig. Ursachen hierfür zu identifizieren kann ebenso einen Beitrag zur geschlechtsspezifischen Rollenforschung leisten wie die Erklärung für unterschiedliche Profile zwischen Männern und Frauen. Erkenntnisse darüber, inwieweit die geschlechtliche Rolle von PR-Führungskräften deren Tätigkeitsprofil beeinflusst und in welchem Ausmaß andere Aspekte entscheidend sind, tragen somit zur Erklärung und Ergänzung der quantitativen Befunde der Rollenforschung bei.

Die explorative Leistung vorliegender Arbeit versteht sich darin, die Berufsrollenforschung in Deutschland durch eine systematische Analyse der Ursachen für Profilunterschiede in PR-Führungspositionen zu ergänzen, was in der US-amerikanischen Forschung bereits in Ansätzen versucht wurde. Über derartige Ansätze soll diese Untersuchung jedoch hinausgehen, indem sie die bisher lediglich unabhängig voneinander thematisierten Faktoren in ein Verhältnis zueinander setzt und somit eine generelle Systematisierung dieser bisher als relevant erscheinenden Einflussfaktoren liefert. Zu diesem Zweck orientiert sich die Analyse an folgenden offenen Forschungsfragen:

### **1. Einfluss organisationaler Aspekte**

- Welchen Einfluss haben organisationale Aspekte im jeweiligen Unternehmen auf Tätigkeitsprofile von Führungspersonen in den Public Relations?
- Unterscheiden sich organisationale Aspekte bei männlichen und weiblichen PR-Führungspersonen?
- Haben organisationale Aspekte andere Auswirkungen auf Tätigkeitsprofile weiblicher PR-Führungspersonen als auf diejenigen männlicher PR-Führungspersonen?

### **2. Einfluss von Aspekten der beruflichen Sozialisation**

- Welchen Einfluss hat die berufliche Sozialisation auf Tätigkeitsprofile von Führungspersonen in den Public Relations?
- Unterscheiden sich weibliche und männliche PR-Führungspersonen bezüglich ihrer beruflichen Sozialisation?
- Hat die berufliche Sozialisation andere Auswirkungen auf Tätigkeitsprofile weiblicher PR-Führungspersonen als auf diejenigen männlicher PR-Führungspersonen?

### **3. Einfluss persönlicher Aspekte**

- Welchen Einfluss haben persönliche Aspekte von PR-Führungspersonen auf deren Tätigkeitsprofile?
- Unterscheiden sich männliche und weibliche PR-Führungspersonen hinsichtlich persönlicher Aspekte?
- Haben persönliche Aspekte andere Auswirkungen auf Tätigkeitsprofile weiblicher PR-Führungspersonen als auf diejenigen männlicher PR-Führungspersonen?

### **4. Verhältnis der Einflussfaktoren zueinander**

Üben organisationale Aspekte, berufliche Sozialisation und persönliche Aspekte einen jeweils unterschiedlich starken Einfluss auf die Tätigkeitsprofile von PR-Führungspersonen aus?

Während sich die Forschungsfragen 1 bis 3 durch unmittelbaren Rückschluss von den analysierten Aspekten auf die beobachteten Tätigkeitsprofile von PR-Führungspersonen beantworten lassen, bedarf es zur Beantwortung der vierten Forschungsfrage eines weiteren Schrittes. Aufbauend auf die Erkenntnisse aus der Betrachtung der jeweiligen einzelnen Einflussfaktoren schließt sich daran der Versuch einer Typisierung der untersuchten Führungspersonen an. Dabei soll gezeigt werden, dass sich bei verschiedenen Personen das Verhältnis der Einfluss-

faktoren zueinander unterscheidet. In Form einer Matrix-artigen Betrachtung werden dabei die Stärken der jeweiligen Faktoren unterschiedlichen Ausprägungen im Tätigkeitsprofil gegenübergestellt. Auf diese Weise werden einzelne Typen sowohl daran unterschieden, welche Einflussgruppe ihre Arbeit am stärksten beeinflusst, als auch daran, wie stark sie delegieren beziehungsweise Multitasking betreiben.

---

## 5 KONZEPTION UND DURCHFÜHRUNG

Im Folgenden wird die Methodik der qualitativen Studie dargestellt. Dabei soll deutlich gemacht werden, wie das Erkenntnisinteresse vorliegender Arbeit – konkretisiert in den oben genannten Forschungsfragen – in einzelnen Schritten methodisch umgesetzt wurde.

### 5.1 *Methodenwahl*

Aufbauend auf Erkenntnisse der PR-Berufsrollenforschung widmet sich die Studie der Ursachenforschung bezüglich der Frage, warum Tätigkeitsprofile von PR-PraktikerInnen in vergleichbaren hierarchischen Positionen teilweise voneinander abweichen. Dazu schließt sie zunächst an die quantitativen Daten zu Rollenprofilen von Broom (1982) bis hin zu Simmelbauer (2002) an, indem sie nach Tätigkeiten von PR-Führungspersonen fragt und zusätzlich aus einer qualitativen Perspektive beleuchtet. Da bisherige Forschungsbemühungen vor allem geschlechtsspezifische Unterschiede bei der Rollenausübung in den Public Relations herausstellen, existieren in puncto Ursachenforschung fast ausschließlich Erklärungsansätze zu diesem Aspekt. Auch qualitative Berufsfeldstudien, die sich mit Rollenunterschieden befassen (vgl. Röttger et al., 2003, S. 259-292; Grunig et al., 2001, S. 229-232), beinhalten vor allem Einschätzungen von PR-PraktikerInnen dazu, inwiefern sich Männer und Frauen in der Branche unterschiedlich verhalten oder unterschiedliche Verhaltens-Möglichkeiten haben.

Derartige Interpretationen aus Wissenschaft und Praxis werden hier miteinbezogen, wobei die Konzeption der Studie über bisherige Forschungsdesigns insofern hinausgeht, dass sie nicht nur nach weiteren Erklärungsansätzen für abweichende Tätigkeitsprofile zwischen Männern und Frauen sucht. Ziel vorliegender Untersuchung ist es vielmehr, bisher berücksichtigte Einflussfaktoren zu systematisieren und mit Hilfe von Erkenntnissen aus Psychologie und Soziologie auf eine breite wissenschaftliche Basis zu stellen. So soll gezielt auf potentielle Einflussfaktoren aus den zuvor dargestellten Bereichen eingegangen werden, während auch Raum für noch nicht berücksichtigte Aspekte gelassen wird, um den explorativen Charakter des Erkenntnisinteresses zu gewährleisten.

Für explorative, relativ offene Fragestellungen empfiehlt sich eine qualitative Herangehensweise, da diese durch den Dialog mit zu untersuchenden Personen die Möglichkeit bietet,

---

neue, zuvor nicht berücksichtigte Zusammenhänge in die Forschung zu integrieren. „Das qualitative Paradigma ist bemüht, den Objektbereich (Mensch) in seinem konkreten Kontext und seiner Individualität zu verstehen“ (Lamnek, 1993, S. 222), weshalb die Einzelfallanalyse als zentraler Untersuchungsplan qualitativer Forschung betrachtet wird (vgl. Mayring, 2002)<sup>16</sup>. Da die Tätigkeitsprofile einzelner PR-Führungspersonen möglichst individuell nachgezeichnet werden sollen, um das komplexe Zusammenspiel einzelner Einflussfaktoren darauf zu erschließen, empfehlen sich qualitative Interviews. Um zu gewährleisten, dass das ohnehin sehr komplexe Erkenntnisinteresse auch Zentrum des offenen Gesprächs bleibt, wurde das Untersuchungsverfahren des problemzentrierten Interviews gewählt (vgl. S. 67-72). Während einerseits der Individualität einzelner Fälle Rechnung getragen wird, soll damit aber auch ermöglicht werden, sich vom Einzelfall zu lösen und überindividuelle Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen PR-Führungspersonen zu identifizieren. Allerdings kann die Studie – im Gegensatz zu quantitativen Untersuchungen – nicht als repräsentativ für das gesamte Berufsfeld PR in Unternehmen gelten.

## 5.2 Leitfaden

Ein wesentliches Charakteristikum problemzentrierter Interviews stellt die Orientierung an einem spezifischen Forschungsgegenstand – in diesem Falle dem Tätigkeitsprofil von PR-Führungskräften und Gründe für dessen individuelle Ausprägungen im Einzelfall – dar, weshalb „wesentliche objektive Aspekte einer Problemstellung“ (Mayring, 2002, S. 68) im Vorfeld des Interviews erarbeitet werden müssen. Daneben zeichnet sich diese Interviewform aber auch durch ihre Prozessorientierung aus, da sich Zusammenhänge teilweise erst während der Interviewphase zeigen (vgl. ebd.). Um diesen beiden Charakteristika nachzukommen, wurde der Interview-Leitfaden so gestaltet, dass zwar alle Bereiche der im Theorieteil behandelten Faktoren in die Fragen eingehen, aber nicht jeder kleinste Aspekt – zum Beispiel Unterdimensionen der Persönlichkeit – abgefragt wird. Dies würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen und das Ziel verfehlen, in explorativer Weise die relevanten Einflussfaktoren zu identifizieren. Vielmehr sollte es Aufgabe der Interviewerin sein, im Gespräch auch ohne explizite Fragen Hinweise für den Einfluss bestimmter Aspekte zu finden.

---

<sup>16</sup> Mayring identifiziert als weitere Untersuchungspläne bzw. -designs Dokumentanalyse, Handlungsforschung, Feldforschung, qualitatives Experiment und qualitative Evaluationsforschung.

Die Einholung einiger formaler Daten zur Person der oder des Interviewten, zum jeweiligen beruflichen Werdegang und zur Anzahl der jeweils unterstellten PR-Mitarbeiter sollte den Einstieg in die Leitfadeninterviews ermöglichen. Diese Daten dienen nicht nur der Beschreibung der Stichprobe, sondern lieferten auch Basisinformationen, auf die die Interviewerin im weiteren Verlauf des Gesprächs an verschiedenen Stellen Bezug nehmen konnte.

Der eigentliche Leitfaden besteht zunächst aus einem Teil, in dem die Führungskräfte nach dem Unternehmensumfeld, den Strukturen und Werten im Unternehmen und der Einbettung von PR in ihrer Organisation gefragt wurden. Dieser Themenblock wurde bewusst an einen frühen Zeitpunkt des Interviews gestellt, um später im Gespräch auf diesen allgemeinen Kontext, in dem die jeweilige Führungsperson ihre Tätigkeit ausübt, aufbauen zu können.

An den Fragenblock zur Organisation an sich schließt ein zentraler Teil an, in dem die Interviewten ihr persönliches Tätigkeitsprofil schildern sollten. Dabei wurden sie durch eine Checkliste unterstützt, die auf dem Tätigkeitskatalog nach Toth und Grunig (1993) aufbaut, um Vergleichbarkeit mit den Ergebnissen von Simmelbauer (2002) zu gewährleisten<sup>17</sup>.

*Abbildung 1: Checkliste PR-Tätigkeiten*

- Planung und Entwicklung von PR-Konzepten
- Einführung neuer PR-Konzepte
- Fällen kommunikationspolitischer Entscheidungen
- Beratung des Top-Managements
- Kontakt/Meetings mit dem Management
- Team-Meetings
- Budgetplanung und -überwachung
- Organisation und Durchführung von PR-Events
- Organisation von PR-Maßnahmen
- Überwachung der Arbeit von Mitarbeitern
- Evaluierung von PR-Maßnahmen
- Ausführung von Entscheidungen anderer
- Herstellen und Pflegen von Medienkontakten
- Durchführung und Analyse von Recherchetätigkeiten
- Entwerfen, Schreiben, Redigieren von Texten, Meldungen, Artikeln etc.
- Verbreitung und Versand von Presstexten und -materialien
- Korrespondenz und Telefondienst

<sup>17</sup> Abweichungen von Bezeichnungen einzelner Tätigkeiten bei Simmelbauer werden zugunsten einer sinngemäßen Übersetzung aus dem englischen Original in Kauf genommen: ‚Counseling management‘ wurde mit ‚Beratung des Top-Managements‘ statt ‚Beratungsmanagement‘, ‚Managing public relations programs‘ mit ‚Organisation von PR-Maßnahmen‘ statt ‚Durchführung von PR-Maßnahmen‘ übersetzt.

Die Fragen im Leitfaden beschränken sich jedoch nicht darauf zu eruieren, wie häufig bestimmte Tätigkeiten ausgeführt werden – wie dies bei quantitativen Untersuchungen zum Thema üblich ist. Vielmehr zielen sie darauf, neben Häufigkeiten auch Tätigkeits-Schwerpunkte in Hinblick auf den *qualitativen* Stellenwert einzelner Aufgaben zu identifizieren. Weiterhin kann man von der Erstellung von ‚Feinst-Profilen‘ sprechen, da auch die „role tightness or looseness“ (Culbertson, 1991, S. 62) im Arbeitsalltag zum Thema gemacht wurde. Auch ihre Vorlieben und Abneigungen bezüglich bestimmter Tätigkeiten sollten die PR-Führungskräfte darstellen und mit persönlichen Stärken und Schwächen sowie der Häufigkeit, mit der sie diese Tätigkeiten ausfüllen, in Verbindung setzen.

Die darauffolgenden Fragenblöcke zu beruflicher Motivation, Verhalten im Team, Einfluss beruflicher Sozialisation sowie organisationaler Machtverhältnisse auf das Tätigkeitsprofil, weiteren Persönlichkeitseigenschaften und Kompetenzen und der Verbindung von Beruf und Privatleben sind so gestaltet, dass die Interviewten ihre Persönlichkeit, ihren Werdegang sowie die Verhältnisse in ihrer aktuellen Anstellung reflektiert darstellen und dabei immer wieder Verbindung zu ihrem Tätigkeitsprofil herstellen sollten. Dies ermöglichte den Führungspersonen, selbst die jeweils relevanten Einflussfaktoren herauszustellen, während der Forscherin daneben Raum blieb, teilweise weitere implizite Einflussfaktoren aus den Gesprächen festzuhalten. Den Führungspersonen einzelne Persönlichkeitseigenschaften in Form von Eigenschaftspaaren vorzugeben und lediglich die gewählte Ausprägung in Bezug auf die jeweiligen Eigenschaften in die Analyse einzubeziehen, wäre dagegen dem Forschungsinteresse nicht dienlich gewesen. Der Leitfaden schließt mit den jeweils zusammenfassenden Einschätzungen der interviewten Führungskräfte, welcher Bereich – eigene Person, Organisation oder berufliche Sozialisation – ihrer Meinung nach am stärksten bestimmt, wie sie ihr Tätigkeitsprofil gestalten.

Wie die folgende Kurzversion des Leitfadens zeigt<sup>18</sup>, ist er mit 42 Fragen sehr lang, was sich aus der Vielzahl der vermuteten Einflussfaktoren ergibt. Einige Fragen zielen dabei auf eine ausführliche Antwort, während andere relativ kurz beantwortet werden können. Um zu gewährleisten, dass im Gespräch einzelne Fragen spontan angepasst werden können, wurden im ausführlichen Leitfaden Intervieweranweisungen und Filter eingebaut. Besonders kommt dies bei sogenannten Nachfassfragen zum Einsatz, die zur Konkretisierung von Antworten einge-

---

<sup>18</sup> Der Leitfaden als ausformulierte Version, die in den Interviews verwendet wurde, befindet sich in Anhang 2.

setzt werden, während ein Filter nach weiblichen und männlichen Führungspersonen nur bei einer Hauptfrage (Nr. 32) notwendig war.

*Abbildung 2: Kurzversion des Leitfadens als Stichwort-Liste*

**Formale Daten:**

- Alter
- Familienstand und Kinder
- Ausbildung und Studium (allgemein und PR-spezifisch)
- frühere Berufe
- Länge der PR-Erfahrung
- Länge der Erfahrung in Führungsposition
- frühere PR-Aufgaben
- Anzahl der Mitarbeiter im eigenen Team

**Organisationale Bedingungen**

1. Einordnung der Abteilung im Unternehmen
2. Werte im Arbeitsalltag
3. Interesse der Öffentlichkeit am Unternehmen
4. Bild und Stellenwert von PR im Unternehmen

**PR-Aufgaben**

5. eigene Tätigkeiten und Häufigkeit
6. Tätigkeiten, die Spaß machen → Vergleich mit persönlichen Stärken
7. Tätigkeiten, die keinen Spaß machen → Vergleich mit persönlichen Schwächen
8. Routine im Alltag
9. persönliche Einschätzung: erfolgsentscheidende PR-Tätigkeiten

**Berufliche Motivation**

10. Führungstreben
11. Profilierungsmöglichkeiten
12. Machtmotivation
13. Leistungsmotivation
14. Anschlussmotivation

**Verhalten im Team**

15. Auftreten als Chef
16. bessere Leistung unter Konkurrenz oder im Team
17. Vertrauen in andere
18. Extraversion
19. Dominanz
20. Abgrenzung der Kompetenzbereiche im Team
21. Impulsivität
22. Konfliktverhalten
23. Selbstaufmerksamkeit
24. Personenwahrnehmung
25. Kommunikationsfähigkeit

**Einfluss beruflicher Sozialisation**

26. Einfluss des Studiums
27. Einfluss früherer Tätigkeiten
28. Rollenvorbilder
29. Idealvorstellung bzgl. Tätigkeitsprofil einer PR-Führungsperson

**Einfluss organisationaler Machtverhältnisse**

30. Möglichkeit, Idealvorstellungen durchzusetzen
31. überdurchschnittlicher Druck von außen auf eigene Person
32. a) für Frauen: ‚Token‘ im Arbeitsumfeld  
b) für Männer: Einschätzung des Drucks auf Frauen in gleicher Position
33. Männerdominanz im Vorstand

**Weitere Persönlichkeitseigenschaften und Kompetenzen**

34. Offenheit
35. Kreativität
36. Organisationstalent
37. Kontrollüberzeugungen bzgl. Karriere
38. Stressempfinden
39. Strategien gegen Stress

**Verbindung von Beruf und Privatleben**

40. Wichtigkeit Privatleben
41. Strategien zur Verbindung von Beruf und Privatleben

**Zusammenfassende Einschätzung**

42. stärkster Einflussfaktor auf Gestaltung des Tätigkeitsprofils

Zwar schlägt der Leitfaden eine bestimmte Reihenfolge vor, in der die einzelnen Themen besprochen werden sollen, doch schien die Wahrscheinlichkeit nicht gering, dass die PR-Führungskräfte, die es gewohnt sein dürften, Gesprächsführer zu sein, das Interview stark nach eigenen Vorstellungen strukturieren würden. Daher darf der Leitfaden nicht als „zwingendes Ablaufmodell“ (Meuser & Nagel, 1991, S. 449) gesehen werden. Die Flexibilität der Interviewerin musste dahingehend vorausgesetzt werden, auf vom Gegenüber vorweggenommene Aspekte einzugehen, die Reihenfolge der Fragen den Gedankengängen der Interviewten anzupassen und so für einen möglichst natürlichen Gesprächsfluss zu sorgen.

### **5.3 Auswahl der InterviewpartnerInnen**

Aufgrund der qualitativen und explorativen Herangehensweise der Untersuchung, galt es nicht, eine repräsentative Stichprobe aus der Grundgesamtheit – Führungspersonen im Bereich Public Relations, die in Wirtschaftsunternehmen arbeiten – zu ziehen, sondern aus einer möglichst breit gestreuten und heterogenen Auswahl an Einzelfällen tiefere Einsicht in den Forschungsgegenstand zu erzielen. Im Sinne des *theoretical sampling* nach Glaser und Strauss (1967) wurden daher Kriterien aufgestellt, auf Basis derer potentielle InterviewpartnerInnen ausgewählt werden sollten „in order to discover categories and their properties, and to suggest the interrelationships into a theory“ (S. 62). Als relevante Kriterien wurden dabei folgende angesehen:

- Die Auswahl wurde auf Personen begrenzt, deren Berufsbezeichnung „LeiterIn Unternehmenskommunikation“, „Head of Communications“ oder ähnlich lautet, oder deren leitende Position aus sonstigen Informationen hervorgeht. Zunächst wurde als selbstver-

ständig angenommen, dass derartige leitende Positionen auch Personalverantwortung implizieren sollten.

- In Anbetracht des geschlechtsspezifischen Erkenntnisinteresses sollten weibliche und männliche Führungskräfte etwa gleich stark vertreten sein.
- Um eine möglichst breite Spannweite an organisationalen Bedingungen zu erfassen, wurde darauf geachtet, sowohl Personen aus großen Konzernen als auch aus mittelständischen Firmen zu gewinnen. Letzteres erwies sich als schwieriger, da Unternehmen in der Regel erst ab einer bestimmten Größe eine PR-Abteilung unterhalten. Ebenso wurden Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen gewählt.
- Es sollte jeweils mindestens eine Personen mit natur-, geistes-, sozial- und wirtschaftswissenschaftlichem Hintergrund vertreten sein. Auch wurde darauf Wert gelegt, sowohl ehemalige Journalisten als auch PR-Quereinsteiger ohne journalistischer Laufbahn als auch PR-Direkteinsteiger ohne Erfahrung in anderen Berufen als den PR auszuwählen.
- Um auch feine Abstufungen in der Hierarchie von PR-Führungspersonen berücksichtigen zu können, sollten neben LeiterInnen der gesamten Kommunikation eines Konzerns oder Unternehmens auch LeiterInnen der Kommunikation eines Teilbereiches des Konzerns oder Unternehmens vertreten sein.
- Die Anzahl der unterstellten Mitarbeiter sollte deutlich variieren und eine möglichst große Spannweite umfassen.

Die forschungspragmatische Entscheidung, nur Unternehmen aus dem Großraum München in die Stichprobe einzubeziehen, stellte keine Einschränkung im Sinne der *theoretical sampling* dar, da der Standort eine Vielzahl großer und mittelständischer Unternehmen unterschiedlicher Branchen aufweist. Als Grundlage für die Recherche diente zunächst ein Verzeichnis Münchener Unternehmen ([www.firmenverzeichnis.de](http://www.firmenverzeichnis.de)). Die in Frage kommenden InterviewpartnerInnen wurden anhand von Kontaktinformationen auf den ‚Presse‘-Seiten im Webauftreten verschiedener Münchener Unternehmen ermittelt. Ebenso konnten bereits bestehende Kontakte der Forscherin zu PR-Führungskräften herangezogen werden. Oben genannte Kriterien konnten zum Teil bereits während der Internetrecherche in Erfahrung gebracht werden, oder waren bereits bekannt, zum Teil konnten sie durch die formalen Fragen im Vorfeld des Interviews geklärt werden<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Die in Abbildung 2 einsehbaren formalen Kriterien wurden bereits mit der ersten Anfrage verschickt. Der Großteil der Führungskräfte wollte diese allerdings erst im persönlichen Gespräch beantworten, so dass die Überprüfung mancher Kriterien und eine Entscheidung über eventuell notwendige weitere Interviews im Sinne des *theoretical sampling* erst in der Durchführungsphase möglich war.

Um eine sorgfältige Analyse jedes einzelnen Falles zu gewährleisten, wurde zu Beginn der Auswahlphase festgesetzt, zehn bis höchstens zwölf Führungskräfte zu interviewen. Nach einer ersten Auswahl erfolgten ab 11. Oktober 2006 Anfragen an 16 PR-Führungspersonen, wobei 14 Personen per E-Mail kontaktiert und zwei Personen persönlich angesprochen wurden. Die geringe Zahl dieser ersten Auswahl im Vergleich zur Zahl der angestrebten Interviews erklärt sich dadurch, dass man Führungskräften, die sich trotz anzunehmenden Zeitdrucks für ein Gespräch bereit erklären würden, ungern wieder absagen wollten. Auf Basis dieser Anfragen konnten bereits acht Männer und fünf Frauen als InterviewpartnerInnen gewonnen werden, so dass zunächst keine weitere Auswahl nötig war und sogar zwei Männern abgesagt wurde. Obwohl an ebenso viele Frauen wie Männer Anfragen geschickt wurden, schienen die Frauen schwieriger zu gewinnen zu sein, da einige von ihnen aus Zeitmangel ihre Teilnahme absagten. Während der Durchführungsphase stellte sich allerdings heraus, dass alle bisher befragten Frauen kinderlos sind. Zwar war aufgrund quantitativer Daten (vgl. Goos & Hansen, 1999, S. 191-196) zu erwarten, dass Frauen in Führungspositionen selten Kinder haben, doch schien es im Sinne der theoretischen Sättigung (vgl. Glaser & Strauss, 1967, S. 61-62) sinnvoll, daraufhin weitere Anfragen an PR-Führungsfrauen zu stellen. Daraufhin konnte eine leitende PR-Tätige gewonnen werden, die zwar keine Personalverantwortung besitzt, jedoch dem erweiterten Führungskreis ihres Unternehmens angehört und ein Kind hat. Daneben schied eine weibliche Führungskraft, die bereits zugesagt hatte, aus Zeitmangel aus, womit sich eine endgültige Stichprobe von elf Führungskräften – fünf Frauen, sechs Männern – ergab.

*Tabelle 1: Beschreibung der Stichprobe – persönliche Daten*

<b>Pseudonym</b>	<b>Alter</b>	<b>Ausbildung/Studienabschluss</b>	<b>Früher(e) Beruf(e)</b>	<b>Familienstand</b>
Adrian	40	Volontariat Journalismus/ Studium VWL	Journalist, Unternehmens-, Kommunikationsberater	verheiratet, 3 K.
Anja	39	Studium VWL	Referentin für Volkswirtschaft (Verbandswesen)	geschieden, keine Kinder
Bea	44	Studium Geschichte, Germanistik, KW	Journalistin	verh., keine K.
Bruno	52	Studium Maschinenbau	Ingenieur	verh., keine K.
Clara	37	Studium Gesellschafts- und Wirtschaftskommunikation	Direkteinstieg PR (u.a. in Agentur)	ledig, keine K.
Clemens	46	Studium Politik/ Ausbildung Journalismus	Kommunikation in Politik und Verbänden, Journalist	gesch., 2 K.
Diana	36	Banklehre/ Studium u. Promotion Biologie	Bankkauffrau, Investor Relations (IR)	verh., keine K.
David	58	Studium u. Promotion Geographie/ Aufbaustudiengang KW	Journalist	verh., 2 K.
Eva	38	Studium BWL	Marketing/Vertrieb, Finanzdienstleistungen, IR	gesch., 1 K.
Emanuel	53	Kein Studium/ Volontariat Journalismus	Journalist	verh., keine K.
Florian	47	Studium BWL	Marketing	verh., 2 K.

Alle Daten, die einen Hinweis auf die jeweilige Person der InterviewpartnerInnen enthalten könnten, wie Namen von Unternehmen und dritten Personen, wurden in allen Dokumenten dieser Arbeit anonymisiert. Die Namen der interviewten Personen wurden durch einen fremden, entsprechend weiblichen oder männlichen Vornamen als Pseudonym ersetzt.

*Tabelle 2: Beschreibung der Stichprobe – organisationale Daten*

<b>Pseudonym</b>	<b>Unternehmensgröße<sup>20 21</sup></b>	<b>Branche</b>	<b>Position<sup>22</sup></b>	<b>Mitarbeiter</b>
Adrian	Mitarbeiter: < 5.000 Umsatz: > 1 Mrd. €	Kommunikations- technologie/ Medien	Leitung UK	8
Anja	Mitarbeiter: < 5.000 Umsatz: > 1 Mrd. €	Baumaschinen	Leitung Unternehmens- kommunikation (UK)	4
Bea	Mitarbeiter: < 5.000 Umsatz: > 1 Mrd. €	Medien	Leitung Konzernkommunikation	20
Bruno	Mitarbeiter: > 100.000 Umsatz: > 20 Mrd. €	Fahrzeugindustrie	Leitung der Kommunikation eines Bereiches im Konzern	3
Clara	Mitarbeiter: > 50.000 Umsatz: > 20 Mrd. €	IT	Leitung eines Bereichs der UK	4
Clemens	Mitarbeiter: > 100.000 Umsatz: > 100 Mrd. €	Versicherung	Leitung Konzernkommunikation	47
Diana	Mitarbeiter: ≤ 250 Umsatz: < 50 Mio. €	Biotechnologie	Leitung UK	2
David	Mitarbeiter: < 1.000 Umsatz: < 1 Mrd. €	Automobil- Zulieferer	Leitung UK	4
Eva	Mitarbeiter: ≤ 250 Umsatz: < 1 Mrd. €	Online-Medien	Leitung UK & Investor Relations	0
Emanuel	Mitarbeiter: > 5.000 Umsatz: < 1 Mrd. €	Verbraucherschutz	Leitung UK	35
Florian	Mitarbeiter: > 5.000 Umsatz: < 1 Mrd. €	Versicherung	Leitung UK	12

## 5.4 Durchführung

Der ursprünglichen Plan, die Interviewphase ab Anfang oder Mitte November zu beginnen, konnte eingehalten werden, da die frühzeitige Ansprache den Führungskräften genügend Spielraum ließ, einen geeigneten Termin vorzuschlagen. So fanden die Interviews im Zeitraum vom 06. bis zum 30. November 2006 statt, wobei sich alle Interviewten trotz des in vielen Fällen herrschenden Termindrucks ausreichend Zeit nahmen, die Fragen der Interviewerin ausführlich zu beantworten. Die Gespräche wurden ausnahmslos während der Arbeitszeit in den Räumlichkeiten des jeweiligen Unternehmens geführt. Dabei wurde in den meisten Fällen

<sup>20</sup> Als Bezugsgröße wurde bei Bruno und Clara der jeweils übergeordnete Konzern gewählt, da die entsprechenden Unternehmen in erster Linie als Teil eines Konzerns auftreten.

<sup>21</sup> Als mittelständiges Unternehmen kann gemäß der Definition der Europäischen Kommission (2003, Mai) nur das von Diana gelten, da beide Kriterien (≤ 250 Mitarbeiter und ≤ 50 Mio. € Umsatz) erfüllt werden. Für die Zwecke vorliegender Arbeit ist es allerdings auch interessant, innerhalb der damit als ‚Großunternehmen‘ definierten Unternehmen zwischen großen Konzernen und kleineren Firmen zu unterscheiden.

<sup>22</sup> Positionsbezeichnungen wurden der Vergleichbarkeit halber vereinheitlicht.

das Büro der interviewten Führungsperson gewählt. Zwei Interviews fanden in einem separaten Besprechungsraum statt, eines in der Cafeteria des Hauses. Zur intersubjektiven Nachvollziehbarkeit der gewonnenen Daten wurden sämtliche Gespräche mit einem Diktiergerät aufgezeichnet. Beim Interview in der Cafeteria ging daher der dortige hohe Lärmpegel zu Lasten der Aufnahmequalität, die jedoch trotzdem ausreichend war, um das Gespräch nachvollziehen zu können.

Zusätzlich zur Aufzeichnung der Gespräche notierte die Interviewerin die wichtigsten Kernaussagen der InterviewpartnerInnen sowie Unterbrechungen während des Interviews und hielt im Anschluss an jedes Gespräch die Gesprächsdauer sowie ihren Eindruck von Atmosphäre und Person des Gegenübers schriftlich fest. Letzteres war insofern hilfreich, da die Persönlichkeit der Führungskräfte einen großen Teil der Untersuchung darstellt, von dem auf diesem Weg eine erste Einschätzung gewonnen werden konnte. Wie geplant konnten die Interviews in den meisten Fällen in ungefähr einer Stunde durchgeführt werden, mit 66 Minuten pro Interview im Durchschnitt. Dabei dauerte das kürzeste Gespräch 40 Minuten, was auf das enge Zeitfenster zurückzuführen ist, das diesem Interview eingeräumt wurde. Dennoch konnten auch in dieser kurzen Zeit alle relevanten Themen besprochen werden. Im längsten Interview mit 104 Minuten ließ es sich der Interviewpartner trotz Termindrucks nicht nehmen, sehr ausführlich auf jede Frage zu antworten und sie mit diversen – mehr oder weniger hilfreichen – Anekdoten zu unterstützen. Doch auch in den übrigen Interviews erwiesen sich die Führungspersonen als äußerst offen, interessiert und aussagebereit.

## **5.5 Datenauswertung**

Obwohl sich die Analyse qualitativer Interviews in ihrer Herangehensweise deutlich von einer quantitativen Inhaltsanalyse unterscheidet, darf auch hier auf ein systematisches Vorgehen nicht verzichtet werden (vgl. Mayring, 2003). Dazu stehen verschiedene Auswertungstechniken zur Verfügung, die zu individuellen Auswertungsstrategien zusammengesetzt werden können. Für diese Zusammenstellung sind Zielsetzung, Fragestellungen und methodischer Ansatz der qualitativen Studie entscheidend (vgl. Schmidt, 2000, S. 447-448). Insbesondere Mayring (2003) sowie Meuser und Nagel (1991) stellen systematische Strategien der qualitativen Inhaltsanalyse vor, die als Orientierung für die hier gewählten Auswertungsschritte dienen. Um die einzelnen Interviews, die vollständig auf Tonband festgehalten wurden, für eine derartige Analyse aufzubereiten und vergleichbar zu machen, bedarf es einer Transkription

des Materials, die bestimmten Regeln folgt. Dabei steht die „inhaltliche Vollständigkeit“ (Meuser & Nagel, 1991, S. 455) im Vordergrund, so dass sich die Transkription auf diejenigen Aussagen der befragten Personen beschränkt, die den Erkenntnisgegenstand thematisieren. Demzufolge wurden die Interviews zwar wörtlich transkribiert, Abschweifungen, Schilderungen nebensächlicher Details oder Wiederholungen jedoch ausgelassen. Ebenso wurden umgangssprachliche Ausdrücke und Dialektfärbungen „in normales Schriftdeutsch“ (Mayring, 2002, S. 91) übertragen und grammatikalische Fehler bereinigt. In den Interviews genannte Namen von Firmen, Produkten oder Personen wurden anonymisiert und erscheinen in den Transkripten in Form von Platzhaltern. Transkribiert wurde nach folgenden Regeln:

*Abbildung 3: Transkriptionsregeln*

xxx	Platzhalter für Firmennamen und Namen Dritter
[Überbegriff]	Platzhalter für Eigennamen von Produkten etc. (Überbegriff statt Name)
–	Gedankensprünge und Einschübe im Satz
...	längere Sprechpausen
GROSS	auffällige Betonungen, durch Großbuchstaben gekennzeichnet
(lacht)	auffällige Handlungen und Ereignisse
[...]	Auslassung längerer Textpassagen

Zur Erleichterung der weiteren Analyse wurden die wörtlichen Transkripte daraufhin paraphrasiert<sup>23</sup>. Hierbei konnte die Komplexität der wörtlichen Aussagen reduziert werden, indem die Forscherin diese knapp aber vollständig zusammenfasste, um so Übersichtlichkeit und eine bessere Vergleichbarkeit der einzelnen Interviews zu gewährleisten. Aussagen, die als schlagkräftige Zitate für die Darstellung der Ergebnisse erschienen, sind in den Paraphrasen durch Fettdruck gekennzeichnet.

Die Paraphrasen dienten als Basis für die computergestützte Analyse der Interviews mit dem Programm MAX.QDA 2007. Damit folgte die Analyse der Technik der inhaltlichen Strukturierung (Mayring, 2003, S. 82-89), die als die für die Zielsetzung der Studie geeignetste Technik befunden wurde. Die Entscheidung für die Unterstützung der Inhaltsanalyse durch eine zu diesem Zweck entwickelte Software wurde aufgrund der erleichterten Handhabung der kodierten Daten – sowohl während des Kodierens als auch bei der anschließenden Inter-

<sup>23</sup> Die Paraphrasen der Interviews wurden jeweils in einer Word-Tabelle den entsprechenden wörtlichen Transkripten gegenübergestellt. Diese finden sich als digitale Dokumente in Anhang 5 (beiliegende CD-Rom).

---

pretation – getroffen. Ein Zugewinn an Übersichtlichkeit ergibt sich dadurch, dass vergebene Codes stets veränderbar bleiben und auch die Zuordnung einer Textstelle zu mehreren Kategorien problemlos möglich ist. Einzelne Kategorien des parallel zur Kodierung entstehenden Kategoriensystems<sup>24</sup> können daraufhin zur Interpretation pro Interview separat angezeigt werden. Dabei ist auch die Betrachtung jeglicher Kombinationen zwischen mehreren oder einzelnen Kategorien und einer beliebigen Auswahl an Interviews möglich.

Die Bildung der Kategorien orientierte sich an den im theoretischen Teil der Arbeit dargestellten Befunden der PR-Berufsrollenforschung und den diversen potentiellen Einflussfaktoren. So ließen sich sowohl Kategorien für die Beschreibung der jeweiligen Tätigkeits- beziehungsweise Rollenprofile als auch für alle theoretisch behandelten Aspekte der jeweiligen Organisation, beruflichen Sozialisation und Persönlichkeit bilden. Die deduktiv entstandenen Kategorien wurden daraufhin nach erneuten Kodierdurchgängen durch das Material induktiv ergänzt. So konnten Kategorien um weitere Unterkategorien erweitert, neu geordnet und entsprechend der beobachteten Zusammenhänge zueinander in Bezug gesetzt werden. Mithilfe der Hilfsfunktionen, die MAX.QDA bietet, konnten Anmerkungen zu Kategorien und Textelementen in Form von ‚Memos‘ festgehalten und einzelne Kategorien entsprechend logischer Zusammenhänge miteinander verknüpft werden. Diese Funktionen erwiesen sich besonders für Kategorien im Bereich der Persönlichkeitsaspekte als hilfreich, da sich etwa enge und komplexe Zusammenhänge zwischen einzelnen Persönlichkeitseigenschaften und Kompetenzen der Befragten erkennen ließen. Insgesamt erwies sich die in den Kapiteln 2 und 3 entstandene Systematisierung potentieller Einflussfaktoren als tragbares ‚Gerüst‘, das der Entstehung des endgültigen Kategoriensystems wesentlich als Grundlage diente.

---

<sup>24</sup> Das vollständige Kategoriensystem befindet sich in Anhang 4.

## 6 ERGEBNISSE

*„Sie untersuchen Tätigkeitsprofile von PR-Führungskräften? Da werden Sie wohl feststellen, dass es jeder ein bisschen anders macht.“*

Schon im Vorgespräch zum ersten Interview brachte eine PR-Chefin [Anja] auf den Punkt, was sich in der weiteren Untersuchung bestätigen sollte: Wie auf Basis der im theoretischen Teil dieser Arbeit dargestellten Befunde und Ansätze der PR-Berufsrollenforschung zu erwarten war, wurden teilweise Parallelen, teilweise auch Unterschiede in den Tätigkeitsprofilen der befragten PR-Führungspersonen festgestellt. In Hinblick auf ihr berufliches Handeln als LeiterInnen von Public-Relations-Abteilungen sind für die Befragten Einflussfaktoren aus allen drei beschriebenen Bereichen relevant – organisationale Bedingungen, berufliche Sozialisation sowie Persönlichkeit und Privatleben. Um den einzelnen Unterschieden in den Rollenprofilen gezielt Einflussfaktoren zuordnen zu können, werden die Ergebnisse der Interviews wie folgt aufgeteilt: Zuerst werden die Tätigkeitsprofile der Führungskräfte aus unterschiedlichen Perspektiven dargestellt, worauf im Anschluss die jeweils relevanten Einflussfaktoren bezogen werden, um schließlich zu einer zusammenfassenden Typisierung der befragten PR-Verantwortlichen in Bezug auf unterschiedliche Profile und den unterschiedlich starken Einfluss einzelner Faktorengruppen zu gelangen.

### 6.1 *Tätigkeitsprofile*

Wie bereits im Rahmen der Kritik am dichotomen PR-Rollenkonzept dargestellt, lassen sich Profile von PR-Führungspersonen nicht nur anhand einzelner Tätigkeiten beschreiben. Um die Rolle der jeweiligen befragten Führungskräfte detaillierter zu charakterisieren, wurden neben den eigentlichen *Tätigkeitsprofilen* mithilfe weiterer Kriterien auch sogenannte ‚Feinstprofile‘ erstellt. Zunächst bildet die Beschreibung der Tätigkeiten, die einzelne Führungskräfte selbst übernehmen, und der Aufgaben, die sie delegieren, allerdings die Basis für eine erste Einteilung der Befragten in unterschiedliche Profil-Typen, die daraufhin durch weitere Aspekte der Rollenausübung als PR-Führungsperson ergänzt und differenziert wird.

### 6.1.1 PR-Tätigkeiten: Von Schwerpunkten bis zu delegierten Aufgaben

Auf Basis des PR-Tätigkeiten-Katalogs nach Toth und Grunig (1993) stufen sich die Befragten größtenteils als PR-Manager ein, wie aus folgender Übersicht<sup>25</sup> und den sich daran anschließenden Erläuterungen ersichtlich wird.

Tabelle 3: Tätigkeiten – Delegieren, Beteiligung und Schwerpunkte

Tätigkeiten <sup>26</sup>	weitgehend delegiert	begrenzt beteiligt	allein/umfassend beteiligt	Schwerpunkt
Planung und Entwicklung von PR-Konzepten			ALLE	Adrian, Anja, Bea, Bruno, Florian
Einführung neuer PR-Konzepte	Bruno	Clara, Emanuel, Florian	Adrian, Anja, Bea, Clemens, Diana, Eva	Adrian
Fällen kommunikationspolitischer Entscheidungen			ALLE	Anja, Bea, Bruno, Clara, Clemens, Diana
Kontakt mit/ Beratung des Top-Managements			ALLE	Adrian, Anja, Bea, Clara, Clemens, David, Diana, Emanuel
Überwachung der Arbeit von Mitarbeitern			ALLE (schwach-stark) bis auf Eva, Clemens	Clara, Florian
Budgetplanung und -überwachung	Bruno, Clemens	Anja, Emanuel, Eva, Florian	Adrian, Bea, Clara, David, Diana	Clara
Team-Meetings			ALLE	Anja, Bea, Clemens
Evaluierung von PR-Maßnahmen	Bruno	Adrian, Anja, Bea, Clemens, Clara, Diana, Emanuel, Florian	David, Eva	
Ausführung von Entscheidungen Anderer			<b>ALLE</b>	
Herstellen und Pflegen von Medienkontakten			ALLE	Adrian, Bea, David, Diana, Emanuel, Eva, Florian
Entwerfen, Schreiben, Redigieren von Texten etc.	Bruno, Clara, Clemens, Diana, Emanuel		Adrian, Anja, Bea, David, Eva, Florian	David, Eva
Organisation und Durchführung von PR-Events	Adrian, Clemens, Diana	Anja, Clara, Florian	Bea, Bruno, David, Emanuel, Eva	Bruno
Organisation von PR-Maßnahmen	Adrian, Bruno, Clemens, Emanuel	Anja, Clara, Diana, Florian	Bea, David, Eva	
Durchführung und Analyse von Recherchetätigkeiten	Adrian, Anja, Bea, Bruno, Clara, Clemens, Diana, Emanuel, Eva		David, Florian	Florian
Verbreitung und Versand von Presstexten und -materialien	ALLE bis auf Eva		Eva	
Korrespondenz	Adrian, Diana, Emanuel	Florian	Anja, Bea, Bruno, Clara, Clemens, David, Eva	Clemens, David, Eva
Telefondienst	Bea, David, Emanuel, Florian		Adrian, Anja, Bruno, Clara, Clemens, Diana, Eva	Clemens, Diana, Eva

<sup>25</sup> Die Einzel-Profile der Befragten bezüglich der dort aufgeführten PR-Tätigkeiten finden sich in Anhang 3.

<sup>26</sup> Die Tätigkeiten im ersten Drittel der Tabelle konnte Simmelbauer (2002) klar der Manager-Rolle zuordnen, diejenigen im letzten Drittel der Techniker-Rolle. Die restlichen Tätigkeiten konnten keiner Rolle eindeutig zugeordnet werden.

Die Tätigkeiten *Beratung des Top-Managements*, *Fällen kommunikationspolitischer Entscheidungen* und *Planung und Entwicklung von PR-Konzepten*, die Simmelbauer (2002) für deutsche PR-PraktikerInnen neben weiteren Aufgaben als ‚Manager‘-Tätigkeiten identifizierte, wurden – in dieser Reihenfolge – von den PR-Führungskräften am häufigsten als *Schwerpunkt ihres Arbeitsalltags* genannt. Dazu kommt allerdings auch das *Herstellen und Pflegen von Medienkontakten* als insgesamt zweit-häufigstes Schwerpunkt-Thema, das der Analyse Simmelbauers zufolge eher den ‚Techniker‘- als den ‚Manager‘-Tätigkeiten zuzurechnen ist. Demgegenüber üben nur zwei beziehungsweise je eine(r) der Befragten die übrigen ‚Manager‘-Aufgaben *Überwachung der Arbeit von Mitarbeitern*, *Einführung neuer PR-Konzepte* und *Budgetplanung und -überwachung* schwerpunktmäßig aus. Darüber hinaus scheinen die als klassische ‚Techniker‘-Tätigkeiten eingestuften Aufgaben *Telefondienst und Korrespondenz* auch für PR-Manager – als unterstützende Aktivitäten zu klassischen ‚Manager‘-Aufgaben – eine gewisse Relevanz zu haben, denn nur fünf Personen delegieren jeweils eine dieser beiden Tätigkeiten. Bis auf eine Ausnahme übernehmen alle Befragten mindestens eine der Tätigkeiten selbst, vier davon sehen sie sogar als Teil ihrer Hauptaufgaben [Clemens, David, Diana, Eva].

#### *An welchen Tätigkeiten sind die Führungskräfte selbst beteiligt?*

Abgesehen von ihren Hauptaufgaben betonten einige der Befragten, dass sie generell an sehr vielen Tätigkeiten – auch operativ – beteiligt seien. Differenzieren lässt sich diese Beteiligung daran, ob sie eine Tätigkeit als Ganzes selbst übernehmen – wenn auch in Zusammenarbeit mit anderen – oder lediglich begrenzt involviert sind und nur vereinzelt ins Detail gehen. Als ‚eigene‘ Tätigkeiten können bei allen Führungspersonen die vier oben genannten häufigsten Schwerpunkt-Themen gelten, wobei bei der *Planung und Entwicklung von Konzepten* teilweise Mitarbeiter [Adrian, Emanuel, Florian] oder PR-Dienstleister [Adrian, Clara] als Unterstützung eingeschaltet werden. Auch die *Überwachung von Mitarbeitern*, *Team-Meetings* und das *Ausführen von Entscheidungen anderer* gehören zu den Aufgaben, in die so gut wie alle Befragten stark involviert sind. Allerdings beschreiben diese Tätigkeiten vor allem einen *qualitativen* Aspekt der Rollenausübung als PR-Führungskraft und sind an entsprechender Stelle von Relevanz.

Die *Einführung neuer Konzepte* – Simmelbauers (2002) Ergebnissen zufolge als ‚Manager‘-Aufgabe klassifiziert – übernehmen sechs der befragten PR-Chefs und -Chefinnen selbst, teilweise zusammen mit Mitarbeitern und Agenturen. Vier davon definieren jedoch lediglich

den Rahmen dafür beziehungsweise delegieren die Einführung komplett. Die ebenfalls mit dem ‚Manager‘-Label versehene *Budgetplanung und -überwachung* sowie die eher als ‚Techniker‘-Tätigkeit zu klassifizierende *Durchführung von PR-Events* werden jeweils von fünf Führungskräften selbst gemacht, während vier sich mit den dafür zuständigen Mitarbeitern absprechen und zwei diese Tätigkeit weitgehend delegieren.

Eine Aufteilung von Aufgaben nach Themen innerhalb eines Tätigkeitsbereichs findet häufiger im Bereich der eigentlichen Presse- und Medienarbeit im engeren Sinne statt. Obwohl alle Befragten weitgehend in die *Herstellung und Pflege von Medienkontakten* selbst involviert sind, teilen einige Führungspersonen diese Aufgabe zwischen sich selbst und ihren Mitarbeitern nach Themenbereichen – Investoren vs. Journalisten oder Fach- vs. Wirtschaftspresse – auf, wie zumindest drei Befragte [Adrian, Anja, Diana] konkretisieren. Beim *Entwerfen, Schreiben und Redigieren von Texten* wird teilweise analog selektiert, wobei einige Führungskräfte in ihrem Bereich noch mehr oder weniger regelmäßig selbst schreiben, andere jedoch weitgehend delegieren. Dabei behalten es sich so gut wie alle Befragten vor, Texte selbst zu redigieren.

Weniger oft selbst übernommen werden folgende Tätigkeiten: Entsprechend der Einordnung als ‚Techniker‘-Aufgabe bei Simmelbauer (2002) sehen die *Organisation von PR-Maßnahmen* nur drei Befragte als eigene Aufgabe an, arbeiten dabei allerdings mit ihren Mitarbeitern zusammen. Weitere vier Personen kümmern sich zwar nicht im Detail um solche Maßnahmen, übernehmen aber die grobe Konzeption. Vier Führungskräfte überlassen dieses Feld generell ihren Mitarbeitern. In Bezug auf die *Evaluierung von PR-Maßnahmen* scheinen die Führungspersonen annähernd ähnliche Vorstellungen zu haben: Während nur zwei Personen aktiv evaluieren, tut dies der Großteil der Befragten nicht selbst, bringt sich aber meist intensiv bei der Schaffung von Rahmenbedingungen und bei der Ergebnisdiskussion ein.

#### *Exkurs: Evaluation – zwischen ‚Manager‘- und ‚Techniker‘-Tätigkeit*

Während also die eigentliche Tätigkeit des Evaluierens – wie etwa Presse-Clippings erstellen oder Zugriffe auf die Unternehmens-Website messen – nur selten zum Profil von PR-Führungskräften gehört, nimmt die Beschäftigung mit den Konsequenzen aus dieser Tätigkeit durchaus einen gewissen Stellenwert ein. Insofern erklärt sich, wieso die Evaluation in der PR-Literatur theoretisch der Manager-Rolle zugeschrieben wird, laut jüngsten Daten zur deutschen PR-Branche jedoch eher ‚Techniker‘-Tätigkeit zu sein scheint (vgl. Fröhlich et al.,

2005, S. 109). Dabei unterstützen Aussagen der Befragten die Argumentation, dass Basis-Tätigkeiten der Evaluation oft an externe Dienstleister vergeben und deshalb nicht als eigentliche ‚Manager‘-Aufgabe angeführt werden (vgl. ebd.). Gerade die Messung der Wirkung von PR-Maßnahmen sei besonders gut über Dienstleister zu ermitteln [Diana] oder *müsse* sogar im Dienst der Glaubwürdigkeit extern gemacht werden [Clemens]. Obwohl diese Aufgabe offensichtlich mittlerweile meist selbstverständlich ist, merken einige PR-Chefs an, dass immer noch Defizite bestünden, da die nötigen Konzepte fehlten [David], generell zu wenig evaluiert werde [Bruno] oder das „Stiefkind“ [Diana] erst in letzter Zeit verstärkt gefördert werde.

#### *Welche Tätigkeiten werden weitgehend delegiert?*

Die befragten Führungspersonen delegieren hauptsächlich Tätigkeiten an Mitarbeiter oder Dienstleister, die nach Simmelbauer (2002) eindeutig oder eher als ‚Techniker‘-Aufgaben einzustufen sind. Wie bereits erwähnt, schwanken die Befragten vor allem bei der *Organisation von PR-Maßnahmen* und *PR-Events*, beim *Schreiben von Texten* wie auch bei den ‚Parade‘-Aufgaben der Techniker-Rolle *Korrespondenz* und *Telefondienst* stark zwischen aktiver Beteiligung und weitgehender Delegation. Besonders oft werden *Recherchetätigkeiten* und die *Verbreitung von Presstexten und -materialien* abgegeben und passen damit am wenigsten zur Manager-Rolle der hier befragten PR-Führungskräfte.

#### *Tätigkeitsprofile zwischen Multitasking und Delegieren*

Mit der ersten Einordnung der Tätigkeitsprofile in Bezug auf das Ausmaß der Beteiligung an bestimmten PR-Tätigkeiten wird bereits deutlich, dass manche Führungskräfte mehr Aufgaben selbst übernehmen als andere. So lassen sich die Befragten in drei Gruppen einteilen: Führungskräfte, die viel delegieren und relativ streng zwischen delegierten und eigenen Aufgaben trennen (1); solche, die viele Aufgaben übernehmen, sich gleichzeitig bei anderen am Rande einbringen, wieder andere aber auch klar abgeben (2); und solche, die wenig delegieren und viel auch im Detail selbst machen (3).

Zur Gruppe 1 lassen sich nur zwei Personen [Bruno, Clemens] zuordnen, deren Einstellung sich wohl am ehesten mit der Aussage beschreiben lässt: „Ich gebe meinen Mitarbeitern gerne abgeschlossene Tätigkeiten und arbeite so auch selber gerne“ [Bruno]. Dass dieser Grundsatz nicht auf mehr Befragte zutrifft, zeigt, wie verbreitet das Phänomen Multitasking unter – sowohl weiblichen als auch männlichen – PR-Führungskräften ist: Man ist in der Regeln neben

den klassischen ‚Manager‘-Tätigkeiten auch in beträchtlichem Maße in Aufgaben mit weniger leitendem Charakter involviert. Die beiden PR-Chefs, die am meisten delegieren, sind von diesem Phänomen jedoch nicht ausgeschlossen, da sie teilweise ‚Techniker‘-Tätigkeiten zu ihren eigenen Aufgaben zählen, im Gegenzug jedoch klassische Führungsaufgaben abgeben. Die Mehrheit der Befragten [Adrian, Anja, Clara, Diana, Emanuel, Florian] sind Gruppe 2 zuzuordnen, deren Gemeinsamkeit vor allem ist, „den Überblick zu bewahren und zu gucken: Wo läuft das Spiel gut, wo nicht? Wo muss man reingehen?“ [Clara]. Diese Personen sind nicht überall umfassend beteiligt, sondern definieren bei vielen Tätigkeiten auch nur den konzeptionellen Rahmen, greifen bei Bedarf ein und geben kontinuierlich Impulse oder bringen abschließend Korrekturen ein. Die Behauptung „Ich arbeite wirklich an allem“ [Bea] trifft wohl am besten für Gruppe 3 [Bea, David, Eva] zu, die nach eigenen Angaben bis auf wenige klassische ‚Techniker‘-Aufgaben fast an allen Tätigkeiten maßgeblich und oft auch operativ beteiligt sind.

Obwohl dieser Befund aufdeckt, dass sowohl leitende PR-Frauen als auch ihre männlichen Kollegen relativ oft ‚Techniker‘-Tätigkeiten übernehmen, zeigt sich jedoch auch die Tendenz, dass die Männer sich eher auf der Seite der ‚Delegierer‘, die Frauen etwas stärker bei den ‚Multitaskern‘ befinden. Inwieweit geschlechtsspezifische Unterschiede auch bei qualitativen Aspekten der Tätigkeitsprofile der Befragten festzustellen sind, zeigen weitere Ergebnisse.

### 6.1.2 Relativierung der Tätigkeitsprofile durch qualitative Kriterien

Wie bereits dargelegt, dient die vorangegangene Einteilung nur einem ersten Überblick über die Tätigkeitsprofile der Befragten, der durch eine qualitative Betrachtung ergänzt werden soll. Während die Profile der PR-Führungspersonen bisher mit starkem Bezug zu einzelnen Tätigkeiten beschrieben wurden, werden sie im Folgenden aus einer dynamischeren Perspektive betrachtet, wie Culbertson (1991) vorschlägt. Das *individuelle Rollenverhalten* der einzelnen Führungskräfte steht damit im Vordergrund und soll hier außerhalb der PR-Abteilung – gegenüber der Unternehmensleitung und dem restlichen Unternehmen – und innerhalb der PR-Abteilung dargestellt werden. Mit der Berücksichtigung des Kontextes, in dem die Befragten bestimmte Tätigkeiten ausüben, werden die Tätigkeitsprofile somit nicht nur anhand „what managers do“ sondern auch anhand dessen „how managers work“ (Moss et al., 2004, S. 5) beschrieben. Auch das Kommunikationsverständnis der Befragten wird dabei in Betracht gezogen (vgl. Röttger, 2000, S. 100). Diese Betrachtungsweise gibt den Blick auf vielschich-

tige ‚Feinst-Profile‘ frei, die über die dichotome Einteilung in PR-Manager und -Techniker hinausgehen. Auf deren Basis können viele Einflussfaktoren, die individuelle Profil-Unterschiede nach sich ziehen, erst gezielt zugeordnet werden.

### **6.1.2.1 Rolle als PR-Verantwortlicher im Unternehmen**

Wie Culbertson (1991) argumentiert, müssen Personen in leitender Stellung in den Public Relations ihr Rollen-Verhalten verschiedenen relevanten Bezugspersonen oder -gruppen gegenüber jeweils neu definieren. Demnach ist es für das Tätigkeits- oder Rollenprofil der befragten Führungskräfte – zunächst außerhalb der eigenen Abteilung – bezeichnend, wie sie ihre Rolle dem Management sowie der Öffentlichkeit gegenüber ausüben.

#### *Rollenverhalten gegenüber der Unternehmensleitung*

Was die Zusammenarbeit mit der Unternehmensleitung betrifft, berichten alle bis auf einen Befragten [Florian], dass diese sehr eng sei und sie selbst als Verantwortliche für PR ein „ernsthafter Ansprechpartner“ oder „Sparring-Partner“ für das Management seien, wie es eine Befragte [Diana] auf den Punkt bringt. So distanziert sich etwa dieselbe PR-Chefin in ihrer Rolle von dem Negativbeispiel, es gäbe zu viele „PR-Mäuse, [...] die letztendlich gut aussehen, aber nicht wirklich verstehen, um was es im Unternehmen geht, und nicht wirklich kommunizieren können, die vielleicht den Vorgesetzten begleiten, die aber nicht wirklich ein Kommunikationspartner sind“. In diesem Sinne beschreibt ein weiterer Befragter die Aufgabenteilung zwischen PR und Management: „Natürlich muss die Geschäftsführung oder der Vorstand die grobe Richtung vorgeben, aber es muss so sein, dass die PR berät und die Leitung das auch annimmt. Wenn PR dazu vergewaltigt wird, die Meinung des Vorstandsvorsitzenden durch die Gegend zu tröten, dann geht das schief“ [Bruno]. Jedoch bedeute Zusammenarbeit auch, „einer Illusion nicht verfallen, dass man glaubt, dass das Unternehmensziel ein PR-Ziel ist, sondern umgekehrt“ [Adrian]. Dementsprechend sei es die Rolle der Public-Relations-Verantwortlichen, zwar ihre eigene Meinung zu vertreten und kein einflussloser „Grüß-Gott-August“ [Clemens] zu sein, gleichzeitig aber im Hintergrund zu bleiben und nicht den „Gaukler an der Front“ [Emanuel] zu geben. Somit sind sich die Befragten durchaus einig, dass man die Kompetenzen der PR von denen der Unternehmensleitung abgrenzen müsse, denn: „Es ist insofern gefährlich, wenn man sich zu ernst nimmt, weil man damit dem Management die Verantwortung wegnimmt und sie in der Illusion lullt, sie bräuchten sich nicht um Kommunikation zu kümmern, das mache ja der PR-Fuzzi“ [Clemens]. Man müsse in diesem Sinne erkennen, dass neben der eigenen Meinung, die man ins Management einbringt,

Entscheidungen im Sinne des Geschäftszweckes vorgehen [Adrian, Clemens, Diana, Emanuel]: „Und auch, wenn ich dann eine andere Meinung habe, muss ich letztendlich das dann so ausführen und auch so vertreten“ [Diana]. Den ursprünglichen Rollenkonzepten von Broom und Smith (1979) zufolge entspricht das Verhalten gegenüber der Unternehmensleitung also bei allen Befragten weniger der Rolle des ‚expert prescribers‘, der dem Management vorschreibt, was es in kommunikativen Dingen zu tun hat, sondern eher einer Mischung aus ‚problem solving process facilitator‘ und ‚communication process facilitator‘, wobei manche mehr, andere weniger Einfluss auf strategische Unternehmensentscheidungen haben.

### *Profilierungsmöglichkeiten*

Die Rolle einer PR-Führungskraft gegenüber der Unternehmensleitung wird zudem dadurch gekennzeichnet, wie sehr man sich mittels bestimmter Tätigkeiten in Hinblick auf seine weitere Karriere zu profilieren sucht. Dieses Bedürfnis ist laut Selbstaussage bei den meisten Befragten durchaus vorhanden, wobei zwei weibliche Befragte [Anja, Clara] betonen, dass es ihnen auch besonders um die Profilierung ihres Teams geht. Nur drei – männliche – Befragte [Adrian, Bruno, Clemens] geben hingegen an, dass es für sie keine Rolle spiele, sich selbst zu profilieren. Unter den Männern scheint also der Drang, sich zu profilieren – oder auch der Druck, sich besonders profilieren zu müssen –, geringer als unter ihren Kolleginnen. Ob man bei den einzelnen Befragten allerdings eher von Profilierungsdrang oder -druck sprechen muss, wird die Analyse äußerer wie innerer Einflüsse auf die Einzelpersonen zeigen. Dass zwei der Personen, die Profilierung nicht als Antrieb sehen, delegierte und eigene Aufgaben stark trennen und auch bei wichtigen Themen die delegierten Tätigkeiten nicht an sich ziehen [Bruno, Clemens], weist im Umkehrschluss darauf hin, dass Profilierung für die meisten Befragten auch damit zu tun hat, sich selbst an Aufgaben zu beteiligen, um somit für deren Erfolg verantwortlich zu sein.

Profilierungsmöglichkeiten bieten sich den Befragten zufolge dabei in folgenden drei Aufgabenbereichen: Die Darstellung des Unternehmens in der Öffentlichkeit im weitesten Sinne sehen die meisten Befragten [Adrian, Bea, Clara, David, Emanuel, Eva, Florian] als eine solche Möglichkeit, denn – wie eine Führungsfrau anmerkt – „man wird am Output gemessen“ [Clara]. Daneben glauben jeweils vier Personen, sich durch die Unterstützung und Beratung des Vorstands [Anja, Bea, Diana, Florian] oder durch die Koordination ihres Bereiches [Bea, Clara, Emanuel, Florian] besonders profilieren zu können. Betrachtet man den ersten Aufgabenbereich als Tätigkeiten mit unternehmensexternem, die anderen beiden als Tätigkeiten mit

unternehmensinternem Fokus, fällt folgende Tendenz auf: Alle männlichen Führungskräfte, die sich profilieren wollen, versuchen dies durch Erfolge zu erreichen, die außerhalb des Unternehmens relevant sind, was nach Moss, Newman und DeSanto (2004) eher PR-Managern entspricht. Zwar zeigt sich dieser Fokus auch bei weiblichen Führungskräften, doch glaubt die Mehrheit der Frauen, sich auch oder vor allem durch Erfolge innerhalb des Unternehmens profilieren zu können. Auch in dieser Hinsicht wird also eine starke Tendenz zum Multitasking bei weiblichen PR-Führungskräften deutlich.

Dies stützt auch die Behauptung, weibliche PR-Praktikerinnen würden sich stark darüber definieren, *wie viele verschiedene* Aufgaben sie erfolgreich ausführen, da sie danach beurteilt und somit anerkannt würden (vgl. Grunig et al., 2001, S. 245). Eine Befragte beschreibt dies folgendermaßen: „Ich bin ein Dünnbrettbohrer, kann von vielen Dingen ein bisschen. Aber das ist besser für meine Aufgabe, als wenn ich in zwei, drei Sachen einfach sehr in die Tiefe gehen würde“ [Anja], während eine andere Frau meint, man profiliere sich auch, „indem man in einzelnen operativen Elementen seinen Job sehr gut macht“ [Clara]. Dabei fällt auf, dass ebendiese Frauen neben der Darstellung der eigenen Person auch die ihres Teams zum Ziel haben. Im Gegensatz zu amerikanischen Ergebnissen muss hier jedoch eingeräumt werden, dass die operative Ebene und die Quantität der Arbeit nicht die einzigen Bereiche sind, auf denen betreffende Frauen glauben, sich positiv herausstellen zu können.

#### *Auftreten gegenüber der Öffentlichkeit*

Die Rolle, die die Führungspersonen mit ihrer PR-Arbeit gegenüber der Öffentlichkeit einnehmen, entspricht grundsätzlich einem dialogorientierten Verständnis – oder ‚two-way communication model‘ – nach Grunig und Hunt (1984), das auf der Glaubwürdigkeit von PR-Botschaften basiert. Diese Glaubwürdigkeit versucht man allerdings auf verschiedenen Wegen mit unterschiedlichen Nuancen zu erreichen. Zunächst wollen sich alle Befragten in gewissem Maße „als Partner der Medien darstellen“ [Diana], was dem generell hohen quantitativen und qualitativen Stellenwert der Kontaktpflege zu Journalisten entspricht. Dennoch spielt in der Arbeit der Befragten teilweise die „Beeinflussung der Meinung über die fachliche Schiene, also nicht mit irgendwelchen, sagen wir mal, mehr oder weniger raffinierten Tricks“ [Bruno] eine Rolle. Auffassungen, wie jene oder die eines weiteren Befragten, man müsse „den richtigen Redakteur in der richtigen Redaktion kennen, damit du es reinpushen kannst“ [Emanuel], lehnen sich sogar stark an das ‚press agency/publicity model‘ an. Dabei muss jedoch angemerkt werden, dass dieses Modell von den betreffenden PR-Chefs nur in Ansät-

zen vertreten wird, da diese grundsätzlich dafür plädieren, „unvoreingenommen, geradlinig, glaubwürdig“ [Emanuel] zu kommunizieren. Einem ‘two-way symmetric model’ würde am ehesten die Arbeitsweise eines PR-Verantwortlichen [Clemens] entsprechen, der weniger auf die Beeinflussung öffentlicher Meinung setzt als auf Authentizität. Diese soll in diesem Fall dadurch gefördert werden, dass auch Angestellte des Unternehmens außerhalb der PR-Abteilung angehalten werden, sich damit zu befassen, wofür ihre Organisation steht, um dies auch vermitteln zu können.

Eine weitere Rolle, in der sich manche Befragten sehen, ist der „Dolmetscher zwischen den Welten“ [Diana]. Dabei gehe es vor allem darum, der Öffentlichkeit beziehungsweise „Laien“ [Adrian, Diana] die Themen des jeweiligen Unternehmens auf eine allgemein verständliche Weise näher zu bringen, sie aber auch davon zu überzeugen und zu begeistern [Adrian, Bruno, Clara] oder ihnen zumindest ihre Angst und ihre Vorbehalte zu nehmen [Diana]. Bei dieser Herangehensweise lassen sich sowohl Aspekte des ‘public information model’ – die Betonung liegt auf der Übermittlung von Informationen – als auch eines Dialoges mit Teilöffentlichkeiten erkennen, deren Informationsbedürfnisse erkannt und aufgegriffen werden. Dass Public Relations aufgrund dieser Aufgabe auch „ein bisschen Vertrieb“ von „Informationen und [...] Unternehmen“ sei [Diana], ist unter den Befragten umstritten. Während zwei der Führungskräfte PR als „Verkauf“ [Eva] beziehungsweise „Teil des Marketing-Mix“ [Florian] verstehen, grenzen sich andere demgegenüber ab. Als PR-Verantwortlicher dürfe und wolle man „nicht nur den Produktverkauf unterstützen“ [Clara] und den Medien gegenüber nicht als jemand auftreten, „der ihnen eine Sache verkaufen will“ [David]. So urteilt ein Befragter eindeutig: „Wenn man PR in Abhängigkeit, zum Beispiel im Bereich Marketing, organisiert, dann wird PR immer als Spielball betrachtet, der einseitige Interessen vertritt. Das führt zu einer massiven Einschränkung der Glaubwürdigkeit, man wird dann ein PR-Fuzzi, der sozusagen da so Marketingattitüden hinauspusht“ [Bruno].

#### *„Role Tightness or Looseness“*

Entsprechend der Überlegungen von Culbertson (1991), die Rollen von PR-Managern seien loser definiert als diejenigen von PR-Technikern, berichten auch die befragten Führungspersonen größtenteils von weitgehender Eigenständigkeit in ihrem Bereich. Die meisten kennzeichnen ihre Rolle innerhalb der Organisation als „eigenständig“ [Bruno], „weitgehend selbstbestimmt“ [Adrian], „relativ autark“ [Eva] oder mit ähnlichen Beschreibungen. Aussagen, wie „Ich kann tun und lassen, was ich möchte“ [David] oder „Ich tue einfach und frage

nicht, denn wer fragt, kriegt viele dumme Antworten“ [Emanuel], stellen hierbei das Extrem an Entscheidungsfreiheit dar. Abgesehen davon, dass alle Befragten grundsätzlich auch Entscheidungen anderer – also ihrer Chefs oder der Unternehmensleitung – ausführen, sind manche durch diese Entscheidungen mehr gebunden als andere. Für manche der Befragten ist diese Tätigkeit „nicht der Klassiker“ [Anja] und „eher nachgeordnet“ (Adrian), wobei auch folgende Variante möglich ist: „Ich berate sie, daraus entstehen dann Weisungen“ [Emanuel]. Die Selbstständigkeit kann sogar so weit gehen, dass sich eine PR-Verantwortliche wünscht, die Vorgaben der Unternehmensleitung könnten etwas stärker sein [Eva]. Eine relativ eng gefasste Rolle bedeutet hingegen, dass man im Detail zwar selbstständig ist, grundsätzliche Maßnahmen der Abteilung jedoch von der Unternehmensleitung gebilligt werden müssen [Diana, Florian].

Die ‚role tightness‘ oder ‚role looseness‘ lässt sich bei den befragten Führungskräften auch daran festmachen, wie *routiniert* ihr Arbeitsalltag verläuft. Für die Mehrheit der Befragten beinhaltet ihre Tätigkeit kaum [Anja, Bruno, Emanuel] oder nur wenig Routine [Adrian, Clara, Florian]. Ein Befragter [Emanuel] erklärt dies damit, dass für Sachbearbeiter durch wiederkehrende Themen Routine entstünde, aber niemals für den PR-Chef, da es jeden Tag neue Probleme zu lösen gäbe. Mit einer ausgewogenen Mischung aus Routine und Spontaneität charakterisieren drei weitere Führungskräfte ihre Arbeit: Man habe einen jährlichen „Plan“ [Diana] oder „Fahrplan“ [Bea] beziehungsweise „ein paar Fixpunkte“ [David]. Für Bea gilt dabei: „Der Rest ist in der PR nicht planbar“, während bei David und Diana spontane Reaktionen zwar unerlässlich, aber unvorhergesehene Ereignisse eher selten sind. Sehr routiniert läuft hingegen der Arbeitsalltag von Eva ab, was nach dem Rollenverständnis von Culbertson (1991) eher PR-Techniker als Manager kennzeichnet. Sofern man nicht die Auffassung „entweder ist alles Routine oder nichts“ [Clemens] teilt, zeigt sich Routine vor allem in den Tätigkeiten Korrespondenz, Meetings und Medienbeobachtung.

### *‚Role Making‘*

Zu einer wenig routinierten Arbeitsweise gelangen die Führungspersonen auch dadurch, dass sie sich zu einem gewissen Grad ihre Rolle sogar selbst ‚erschaffen‘. Dies wird am Beispiel einer PR-Chefin deutlich, die von sich sagt: „Mein Job ist [...] sehr stark auf mich zugeschnitten“ [Anja]. In diesem Sinne definieren Manager oft Inhalte und Kontext ihrer Arbeit neu – so behaupten zumindest die Forscher Moss, Newman und DeSanto (2004) –, um die eigene Selbstständigkeit zu stärken und unabhängiger von anderen zu werden. Was allerdings die

Gründe der hier befragten Personen für dieses ‚role making‘ (Culbertson, 1991) sind, kann erst durch die Analyse der Einflussfaktoren gezeigt werden. Jedenfalls erwähnen einige der Befragten, dass sie in irgendeiner Weise ihre Rolle individuell definiert haben oder dies kontinuierlich tun. Dies reicht von der Veränderung von Kleinigkeiten bei bestimmten PR-Maßnahmen [Bruno, Florian] über die ständige Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten [Diana] und Etablierung von „best practice“ [Clara] bis hin zur Mitgestaltung der Grundsätze der Öffentlichkeitsarbeit, wie sie heute im jeweiligen Unternehmen betrieben wird [Clemens, Emanuel]. Darüber prägen einige Befragte ihre Rolle auch dadurch, dass sie – unabhängig von konkreten Verbesserungsmöglichkeiten – immer wieder Neues ausprobieren und sich neuen Themen aus unterschiedlichen Perspektiven nähern [Anja, David, Emanuel].

#### *PR-Verantwortliche(r) als ‚Libero‘*

Differenziert man nach Moss et al. (2004) auch zwischen Tätigkeiten mit abteilungsinternem und -externem Fokus, muss man neben klassischen PR-Aufgaben, wie der Beratung der Unternehmensleitung, auch diverse andere Tätigkeiten berücksichtigen, die nicht unbedingt zu den Aufgaben der Öffentlichkeitsarbeit gehören. Drei Führungsfrauen betonen ausdrücklich, dass sie gelegentlich auch ‚fachfremde‘ Tätigkeiten übernehmen, da diese keiner anderen Stelle im Unternehmen zugeordnet werden können. So komme es immer wieder vor, berichtet eine Befragte, „dass auf einmal gewisse Dinge einfach aufpoppen, die halt irgendjemand machen muss“ und sie diese in der Regel übernimmt [Diana]. Eine weitere PR-Chefin sieht sich in einer ähnlichen Rolle: „Ich erledige ganz viele Aufgaben, die gar nicht zu meinem Job gehören, wenn man ihn als klassischen Kommunikationsjob betrachtet. Ein Kollege von mir hat das sehr nett formuliert. Der hat gesagt, ich sei ein Libero für meinen Chef. Es gibt Aufgaben, die an das Unternehmen herangetragen werden und die halt auch keine klassischen Aufgaben sind, die nirgendwo zuzuordnen sind. In der Regel muss ich dann dafür einspringen“ [Anja]. Während dies bei jener Befragten oft verantwortungsvolle Aufgaben, wie die Koordination der Gründung einer privaten Universität oder die – nicht nur repräsentative – Vertretung des Vorstandes auf Konferenzen, sind, können ‚fachfremde‘ Tätigkeiten auch weniger anspruchsvollen Charakter haben, wie eine weitere PR-Verantwortliche erklärt: „Ich muss hier gerade die Weihnachtskarte machen. O.K., das mache ich auch noch“ [Eva].

Neben diesen drei Frauen hat auch ein männlicher Befragter Erfahrung mit PR-unspezifischen Aufgaben. Dieser hält es generell für ein Problem von PR-Abteilungen, „dass viele Dinge, die irgendwie kommunikativen Charakter haben und nicht richtig zuordenbar sind, in einer PR-

Abteilung landen“ [Florian]. Dass er sich persönlich um solche Aufgaben kümmere, erwähnt er jedoch nicht. Insofern betreiben weibliche PR-Führungskräfte auch in Bezug auf PR-spezifische und -unspezifische Tätigkeiten mehr Multitasking als ihre männlichen Kollegen. Dabei muss festgehalten werden, dass der Fokus auf Aufgaben außerhalb des PR-Kontextes nicht unbedingt als Hinweis für ‚Manager‘-Rollenverhalten zu deuten sind. Vielmehr muss bei einer derartigen Wertung differenziert werden, ob die entsprechenden Aufgaben der PR-Führungskraft nur übertragen werden, weil sie nirgendwo sonst zuzuordnen sind, oder ob diese einen wirklichen Verantwortungszugewinn bedeuten.

### **6.1.2.2 Rolle als Führungskraft innerhalb der Abteilung**

Zu den Personengruppen im organisationalen Kontext, denen gegenüber PR-Führungskräfte ihre Rolle definieren müssen, gehören neben Öffentlichkeit und Management auch die eigenen Mitarbeiter in der PR-Abteilung. Im Folgenden soll deren Verhalten bezüglich der Rollenabgrenzung zwischen Chef und Mitarbeitern in Hinblick auf Multitasking und Delegieren beschrieben werden, nicht jedoch unterschiedliche Führungsstile.

#### *Auftreten als Chef*

Da alle Befragten – bis auf eine Ausnahme [Eva] – ein PR-Team unter sich haben, kann eine gewisse Art der Rollenabgrenzung zwischen den Führungskräften und ihren Mitarbeitern vorausgesetzt werden. Dementsprechend betonen auch alle Befragten mit Personalverantwortung, dass ihre Rollen als LeiterInnen der Abteilung klar abgesteckt seien, gleichzeitig wird aber auch der Teamgedanke mehr oder weniger stark herausgestellt. Dieses Verständnis entspricht allerdings nicht unbedingt der tatsächlichen Aufgabenverteilung zwischen Chef und Mitarbeiter – wie im Theorieteil vermutet wurde. Während ein PR-Chef unmissverständlich klarstellt, dass er „klar als Chef“ [Emanuel] auftritt, merken zwei Personen an, dass das Rollenverständnis „primus inter pares“ eher „konstruiert“ [Bruno] und man als Führungskraft schlichtweg nicht gleichgestellt [Adrian] sei. Dennoch betonen sie den freundschaftlichen Umgang im Team – wie auch drei weitere Kollegen, die trotz ausgeprägter Team-Arbeit ihre Vorgesetzten-Rolle herausstellen [Bea, David, Florian]. Eine weitere PR-Leiterin [Clara] schließt sich diesem Verständnis zwar theoretisch an, kann dies im täglichen Verhalten ihren Mitarbeitern gegenüber aber (noch) nicht immer durchsetzen. Die übrigen Befragten mit eigenem PR-Team [Anja, Clemens, Diana] heben zuerst ihre Arbeit im Rahmen eines Teams hervor, um erst danach darauf hinzuweisen, dass man auch als Leiter dieses Teams akzeptiert werde. Diese Akzeptanz der Mitarbeiter oder Kollegen müsse man sich nach Meinung zweier

Führungsfrauen [Bea, Diana] durch eigene Leistung erarbeiten, wohingegen andere auf klare Entscheidungen setzen, um die eigene Position klar zu machen [Adrian, Bruno, Clara, Clemens].

### *Eingreifen in die Arbeit von Mitarbeitern*

Ein wichtiges Kriterium für die jeweilige Rollenausübung gegenüber Mitarbeitern ist das Ausmaß, zu dem die Führungspersonen in eigentlich delegierte Tätigkeiten eingreifen, da sich – wie die Ausführungen in den folgenden Kapiteln zeigen werden – viele Einflussfaktoren darauf beziehen. Nur bei drei der Befragten [Diana, Emanuel, Florian] lässt sich ein Verhalten feststellen, das stark darauf abzielt, auch die von Mitarbeitern erarbeiteten Inhalte beeinflussen zu können. Ein PR-Chef meint, dass er zwar kaum in die Tagesarbeit seiner Mitarbeiter eingreife, wenn alles glatt laufe, sie aber oft zurecht weise, wie sie ihre Aufgabe noch besser erledigen könnten. In diesem Sinne kann er also doch behaupten, dass er sich „im Grunde immer einmische, in alles, und ab und zu auch nicht einmische. Das kommt immer darauf an, wo meiner Meinung nach wieder ein bisschen nachgeholfen werden muss“ [Emanuel]. Ebenso führt ein weiterer Befragter an, dass er seine Mitarbeiter zwar ergebnisorientiert überwacht, seine Meinung jedoch oft auch im Detail durchsetzen will, wozu ihm manchmal nur die Möglichkeit bleibt, zu sagen: „Ich will das so und Schluss!“ [Florian]. Für ihn ist der Eingriff in die Arbeit seiner Mitarbeiter allerdings „immer eine Gradwanderung: Was ist Bevormundung und was ist Kontrolle und was ist Lenkung und so weiter?“ [Florian]. Die einzige Frau, die relativ stark auf Kontrolle setzt, scheint diese jedoch nicht so offen auszuüben wie ihre männlichen Kollegen, sondern hat „Kontrollmechanismen eingebaut“, so dass sie die Arbeit ihres Teams hin und wieder „im Stillen“ [Diana] überprüfen kann. Obwohl eine Befragte [Eva] über keine Mitarbeiter verfügt, in deren Arbeit sie eingreifen könnte, meint auch sie, dass sie es sich zumindest schwierig vorstelle, diese nicht zu kontrollieren.

Eher ziel- oder ergebnisorientiert koordinieren weitere vier Personen [Adrian, Anja, Bea, Clara] die Arbeit ihrer Mitarbeiter und bevorzugen es, diesen Feedback, „Anleitung und Freiheit“ [Anja] zu geben, ihre Arbeit aus der „Vogelperspektive“ [Clara] zu beobachten und nur bei Bedarf den Kurs zu korrigieren, statt direkt zu kontrollieren. „Es ist, glaube ich, schlecht, alles operativ selber zu machen. [...] Alles so eng zu überwachen, dass man es eigentlich quasi schon selber machen könnte, ist zu viel und dann auch wieder demotivierend“ (Adrian). Interessanterweise sehen nur Frauen [Anja, Clara, Bea] diese Art der Koordination als erfolgsscheidende „Führungsaufgabe“ [Anja]. Damit geben sie ihrer – oft nur randständischen – Be-

teilung an Techniker-Aufgaben Manager-Charakter und stellen somit wiederum das dichotome Rollenkonzept in Frage. Weitgehende Freiheit haben die Mitarbeiter einer dritten Gruppe von Führungskräften [Bruno, Clemens, David], die teilweise „keine Ahnung“ davon haben, was bestimmte Mitarbeiter gerade machen [David]. Begründet wird diese Haltung von einem Befragten folgendermaßen: „Mitarbeiter, denen ich ständig hinterherlaufen müsste, könnte ich nicht gebrauchen“ [Bruno].

#### *Wann werden Aufgaben von Mitarbeitern übernommen?*

Operative Aufgaben, die eigentlich an Mitarbeiter delegiert sind, bei *Engpässen* auch komplett selbst zu übernehmen, stellt bei den meisten der befragten Führungskräfte keine Seltenheit dar. Die Ausnahme bilden vielmehr drei Befragte, die „nur in Notfällen“ [Emanuel] bei delegierten Tätigkeiten einspringen oder dies im Allgemeinen nicht für nötig erachten [Clemens, Florian], da Aufgabenbereiche und Kompetenzen sehr klar abgegrenzt seien. Die übrigen PR-Chefs und -Chefinnen übernehmen jedoch bei Bedarf jegliche Tätigkeiten, die sonst nicht erledigt werden können. Manche merken sogar an, dass dies sehr oft passiere beziehungsweise normal sei [Bea, Clara, Diana] und man auch vor Kopierarbeiten nicht zurückschrecke [Anja, Bruno]: „Dann stelle ich mich halt in der Zwischenzeit hin und kopiere schon mal. Ich bin mir da also zu wirklich nichts zu schade“ [Bruno]. Wenn sie allerdings merken, dass delegierte Tätigkeiten einfach an sie zurückgeschoben werden – „da entdecke ich mich auch manchmal dabei, dass ich meinen Sachbearbeiter spiele“ [David] – stellen drei Befragte [Adrian, Clara, David] klar, dass sie dies möglichst unterbinden beziehungsweise Mitarbeiter zur Rede stellen.

Darüber hinaus werden im Regelfall delegierte Tätigkeiten auch in Situationen übernommen, in denen die Führungskräfte diesen Tätigkeiten besondere *Erfolgsrelevanz* zuschreiben. So entsprechen folgende Aussagen der Arbeitsweise der meisten Befragten: „[E]s gibt Dinge, die so zentral und wichtig sind, dass ich sie nicht völlig aus der Hand gebe, da ist es schon besser, sie zu kontrollieren“ [Adrian]. „Wenn das etwas Erfolgsentscheidendes ist oder von strategischer Bedeutung, muss man das sicherlich gemeinsam machen, beziehungsweise muss die Aufgabe ganz an sich ziehen“ [Florian]. Bis auf vier Personen [Anja, Clara, Clemens, David] übernehmen die PR-Verantwortlichen in diesen Fällen vor allem Recherchetätigkeiten und Pressemeldungen lieber selbst. Darüber hinaus werden sonst delegierte Tätigkeiten auch gerne übernommen, „wenn es ums Fernsehen geht“ [Florian] oder um die Zusammenarbeit mit Vor-

ständen [Clara, David, Florian], was besonders unter dem Aspekt der Profilierung zu betrachten ist.

### *Multitasking und Delegieren als Bestandteile der Rolle einer PR-Führungsperson*

Um die Beschreibung der Tätigkeitsprofile abzurunden, sollen im Folgenden die *Einstellungen* der PR-Führungspersonen zu Delegieren und Multitasking beschrieben werden. Obwohl sie ihre Mitarbeiter teilweise bei operativen Tätigkeiten unterstützen, können die Führungskräfte keineswegs darauf verzichten, diese Techniker-Tätigkeiten größtenteils zu delegieren. So sei es zunächst allein aufgrund der Menge der Aufgaben nicht möglich, überall selbst auch im Detail beteiligt zu sein, wie zwei Führungsfrauen [Bea, Diana] erläutern. Darüber hinaus räumen weitere Befragte [Anja, Bruno, Clemens, Emanuel] ein, dass Mitarbeiter bestimmte operative Tätigkeiten einfach „besser und schneller“ [Bruno] erledigen könnten als sie selbst. Auf der anderen Seite könne man selbst in der Zeit, in der andere operativ arbeiten, mit strategischer Arbeit „mehr für [s]ein Geld für das Unternehmen tun als mit dem Schreiben einer Pressemitteilung“ [Clemens], wie auch eine weitere Befragte bestätigt: „Ich denke, dass ich in dieser Zeit andere Dinge schaffe, die mehr Effekte haben“ [Clara].

Allerdings nennen die befragten Führungskräfte gleichzeitig Gründe dafür, warum es sogar einen Wert an sich darstellt, zu einem gewissen Grad noch selbst operativ zu arbeiten. Auch unabhängig davon, dass sie Techniker-Tätigkeiten dann an sich ziehen, wenn es sich um wichtige Themen handelt, solle man generell hin und wieder solche ‚Basis‘-Aufgaben übernehmen. Zum einen sollte man an der Ausführung der Öffentlichkeitsarbeit „schon so nah dran sein, dass man das professionell beurteilen kann, und dass das der Mitarbeiter weiß“ [Adrian], zum anderen möchte man wenigstens noch ein paar dieser Tätigkeiten selbst machen, die zum Kern der PR-Arbeit gehören [Clara, Diana]. In diesem Sinne sei es zwar sinnvoll, seine eigene breit gefächerte Kompetenz bei vielen Themen einzubringen, es sei jedoch nicht Aufgabe einer PR-Führungskraft, bei wenigen Themen in die Tiefe zu gehen [Anja]. Ebenso spielt auch der Vorbildcharakter für manche eine Rolle dafür, ab und zu operative Tätigkeiten auch noch selbst zu übernehmen [Adrian, Clemens, Diana] und nicht nur sich selbst „die Rosinen rauszupicken“ [Diana]. Entsprechend dem ‚Vier-Augen-Prinzip‘ wird zusätzlich argumentiert, dass die Zusammenarbeit mit anderen „Synergieeffekte“ [Diana] hervorbringe, denn „in der Regel wird das, wo von vielen Seiten Input eingeflossen ist, am Ende besser“ [Adrian].

## 6.2 *Einflüsse von Seiten der Organisation*

Im Rahmen organisationaler Einflussfaktoren berichten die befragten Führungspersonen zunächst von gewissen Strukturen, aufgrund derer sie auf eine bestimmte Arbeitsweise festgelegt sind. Aber auch weniger formale Aspekte, wie etwa eine Unternehmenskultur, geben offensichtlich bestimmte Verhaltensweisen vor, die sich die Befragten mehr oder weniger innerlich haben. In diesem Sinne könnte man annehmen, dass informelle Aspekte der Organisation das Tätigkeitsprofil einer Person umso stärker prägen, je länger diese schon für ihren aktuellen Arbeitgeber arbeitet. Im Laufe der weiteren Darstellung zeigt sich jedoch, dass diese Einflusstärke nicht unmittelbar mit der *Zeit im Unternehmen* zusammenhängt. So lassen sich bei den Befragten, die erst seit kurzem für ihren jetzigen Arbeitgeber arbeiten – Adrian (1 Jahr intern, 3 J. extern als Berater), Clara (1 Jahr intern, davor länger extern als Beraterin) und Florian (2 Jahre) – teilweise ebenso starke Einflüsse der Organisation feststellen wie bei solchen, die schon länger im Unternehmen sind – Anja, Diana (beide 5 Jahre), Bea, Eva (beide 6 Jahre), David (7 ½ Jahre), Emanuel (9 Jahre), Clemens (14 Jahre) und Bruno (20 Jahre). Außer bei Bea und Bruno, die schon in anderer Position beim selben Unternehmen gearbeitet hatten, entsprechen die Jahre im Unternehmen auch der Anstellungsdauer in der jeweiligen aktuellen Position.

### 6.2.1 **Unternehmensgröße, Umfeld und personelle Ressourcen**

Dass die *Größe eines Unternehmens* für die Bedingungen, unter denen Öffentlichkeitsarbeit praktiziert wird, in verschiedener Weise relevant sein kann, bestätigt sich durch die Aussagen der befragten Führungspersonen. Allerdings kann von kleinen Unternehmen nicht automatisch auf eine geringere Bedeutung von Public Relations geschlossen werden, worauf an späterer Stelle in diesem Kapitel sowie im Kapitel zu PR im jeweiligen Unternehmen ausführlich Bezug genommen wird. Während Rolke (2005) verzeichnen konnte, dass in größeren Unternehmen, die über 250 Mio. Euro Umsatz im Jahr erwirtschaften, PR eher als Management-Aufgabe angesehen wird und die PR-Führungskräfte dort öfter die Unternehmensleitung beraten als in kleineren Firmen, wurde diese Tendenz von den Befragten nicht bestätigt. Diese Aufgabe gehört zum Tätigkeitsprofil aller Befragten, und auch die Tatsache, ob sie einen Schwerpunkt im Arbeitsalltag darstellt, wird nicht durch die Größe des jeweiligen Unternehmens bestimmt.

Vielmehr äußern sich gerade die PR-Verantwortlichen kleinerer Unternehmen dazu, dass bei überschaubarer Größe der *Kontakt zur Unternehmensleitung* besonders intensiv sei – wie im Falle von Eva (Unternehmen:  $\leq 250$  Mitarbeiter,  $< 1$  Mrd. € Umsatz), Diana (Unternehmen:  $\leq 250$  Mitarbeiter,  $< 50$  Mio. € Umsatz) und David (Unternehmen:  $< 1.000$  Mitarbeiter,  $< 1$  Mrd. € Umsatz). Man sei „so nah an Entscheidungen dran und auch zum Teil selber mit involviert“ [Diana] und „nicht so ein kleines Rädchen wie in größeren Unternehmen“ [David]. Ähnlich gut eingebunden fühlen sich auch PR-LeiterInnen großer Firmen und Konzerne, was aufgrund Rolkes Befunden zu erwarten war. Obwohl diesen geringen Fallzahlen kein Anspruch auf Repräsentativität zugeschrieben werden kann, zeigen sie doch, dass es auch im Mittelstand keine Seltenheit mehr ist, dass die Unternehmensleitung eng mit PR zusammenarbeitet. Dennoch, so David, herrsche unter Mittelstandsvertretern im Allgemeinen immer noch weitgehende Unkenntnis über die Arbeit von PR-PraktikerInnen.

Allerdings sei es, je größer die Firma und somit die eigene Verantwortung werde, umso schwieriger, operative Tätigkeiten zu übernehmen – auch wenn man noch gerne als Vorbild vorangeht und diese manchmal selbst übernimmt [Diana]. Ohne die Unterstützung durch Mitarbeiter führt dies dazu, dass tagesaktuelle Ereignisse – die mit der Unternehmensgröße zunehmen – vor weniger dringende Tätigkeiten geschoben würden und so etwa für strategische Überlegungen kaum Raum bleibe [Eva]. So ändert ein schnelles *Unternehmenswachstum* zwar die Rahmenbedingungen und Anforderungen an die Öffentlichkeitsarbeit, doch die Organisation der PR-Funktion oder Abteilung hinkt diesen Änderungen offensichtlich oft hinterher. Medienkontakte, die man in der Vergangenheit zwar noch selbst aufgebaut hatte, jetzt von Mitarbeitern betreut werden sollten, aber trotzdem noch bei der bereits bekannten Leiterin der Abteilung anrufen [Diana], sind nur ein Beispiel dafür.

#### *Unternehmensgröße und Kapazität des PR-Teams*

Ein weiteres Beispiel für verzögerte Auswirkungen des Wachstums sind die personellen Ressourcen im Bereich PR, die im Fall von Eva dem Zuwachs an Anforderungen noch nicht angepasst wurden und sie somit bis auf Weiteres eine „One-Woman-Show“ [Eva] bleibt. Gerade ein *Mangel an Mitarbeitern* wirkt sich durchaus auf das Tätigkeitsprofil von PR-Führungskräften aus, wie Eva auf den Punkt bringt: Es sei „einfach sehr viel Stoff für eine Person. Ich denke, man könnte viel mehr machen, wenn ich Zeit hätte“. Doch auch für Personen mit eigenem Team entstehen teilweise personelle Engpässe, weshalb die Chefinnen und Chefs nicht selten in der Abwesenheitsvertretung von Mitarbeitern eigentlich delegierte Tä-

tigkeiten übernehmen müssen, denn „[d]a ist halt dann einfach sonst kein anderer“ [Diana]. Von einer derartige *Vertretungsorganisation* berichten diejenigen Befragten, zu deren Teams vier oder weniger Mitarbeiter zählen [Anja, Bruno, David, Diana]. Im Team von Clara (4 Mitarbeiter + 1 in Mutterschutz) scheint dies nicht der Fall zu sein, was vermuten lässt, dass sie – als Leiterin eines Teilbereichs der Unternehmenskommunikation – bei Engpässen eventuell auf Mitarbeiter der restlichen PR-Bereiche zurückgreifen kann. Jedoch auch Florian, der mit 12 Mitarbeitern eigentlich eine große Abteilung leitet, beklagt, er sei immer noch zu sehr mit operativen Dingen beschäftigt, um ausreichend Zeit für strategische Überlegungen zu haben. Da die Personaldecke seiner Abteilung zwar breit, aber nicht tief angelegt ist, könnten seine Mitarbeiter über ihren eigenen Fachbereich hinaus wenig Auskunft geben, so dass er etwa bei tiefgehenden Recherchetätigkeiten nicht auf sie zurückgreifen könne.

Ein weiterer Tätigkeits-Aspekt, der offensichtlich von der Größe des Unternehmens und der PR-Abteilung abhängt, ist die Art und Häufigkeit, in der *Meetings* abgehalten werden. Während in kleinen Firmen mit überschaubaren PR-Teams viel auf „Zuruf“ [Anja, Diana] besprochen wird und auch die Meetings in Vorstandskreisen eher nach Bedarf und informell [Eva] veranstaltet werden, vermutet eine Befragte: „Ich denke, in Konzernen meeten sich die ja oft zu Tode, ohne dass sie operativ einen Output haben“ [Eva]. Dies bestätigen auch Leiter größerer Teams in größeren Organisationen, die teilweise von „Meetings, Meetings, Meetings“ [Clemens] regelrecht überschwemmt werden und ihren Arbeitsalltag dadurch zu regeln versuchen, Mitarbeiter als Vertreter in Meetings außerhalb der eigenen Abteilung zu schicken [Bruno, Emanuel].

Die Befragten aus den *größten Unternehmen* haben auch die *größten PR-Teams*, wobei man beachten muss, dass Bruno (Unternehmen: > 100.000 Mitarbeiter, > 20 Mrd. € Umsatz; 3 Mitarbeiter) und Clara (Unternehmen: > 50.000 Mitarbeiter, > 20 Mrd. € Umsatz; 4 bzw. 5 Mitarbeiter) jeweils nur Teilbereiche der Öffentlichkeitsarbeit und somit kleinere Teams leiten. Dementsprechend haben die PR-Chefs, die die gesamte Kommunikation von Konzernen oder Großunternehmen leiten – Bea (Unternehmen: < 5.000 Mitarbeiter, > 1 Mrd. € Umsatz; 20 Mitarbeiter), Clemens (Unternehmen: > 5.000 Mitarbeiter, > 100 Mrd. € Umsatz; 47 Mitarbeiter) und Emanuel (Unternehmen: > 100.000 Mitarbeiter, < 1 Mrd. € Umsatz; 35 Mitarbeiter) – mehrere Abteilungen mit eigenen Führungskräften. Dabei zeigt sich die Tendenz, dass Personen mit relativ großen Abteilungen in der Koordination derselben eher eine Profilierungsmöglichkeit sehen als Kollegen mit weniger Mitarbeitern. Während darüber hinaus

die Männer, die Führungskräfte unter sich haben beziehungsweise für ein sehr großes Unternehmen arbeiten [Bruno, Clemens, Emanuel], auch diejenigen PR-Chefs mit dem höchsten Delegationsgrad sind, delegieren die Frauen in vergleichbarer Stellung [Bea, Clara] relativ wenig. Bei den männlichen Führungspersonen scheint die Größe des Unternehmens und ihrer Abteilung demnach ausschlaggebend dafür zu sein, wie viel sie delegieren, ihre weiblichen Pendanten halten ausreichende Personalressourcen allerdings nicht davon ab, generell weniger Aufgaben abzugeben.

### *Interesse der Öffentlichkeit am Unternehmen*

Eng mit der Größe eines Unternehmens hängt dessen wirtschaftliche Bedeutung sowie das Interesse, das ihm von der Öffentlichkeit und den Medien entgegengebracht wird, zusammen. Dies zeigt sich daran, dass alle Führungskräfte, die für ein großes Unternehmen arbeiten, das Interesse daran als sehr hoch einstufen. Besonders für weltweit führende Konzerne gilt: „Eigentlich kommt die ganze Bevölkerung am Unternehmen nicht vorbei“ [Clara]. Die beiden Vertreter der Konzerne mit größtem *internationalen Fokus* [Clara, Clemens] zählen daher neben der allgemeinen Bevölkerung auch die Politik zu den wichtigsten Adressaten oder Bezugspartnern ihrer Kommunikation und politische Lobbyarbeit zu einem festen Bestandteil ihres Tätigkeitsprofils beziehungsweise arbeiten stark mit den dafür zuständigen Unterabteilungen zusammen.

Demgegenüber bezeichnen einige PR-Verantwortliche kleinerer Unternehmen das Interesse an ihren Arbeitgebern als „verhalten“ [David], „leider noch zu gering“ [Eva], oder als im Regelfall nicht sehr groß [Anja, Florian]. Dreht sich das Interesse der Bevölkerung nur „*in konzentrischen Kreisen um das Unternehmen* oder die Standorte und die Mitarbeiter“ [David], verschieben sich folglich die Schwerpunkte der Kommunikation, und Profilierungsmöglichkeiten entstehen vor allem durch „Erfolgserlebnisse“, wie sich „mit etwas aufgebracht Nachbarn zu unterhalten und so weiter – also die direkte Kommunikation im weitesten Sinne“ [David]. Man müsse bei geringer Aufmerksamkeit auch deutlich mehr für das Image und vor allem für die Wahrnehmung des Unternehmens tun als bei großem Interesse [David, Eva], was etwa die Konzentration der entsprechenden Führungskräfte auf die Pressearbeit – Medienkontakte pflegen und Pressemitteilungen schreiben – erklärt. Die Führungskräfte, deren Unternehmen über ein sehr hohes öffentliches Interesse verfügen, üben diese Tätigkeit weniger oft schwerpunktmäßig aus als solche, die dieses Interesse erst noch forcieren müssen.

Andere Befragte aus ‚kleineren‘ Firmen [Adrian, Diana] können sich hingegen trotz ihrer Größe „an einem mangelnden Interesse der Öffentlichkeit an unseren Themen wirklich nicht beklagen“ [Adrian]. Das weist darauf hin, dass Faktoren existieren, die den Einfluss der Unternehmensgröße auf das öffentliche Interesse relativieren. Die *Branche*, in der das jeweilige Unternehmen tätig ist, ist ein solcher Faktor. Zukunftsweisende Innovationen im Kommunikations- oder Biotechnologiebereich [Adrian, Diana, Eva], stoßen zumindest in entsprechenden Fachzeitschriften, zum Teil aber auch in allgemeinen Wirtschaftsnachrichten, auf hohe Aufmerksamkeit. In Branchen, in denen die Aufmerksamkeit nur bei bestimmten Ereignissen explosionsartig steigt – wie bei Versicherungen im Schadensfall – muss die persönliche Auskunftsfähigkeit zu ebendiesem Ereignis offensichtlich besonders detailliert sein, weshalb etwa der PR-Verantwortliche eines Versicherungsunternehmens [Florian] als einziger der Befragten großen Wert auf persönliche Recherche legt.

#### *Turbulentes vs. stabiles Umfeld*

Der Zusammenhang zwischen Ausnahmesituationen und der Notwendigkeit genauer Faktenkenntnis zeigt sich jedoch auch durch die Aussagen von Befragten aus anderen Branchen [David, Bruno, Emanuel, Bea], die betonen, im Krisenfall oder bei Vertraulichkeiten selbst zu recherchieren. Geht es dabei darum, unpopuläre Entscheidungen des Unternehmens zu rechtfertigen, kann dies auch dazu führen, dass LeiterInnen der Unternehmenskommunikation verstärkt Wert auf Korrespondenz mit Kunden oder kritischen Vertretern der Öffentlichkeit legen, um „in der persönlichen Kommunikation klar zu machen [...] was uns in der Massenkommunikation offensichtlich nicht gelungen ist“ [Clemens]. Während bei Clemens unter diesen Umständen auf eine sehr hohe Entscheidungskompetenz zu schließen ist, berichtet ein Befragter aus einem kleineren Unternehmen [David] hingegen, dass die Unternehmensleitung in Krisen erhöhte Erwartungen bezüglich positiver Presse äußert und auch die Medienberichterstattung und Abläufe in der Abteilung stärker kontrolliert. Dies bedeutet gleichzeitig, dass er im Sinne des ‚role taking‘ (vgl. Culbertson, 1991) dadurch einen geringeren Entscheidungsspielraum erhält, wobei er sich aber umso mehr der Geschäftsführung gegenüber profilieren müsse und weniger Aufgaben als sonst delegieren könne. „Das ist einfach ein Problem der Berufsgruppe: Presse-Leute stecken immer in dieser Situation, gerade dann, wenn die Anforderungen erhöht werden, und die werden dann erhöht, wenn es gerade am unangenehmsten ist“ [David]. Geringe Krisenanfälligkeit und weniger reaktive PR scheinen andere Branchen aufzuweisen – hier der Bereich Verbraucherschutz –, wo fast ausschließlich gute und kaum negative Nachrichten kommuniziert werden. Die hohe Bekanntheit, das starke Inte-

resse und das positive Image des entsprechenden Unternehmens machen dem PR-Chef zufolge die Kommunikation einfach, da er den Medien weniger ausgeliefert sei und Negatives auch manchmal mit dem Versprechen auf „Exklusiv-Geschichten“ [Emanuel] abwenden kann.

### *Kapitalmarktorientierung*

Die Kapitalmarktorientierung übt Einfluss darauf aus, wie stark sich die Öffentlichkeit für ein Unternehmen interessiert. Als Quintessenz der Aussagen der PR-Führungspersonen in börsennotierten [Adrian, Bea, Bruno, Clara, Clemens, Diana, Eva] und nicht-börsennotierten [Anja, David, Emanuel, Florian] Unternehmen kann gelten, dass die öffentliche Aufmerksamkeit bei Ersteren generell wesentlich höher ist. Der Kapitalmarkt als zusätzliche Interessensgruppe stellt insofern erhöhte Anforderungen an die Öffentlichkeitsarbeit, als es dort sehr schwierig sei, positive Spannung zu erzeugen und aufrecht zu erhalten. ‚Kleinere‘ Geschichten und Meldungen, die in Fachmedien durchaus auf Erfolg stießen, seien für Analysten und Investoren uninteressant [Eva]. Andererseits sei die PR-Arbeit für börsennotierte Unternehmen „in gewisser Weise fast Prostitution. Man muss ja fast täglich irgendetwas kommunizieren, damit der Börsenkurs hochgehalten wird“ [Anja], was Firmen ohne Börsennotierung in gewissem Maße erspart bliebe. Ebenso wird darauf hingewiesen, dass der Kapitalmarkt mit den Vorschriften für Geschäftsbericht oder Hauptversammlung eine gewisse Routine über das Jahr hinweg vorgebe, die jedoch nicht alltagsbestimmend sein müsse [Bea].

Die beiden PR-Chefinnen, die gleichzeitig für den Bereich Investor Relations verantwortlich sind [Diana, Eva], berichten auch, dass sie sich selbst auf Analysten und Investoren konzentrieren beziehungsweise die Pressearbeit daneben weitgehend delegieren [Diana]. Das habe sowohl Auswirkung auf die Schwerpunktsetzung im Aufgabenprofil – für beide Frauen ist der ‚Telefondienst‘ Hauptaufgabe – als auch auf die Art und Weise zu kommunizieren, die demnach sehr trocken und sachlich sein müsse. Auch die Art, sich zu profilieren, besteht bei diesen beiden Führungsfrauen darin, sich in Bereichen wie Kapitalmarktrecht und Ähnlichem weiterzubilden und auf diesem Gebiet dem Vorstand beratend zur Seite zu stehen. Ein Befragter [Florian] beschreibt seine Erfahrung in beiden Typen von Unternehmen dahingehend, dass Vorstände börsennotierter Unternehmen größeres persönliches Interesse an guter PR hätten, da sie oft selbst Aktien besäßen, und somit dort der Kontakt zu einzelnen Vorständen intensiver sei. Für die Gesamtheit der Stichprobe trifft Letzteres jedoch nicht zu.

## 6.2.2 Strukturen und Organisationskultur

Neben Umfeld sowie Unternehmens- und Abteilungsgröße lassen sich auch bestimmte Aspekte der jeweiligen Organisationskultur und -struktur als Einflussfaktoren auf die Arbeitsweise der befragten Führungspersonen identifizieren

### *Hierarchien und Abstimmungsprozesse*

Die hierarchische Struktur in ihrem jeweiligen Unternehmen beschreiben acht Personen als eher flach [Adrian, Anja, Bea, Clara, Clemens, David, Diana, Eva], fünf bezeichnen sie als relativ ausgeprägt [Bruno, Emanuel, Florian]. Entscheidender für die Arbeitsweise und den Entscheidungsspielraum der Führungskräfte scheint allerdings die Gestaltung von Abstimmungsprozessen zwischen Abteilungen oder mit dem Vorstand. Von einer starken Hierarchiebetonung lässt sich ganz allgemein auf streng geregelte Abstimmungsprozesse und einen dementsprechend engen Entscheidungsspielraum der PR-Verantwortlichen schließen [Florian], wie auch Personen in Unternehmen mit flachen Hierarchien vermuten. Doch scheint dieser größer zu werden, wenn man sich nur einem Teil der Unternehmensspitze – etwa nur einem Präsidium, nicht der Geschäftsführung [Emanuel] – gegenüber verantworten muss. Bei funktionalen Entscheidungswegen [Bruno, Clara] tritt die grundsätzliche hierarchische Struktur in den Hintergrund. Dass durch solche Abstimmungsprozesse viele Personen in Entscheidungen mit einbezogen werden, sehen die davon betroffenen Führungskräfte als einen Vorteil im Sinne des Vier-Augen-Prinzips und nicht als Einschränkung ihrer persönlichen Entscheidungskompetenz [Adrian, Clara, Diana]. Denn nur, „[w]enn man da über sehr viele Hierarchiestufen kommuniziert und mehr Politik eine Rolle spielt als die Sache, kann sich das erschwerend auf die Kommunikationsarbeit auswirken“ [Clara].

### *Unternehmenskultur*

Die dargestellten Strukturen spiegeln oft die Werte oder Kultur einer Organisation wider. So betonen diejenigen Führungspersonen, die innerhalb flacher Hierarchien arbeiten, eine gewisse *Offenheit und Lockerheit* im Umgang miteinander, was Hofstede (1993) Dimension ‚schwache Kontrolle‘ und Grunigs (1992a) Exzellenzfaktor ‚nicht-autoritäre Führung‘ entspricht. Dies führe – wie auch Grunig feststellt – dazu, dass auch das Verhältnis zum Vorstand „sehr nah und sehr offen“ [Eva], „weniger formell als in anderen Unternehmen“ [Bea] und durch eine „Offene-Tür-Policy“ [Diana] gekennzeichnet sei. Auch eine ausgeprägte Feedbackkultur, offene Kommunikation untereinander und Transparenz dessen, was man tut, schlagen sich nach Aussagen der Befragten (Adrian, Clara, Clemens, Diana) im Tätigkeits-

profil einer PR-Führungskraft nieder. So setzt man bei der Koordination von Mitarbeitern eher auf Feedback und „konstruktive Ehrlichkeit“ [Clara] als auf Überwachung, versucht diese Dialogorientierung aber auch in der Kommunikation nach außen besonders zu betonen. Die Exzellenzfaktoren *Teamgeist, Teilnahme, Vertrauen und gegenseitiger Respekt* scheinen dabei mit dem Wert Offenheit eng zusammenzuhängen und treiben die entsprechenden PR-Profis dazu, viel im Team mit ihren Mitarbeitern gemeinsam zu erarbeiten und – sowohl mit Mitarbeitern als auch mit dem Vorstand – möglichst gemeinsame Entscheidungen zu treffen.

Daneben erwähnen die Befragten Werte, die Grunigs Faktoren *Unternehmergeist bei den Mitarbeitern* sowie *hohe Leistung und Qualität* entsprechen, als Einflussfaktoren auf ihre Arbeitsweise. In den Firmen einiger PR-Führungspersonen gilt: Wer „starke Führung braucht und nicht bereit ist, Entscheidungen zu treffen“ [Anja], und „Leute, die nach Vorschrift ihren Tag abarbeiten, kommen [hier] nicht weit“ [Bruno]. Folglich legen die PR-Verantwortlichen der Firmen, in denen Unternehmertum groß geschrieben wird [Anja, Bruno, Clara, Diana], tendenziell am meisten Wert auf die Selbstständigkeit ihrer Mitarbeiter und mischen sich nicht sehr detailliert in deren Arbeit ein. Daneben ist Leistungsorientierung in den Unternehmen der meisten Befragten ein wichtiger Wert. Wo Leistung und Qualität vor allem mit Detailorientierung und Genauigkeit verbunden werden, tendieren die entsprechenden PR-Chefs dazu, auch Details der Arbeit ihrer Mitarbeiter zu kontrollieren [Emanuel, Florian]. Führt Leistungsorientierung hingegen dazu, dass Forschung und Entwicklung forciert, Abteilungen wie PR jedoch „klein gehalten“ [Diana] werden – was speziell in technologiebetonten Branchen der Fall ist –, treffen auf die betroffenen Führungspersonen die bereits geschilderten Auswirkungen geringer Personalressourcen zu.

Die Einflussstärke der jeweiligen Organisationskultur auf die Tätigkeitsprofile der PR-Verantwortlichen hängt allerdings davon ab, wie sehr sich die einzelnen Personen mit dem Unternehmen und seinen Werten identifizieren. In Hinblick darauf fällt auf, dass alle Befragten dies in hohem Maße tun, da anders, wie fast alle PR-Verantwortlichen herausstellen, „der Kommunikationsjob gar nicht zu machen“ [Clemens] sei – oder anders ausgedrückt: „Wenn ich das nicht als Konzernsprecherin tun würde, wer dann?“ [Bea]. Wie zu Beginn des Kapitels 3.2 angemerkt, bestätigen einige Befragte, dass das *Gefühl der Zugehörigkeit zur jeweiligen Kultur* – besonders in kleineren und aufstrebenden Firmen – über die Jahre wachse, „denn man hat schon das Gefühl, dass man sehr den Weg des Unternehmens mitgestaltet und mit begleitet hat“ [Eva]. Insofern kann man daraus schließen, dass der Einfluss bestimmter Orga-

nisationskulturen auf das Tätigkeitsprofil der meisten PR-Führungspersonen einen erheblichen Faktor in Bezug auf die Rolle innerhalb und außerhalb der eigenen Abteilung darstellt. Dabei muss jedoch eingeräumt werden, dass die beschriebenen Werte in vielen Unternehmen durchaus ähnlich sind und so nur vereinzelt zu unterschiedlichen Rollenprofilen führen.

### 6.2.3 PR im Unternehmen

Da alle Befragten in ihrem Unternehmen sehr vorstandsnah eingesetzt sind – etwa als Vorstandsbereich oder Stabstelle – und in keinem der Fälle Abteilungen wie etwa dem Marketing untergeordnet sind, kann die hierarchische Einordnung der jeweiligen PR-Abteilungen hier nicht als Begründung für unterschiedliche Tätigkeitsprofile gelten. Bedeutung und Einfluss der PR-Funktion innerhalb der Organisation sowie das dort vorherrschende Bild davon, was die Öffentlichkeitsarbeit leisten soll, unterscheiden sich bei den einzelnen Befragten dennoch.

#### *Bedeutung der PR-Funktion*

Den Stellenwert, den die Öffentlichkeitsarbeit im jeweiligen Unternehmen genießt, beschreiben die meisten PR-Verantwortlichen als *hoch bis sehr hoch*. In diesen Fällen ist die Unternehmensleitung offenbar davon überzeugt, „dass man den PR-Job nicht mit links steuern kann“ [Clara] und „dass das auch eine ganz wichtige Management-Aufgabe ist“ [Diana], und die PR-Abteilung bekomme daher viele Impulse aus dem Unternehmen [Anja]. Den hohen Stellenwert von Public Relations in ihrer Organisation führen viele Befragte auf das hohe Interesse am Unternehmen zurück. Bei starker Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit sei die Darstellung nach außen besonders wichtig [Bea], weshalb bei wachsendem Interesse die Bedeutung der PR-Abteilung etwa dadurch angehoben werde, dass man diese schlichtweg vergrößere [Bruno]. Auch zwei PR-Chefinnen aus Unternehmen, die nicht im Mittelpunkt des öffentlichen Interesses stehen, berichten davon, dass PR sehr hoch angesiedelt und Führungsaufgabe sei [Anja, Eva]. Die begrenzte mediale Aufmerksamkeit wirke sich keineswegs auf die Bedeutung ihrer Arbeit aus, vielmehr werde die dadurch steigende Notwendigkeit an Eigeninitiative bei der Pressearbeit im Unternehmen durchaus anerkannt.

Zwei Befragte räumen jedoch ein, dass aufgrund mangelnden Interesses die Öffentlichkeitsarbeit in kleinen oder nicht-börsennotierten Unternehmen eher als „zweitrangige Disziplin“ [David] angesehen und mit Einstellungen wie „Na gut, braucht man auch“ [Florian] oder „PR kann jeder machen“ [David] abgetan werde. In solchen Organisationen müsse man seine ei-

gene berufliche Position daher oft intensiv verteidigen und erklären und sich immer wieder „als notwendiger Bestandteil dieser Organisation“ [Florian] beweisen. Gerade im Mittelstand – wo zum Teil Erklärungen nötig seien, „dass man die Artikel in der Zeitung nicht selbst geschrieben hat“ [David] – müsse man zum Beispiel im Rahmen der Evaluation „zu irgendwelchen Krücken greifen und behaupten, dass das Geld, das wir ausgegeben haben, einen entsprechenden Gegenwert hat oder haben könnte“ [David]. Der Charakter dieser Tätigkeit verändert sich also unter beschriebenen Umständen vom objektiven Kontrollinstrument – „Evaluation *muss* extern gemacht werden“ [Clemens] – zum internen Rechtfertigungsmittel.

Wie intensiv eine Organisation Öffentlichkeitsarbeit betreibt, kann einigen Befragten zufolge allerdings auch vom *persönlichen Interesse der leitenden Manager* abhängen, was nicht nur – wie bereits erwähnt – durch eigenen Aktienbesitz bedingt sein muss. Auch deren persönliches Geltungsbedürfnis oder ihre Publikumswirksamkeit [Bea], die Repräsentativität ihrer Rolle – etwa in Form eines Ehrenamtes [Emanuel] – oder ihre Empfindsamkeit gegenüber Kritik der Medien an ihrer Art der Unternehmensführung [David] wirken sich darauf aus, wie intensiv Unternehmensleitung und PR-Verantwortliche zusammenarbeiten.

#### *Beteiligung der PR-Führungspersonen an Unternehmensentscheidungen*

Wie bereits erwähnt, werden Führungskräfte, die innerhalb sehr starker Hierarchien arbeiten, tendenziell eher über Entscheidungen „informiert“ als an ihnen beteiligt, denn „sie [die Vorstände] wollen zwar beraten werden, aber machen letzten Endes doch, was sie wollen“ [Florian]. Die meisten Befragten haben jedoch eigenen Angaben zufolge durchaus eine Stimme, wenn es um wichtige Unternehmensentscheidungen geht. Neben der hierarchischen Struktur bestimmt auch das *persönliche Verhältnis* der jeweiligen PR-Führungskräfte *zur Unternehmensleitung* den Einfluss, den die PR tatsächlich auf wichtige Unternehmensentscheidungen haben. So spricht Emanuel von seiner „massive[n] Einflussnahme in das Geschick des Unternehmens“ durch Überzeugung der Entscheider auf persönlicher Ebene und in subtiler Weise, was vor allem aufgrund seines persönlichen ‚Standings‘ in diesen Kreisen möglich sei: „Die sind mehr als zufrieden mit mir“. Auch Personen, die ohnehin aufgrund der organisationalen Struktur bei wichtigen Entscheidungen ein gewisses Mitspracherecht haben, führen ihr persönliches Verhältnis zum Top-Management als förderlich für ihren Einfluss an. Werde man vom Vorstand als Person respektiert [Diana] und herrsche eine gewisse „Harmonie“ und ein „Vertrauen“ [Anja] auf persönlicher Ebene, werde man auch sehr häufig um Rat gefragt und

bekäme sogar verantwortungsvolle Aufgaben anvertraut, die über den eigentlichen Kompetenzbereich als PR-Führungsperson hinausgehen.

*„similarity preference“ : Verständnis der PR-Verantwortlichen für wirtschaftliche Themen*

Das persönliche Verhältnis der PR-Verantwortlichen zur Geschäftsleitung wird teilweise – wie auch Kanter (1977) beobachtete – durch eine gewisse ‚soziale Ähnlichkeit‘ der Befragten mit den leitenden Managern gestärkt. So berichtet eine Befragte von ihrer Erfahrung, leitende Kommunikations-Positionen würden oft mit Personen besetzt, die nicht nur Kompetenzen in kommunikativer Hinsicht hätten, sondern auch wirtschaftliches Verständnis für das Unternehmen zeigten [Anja]. Denn Manager würden konzeptionell denken und „ein Kommunikationsmensch, der zwar tolle Medienkontakte hat und prima schreiben kann, aber nicht in der Lage ist, das Konzept aufzuschreiben, wird auch in der Zusammenarbeit mit Managern auf Probleme stoßen, weil er deren Arbeitsstrukturen nicht folgen kann oder dem nicht gerecht wird“ [Adrian]. *Management-Fähigkeiten und -Wissen* seien daher nötig, um dem Vorstand ein „Sparring-Partner“ [Diana] zu sein, oder überhaupt für eine „Manager-Laufbahn“ [Clara] vorgeschlagen zu werden. Diese Personen stellen deutlich heraus, dass die Ziele eines Unternehmens nicht immer mit positiver PR oder einem guten Image vereinbar sind, und sehen ihre Rolle dementsprechend weniger von einem „PR-Ziel“ als vom „Unternehmensziel“ [Adrian] bestimmt. Auffällig ist dabei, dass vor allem weibliche Führungspersonen auf diese Art der ‚similarity preference‘ der Unternehmensleitung besonders eingehen.

*Bild der Organisation von PR: Was soll Öffentlichkeitsarbeit leisten?*

Neben der Bedeutung, die das Management der Öffentlichkeitsarbeit einräumt, prägt auch dessen Vorstellung darüber, was PR leisten soll, die Arbeit der PR-Führungspersonen. *Das Unternehmen oder bestimmte Produkte bekannt zu machen*, hält man besonders in den Unternehmen und Geschäftsbereichen ohne breites öffentliches Interesse für die wichtigste Aufgabe der Public Relations [Bruno, David, Eva]. Dabei spielt es eine Rolle, ob Produkte des Unternehmens oder das Unternehmen *selbst* vorrangiger Gegenstand der Kommunikation sein sollen. Während Führungskräfte, die neben der allgemeinen Unternehmenskommunikation sehr stark im Dienste der Produktkommunikation arbeiten, sehr beschäftigt mit der Organisation von Produktvorstellungen oder Messen sind [Bruno, Eva], könne man eine „nachhaltige Wahrnehmung“ [David] des Unternehmens als Ganzes weniger mit Hilfe einzelner Veranstaltungen schaffen, sondern vielmehr dadurch, „dass man darauf achtet, wie Kunden unsere Arbeit sehen“ [David] – in der direkten Kommunikation oder der Pressearbeit.

Am weitesten verbreitet scheint daneben die Auffassung der Unternehmensleitung zu sein, PR solle vor allem ein „positives Image in der Öffentlichkeit verbreiten, durchsetzen und bewahren“ [Florian]. Dies kann als wesentlicher Bestandteil jeglicher Unternehmenskommunikation angesehen werden, wie ein Befragter anmerkt: „Keiner würde PR machen und sagen: ‚Jetzt stellen wir mal die Nachteile des Unternehmens heraus‘“ [David]. Dennoch ergänzen einige Führungspersonen, dass die Öffentlichkeitsarbeit in ihrem Unternehmen Dialog mit Anspruchsgruppen und gesellschaftlichen Diskurs ermöglichen soll. Dabei lässt sich folgende Tendenz erkennen: Diejenigen Befragten, deren Unternehmen großen Wert auf Dialog legen, treten der Öffentlichkeit gegenüber auch dementsprechend auf und bezeichnen auch den Austausch mit dem Management zu diesem Zwecke als eine ihrer Hauptaufgaben. Hier zeigt sich, dass Grunigs Exzellenzfaktor *Dialogorientierung eines Unternehmens* auch im Fall der befragten PR-Führungskräfte den ‚Management-Charakter‘ von PR stärkt.

Tabelle 4: Bedingungen für und Bedeutung von Public Relations im Unternehmen

Befragte(r) (Anzahl PR-Mitarbeiter, Unternehmensgröße)	Umfeld, Interesse der Öffentlichkeit am Unternehmen → Bedeutung von PR	→ ‚role looseness‘ / ‚tightness‘ (weitere organisatorische Variablen)
Adrian (8, mittel-groß)	Umfeld: neue Technologien; Interesse daher groß → PR soll Wahrnehmung für Veränderung der Unternehmensaktivitäten schaffen, ‚Eduktion‘ leisten	→ vertritt eigene Meinung gegenüber Vorstand (similarity preference fordert dies)
Anja (4, mittel-groß)	Umfeld: stabil; Interesse eher gering → PR trotzdem wichtig, bekommt Impulse aus Unternehmen	→ auch PR-unspezifische Verantwortung. (similarity preference, gutes persönl. Verhältnis zum Vorstand)
Bea (20, groß)	Umfeld: wettbewerbsintensiv; Interesse hoch → PR umso wichtiger, soll informieren, Standpunkt zu gesellschaftspolitischen Themen einnehmen	→ großer Einfluss auf Entscheidungen (enges und gutes Verhältnis zum Vorstand)
Bruno (3, groß)	Umfeld: stabil; Interesse für Produkte wächst → PR soll Produkte des Bereichs bekannt machen, gleichzeitig Werte des Gesamtkonzerns vermitteln	→ definiert Aufgabenfeld sehr eigenständig (funktionale Entscheidungswege)
Clara (4, groß)	Umfeld: stabil; Interesse an Unternehmen und Produkten sehr hoch → PR soll glaubhaft Nutzen der Produkte vermitteln, Unternehmen transparent machen und personalisieren	→ Vorstand vertraut ihren Entscheidungen (Commitment der Geschäftsleitung: auf Politik besonders eingehen)
Clemens (47, groß)	Umfeld: turbulent; Interesse in Deutschland sehr hoch → Kommunikation nicht auf PR begrenzt, alle Mitarbeiter des Untern. sollen zu Kommunikatoren werden	→ intensive Beratung des Vorstandes
David, (4, mittel-groß)	Umfeld: z. Z. krisenartig; Druck hoch, Positives zu vermehren; Interesse verhalten, eher lokal → PR ist zwar wichtig, aber ‚zweitrangige Disziplin‘	→ großer Freiraum (persönliches Verh. zum Vorstand), aber aktuell: Spielraum begrenzt
Diana (2, mittel)	Umfeld: neue Technologien; Interesse daher groß → PR soll Image verbessern, Technologie erklären (‚Dolmetscher-Funktion‘), Aktienkurs hoch halten	→ ist dem Vorstand ein ‚Sparring-Partner‘ (als Person akzeptiert, similarity preference), aber nicht sehr selbstbestimmt (Abstimmungsprozesse)
Emanuel (35, mittel-groß)	Umfeld: stabil; hohes positives Interesse → PR soll positives Image aufrecht erhalten	→ große Entscheidungskompetenz (trotz strenger Hierarchie, da gutes persönliches Verhältnis zum Präsidium)

Eva (0, mittel)	Umfeld: neue Technologien; Interesse wächst daher → PR soll v.a. Unternehmen bekannt machen, mittlerweile auch einzelne Produkte näher erklären	→ Einfluss auf Entscheidungen (enges Verhältnis zum Vorstand)
Florian (12, mittel-groß)	Umfeld: stabil; Interesse im Normalfall gering → positives Image fördern (PR: zweitrangig)	→ selbstständig, aber kaum Teilhabe an Unternehmensentscheidungen (starke Hierarchie)

## 6.2.4 Gefühlter Leistungsdruck und das ‚Token‘-Prinzip

Der im Theorieteil angesprochene Druck, der in vielfältiger Weise bei Frauen in Führungspositionen beobachtet wurde, wird von den hier befragten weiblichen Führungskräften zunächst nicht bestätigt. Keine(r) der Befragten – ob männlich oder weiblich – empfindet Druck von Seiten des Unternehmens, sich stärker als andere beweisen zu *müssen*. Mit der Aussage einer Befragten lässt sich der Tenor der Empfindungen beschreiben: „Da oben ist die Luft halt dünn, aber ich empfinde das nicht als Druck“ [Anja]. Zwei PR-Chefinnen [Bea, Eva] berichten allerdings davon, dass man sich teilweise selbst Druck macht, der von außen gar nicht existiert. „Ich habe vielleicht das Gefühl, als Frau mehr leisten zu müssen als ein Mann. Insofern stehe ich unter einem gewissen Druck“ [Bea]. Auch männliche PR-Chefs geben an, dieses Phänomen bei Frauen beobachtet zu haben. Zwar räumt ein Befragter ein, „dass nach wie vor die Frauen unter einem besonderen Druck oder Beobachtung stehen“, meint jedoch, dass diese sich darüber hinaus „viel mehr Druck machen und immer noch glauben, dass viel mehr Erwartungen auf ihnen liegt“ [Bruno]. Emanuel berichtet aus eigener Erfahrung, Männer könnten generell besser mit Druck und Ärger umgehen als Frauen.

### *Männerdominanz im Vorstand*

Auch die Männerdominanz in der Unternehmensleitung, die bei allen Befragten gegeben ist, empfindet keine der weiblichen – und auch keiner der männlichen – Führungspersonen als Einschränkung ihres Ansehens oder Einflusses. Eine Befragte [Anja] merkt sogar an, dass der Vorstandsvorsitzende ihres Unternehmens Frauen bestimmte Kompetenzen in der Kommunikation zuschreibe und daher Positionen in diesem Bereich weiblich besetze<sup>27</sup>. Ebenso von Vorteilen, aber auch von Nachteilen, die man als Frau unter einem männerdominierten Vorstand habe, berichtet eine weitere Befragte: „Man kann zum Beispiel als Frau Männern manches sagen, was ein Mann nicht so sagen könnte. Andererseits hat das, was ein Mann sagt, oft größeres Gewicht, dem räumt man oft von vorneherein mehr Kompetenz ein“ [Bea]. Insofern dürfte der Druck, den dieselbe Person zuvor als ‚selbstgemacht‘ bezeichnet hatte, durchaus

<sup>27</sup> Diese Einstellung entspricht dem Stereotyp der ‚begnadenen Kommunikatorin‘ (vgl. Fröhlich, 2002, S. 235), was hier jedoch nicht als ‚Korsett‘ (ebd.) aufgefasst werden muss.

zumindest teilweise auf organisationale Bedingungen zurückgehen. Auch ein männlicher Kollege [Bruno] erwähnt diese geschlechtsspezifische Kompetenzzuschreibung; sobald eine Frau allerdings ihre Kompetenz unter Beweis stelle, gäbe es dieses Problem nicht mehr. Derartige Stereotype zeigen dennoch ihre Wirkung – auch wenn sie aufgrund konkreter Erfahrungen im Einzelfall widerlegt werden und keine deutliche ‚similarity preference‘ des Managements in Bezug auf die Geschlechtszugehörigkeit zu erkennen ist. Denn die befragten Frauen tendieren eher als ihre männlichen Kollegen dazu, ihre Kompetenz auf möglichst vielen Gebieten unter Beweis stellen zu wollen, und neigen damit auch zu stärkerem Multitasking bezüglich ihrer Tätigkeiten.

### *Weibliche PR-Führungspersonen als ‚Token‘?*

Dass auch Frauen in männerdominierten Branchen nicht von besonderem Leistungsdruck berichten, kann mit Beobachtungen männlicher Führungskräfte [Bruno, David] bezüglich Frauen in Führungsposition erklärt werden. David meint etwa: „Ich denke, die muss manchmal gar nicht ganz so gut sein, dass man das sehr gerne akzeptiert, sich mit weiblichen Wesen zu umgeben“. Dies wird zum einen durch die vorzugsweise weibliche Besetzung von leitenden Kommunikationsposten [Anja] als auch durch die Förderung weiblicher Führungskräfte im Allgemeinen [Clara] für einige Unternehmen bestätigt. Speziell auf die Tatsache angesprochen, ob sie sich in ihrem Arbeitsumfeld als Frau als Vertreterin einer Minderheit sehen, bejaht dies nur eine der PR-Chefinnen, die als einzige Frau im Unternehmen auf entsprechender Ebene ist: „Unter Männern, das ist schon ein anderer Umgang miteinander. Da versuche ich schon, mich durch meine Leistung besonders zu beweisen“ [Bea]. Dies weist auf das ‚Token‘-Prinzip nach Kanter (1977) hin, wobei die entsprechende PR-Chefin ihren ‚Token‘-Status durch besondere Leistung relativieren will, die sich bei ihr – entsprechend der Tendenz unter den weiblichen Befragten – in ausgeprägtem Multitasking zeigt. Alle anderen Frauen berichten: „Also dieses Frauen-Thema gibt es hier überhaupt nicht“ [Diana] oder „Ich habe mich nie als eine Frau gefühlt in dem Job“ [Clara] – entweder aufgrund eines hohen Frauenanteils im Unternehmen [Diana, Eva] oder der bereits erwähnten speziellen Frauen-Förderung [Anja, Clara]. Dennoch trifft auch auf diese Frauen zu, dass sie sich tendenziell auf mehreren Gebieten profilieren wollen als die männlichen Befragten.

### **6.3 Einflüsse der beruflichen Sozialisation**

Die Aussagen der befragten Führungspersonen zu Aspekten der beruflichen Sozialisation bestätigen das Konzept des ‚lebenslangen Lernens‘ (Groskurth, 1979, S. 7). Nicht nur die ersten Berufsjahre bezeichnen die PR-Chefs und Chefinnen als prägend, man passe sich in bestimmten Verhaltensweisen vielmehr erst über die Jahre hinweg an, wobei teilweise immer noch Änderungspotential bestehe. Dabei deutet sich auch an, dass durch die berufliche Sozialisation einzelne Aspekte der Persönlichkeit durchaus integriert werden (vgl. ebd.). Welche Aspekte dies im Einzelnen sind, wird aber erst bei genauerer Betrachtung persönlicher Faktoren im nächsten Kapitel deutlich.

#### **6.3.1 Studium und Berufserfahrung außerhalb der Public Relations**

Alle Führungspersonen bis auf einen Befragten [Emanuel] verfügen über eine akademische Ausbildung, was in etwa den nur 13-prozentigen Nicht-Akademiker-Anteil im Bund Deutscher Pressesprecher (vgl. Bentele et al., 2005, S. 28) widerspiegelt. Analog zu den Befunden von Dozier und Broom (1995) wirkt sich die kürzere Ausbildungsdauer bei Emanuel allerdings nicht negativ auf die Ausübung der Manager-Rolle aus. Dementsprechend sprechen auch die übrigen Führungspersonen ihrem Studium keinen großen Einfluss auf ihre jetzige Tätigkeit zu. Gerade die dadurch erworbenen fachspezifischen Kenntnisse seien – so der Tenor – kaum praxisrelevant, die Beschäftigung mit akademischen Themen im Allgemeinen fördere allerdings strukturiertes Denken, Problemlösungskompetenzen und Durchhaltevermögen in widrigen Situationen sowie die Fähigkeit, selbst relevante Informationen zu recherchieren [Bea, David, Diana]. Zwar erwähnen vor allem promovierte PR-Verantwortliche [David, Diana, Florian] einen derartigen Zugewinn durch ein Studium, doch heben sich deren Tätigkeitsprofile dadurch nicht von denen anderer Befragter ab.

##### *Unterschiedliche akademische Prägung*

Zwar meinen einige Befragte, es sei „heutzutage nicht mehr so wichtig, was man studiert hat, sondern wichtig, dass man den Job machen will, dass es von der Chemie zwischen den Leuten her passt und dass jemand auch wirklich etwas bewegen will“ [Diana]. Doch erweist sich die Aufteilung in Geisteswissenschaftler als Generalisten und Wirtschaftswissenschaftler als Spezialisten in Anlehnung an Wienand (2003) für die befragten Führungspersonen zumindest in Hinblick auf ihr Verständnis von PR und ihre Rolle in der Öffentlichkeit als zutreffend. Wäh-

rend *Betriebswirte* [Eva, Florian] ihre Aufgabe eindeutig mit Vertrieb und Marketing in Verbindung bringen, distanzieren sich die *Volkswirte* [Adrian, Anja] jedoch von diesem Verständnis. Dieser Teil der Wirtschaftswissenschaftler tendiert vielmehr dazu – wie die Vertreter aus *Naturwissenschaft* und *Technik* [Bruno, Diana] – als ‚Dolmetscher‘, ‚Edukatoren‘ und Vermittler mit engem Bezug auf spezielle Themen ihres Unternehmens aufzutreten. Die beiden Absolventen der Volkswirtschaft grenzen sich auch dadurch von denen der Betriebswirtschaft und anderer Studiengänge ab, dass sie stärker als andere herausstellen, wenn überhaupt nur Konzern- und nicht Produktmeldungen selbst zu schreiben. *Geistes-* und *Sozialwissenschaftler* [Bea, Clara, Clemens] sehen sich in Abgrenzung zu den übrigen Befragten umso stärker als Akteure im gesellschaftspolitischen Diskurs und füllen ihre Rolle insofern ‚generalistischer‘ aus. Diese Rolle hängt zwar teilweise auch mit dem Umfeld und speziell der Branche des jeweiligen Arbeitgebers zusammen. Den entsprechenden Aussagen der Befragten kann jedoch entnommen werden, dass das jeweilige Rollenverständnis auch durch die akademische Sozialisation beeinflusst wird.

#### *Prägung durch frühere Berufe*

In Hinblick auf die eigentliche *berufliche* Sozialisation prägen unter anderem Erfahrungen vor dem Einstieg in das Berufsfeld Public Relations die Arbeitsweise der befragten Führungskräfte. Teilweise entsprechen deren frühere Berufe allerdings dem vorangegangenen Fachstudium, so dass sich in diesen Fällen diese beiden Einflussfaktoren decken. Entsprechend der Mehrheit der männlichen PR-Chefs in Deutschland (vgl. Fröhlich et al., 2005, S. 100) kommen vier der befragten Männer [Adrian, Clemens, David, Emanuel] und nur eine Frau [Bea] aus dem *Journalismus*. Diese Tätigkeit ist insofern prägend für deren aktuelle Position in den PR, als die entsprechenden Befragten von einer erhöhten Empathie gegenüber Journalisten sprechen. Wie auch Bentele, Großkurth und Seidenglanz (2005) feststellten, sehen Journalisten diese PR-Verantwortlichen immer noch als „Ansprechpartner aus ihren Reihen und nicht jemand, der ihnen eine Sache verkaufen will“ [David]. Denn man kenne die Bedürfnisse, Interessen, Abhängigkeiten sowie den Umgangsstil im Journalismus [Adrian, Bea, Clemens, Emanuel]. Diese Tatsache mache die Medienarbeit schlichtweg einfacher, da man nur zu sagen brauche: „Ich kenne eure Welt‘. [...] Wenn ich Journalist war und die das wissen, erklären die mir nichts, ich muss denen nichts erklären, wir können direkt miteinander arbeiten“ [David]. In diesem Sinne setzen diese PR-Führungskräfte – bis auf Clemens, der dies aufgrund ausreichender personeller Ressourcen an unterstellte PR-Führungskräfte abgeben kann – einen besonderen Fokus auf das Herstellen und Pflegen von Medienkontakten im Vergleich zu

---

anderen Befragten aus Unternehmen mit ähnlichem Umfeld. Analog dazu stellt für sie der gekonnte Umgang mit Medienvertretern an sich eine Profilierungsmöglichkeit dar, während manche Befragte, die nicht aus dem Journalismus kommen, solche Möglichkeiten erst im positiven Output ihrer Medienarbeit sehen [Clara, Florian].

Obwohl ein Befragter ohne journalistische Erfahrung feststellt: „[I]ch sehe Kollegen, die aus dem Journalismus kommen und die ihre Tätigkeit im Prinzip genau so machen, wie ich sie mache“ [Florian], fühlt er sich dennoch von Medienvertretern teilweise instrumentalisiert. PR-Verantwortliche mit journalistischen Wurzeln berichten aufgrund ihrer geschilderten Empathie jedoch nur von gegenteiligen Erfahrungen. Außerdem herrscht die Meinung unter den Befragten vor, eine journalistische Ausbildung schlage sich zwar weniger in der Qualität eines Textes nieder [Bruno, Diana, Florian], aber man merke „sofort, ob jemand, der eine Pressemeldung geschrieben hat, früher Journalist war oder nicht“ [Bea]. So räumen nicht journalistisch Ausgebildete ein, Mitarbeiter aus dem Journalismus seien beim Schreiben schneller als sie selbst [Bruno] oder hätten „manchmal eine bisschen lockerere oder spannendere Schreibe“ [Diana]. Dennoch schreiben ehemalige Journalisten Pressemeldungen und andere Texte nicht häufiger selbst als andere PR-Führungskräfte.

Diejenigen Führungspersonen, die aus *technischen oder naturwissenschaftlichen Berufen* in den Bereich Public Relations gekommen sind [Bruno, Diana], sehen es hingegen als ihre Stärke an, die Produkte ihrer Arbeitgeber – in diesem Falle Biotechnologie und Fahrzeugtechnik – selbst im Detail zu verstehen und diese daher in der Rolle des ‚Dolmetschers‘ glaubhaft vermitteln zu können. Daneben besitzen sie eine gewisse Skepsis gegenüber Aussagen, die nach außen getragen werden sollen, und arbeiten daher sehr perfektionistisch. Hier zeigt sich etwa die einleitend angesprochene Integration der Persönlichkeit durch die berufliche Sozialisation, deren Auswirkungen im nächsten Kapitel erläutert werden.

Ebenso sorgen Erfahrungen im Bereich *Finanzen und Investor Relations* dafür, dass man sehr plan-, aber auch output-orientiert arbeitet – wie die beiden PR-Chefinnen, die über Investor Relations zur Öffentlichkeitsarbeit gekommen sind und diesen Bereich auch heute noch betreuen. „Das Thema wird nur kurz angerissen, es geht eher darum: Was bedeutet es umsatz- und ergebnismäßig?“ [Eva]. Beide bevorzugen also eine eher „trockene“ PR „im Vergleich zu Schaumschlägereien“ [Eva]. Obwohl ihre aktuellen Positionen die Unternehmenskommunikation als Ganzes umfassen, sehen diese Führungsfrauen ihre Profilierungsmöglichkeiten vor

allem darin, sich im IR-Bereich fortzubilden und dort Kompetenzen zu zeigen. Dementsprechend selektiert Diana in ihrer Abteilung zwischen Kommunikation mit Medien und Investoren beziehungsweise Analysten und übernimmt selbst letzteren Themenbereich – was Eva aufgrund fehlender Mitarbeiter nicht möglich ist.

Diejenigen PR-Führungspersonen, die sich beruflich zuvor mit *wirtschaftlichen Themen* beschäftigt haben, halten es in ihrem jetzigen Beruf für absolut notwendig, Verständnis für betriebswirtschaftliche Strategien und Arbeitsstrukturen des operativen Managements zu haben. Dieses Verständnis bringen die entsprechenden Befragten [Adrian, Anja, Florian] zum einen durch ihren Fokus auf Planung und Entwicklung neuer PR-Konzepte zum Ausdruck, was man im Journalismus nicht lerne, dafür aber beispielsweise als Unternehmensberater [Adrian]. Zum anderen wird argumentiert, sich durch dieses Verständnis profilieren zu können und vom Vorstand besonders akzeptiert zu werden, „denn Sie müssen an dieser Stelle mehr können als nur PR, mehr können als nur gut schreiben. Sie müssen das Unternehmen verstehen“ [Anja]. Neben der Tatsache, eine Frau in Führungsposition zu sein, und den damit verbundenen Stereotypen bewirken also auch Erfahrungen im Bereich Wirtschaft und Unternehmensführung, dass man sich auf die ‚similarity preference‘ des Managements besonders einstellt.

### 6.3.2 PR- und Management-Erfahrung

Von der *Beschäftigungsdauer* der Befragten im Berufsfeld Public Relations sind entgegen den Befunden von Dozier und Broom (1995) sowie der Forschungsgruppe um Wright (1991) keine Rückschlüsse auf Unterschiede der einzelnen Tätigkeitsprofile möglich. Die Zeit, seit der die jeweilige Führungsperson bei ihrem aktuellen Arbeitgeber angestellt ist, schlägt sich jedoch in deren Arbeit nieder, womit aber weitere Ergebnissen der genannten Forscher bestätigt werden. So sprechen diejenigen Befragten, die am längsten für ein und dasselbe Unternehmen arbeiten [Bruno, Clemens, David, Emanuel], von einer umfangreichen Erfahrung, was Unternehmensabläufe und bereits begangene Fehler anbelangt. Der hohe Delegationsgrad der beiden Befragten mit der längsten Beschäftigungsdauer beim aktuellen Arbeitgeber [Bruno, Clemens] – gemeinhin Anzeichen für ein ausgeprägtes ‚Manager‘-Profil – grenzt diese PR-Chefs deutlich von den übrigen Befragten ab. Jedoch kann nicht belegt werden, ob diese Personen zu Beginn ihrer Tätigkeit im jeweiligen Unternehmen weitaus weniger delegiert haben.

*Formale PR- oder Kommunikations-Ausbildung vs. ‚learning on the job‘*

Während die Mehrheit der Pressesprecher in Deutschland eine fundierte PR-Ausbildung vorweisen können (vgl. Bentele et al., 2005, S. 33), trifft dies für die wenigsten der hier befragten PR-Führungspersonen zu – sieht man von den ehemaligen Journalisten als kommunikativ Vorgebildete ab. Nur drei Personen beschäftigten sich in Form eines Erst- beziehungsweise Aufbaustudiums zumindest mit allgemeinen kommunikationswissenschaftlichen Themen. Jedoch zeigt sich keine Tendenz dafür, dass sich eine formale PR-Ausbildung jeglicher Art positiver auf die Ausübung der ‚Manager‘-Rolle auswirke als die Sozialisation im Berufsfeld (vgl. Berkowitz & Hristodoulakis, 1999, S. 100). Denn, so räumen die kommunikationswissenschaftlich geprägten Befragten ein, sie hätten an der Universität „nichts Praxisrelevantes“ [Bea] beziehungsweise zwar „einiges an Handwerkszeug gelernt, aber auch sicher nicht alles, was ich im Berufsalltag brauche“ [Clara]. Vielmehr habe man das Wesentliche des PR-Berufes „on the job gelernt“ [Clara]. Durch Beobachtung von Vorgängern und Vorgesetzten beziehungsweise die Unterstützung von externen PR-Profis konnten einige PR-Verantwortliche [Bruno, Clara, Diana] eigenen Angaben zufolge nicht nur eine fehlende Ausbildung aufholen, sondern sogar darüber hinausgehende Kompetenzen entwickeln. „Das ist eine Erfahrung, die muss man einfach ansammeln, die kann man in keinem Kurs lernen“ [Diana].

In Verbindung mit den Befunden von Dozier und Broom (1995) lassen sich diejenigen von Berkowitz und Hristodoulakis in gewisser Weise also dennoch bestätigen: Wenn es auch nicht auf die Dauer der PR-Erfahrung ankommt, ist eine gewisse *praktische Erfahrung* – allerdings nur bei *fachkompetenten Vorbildern* – Voraussetzung dafür, die Rolle des PR-Managers umfassend auszuführen. Dies wird daran deutlich, dass zwei der Befragten, die sich ohne eine derartige Unterstützung sowie ohne entsprechende Ausbildung in ihren jetzigen Beruf einarbeiten mussten [Eva, Florian], trotz unterschiedlicher organisationaler Voraussetzungen einen stärkeren Fokus auf ‚Techniker‘-Tätigkeiten haben als die meisten anderen Befragten. Dies entspricht auch den im theoretischen Teil geäußerten Überlegungen hierzu sowie den Ausführungen Lauzens (1992): „As a result of this lack of training and narrow focus public relations practitioners frequently perceive themselves and are perceived by others as fulfilling highly substitutable, technical roles“ (S. 65). Obwohl sich darüber streiten lässt, ob ein journalistisches Volontariat einer fundierten PR-Ausbildung gleichkommt, muss angemerkt werden, dass die befragten Journalisten jedenfalls laut eigener Aussage bei ihrem Wechsel keinen der-

artigen Mangel an Vorwissen empfanden und auch ihre Rolle nicht weniger strategisch ausüben als Absolventen kommunikationswissenschaftlicher Studiengänge.

### *Frühere PR-Aufgaben*

Diejenigen PR-Verantwortlichen, die nicht unmittelbar in leitender Position in die Public Relations eingestiegen sind, sind in gewissem Maße durch ihre früheren Tätigkeiten in diesem Berufsfeld geprägt. Zwar stellen diese Befragten durchaus die Notwendigkeit fest, die Rolle als Chef wahrzunehmen und zu delegieren, doch verstehen sie sich mehr als ihre direkt in Führungsposition eingestiegenen PR-Kollegen als Teil ihres Teams. Die befragten Frauen, die als PR-Technikerinnen ihre PR-Karriere begonnen haben [Clara, Diana], betonen sogar ausdrücklich, einen gewissen Teil an operativen Aufgaben sogar noch sehr gern zu übernehmen und sich immer noch sehr stark in die Rolle ihrer Mitarbeiter einzufühlen. Auch Eva, die als „One-Woman-Show“ beide Rollen in sich vereinen muss, stellt fest, ihr würde es schwer fallen, als Chefin eines Teams aufzutreten und vieles abzugeben, da sie es gewohnt sei, alles selbst in der Hand zu haben. Zwar befinden sich unter den Befragten, die als ‚Techniker‘ in die PR eingestiegen sind, mehr Frauen als Männer, doch zeigt sich die Tendenz, viel im Team zu arbeiten auch bei dem einzigen Mann, der auf eine PR-Techniker-Rolle zurückblicken kann [David]. Dass, wie im Theorieteil vorliegender Arbeit vermutet, frühere PR-Tätigkeiten die Profile weiblicher PR-Führungskräfte stärker beeinflussen als diejenigen männlicher, kann hier also nicht bestätigt werden.

### *Erfahrung mit PR-Dienstleistern*

Eng mit früheren Aufgaben im Bereich Öffentlichkeitsarbeit hängen auch die Erfahrungen zusammen, die PR-Führungspersonen mit PR-Dienstleistern gemacht haben. Die beiden Frauen mit Erfahrung als PR-Techniker haben diese in PR-Agenturen gesammelt und schätzen die Arbeitsweise dort als äußerst befruchtend für gute Unternehmenskommunikation ein. Beispielsweise erzählt Clara, eine ehemalige Agentur-Mitarbeiterin, sie habe es dort als „ganz toll erlebt, dass man sich unter Kollegen auch mal für eine Stunde hingesezt hat und gesponnen hat“. Dies spiegelt sich in ihrem wie in den Tätigkeitsprofilen ihrer Kollegen mit Agentur-Hintergrund [Adrian, Diana] wider, da diese wesentlich mehr Wert auf die Zusammenarbeit mit externen PR-Profis legen als die übrigen Befragten. Über negative Erfahrungen mit PR-Agenturen und folglich die Entscheidung, diese kaum mehr zu beschäftigen, berichten dementsprechend nur solche PR-Verantwortliche, die nicht zuvor in diesem Umfeld gearbeitet haben [David, Eva].

*Management-Erfahrung im Allgemeinen*

Während sich bei der Länge der PR-Berufserfahrung keine Unterschiede zwischen den weiblichen und männlichen Befragten zeigen, sind es vor allem die befragten Frauen, die im Durchschnitt über die geringere *Führungserfahrung* verfügen. Im Gegensatz zu den männlichen PR-Chefs, die teilweise seit 20 [Clemens] oder 25 [Emanuel] – mindestens jedoch seit über sieben Jahren [Bruno] – in leitender Position arbeiten, haben drei der fünf befragten Frauen [Clara, Diana, Eva] nur bis zu sechs Jahre Erfahrung in Führungsposition. Dies hängt allerdings auch mit dem Alter der Führungspersonen zusammen, denn mit 36-38 Jahren sind diese Frauen auch die jüngsten unter den Befragten. In Anbetracht dessen wird deutlich, dass die teilweise noch misslungenen Versuche dieser PR-Chefinnen, sich in ihren Tätigkeiten von den Mitarbeitern abzugrenzen, weniger eine Frage des Geschlechts als des Alters und der Führungserfahrung sind, wie zuletzt auch Eva Simmelbauer (2002) empirisch feststellte. Aussagen wie: „Ich versuche mir bewusst zu machen, dass ich eben nicht mehr nur Teil des Teams bin“ [Clara] oder: „Dieses zwischen Selbermachen und Loslassen und dann auch das Vertrauen zu haben, ist etwas, was ich im Laufe der Zeit lernen musste“ [Diana] deuten auf eine ‚Gewöhnungsphase‘ an die neue Rolle hin, die offenbar auch bei männlichen Kollegen zu Beginn ihrer ‚Manager‘-Laufbahn existierte. So hatte ein Befragter Ressentiments gegenüber der angebotenen Personalverantwortung [Clemens] und zwei weitere Kollegen merken an, dass sie erst mit den Jahren in leitender Position mehr delegieren [Adrian, Bruno].

Generell ist die Länge der Führungserfahrung jedoch ebenso wenig wie die Länge der PR-Erfahrung dafür verantwortlich, wie viel PR-Führungspersonen delegieren oder wie stark ihr Fokus auf sogenannte ‚Manager‘-Aufgaben ist. Darüber hinaus wird an den Aussagen der Befragten klar, dass diese während ihrer beruflichen Sozialisation nicht mit geschlechtsspezifischen Erwartungen bezüglich der Übernahme der ‚Manager‘-Rolle konfrontiert wurden (vgl. Dozier und Broom, 1995, S.7; Wright et al., 1991, S. 28), die deren jetzige Rollenausübung beeinflusst hätte. Obwohl ein PR-Verantwortlicher mit relativ langer Management-Erfahrung [Florian] behauptet, dadurch gelernt zu haben, sich in vorstandsnahen Kreisen zurechtzufinden und damit auf die ‚soziale Ähnlichkeit‘ mit dem Top-Management anspielt, zeigt sich weder bei ihm noch bei anderen Befragten mit entsprechender Erfahrung eine generell höhere Akzeptanz seitens der Unternehmensleitung als bei Befragten mit geringerer Führungserfahrung.

### 6.3.3 Netzwerke, Rollenvorbilder und Mentoren

Die Möglichkeit, sich im Laufe des Berufslebens an Kollegen, Vorgesetzten oder Förderern orientieren zu können, erwähnen viele der befragten Führungspersonen als förderlich für ihre Karriere und hilfreich für ihre momentane Tätigkeit. Andere berichten hingegen, auf solche Referenzpersonen nicht zurückzugreifen oder zurückgegriffen zu haben, sehen darin aber auch keinen Nachteil für ihre Arbeit als PR-Chef oder -Chefin. In Hinblick auf die Tätigkeitsprofile der einzelnen Befragten können jedoch Tendenzen bezüglich gewisser Unterschiede zwischen Führungskräften mit und solchen ohne entsprechende Orientierungshilfen festgestellt werden.

#### *Inanspruchnahme von Netzwerken*

Die Einbindung in Netzwerke wird von den Befragten in zweierlei Hinsicht angesprochen. Wie bereits erwähnt, stellen gute Kontakte zu *Journalisten* einen wichtigen Einflussfaktor auf die Betonung der Medienarbeit im eigenen Tätigkeitsprofil dar. Diese sind jedoch nicht nur ehemaligen Journalisten vorbehalten, da auch PR-Verantwortliche mit anderem Werdegang ihre Einbindung in journalistische Netzwerke betonen [Diana, Eva, Florian]. Dieses ‚Netzwerken‘ ersetzt die fehlende journalistische Laufbahn insofern als diese drei Personen die einzigen unter den Befragten ohne journalistischen Hintergrund sind, die den Kontakt zu den Medien dennoch als Schwerpunktaufgabe angeben. Die ‚Netzwerker‘ [David, Diana, Emanuel, Eva, Florian] suchen teilweise auch intensiven Kontakt zu *anderen PR-PraktikerInnen*. In ihren Tätigkeitsprofilen schlägt sich dies darin nieder, dass zumindest die meisten von ihnen die eigene Öffentlichkeitsarbeit stark an derjenigen anderer messen und systematisches „Benchmarking“ [Diana] betreiben. Auf Führungskräfte, die wenig Zeit für vergleichende Tätigkeiten [Eva] oder als „Seiteneinsteiger“ [Florian] zu wenige *gewachsene* Kontakte haben, trifft dies allerdings nicht zu.

Die Einbindung in Netzwerke ist dabei nicht mit geschlechtsspezifischen Unterschieden verbunden. Weder ‚netzwerken‘ die männlichen Führungskräfte mehr als die weiblichen noch nutzen sie ihre Kontakte auf unterschiedliche Weise. Der von Hon (1995) angesprochene Ausschluss weiblicher PR-PraktikerInnen von ‚good-old-boy‘-Netzwerken trifft für die befragten Führungsfrauen offensichtlich nicht zu. Auch innerhalb der jeweiligen Organisation haben sie – wie bereits dargestellt – ebenso Zugang zu männerdominierten Vorständen wie ihre männlichen Kollegen.

### *Rollenvorbilder*

Noch stärker auf die berufliche Vergangenheit der Führungspersonen bezogen ist die Tatsache, dass einige Befragte auf Vorbilder für ihre Rolle als Führungskraft zurückblicken können [Adrian, Bruno, Clara, Clemens, David, Diana, Emanuel], während anderen diese Rollenvorbilder fehlen [Anja, Bea, Eva, Florian]. Als Gründe für *fehlende Vorbilder* wurde die mangelnde Gelegenheit, solche Personen kennen zu lernen, genannt – besonders, wenn es sich um fehlende weibliche Vorbilder in Führungspositionen handle. Dies sei zum einen der Fall, wenn man als Seiteneinsteiger in die PR komme und sich nicht in einer PR-Agentur oder in der PR-Abteilung eines großen Konzerns ‚hoch arbeite‘ [Eva, Florian]. Eva spricht zusätzlich von einem „Nachteil in solchen kleinen Unternehmen, dass Sie wenig lernen können, sondern Sie sind der eigene Lehrer“. Zum anderen bewirke die Berufserfahrung, die man vor dem Einstieg in die PR angesammelt hat, dass man speziell für den Bereich Public Relations nicht noch gesonderte Vorbilder suche [Clemens, Emanuel]. Ähnliches berichtet auch eine Befragte ohne jegliche Vorbilder: „Es war auch nie mein Ziel, Konzernsprecherin zu werden. Ich war ja sehr lange im Journalismus tätig, und als ich dann in die PR gekommen bin, war ich auch aus dem Alter raus, wo man sich solche Vorbilder sucht“ [Bea].

Vergleicht man die Profile der Befragten mit und ohne Rollenvorbilder, zeigt sich ein wesentlicher Unterschied: Ersteren gelingt es bis auf eine Ausnahme [David] besser als den übrigen, bestimmte Tätigkeiten an ihre Mitarbeiter weitgehend zu delegieren. Dieser Unterschied wird auch dadurch deutlich, dass diese Führungskräfte wesentlich öfter als die übrigen Befragten betonen, wie wichtig es sei, den Mitarbeitern Eigenverantwortung zu übertragen. Dass es vor allem den befragten Frauen an Vorbildern fehlt, trägt damit zur Erklärung bei, warum die weiblichen Führungskräfte der Stichprobe stärker zu Multitasking neigen als ihre männlichen Kollegen. Auch haben Rollenvorbilder eine gewisse – wenn auch geringfügig – unterschiedliche Wirkung bei den befragten Männer und Frauen. Männliche Befragte berichten hauptsächlich, sie hätten von ihren früheren Vorgesetzten gelernt, auf ihre eigene Meinung, Erfahrung oder Skepsis zu vertrauen und sich damit gegenüber anderen durchzusetzen [Bruno, David, Adrian]. Die beiden einzigen weiblichen Führungspersonen, die von eigenen Vorbildern sprechen, haben Personen, die sehr von ihrer eigenen Meinung überzeugt waren, als negative Vorbilder in Erinnerung [Diana] und haben von positiven Vorbildern hingegen gelernt, „Feedback zu geben, Raum für Kommunikation zu lassen und eben auch Raum zu geben, mal wegzugehen von alten Herangehensweisen“ [Clara].

Darüber hinaus finden sich in den Aussagen der Befragten diverse Hinweise auf sehr individuelle Einflüsse von Rollenvorbildern, die jedoch keinen Erklärungsbeitrag für die Profil-Unterschiede innerhalb der Stichprobe leisten. Ausgenommen davon sind folgende individuelle Aspekte: Das Verständnis von PR als „ein bisschen Vertrieb“ [Diana] bei einer Befragten ohne betriebswirtschaftliche Prägung durch Studium oder Beruf dürfte zusätzlich dadurch erklärt werden, dass ihre erste Vorgesetzte im Bereich Investor Relations eine „Marketing-Frau“ war, von der sie viel Fachliches lernen konnte. Ebenso führt Clemens seinen Fokus auf Management-Ausbildung, Telefondienst und Korrespondenz – und damit seine persönliche Verfügbarkeit für alle Personen, die mit ihm Kontakt aufnehmen wollen – auf seine erste Vorgesetzte zurück, die ihm geraten hat, „junge Leute“ zu fördern, sobald er in leitender Position sei.

Im Vergleich mit den Personen, die ihren Kontakt zu Netzwerken hervorheben, betreiben die Befragten, die stattdessen stärker auf Rollenvorbilder zurückgreifen [Clemens, Clara], weniger eines ‚Benchmarking‘ in Bezug auf die Arbeit anderer, sondern versuchen, nach eigenen Vorstellungen ‚best practice‘ zu etablieren. Allerdings können beide Herangehensweisen als zwei unterschiedliche Nuancen des Konzept des ‚role making‘ (vgl. Culbertson, 1991) verstanden werden.

#### *Förderung durch Mentoren*

Wie zu erwarten war, steht für die Befragten die Förderung durch Mentoren oft mit der Existenz von Vorbildern in Verbindung. Da die meisten Führungskräfte, die über Rollenvorbilder berichteten, von diesen und anderen auch in Hinblick auf ihre Karriere gefördert wurden, ergeben sich aus dieser Unterstützung die geschilderten Effekte von Vorbildern. Allerdings betreiben die von Mentoren geförderten Führungsfrauen [Anja, Clara, Diana] im Durchschnitt stärkeres Multitasking als ihre männlichen Kollegen [Clemens, David, Emanuel]. Dieser Zusammenhang entspricht den Befunden von Tam et al. (1995), denen zufolge Mentoren die Ausübung der ‚Manager‘-Rolle bei männlichen stärker als bei weibliche Führungspersonen fördern. Dass Frauen seltener in ein Mentoren-Verhältnis eingebunden werden als Männer, trifft für die Stichprobe allerdings nicht zu.

## 6.4 *Einflüsse persönlicher Aspekte*

Die vorangegangenen Ausführungen zeigen: „Man muss nach wie vor, bis ans Berufsende, immer an sich arbeiten“ [Emanuel]. Dass dies eine gewisse Integration der Persönlichkeit in die jeweiligen organisationalen Umstände impliziert, wurde bereits angedeutet. So zeigen sich im Folgenden immer wieder Verbindungen von Persönlichkeitsaspekten zur beruflichen Erfahrung. Dabei stellte die Analyse ebendieser Aspekte allerdings heraus, dass – wie bei den theoretischen Überlegungen dazu angemerkt – die einzelnen Konstrukte der Persönlichkeitspsychologie sich teilweise stark überlappen. So scheint es angebracht, *Persönlichkeitseigenschaften in Verbindung mit Motiven und Kompetenzen* und nicht getrennt voneinander zu behandeln.

### 6.4.1 **Kontrolle, Erfolg und Anschluss: Motive zur Rollenausübung**

Das aktive Streben nach einer Führungsposition – im Theorieteil auch als ‚role aspiration‘ (Lauzen, 1992) oder ‚desire‘ (Grunig et al., 2001) bezeichnet – ist nach Erkenntnissen ebendieser Forscherinnen der wichtigste Faktor dafür, warum PR-PraktikerInnen von der Rolle des Technikers in die des Managers wechseln. Im Rahmen dieser Analyse kann jedoch nicht bestätigt werden, dass diejenigen Führungskräfte, die sich selbst keine ausgeprägte ‚role aspirations‘ zuschreiben [Adrian, Bea, Bruno, Clara, Clemens, Eva], im Vergleich zu den übrigen Befragten eher der Techniker-Rolle zuzuordnen wären. Vielmehr können unterschiedliche Nuancen im Rollenverhalten durch unterschiedlich starke Ausprägungen bezüglich der drei verschiedenen Motivdispositionen erklärt werden.

#### *Machtmotivation*

Davon, bewusst eine Führungsposition angestrebt zu haben, berichten vor allem die befragten Personen, die auch eine hohe Macht- oder Kontrollmotivation aufweisen. Da machtmotivierte Personen vom Wunsch nach Kontrolle getrieben werden, dabei aber auch ihren Mitmenschen gegenüber eine gewisse Überlegenheit erreichen wollen, handelt es sich bei dementsprechend motivierten Befragten nicht um diejenigen, die möglichst viele Aufgaben selbst übernehmen und wenig delegieren. Vielmehr übernehmen die Führungskräfte, für die Kontrolle eine sehr wichtige Rolle spielt [Diana, Emanuel, Florian, Eva] – falls sie Mitarbeiter haben –, zwar relativ wenige Aufgaben komplett selbst, sind aber bei sehr vielen Tätigkeiten „in der Spitze“ [Emanuel] beteiligt. Dabei ist es diesen Befragten wichtig, dass man in seiner Rolle dem Ma-

nagement gegenüber „nicht den Eindruck erwägt, dass die Dinge unkontrolliert laufen“ [Florian], und dass die eigenen Mitarbeiter die Gegenwart des ‚Chefs‘ spüren – positiv wie negativ [Emanuel], und man selbst maßgeblich Einfluss auf die Arbeit der Abteilung nehmen kann. Die einzige Frau mit Personalverantwortung unter den Machtmotivierten räumt jedoch ein, ihre berufliche Sozialisation in einer Position mit Personalverantwortung habe sich abschwächend auf ihr Kontrollbedürfnis ausgewirkt. Die übrigen Führungspersonen behaupten von sich selbst, generell keinen besonderen Wert auf Kontrolle zu legen. Dementsprechend greifen diese Personen nicht zu detailliert in die Arbeit ihrer Mitarbeiter ein und geben diesen eher Verbesserungsvorschläge, statt Inhalte nach eigener Einschätzung zu verändern. Interessant ist, dass zwei der Befragten [Bruno, Clemens] keinerlei Kontrollwunsch in Bezug auf die Arbeit ihrer Mitarbeiter haben, jedoch Kontrollverlust in Bezug auf ihre eigenen Tätigkeiten als starken Stressfaktor erleben, was im Rahmen der Stressbewältigung genauer behandelt wird.

Neben der Überwachung der Mitarbeiter wird auch der Wille, sich zu profilieren, von der Machtmotivation in Zusammenhang mit Führungsstreben positiv beeinflusst – allerdings nur bei den befragten Männern. Für Frauen ist die Profilierung gegenüber Vorgesetzten offensichtlich auch dann wichtig, wenn Macht und Führung nicht unbedingt ihre vordergründigen Karriereziele sind und waren. Dabei stellt sich die Frage, ob der Profilierungswille bei Frauen tatsächlich mit anderen Aspekten zusammenhängt oder ob sie Machtmotivation für unangebracht in ihrer geschlechtlichen Rolle halten und sich diese daher seltener eingestehen. Besonders unsoziales oder konkurrenzorientiertes Verhalten – die Differentialpsychologie nennt dies als möglichen Charakterzug machtmotivierter Menschen – konnte hier in diesem Zusammenhang nicht festgestellt werden. Von einem verstärkten Bedürfnis, Verantwortung seinen Mitarbeitern gegenüber zu übernehmen, als ebensolches Charakteristikum berichten zumindest zwei Machtmotivierte, die sich eine gewisse „Fürsorgeidee“ [Florian] beziehungsweise ein „Helfersyndrom“ [Diana] zusprechen. Hier zeigt sich ein Zusammenhang mit dem Bereich soziale Kompetenzen, der an späterer Stelle erörtert wird.

### *Vertrauen in andere*

Es fällt auf, dass die Befragten mit hoher Machtmotivation auch diejenigen sind, die wenig Vertrauen gegenüber anderen aufweisen. ‚*Vertrauen*‘ als Eigenschaft innerhalb der ‚Big Five‘-Dimension ‚*Verträglichkeit*‘ kann somit ebenso als ein Einflussfaktor auf das Ausmaß an Kontrolle der Mitarbeiter angesehen werden. Im Fall von Diana und Florian wird das geringe

allgemeine Vertrauen dadurch relativiert, dass sie betonen, zumindest ihren eigenen Mitarbeitern zu vertrauen und daher viel delegieren zu können. Dadurch, berichten diese beiden Führungskräfte, könnten sie teilweise auch auf die Kontrolle bestimmter Abläufe verzichten – im Gegensatz zu Emanuel, der als einziger Befragter der Meinung ist, die Rolle einer Führungskraft „beinhaltet sicherlich ein hohes Maß an Misstrauen gegenüber den Mitarbeitern, gerade in dieser Branche“. Während Emanuel und Florian ihr Misstrauen nicht zu stören scheint, wünschen sich ihre weiblichen Pendants Diana und Eva zumindest eine Basis für mehr Vertrauen. Damit korrespondiert, dass sich die genannten Männer mehr in der Rolle des ‚Chefs‘, die Frauen eher in der Rolle des Team-Mitglieds sehen. Weitere Führungskräfte, die trotz gewisser Skepsis im Allgemeinen Vertrauen zu ihren eigenen Mitarbeitern haben, aber im Gegensatz zu den Erstgenannten wenig machtmotiviert sind [Bea, Adrian, Bruno], kontrollieren zwar weniger, übernehmen jedoch immerhin bei wichtigen Themen gewisse – sonst delegierte – Aufgaben selbst. Dementsprechend bezeichnen Befragte, die in solchen Situationen Tätigkeiten *nicht* automatisch an sich ziehen, ihr Vertrauen in andere als sehr stark [Anja, Clara, Clemens, David].

### *Leistungsmotivation*

Den Willen, ihr Bestes zu geben, betonen alle Befragten. Dies äußert sich am auffälligsten in der starken *Ergebnisorientierung* vieler Führungskräfte. So sei es für die meisten „einfach spannend, wenn man etwas bewegen kann, wenn man merkt, dass man dem Management eine Empfehlung gibt, das umgesetzt und angenommen wird, und es dann funktioniert“ [Diana]. Da dabei weniger der investierte Aufwand als der Output zähle [Clara], delegieren die besonders zielorientierten Befragten [Anja, Bruno, Clara, Clemens, Emanuel] bestimmte Tätigkeiten aus Effizienzgründen, um den Erfolg ihrer Abteilung als Gesamtheit zu gewährleisten. Denn auch die Leistung der Mitarbeiter bestätigt für diese Personen die eigene Leistung.

Dass in Zusammenhang mit hoher Leistungsmotivation oft auch gesteigerte *Innovationsfreude* steht, gilt zumindest für einen Teil der Führungspersonen. Für diese beinhaltet ihr Leistungsstreben gleichzeitig, „sich „zu entfalten“ [Diana], „hin und wieder auch recht kreativ sein, im Sinne von mit verschiedenen Ansätzen da ran zu gehen“ [David], neue Wege aufzuzeigen [Clara] und „neue Themen anzugehen, um dadurch einfach ein ganz anderes Spektrum zu erfassen“ [Anja] – kurz: im Sinne des ‚role making‘ ihre Rolle selbst zu gestalten. Daneben bezeichnen einige Leistungsmotivierte ihre Arbeitsweise als geradezu *perfektionistisch* und weisen auf ihren hohen professionellen Anspruch hin. Dieser äußert sich hauptsächlich darin,

„dass man sich selber immer wieder hinterfragt, dass man die eigene Arbeit hinterfragt, die eigene Leistung hinterfragt [...] [statt] zu sagen: ‚Ich bin der Größte!‘“ [Diana], bei Bedarf oft auch selbst Arbeiten von Mitarbeitern [Bea] nachbessert oder bei Informationen von Fachstellen „lieber dreimal mehr“ [Bruno] nachfragt. In Verbindung mit einer starken *Identifikation* mit der eigenen Aufgabe erklärt sich auch die Tatsache, dass einige Befragte sehr viel Wert auf Korrespondenz und Telefondienst legen, um möglichst jeder Person, die den Dialog mit dem jeweiligen Unternehmen sucht, diesen auch anzubieten [Clemens, David, Eva].

Für diejenigen Führungspersonen, die trotz geringer Machtmotivation in erfolgsentscheidenden Situationen in die Arbeit ihrer Mitarbeiter eingreifen, gibt eine entsprechende Leistungsmotivation den Anlass zu diesem Verhalten. Man müsse den Mitarbeitern Freiraum geben, „aber es gibt Dinge, die so zentral und wichtig sind, dass ich sie nicht völlig aus der Hand gebe, da ist es schon besser, sie zu kontrollieren“ [Adrian]. Während Leistungsmotivierte generell eher auf die Vorteile des Delegierens setzen, wirkt sich der ‚Perfektionismus‘ lediglich bei Frauen [Bea, Diana] dahingehend aus, dass sie gerne mehr Details selbst übernehmen würden und nur deshalb delegieren, weil sie sich durch das hohe Arbeitspensum dazu gezwungen sehen. Dass Frauen in Führungspositionen eine generell höhere Leistungsmotivation besitzen als ihre männlichen Kollegen (vgl. Hon et al., 1992), kann hier nicht bestätigt werden. Allerdings zeigt sich die damit verbundene Innovationsbereitschaft und *Selbstreflexion* – „self-actualization“ (S. 425) – bei den weiblichen Befragten in überdurchschnittlichem Maße.

### *Anschlussmotivation*

Ein gutes Verhältnis zu ihren Mitarbeitern zu haben, halten zwar alle Befragten für relativ wichtig, es stellt jedoch für manche ein stärkeres Motiv dar als für andere. Führungskräfte mit gewissem „Harmoniebedürfnis“ [Florian] oder solche, die von sich behaupten, sie seien ein „Konsensmensch“ [Diana], stellen dementsprechend zum einen ihre Rolle im Team besonders stark heraus [Anja, Clemens, David, Diana]. Zum anderen veranlasst hohe Anschlussmotivation manche Befragte dazu, neben einem freundschaftlichen Umgang auch für genügend Freiräume und Respekt vor selbstständiger Leistung der Mitarbeiter zu sorgen [Adrian, Bea, Bruno, Diana, Florian]. Hohe Anschlussmotivation hat offensichtlich auch Einfluss darauf, dass man im eigenen Team bewusst als Vorbild auftreten will [Adrian, Clemens, Diana], denn „den Leuten [zu] zeigen, dass man sich selbst für Sachen nicht zu schade ist, ist auch etwas, was Respekt einbringt“ [Diana]. Von konformem Verhalten oder mangelnder Durchsetzungs-

fähigkeit im Zuge hoher Anschlussmotivation berichtet jedoch keine(r) der befragten PR-Führungspersonen.

Der Einfluss dieser Motivation wird bei den meisten Befragten durch die Einsicht relativiert, man müsse den Mitarbeitern stets ehrliches Feedback geben: „Ich finde, es ist eine Führungsfunktion, dass man einem Mitarbeiter auch klare Orientierung gibt, anstatt immer nur freundlich zu sein“ [Bruno]. Die Aussagen weiterer Führungspersonen geben Beispiele dafür, wie die persönliche Abneigung gegen Zurückweisung zu Gunsten der Ergebnisorientierung in den Hintergrund tritt. „Ob sie mich dann lieb haben oder nicht, darum geht es nicht so sehr, sondern es geht darum, dass ich meinen Management-Job gut mache“ [Clara], „[d]enn Sie müssen ab und zu auch für den einzelnen Mitarbeiter unpopuläre Entscheidungen treffen. Sie müssen Aussagen machen, die dem Einzelnen vielleicht nicht in den Kragen passen, weil sie sein Tun beeinflussen, ihn mehr oder weniger auf einen Weg zwingen – ich sage das ganz bewusst – was mancher ab und zu auch nicht nachvollziehen kann. Sie können als Kommunikationschef niemals ein Freund von allen sein“ [Emanuel]. Clemens als sehr stark anschlussmotivierte Person musste sich dieses Verhalten allerdings im Laufe seiner Management-Laufbahn erst aneignen, da er bemerkte, dass Mitarbeiter zu starkes Entgegenkommen des Chefs eher verunsichert als motiviert.

Auffälligerweise entsprechen die jeweiligen Einstellungen zur Rolle im Team und konstruktivem Feedback der Unternehmenskultur, innerhalb derer die jeweilige Führungskraft arbeitet. Dabei stellt sich die Frage, ob diese Kultur die Motivdispositionen der Befragten derart geprägt hat oder ob man aufgrund der eigenen Motivation die Werte in der Organisation entsprechend auslegt. Weibliche und männliche Anschlussmotivierte zeigen dabei ähnliche Verhaltensweisen.

#### **6.4.2 Organisationstalent und Kreativität: Kompetenzen für PR-Techniker?**

Insbesondere bei der Analyse der Kompetenzen der befragten PR-Führungspersonen zeigen sich enge Verflechtungen mit einzelnen Persönlichkeitseigenschaften. Daher fließen Letztere in folgende Darstellungen besonders stark ein. Auf Basis des umfassenden Konzeptes der ‚Big Five‘-Dimensionen lassen sich dabei Unterschiede in den Persönlichkeitseigenschaften der PR-Führungspersonen relativ detailliert beschreiben.

*Organisationstalent*

Wie im theoretischen Teil der Arbeit vermutet, werden mit dem Begriff ‚Organisationstalent‘ unterschiedliche Eigenschaften assoziiert. So schreiben sich die meisten der Befragten eine gewisse Organisationsfähigkeit zu, doch begründen sie dies aus jeweils einer von zwei unterschiedlichen Perspektiven. Einerseits habe der Begriff ‚Organisationstalent‘ den „Beigeschmack von *Detailversessenheit*“ [Adrian], was in Verbindung mit ‚Ordnlichkeit‘, einer Eigenschaft im Rahmen der Big Five‘-Dimension Gewissenhaftigkeit, steht und wohl eher PR-Technikern als PR-Managern zugeschrieben wird. Dementsprechend distanzieren sich viele Führungskräfte von dieser Fähigkeit beziehungsweise Eigenschaft, indem sie betonen, dass Strukturiertheit und operative Detailarbeit nicht zu ihren Stärken gehören. Lediglich zwei Personen [Diana, Florian] bezeichnen sich als ‚Organisationstalente‘ in diesem Sinne. Dies zeige sich in einer sehr detailorientierten Arbeitsweise [Florian] sowie in einer „fantastischen Ablage“ [Diana], was diese Befragten jedoch weniger dazu veranlasst, organisatorische Aufgaben selbst zu übernehmen, sondern sich vielmehr an vielen Tätigkeiten korrigierend zu beteiligen. Damit kann eine Verbindung zwischen ausgeprägter Ordnunglichkeit oder Detailorientierung und dem bei den entsprechenden Personen ebenfalls starken Kontrollbedürfnis hergestellt werden.

Versteht man den Begriff des Organisierens hingegen im Sinne von „Prozessmanagement“ [Adrian], wo es darum geht, den Überblick über verschiedene Abläufe zu behalten und nur beschränkt regulierend einzugreifen, gesteht sich ein Großteil der Führungspersonen ‚Organisationstalent‘ ein. Ihre Stärken sehen sie dabei darin, Situationen und Probleme möglichst schnell einzuschätzen und gezielt zu handeln [Bea, Clara, Diana, Emanuel], gerade bei umfassender Personalverantwortung, denn „da ist Organisation alles“ [Bea]. Hierbei bezeichnen sich sogar PR-Verantwortliche als organisationsstark, die „weniger komplett durchorganisiert“ [Bruno] sind, aber „auf eine chaotische Weise“ [Eva] etwa bei der Organisation von Veranstaltungen trotzdem erfolgreich sind. Folglich lassen ‚Prozessmanagement-Talente‘ – abgesehen vom geringeren Anteil an Machtmotivierten – ihren Mitarbeitern generell mehr Freiräume als detailorientierte ‚Organisationstalente‘, da ihnen zufolge Organisation darin besteht, „auf dem Schiedsrichterstuhl zu sitzen, den Überblick zu bewahren und zu gucken: Wo läuft das Spiel gut, wo nicht? Wo muss man reingehen?“ [Clara]. Doch auch die Befragten, die eine Organisationsschwäche in jeglicher Hinsicht einräumen [Anja, Clemens, David], setzen auf die Selbstständigkeit ihrer Mitarbeiter.

Die Vermutung, dass Führungskräfte, die sich wenig organisatorisches Talent zuschreiben, organisatorische Tätigkeiten häufiger delegieren als andere, kann darüber hinaus nicht bestätigt werden. Ebenso erweist sich die Behauptung, Frauen seien aufgrund ihrer größeren Erfahrung im Haushalt die besseren Organisatoren und würden daher mehr organisatorische Tätigkeiten selbst übernehmen (vgl. Röttger et al., 2003, S. 278), zumindest für die hier befragten Führungskräfte als haltlos. Obwohl ein Vergleich zwischen Frauen mit und ohne Familie daran scheitert, dass nur eine der weiblichen Befragten ein Kind hat [Eva], decken die weiblichen Führungskräfte – ob mit oder ohne Kind – das gesamte Spektrum zwischen perfekten und sehr schlechten Organisatorinnen ab.

### *Kreativität*

Obwohl in den Interviews aus forschungspragmatischen Gründen auf klassische Kreativitätstests verzichtet wurde, konnte die Kreativität der befragten Führungskräfte dadurch eingeschätzt werden, welche Bedeutung diese für sie selbst hat und welche Beispiele sie für ihre Kreativität angaben. Gleichzeitig hängt damit auch die Ausprägung der ‚Big Five‘-Dimension ‚Offenheit‘ zusammen, da offene Personen gerne kreativ arbeiten und innovative Herausforderungen schätzen (vgl. McCrae & Costa, 1997). Fünf Führungskräfte halten Kreativität für sehr wichtig und sind gleichzeitig sehr offen gegenüber neuen Aufgaben [Anja, Clemens, David, Emanuel, Eva]. Interessanter Weise befinden sich in dieser Gruppe genau diejenigen Personen, die sich als schlechte Organisatoren bezeichnen. Somit besteht bei den Befragten ein negativer Zusammenhang zwischen Organisationstalent und Kreativität, den David explizit erwähnt und nur Emanuel bestreitet. Einigkeit bei diesen PR-Chefs besteht jedoch darüber, dass Kreativität ein unentbehrlicher Bestandteil des Tätigkeitsprofils einer PR-Führungsperson sei – „Das ist fast das A und O“ [David] –, wobei Eva als ‚One-Woman-Show‘ aufgrund ihrer operativen Überlastung allerdings kaum Zeit für kreative Ideen hat. Die übrigen vier Führungskräfte betonen vor allem ihren ständigen Innovationsdrang, ihr „out-of-the-box-thinking“ [Clemens], und geben meist diverse anschauliche Beispiele für ihre Kreativität. Dies kommt in den entsprechenden Tätigkeitsprofilen dadurch zum Ausdruck, dass diese Personen ihre Rolle am stärksten im Sinne des ‚role making‘ nach ihren eigenen Vorstellungen prägen.

Eine zweite Gruppe von Befragten zeigt sich als weniger kreativ im schöpferischen Sinne und stellt ihre Offenheit bezüglich Innovationen nicht so stark heraus wie die zuvor beschriebenen Personen. Diese Führungskräfte [Clara, Diana, Florian] bringen zwar neue Impulse in ihre

Arbeit ein, entnehmen diese jedoch in stärkerem Maße ihrer Umwelt als ihrer eigenen Kreativität. Demzufolge kann bei diesen Personen zwar ein gewisses ‚role making‘ – wie etwa die Optimierung bestehender Maßnahmen – beobachtet werden, doch definieren sie ihre Rolle nicht so individuell wie kreativere und offenere PR-Verantwortliche. Ebenfalls wichtig ist Kreativität für eine dritte Gruppe von Führungspersonen. Da sich diese jedoch von „Utopien“ [Adrian], „Luftschlössern“ [Bea] oder „nie Dagewesenem“ [Bruno] distanzieren und somit weniger Offenheit beweisen als andere Befragte, finden sich in deren Aussagen auch keine Hinweise darauf, dass sie ihre Rolle auf innovative Weise prägen.

Geschlechtsspezifische Unterschiede, wie man sie aufgrund der weitverbreiteten Annahme, Frauen seien im künstlerischen Sinne kreativer als Männer, vermuten könnte, werden auch bei dieser Kompetenz nicht deutlich. Vielmehr sind die Führungskräfte, die im Gespräch ihre Kreativität am deutlichsten unter Beweis stellen konnten [Clemens, David, Emanuel] durchwegs Männer. Ebenso wenig kann nach Grunig, Toth und Hon (2001) argumentiert werden, dass Kreativität PR-PraktikerInnen vom Ausüben einer Manager-Rolle abhalte. Diese Fähigkeit wird vielmehr von den meisten Befragten als wichtig für ihre Rolle angesehen und auch die sehr kreativen Befragten unterscheiden sich generell nicht von weniger kreativen Befragten – abgesehen vom Aspekten des ‚role making‘ – bezüglich der Ausübung von Manager- oder Techniker-Tätigkeiten. Auch zeigen sich keine Unterschiede zwischen ‚idea people‘ im Sinne von konzeptionell Kreativen und ‚creative people‘, künstlerisch Kreativen (vgl. S. 230). Zwar sind die befragten Führungskräften jeweils nicht ausschließlich auf eine dieser beiden Arten, sondern meist in jeglicher Hinsicht kreativ. Doch kann man bei denjenigen, die sich häufig an gestaltenden Aufgaben im künstlerischen Sinne *beteiligen*, eine ausgeprägte Tendenz zum Multitasking verzeichnen. Im Gegensatz dazu scheint konzeptionelle Kreativität mit Multitasking kaum vereinbar zu sein, da eine Überlastung mit operativen und Routine-Tätigkeiten die Entfaltung dieser Kompetenz behindere [Bruno, Emanuel, Eva].

### 6.4.3 Soziale Kompetenzen

Der Einfluss sozialer Kompetenzen auf die Arbeitsweise der Befragte kann teilweise als relativ begrenzt bezeichnet werden, da einige der in diesem Konstrukt zusammengefassten Fähigkeiten bei allen Personen in etwa gleicher Ausprägung festgestellt wurden und somit nicht für Unterschiede im Tätigkeitsprofil verantwortlich gemacht werden können. Ausprägungen derjenigen Fähigkeiten und Persönlichkeitseigenschaften, bezüglich derer sich die Befragten je-

doch unterscheiden, lassen vor allem Schlussfolgerungen auf das Rollenverhalten gegenüber Mitarbeitern und gegenüber der Unternehmensleitung zu.

### *Soziale Wahrnehmung*

In Bezug auf die Wahrnehmung von Personen und Situationen sowie der eigenen Person können die befragten PR-Führungspersonen generell als sehr kompetent bezeichnet werden. Während die Frauen ihre „persönlichen Sensoren für negative Schwingungen“ [Diana] etwas stärker betonen und dies mit „weibliche[r] Intuition“ [Eva] und „emotionaler Intelligenz“ [Bea] begründen, zeigen sich bei der Kenntnis der eigenen Persönlichkeit an sich keine geschlechtsspezifischen Unterschiede. Der Tenor dabei ist vielmehr, dass man sich mit dem Alter und den Jahren in leitender Position – teilweise unterstützt durch 360°-Analysen – besser als Person in seiner leitenden Rolle kennen lerne. Jedoch geben sich die befragten Frauen tendenziell *selbstkritischer* als ihre männlichen Kollegen, was durch Erfahrungen von Männern [Bruno, David, Emanuel] und Frauen allgemein bestätigt wird: „Ja, das hat vielleicht auch damit zu tun, dass man sich als Frau vielleicht mehr Gedanken macht, wie man auf andere Menschen wirkt. Man hinterfragt sich in der Regel mehr als ein Mann“ [Bea]. Dies zeigt sich etwa darin, dass die befragten Frauen ihre Arbeit tendenziell stärker mit anderen abgleichen und ihre eigene Meinung nicht so stark durchsetzen wie der Durchschnitt der männlichen Befragten.

### *Soziale Orientierung*

Als ein Aspekt sozialer Orientierung gilt es, *sich für andere einzusetzen*, was auch den Eigenschaften ‚*Altruismus*‘ (Freundlichkeit gegenüber den Mitmenschen) und ‚*Gutherzigkeit*‘ (Vorrang menschlicher Bedürfnisse vor wirtschaftlichen Überlegungen) im Rahmen der ‚Big Five‘-Dimension ‚*Verträglichkeit*‘ entspricht. Dass für die Mehrheit der Befragten die Unterstützung ihrer Mitarbeiter sehr wichtig ist, äußert sich darin, dass entsprechend viele Befragte bei personellen und zeitlichen Engpässen bereitwillig Aufgaben ihrer Mitarbeiter übernehmen. Dabei sind es vor allem die weiblichen Führungspersonen, die ihr „leichtes Helfersyndrom“ [Diana] auch auf private Aspekte beziehen, indem sie Mitarbeiter besonders unterstützen, wenn sie persönliche Probleme haben, oder darauf achten, dass diese auch Zeit für ihr Privatleben haben [Anja, Clara, David, Diana]. Dies spiegelt sich in der Ausübung ihrer jeweiligen Rolle derart wider, dass sie – wenn auch zum Teil ungewollt [Clara] – im Gegensatz zu ihren männlichen Kollegen eher die Rolle eines Teammitglieds als die Rolle des ‚Chefs‘ einnehmen.

In Bezug auf das Auftreten als ‚Chef‘ zeigt also der Einsatzwille für andere ähnliche Auswirkungen wie die Anschlussmotivation. Erstaunlicherweise leistet hingegen die Eigenschaft ‚*Entgegenkommen*‘, eine weitere Unterdimension von ‚*Verträglichkeit*‘, die den Vorzug von Teamarbeit gegenüber Konkurrenzsituationen beschreibt, dazu keinen Erklärungsbeitrag. Obwohl alle Befragten lieber im Team arbeiten, betrachten sich dabei die wenigsten als gleichwertige Mitglieder. Auch hängt diese Eigenschaft nicht damit zusammen, ob man streng zwischen eigenen Tätigkeiten und solchen seiner Mitarbeiter unterscheidet [Bruno, Clemens] oder übermäßig viel im Team bearbeitet und wenig Tätigkeiten grundsätzlich delegiert [Bea, David], da die Befragten mit diesen jeweils extremen Profil-Ausprägungen gleichermaßen Teamwork bevorzugen.

*Wertepluralismus* im Sinne von Kompromissbereitschaft gilt als weitere Kompetenz im Bereich der sozialen Orientierung. Diese Fähigkeit bezeichnet die Bereitschaft, auch Meinungen zu tolerieren, die von ihrer eignen abweichen und kommt in den Aussagen der kaum machtmotivierten und wenig skeptischen Führungskräfte am deutlichsten zum Ausdruck. Der Zusammenhang gilt allerdings für Männer stärker als für Frauen, da sich ausschließlich männliche PR-Chefs [Bruno, Emanuel, Florian] als wenig kompromissbereit zeigten, nach dem Motto: „Ich will das so und Schluss!“ [Florian]. Alle übrigen PR-Verantwortlichen, die sich zum Thema Wertepluralismus äußerten [Adrian, Anja, Bea, Clemens, David, Diana], sehen von der eigenen Meinung abweichende Argumente eher als Bereicherung an, weshalb sie neben den zuvor genannten Gründen tendenziell weniger kontrollierend in die Tätigkeiten ihrer Mitarbeitern eingreifen.

#### *Durchsetzungsfähigkeit*

Wer mangelnde Kompromissbereitschaft zeigt, dem wird zugleich *Dominanz* – eine Eigenschaft der Dimension ‚*Extraversion*‘ – vorgeworfen, wie bei den befragten Führungskräfte zu sehen ist. Offensichtlich werden aber auch Personen, die durchaus andere Meinungen zulassen, mit diesem Vorwurf konfrontiert [Anja, Clara]. Bei diesen beiden Führungsfrauen handelt es sich um die einzigen Befragten, die sich weder als machtmotiviert bezeichnen noch von mangelndem Vertrauen berichten und trotzdem an relativ vielen Tätigkeiten am Rande beteiligt sind. Damit erklärt die Eigenschaft ‚*Dominanz*‘ bei diesen Personen dasselbe Verhalten, das bei anderen Befragten hoher Machtmotivation, geringer Kompromissfähigkeit und schwachem Vertrauen zugeschrieben wurde. Allerdings betonen dominante wie weniger dominante Befragte, dass sie keinesfalls nachgiebig seien und in aller Regel ihre Ziele durchset-

zen könnten, denn „es gibt Bereiche, da müssen Sie Chef sein“ [Clemens]. Ähnlich homogen stellt sich das *Konfliktverhalten* der Führungspersonen dar. Da die Fähigkeit, Konflikte auszutragen, von allen Befragten bestätigt und als notwendig betrachtet wird, stellt sie kein Kriterium dar, aufgrund dessen sich Tätigkeitsprofile unterscheiden würden.

Als unterstützend zur Durchsetzung von Zielen kann die Eigenschaft Ehrgeiz oder ‚*Leistungsstreben*‘ als Aspekt der Eigenschaftsdimension ‚Gewissenhaftigkeit‘ – nicht zu verwechseln mit Leistungsmotivation – angeführt werden. Vor allem die befragten Frauen bezeichnen die Eigenschaft, hart zu arbeiten um ihre Ziele zu erreichen, als relevant für ihre Tätigkeit. Betrachtet man den Profilierungswillen, den alle fünf Führungsfrauen aufweisen und der nur bei den männlichen Befragten großteils durch Machtmotivation erklärt werden kann, bietet bei den weiblichen Befragten somit der Ehrgeiz eine Erklärung für das Bedürfnis, sich zu profilieren. Insbesondere die von Frauen bevorzugte Art und Weise der Profilierung, seine Leistung auf möglichst vielen Gebieten unter Beweis zu stellen, korrespondiert mit Aussagen wie: „Ja, ich bin schon sehr ehrgeizig. Ich versuche, alles, was mir möglich ist, auch zu machen“ [Bea] und spiegelt sich im konkreten Fall auch im Multitasking bezüglich einzelner PR-Tätigkeiten wider. Lediglich eine PR-Verantwortliche bezeichnet sich selbst als nicht sehr ehrgeizig und behauptet: „Ich habe nie gedacht: ‚Das muss jetzt sein. Ich will Karriere machen!‘ Das war nie der Fall. Ich finde, das ist bei Frauen generell so. Also ich kenne wenige Frauen, die ehrgeizig sind“ [Eva]. Diese Verallgemeinerung widerspricht zwar den Aussagen aller übrigen Befragten, für die individuelle Befragte hat ihr fehlender Ehrgeiz allerdings Einfluss darauf, warum sie nicht als Chefin einer Abteilung arbeitet und daher in höchstem Maße Multitasking betreibt.

Relativiert wird die bei allen Befragten vorhandene Durchsetzungsfähigkeit durch eine Eigenschaft des ‚Neurotizismus‘, die mit dem Begriff ‚*Nicht-Nein-Sagen-Können*‘ am besten beschrieben wird. Wiederum erwähnen nur weibliche Führungspersonen diese ‚Schwäche‘, die allerdings weniger im Verhalten den Mitarbeitern gegenüber relevant ist, sondern sich bei drei Frauen [Anja, Diana, Eva] in ihrer Rolle dem Vorstand gegenüber auswirkt. Fallen Aufgaben im Unternehmen an, die nicht eindeutig zuzuordnen sind, werde „überlegt: Wer koordiniert von hier aus dieses Projekt? Ja, wer bitte?“ [Anja] – wobei die Befragte auf sich selbst deutet. Ebenso berichten weitere Frauen, es gebe „halt Kollegen, die eher ‚Hier!‘ schreien und andere Kollegen, die lange nicht ‚Hier!‘ schreien, und ich gehöre eher zu denen, die schnell ‚Hier!‘ schreien“ [Diana] oder sagen: „O.K., das mache ich auch noch“ [Eva]. Dabei bezieht sich die

Nachgiebigkeit, soweit den Aussagen zu entnehmen ist, meist auf solche ‚Libero‘-Tätigkeiten, die eher undankbar sind und wenig Verantwortung implizieren – wie etwa das Gestalten der Weihnachtskarte [Eva] –, wohingegen andere fachfremde Aufgaben teils aufgrund des Leistungsstrebens, teils aufgrund anderer, an späterer Stelle erörterter Eigenschaften übernommen werden.

### *Verhaltenskontrolle*

Als sozial kompetent im Sinne der Verhaltenskontrolle gelten zunächst Personen, die emotional stabil im Rahmen des ‚Big Five‘-Konzeptes sind. Dabei zeigen sich insbesondere in Bezug auf die Unterdimension ‚Impulsivität‘ Unterschiede bei den befragten Führungspersonen. Die Befragten, die von sich behaupten, kontrolliert und wenig impulsiv im Sinne von beleidigend zu sein [Adrian, Bea, Clemens, David, Eva], setzen ihre Kontrolliertheit offenbar dazu ein, sich nicht in Aufgaben ihrer Mitarbeiter einzumischen, wenn kein Bedarf besteht. Diejenigen, die hingegen zugeben, diese Kontrolliertheit nicht zu besitzen [Anja, Bruno, Clara, Diana, Emanuel], stoßen mit ihrer Impulsivität ab und zu Leuten vor den Kopf, meist wenn sie sich in die Arbeit anderer einmischen. Da mehrere Personen einräumen, man werde im Laufe seines Berufslebens „ruhiger“, denn „so etwas glättet sich mit den Jahren“ [Emanuel], ist anzunehmen, dass Impulsivität vor allem bei jungen und unerfahrenen Führungskräften einen maßgeblichen Einflussfaktor auf deren Rollenausübung darstellt.

Allerdings widerspricht eine hohe Ausprägung bei Impulsivität im Sinne der ‚emotionalen Stabilität‘ nicht unbedingt einer ausgeprägten ‚Besonnenheit‘, die als Eigenschaft der Dimension ‚Gewissenhaftigkeit‘ gilt. So erwähnt etwa Florian, der sich als impulsiv und „gefühllos“ charakterisiert, gleichzeitig seine Eigenschaft, „ein bisschen zu viel als zu wenig nachzudenken“. Andererseits bezeichnet sich etwa Clemens, der kaum andere durch Impulsivität vor den Kopf stößt, als manchmal unbesonnener „Schnelldenker zu Lasten der Gründlichkeit“. Im Vergleich mit den jeweiligen Rollenprofilen lässt sich dabei die Tendenz erkennen, dass Führungspersonen, die fast nur oder sehr stark „aus dem Bauch heraus“ [Anja, Diana] entscheiden beziehungsweise sich „von [i]hrem Bauch lenken lassen“ [Emanuel], ihre Rolle häufiger individuell prägen und somit ‚role making‘ forcieren als solche, die nicht „aus dem Bauchgefühl heraus“ [Adrian] argumentieren.

Des Weiteren gilt eine starke internale *Kontrollüberzeugung* als Voraussetzung für die Kompetenz Verhaltenskontrolle. Wie oben beschrieben, unterscheiden sich verhaltenskontrollierte

Befragte mit hoher emotionaler Stabilität vor allem darin von ihren weniger kontrollierten Kollegen, dass sie *weniger* in die Tätigkeiten ihrer Mitarbeiter *eingreifen*. Im Gegensatz dazu zeichnen sich die Führungskräfte mit internale Kontrollüberzeugung dadurch aus, dass sie *häufiger* Aufgaben von Mitarbeitern *übernehmen* als ihre externalen Kollegen. Personen, die also glauben, dass „Ereignisse im Lebensraum beeinflusst werden können“ (Salewski, 2005a, S. 432), versuchen diese offensichtlich durch die häufige operative Unterstützung der Abteilung zu beeinflussen. Dass allen befragten Frauen eine eher internale Kontrollüberzeugung zuzuschreiben ist, liefert eine weitere Erklärung dafür, warum sich Frauen tendenziell stärker als Männer dadurch zu profilieren glauben, auf möglichst vielen Gebieten ihre Kompetenz unter Beweis zu stellen. Generell kann jedoch festgestellt werden, dass die Fähigkeit der Verhaltenskontrolle tendenziell dazu führt, den Mitarbeitern zwar möglichst wenige Vorgaben bezüglich ihrer Tätigkeitsbereiche zu machen, diese bei Bedarf jedoch bereitwillig mit operativer Hilfe zu unterstützen.

### *Kommunikationsfähigkeit*

Dass Frauen für den PR-Beruf aufgrund ihrer überlegenen kommunikativen Fähigkeiten besser geeignet seien als Männer, muss anhand der Aussagen der Befragten auch im Rahmen dieser Untersuchung angezweifelt werden. Analog zur Fähigkeit, seine eigenen Ziele durchzusetzen, berichten alle Führungskräfte, auch verbal entsprechend Einfluss nehmen zu können. Ebenso stellen sich alle Befragten als extrovertiert im Sinne von auf anderen Menschen zugehen zu können dar, was ebenfalls gegen die kommunikative Überlegenheit von Frauen spricht. Vielmehr gilt offensichtlich bei PR-Praktikern in leitender Position: „Wenn man etwas nach außen repräsentiert, kann man auch nicht anders sein“ [David]. Allerdings verbinden einige weibliche Befragte ihre Extraversion mit einer „gewisse[n] Verkäufermentalität“ [Diana] und bemerken, es sei „der Verkauf, der mir am meisten liegt“ [Eva]. Dies trägt zusätzlich dazu bei, dass diese Frauen eine entsprechende Rolle gegenüber den Zielgruppen ihrer PR einnehmen. Männliche PR-Chefs sehen sich hingegen trotz ihrer Extraversion nicht in der Rolle des „durch die Gegend tanzenden PR-Menschen aus dem amerikanischen Spielfilm der sechziger Jahre“ [Florian], oder desjenigen, „der alles verkaufen kann und immer spricht, auch wenn er nicht gefragt wird“ [Bruno], so dass deren Auftreten gegenüber der Öffentlichkeit lediglich durch Aspekte der beruflichen Sozialisation erklärt wird.

Insgesamt konnte jedoch – analog zu den theoretischen Überlegungen – nicht darauf geschlossen werden, dass unter PR-Führungskräften Vertreter eines Geschlechts besonders sozi-

al kompetent wären. Da sich das Konstrukt der sozialen Kompetenzen aufgrund unterschiedlichen Ausprägungen der verschiedenen Fähigkeiten bei ein und derselben Person als relativ uneinheitlich herausstellt, lässt sich auch nicht bestimmen, welche der befragten Personen generell als mehr und welche als weniger sozial kompetent gelten können, und wie sich daher soziale Kompetenz als *Gesamtkonstrukt* auf die Tätigkeitsprofile von PR-Führungspersonen auswirkt.

Tabelle 5: *Persönlichkeitsskizze der befragten PR-Führungspersonen*

<b>Befragte(r) (role aspiration)</b>	<b>Motivdispositionen</b>	<b>Organisationstalent / Kreativität</b>	<b>Soziale Kompetenzen</b>
Adrian (Führung nicht angestrebt)	<i>Macht/Kontrolle</i> : gering, aber kein hohes allgemeines Vertrauen <i>Leistung</i> : erfolgsorientiert, perfektionistisch <i>Anschluss</i> : mäßig bis hoch	<i>Organisation</i> : nicht detailorientiert, Talent in ‚Projektmanagement‘ <i>Kreativität</i> : wichtig, aber keine ‚Utopien‘	<i>Soz. Wahrnehmung</i> : mäßig bis hoch <i>Soz. Orientierung</i> : betont Respekt gegenüber Mitarbeitern <i>Durchsetzungs</i> f.: generell hoch <i>Verhaltenskontrolle</i> : nicht impulsiv, achtet nicht nur auf ‚Bauchgefühl‘, interne Kontrollüberzeugungen
Anja (früh Führungserfahrung, auch angestrebt)	<i>Macht/Kontrolle</i> : kaum, hohes allgemeines Vertrauen <i>Leistung</i> : ergebnisorientiert, innovativ <i>Anschluss</i> : wichtig für Führung	<i>Organisationschwäche</i> <i>Kreativität</i> : innovationsfreudig, v.a. im konzeptionellen Sinne	<i>Soz. Wahrnehmung</i> : hoch, versucht im Gespräch eigene Wirkung zu erfahren <i>Soz. Orientierung</i> : will Mitarbeitern beruflich und privat helfen <i>Durchsetzungs</i> f.: z.T. Vorwurf Dominanz, kann zu Vorgesetzten tlw. nicht ‚nein‘ sagen <i>Verhaltenskontrolle</i> : impulsiv, handelt ‚aus dem Bauch heraus‘, interne Kontr.
Bea (Führung nicht angestrebt)	<i>Macht/Kontrolle</i> : gering, aber kein hohes allgemeines Vertrauen <i>Leistung</i> : perfektionistisch <i>Anschluss</i> : wichtig für Führung	<i>Organisation</i> : Überblick bewahren <i>Kreativität</i> : wichtig, ‚baut‘ aber keine ‚Luftschlösser‘	<i>Soz. Wahrnehmung</i> : hoch (‚emotionale Intelligenz‘), hinterfragt sich stark <i>Soz. Orientierung</i> : kümmert sich <i>Durchsetzungs</i> f.: generell hoch <i>Verhaltenskontrolle</i> : wenig impulsiv, eher interne Kontrollüberzeugungen
Bruno (Führung nicht angestrebt)	<i>Macht/Kontrolle</i> : nein (bzgl. Abteilung), aber kein hohes allgemeines Vertrauen <i>Leistung</i> : ergebnisorientiert, perfektionistisch <i>Anschluss</i> : hoch	<i>Organisation</i> : gut, aber nicht ‚komplett durchorganisiert‘ <i>Kreativität</i> : wichtig, aber nicht i.S.v. ‚nie Dagewesenem‘	<i>Soz. Wahrnehmung</i> : mäßig bis hoch <i>Soz. Orientierung</i> : betont Respekt gegenüber Mitarbeitern, aber wenig kompromissbereit <i>Durchsetzungs</i> f.: z.T. Vorwurf Dominanz <i>Verhaltenskontrolle</i> : impulsiv, aber besonnen, interne Kontrollüberzeugungen
Clara (Führung angestrebt, aber eher später als früher)	<i>Macht/Kontrolle</i> : gering, hohes allgemeines Vertrauen <i>Leistung</i> : ergebnisorientiert, innovativ <i>Anschluss</i> : mäßig	<i>Organisation</i> : Überblick bewahren <i>Kreativität</i> : v.a. offen für neue Impulse	<i>Soz. Wahrnehmung</i> : mäßig bis hoch <i>Soz. Orientierung</i> : löst nicht private Probleme v. Mitarbeitern, aber berücksichtigt Privatleben <i>Durchsetzungs</i> f.: z.T. Vorwurf Dominanz <i>Verhaltenskontrolle</i> : eher interne Kontr.
Clemens (Führung nicht angestrebt)	<i>Macht/Kontrolle</i> : nein (bzgl. Abteilung), hohes allgemeines Vertrauen <i>Leistung</i> : ergebnisorientiert, Identifikation <i>Anschluss</i> : sehr hoch, versucht dies zu unterdrücken	<i>Organisationschwäche</i> <i>Kreativität</i> : innovationsfreudig, v.a. im konzeptionellen Sinne	<i>Soz. Wahrnehmung</i> : hoch (‚helle Antennen im persönlichen Dialog‘) <i>Soz. Orientierung</i> : kümmert sich gerne <i>Durchsetzungs</i> f.: ursprünglich gering, aber gelernt <i>Verhaltenskontrolle</i> : wenig impulsiv, aber tlw. Unbesonnen, externe Kontrollüberz.
David (Führung angestrebt)	<i>Macht/Kontrolle</i> : gering, hohes allgemeines Vertrauen <i>Leistung</i> : innovativ, Identifikation	<i>Organisationschwäche</i> <i>Kreativität</i> : innovativ	<i>Soz. Wahrnehmung</i> : mäßig bis hoch <i>Soz. Orientierung</i> : will Mitarbeitern beruflich und privat helfen

	fikation <i>Anschluss</i> : sehr wichtig	onsfreudig, im künstlerischen und konzeptionellen Sinne	<i>Durchsetzungsf.</i> : generell hoch <i>Verhaltenskontrolle</i> : wenig impulsiv, macht nicht viel ‚aus dem Stand‘, eher internale Kontrollüberzeugungen
Diana (Führung – wohl unbewusst – angestrebt)	<i>Macht/Kontrolle</i> : hoch, kein hohes allgemeines Vertrauen (hält beides für negativ) <i>Leistung</i> : innovativ, perfektionistisch <i>Anschluss</i> : ‚Konsensmensch‘	<i>Organisation</i> : detailorientiert + Überblick bewahren <i>Kreativität</i> : nicht sehr, aber offen für neue Impulse	<i>Soz. Wahrnehmung</i> : hoch (‚persönlichen Sensoren für negative Schwingungen‘), hinterfragt sich stark <i>Soz. Orientierung</i> : ‚leichtes Helfersyndrom‘, auch privat <i>Durchsetzungsf.</i> : starker Ehrgeiz, kann zu Vorgesetzten tlw. nicht ‚nein‘ sagen <i>Verhaltenskontrolle</i> : impulsiv, handelt ‚aus dem Bauch heraus‘, internale Kontr.
Emanuel (früh Führungserfahrung, auch angestrebt)	<i>Macht/Kontrolle</i> : sehr hoch, generell sehr geringes Vertrauen <i>Leistung</i> : ergebnisorientiert <i>Anschluss</i> : nicht so wichtig	<i>Organisation</i> : Überblick bewahren <i>Kreativität</i> : innovationsfreudig, v.a. im konzeptionellen Sinne	<i>Soz. Wahrnehmung</i> : sehr hoch, wenig Selbstkritik <i>Soz. Orientierung</i> : wenig kompromissbereit <i>Durchsetzungsf.</i> : z.T. Vorwurf Dominanz, sehr ehrgeizig <i>Verhaltenskontrolle</i> : impulsiv, ‚handelt ‚aus dem Bauch heraus‘, externale Kontr.
Eva (Führung nicht angestrebt)	<i>Macht/Kontrolle</i> : hoch (falls eigene Abteilung), kein hohes allgemeines Vertrauen (hält beides für negativ) <i>Leistung</i> : Identifikation <i>Anschluss</i> : mäßig	<i>Organisation</i> : ‚auf chaotische Weise organisiert‘ <i>Kreativität</i> : innovationsfreudig, im künstlerischen und konzeptionellen Sinne	<i>Soz. Wahrnehmung</i> : hoch (‚weibliche Intuition‘) <i>Soz. Orientierung</i> : keine Aussagen <i>Durchsetzungsf.</i> : ja, aber wenig Ehrgeiz, kann zu Vorgesetzten tlw. nicht ‚nein‘ sagen <i>Verhaltenskontrolle</i> : wenig impulsiv, eher internale Kontrollüberzeugungen
Florian (Führung angestrebt)	<i>Macht/Kontrolle</i> : hoch, kein hohes allgemeines Vertrauen <i>Leistung</i> : perfektionistisch <i>Anschluss</i> : ‚Harmoniebedürfnis‘	<i>Organisation</i> : detailorientiert <i>Kreativität</i> : offen für neue Impulse	<i>Soz. Wahrnehmung</i> : mäßig <i>Soz. Orientierung</i> : ‚Fürsorgeidee‘, aber wenig kompromissbereit <i>Durchsetzungsf.</i> : z.T. Vorwurf Dominanz <i>Verhaltenskontrolle</i> : impulsiv, aber auch besonnen, externale Kontrollüberz.

#### 6.4.4 Stressbewältigung und die Balance von Beruf und Privatleben

Stress oder Belastung entstehen nach Aussagen der Befragten in diversen Situationen in beruflichem wie privatem Kontext. Dabei zeigt sich, dass vor allem die Art, wie die Führungskräfte Stresssituationen *beurteilen*, als Einflussfaktor auf deren Tätigkeitsprofile angesehen werden kann. Dagegen haben Unterschiede bei potentiell *stressverursachenden* Aspekten, wie Probleme oder besondere Bedingungen im Privatleben, keine starken Auswirkungen.

##### *Bewertung von Stresssituationen*

Dass Stresssituationen zum Alltag von PR-Führungspersonen gehören und für diese sogar einen wichtigen Bestandteil ihres Berufslebens darstellen, zeigt sich daran, dass alle Befragten Stress zumindest teilweise als *Antrieb* betrachten. Rund die Hälfte der befragten Führungskräfte [Adrian, Anja, Bea, David, Emanuel] verbindet mit Stress im Sinne von hoher Arbeits-

belastung sogar ausschließlich einen gewissen Leistungsanreiz, wie unter anderem David schildert: „Ich lasse den Stress förmlich auf mich zukommen, indem ich erst warte, dass ich möglichst viel zu tun habe, bevor ich effektiv arbeite“. Als Voraussetzung für eine derartige Bewertung von Stress kann bei diesen Personen deren jeweils hohe Ausprägung der Eigenschaft ‚Aktivität‘ – einer Unterdimension von ‚Extraversion‘ – gelten. So betonen diese PR-Verantwortlichen ihre Abneigung dagegen, „wenn nichts passiert“ [Bea], „wenn alles so vor sich hin plätschert, [...] wenn man ewig rumeiert und nicht entschieden wird“ [Anja], und werden im Gegenzug von Situationen motiviert – wie Emanuel schildert – „wenn ich gemerkt habe, da ist wieder etwas passiert“. Dabei kann ein Zusammenhang von hoher Aktivität und ausgeprägtem ‚role making‘ verzeichnet werden, da diejenigen Befragten, die ihren Taten-drang am stärksten betonen [Anja, David, Emanuel], auch für ihre Rolle als PR-Führungskraft ständig neue Perspektiven suchen. Die Ausnahme unter den ausgesprochen ‚aktiven‘ Personen bilden Diana und Eva, da sie Stress dennoch manchmal auch belastend erleben. Darüber hinaus ist ein hoher Aktivitätsdrang für die befragten Frauen offenbar dafür verantwortlich, dass sie bereitwillig als ‚Libero‘ der Unternehmensleitung fungieren und fachfremde Aufgaben auf sich nehmen. Während – wie oben erwähnt – der Grund für die Übernahme wenig verantwortungsvoller Tätigkeiten eher bei der Eigenschaft des ‚Nicht-Nein-Sagen-Könnens‘ zu suchen ist, treibt die Aktivität in erster Linie dazu an, wichtige Aufgaben, wie die Beratung und Vertretung des Vorstandes bei PR-unspezifischen Themen [Anja, Diana], zu übernehmen.

Das Stresserleben wird darüber hinaus durch eine weitere Eigenschaft der ‚Extraversion‘, den ‚*Erlebnishunger*‘, beeinflusst. Führungskräfte, die in eigentlich belastenden Situationen Spaß erleben [Anja, Bea, Bruno, Emanuel], verzichten daher auf Routinetätigkeiten – soweit dies die jeweiligen organisationalen Bedingungen zulassen. Allerdings befinden sich unter den Befragten auch Personen, die trotz hohem Aktivitätsdrang unvorhergesehenen Ereignissen gegenüber eher wenig ‚erlebnishungrig‘ sind und somit die Existenz einer gewissen Routine begrüßen – „Gott sei Dank“ [David] – beziehungsweise beklagen: „PR ist leider Gottes nicht SO schematisch [...] wie ich es gerne hätte“ [Diana].

Im Gegenzug dazu empfinden vor allem diejenigen Führungspersonen, die ihre ‚Aktivität‘ oder ihren ‚Erlebnishunger‘ nicht explizit betonen, Stress in gewissen Situationen auch als *Belastung* [Bruno, Clara, Clemens, Diana, Eva, Florian]. Diese Empfindung hat folglich die entgegengesetzten Auswirkungen dessen, was in Verbindung mit hohen Ausprägungen bei diesen beiden Eigenschaften dargestellt wurde. Doch beeinflusst dies nicht, wie viel die Füh-

rungskräfte delegieren beziehungsweise selbst erledigen. Manche Führungskräfte empfinden vor allem dann Belastung, „wenn Sie nicht mehr Herr Ihrer Zeit sind“ [Clemens] beziehungsweise „[w]enn ich die Stränge nicht in der Hand habe“ [Bruno]. Die Furcht davor, die Kontrolle zu verlieren, entspricht zwar einer hohen Machtmotivation, äußert sich bei diesen Befragten jedoch nicht in der in entsprechender Stelle beschriebenen Weise. Vielmehr versuchen sie, diesen Kontrollverlust im Allgemeinen dadurch zu vermeiden, dass sie streng zwischen eigenen Tätigkeiten und denen ihrer Mitarbeiter trennen. Darüber hinaus fällt auf, dass das Stresserleben der ehemaligen Journalisten unter den Befragten fast durchgängig positiver ist als das der übrigen Befragten, was erneut auf die Integration der Persönlichkeit durch die berufliche Sozialisation hinweist. Als sonstige belastende Situationen – abgesehen von Stress im Sinne von Arbeitsdruck – nennen die befragten PR-Verantwortlichen insbesondere zwischenmenschliche Probleme von oder mit Mitarbeitern [Anja, Bea, Clemens, David, Eva] sowie „Ansprüche des Berufes und Privatlebens im Einzelfall unter einen Hut zu bringen“ [Florian, vgl. auch Clara, Eva]. Vor allem Ersteres ist dabei offensichtlich ein Anlass für die meisten der entsprechenden Führungspersonen, nicht klar als Chef sondern als ‚primus inter pares‘ den Mitarbeitern gegenüber aufzutreten. Zwar könnte man auch davon ausgehen, dass sich derartige Belastungssituationen eher durch eine distanziertere Rolle vermeiden ließen, doch widerspricht dies der bereits geschilderten sozialen Orientierung dieser Personen.

Ein Zusammenhang des Stresserlebens der PR-Führungskräfte mit deren Kontrollüberzeugungen oder Selbstwirksamkeitserwartungen – als „subjektive Erwartungen über die Fähigkeit beinhaltet, mit gegebenen Problemsituationen fertig zu werden“ (Krampen, 1982, S. 74) – konnte jedoch nicht festgestellt werden. Zudem sind die Selbstwirksamkeitserwartungen der Befragten generell relativ hoch angesiedelt, so dass diese Persönlichkeitseigenschaft nicht für Unterschiede in deren Tätigkeitsprofilen verantwortlich gemacht werden kann.

#### *Reaktionen auf belastende Situationen und Bewältigungsmöglichkeiten*

Dass unter den generell ‚stressresistenten‘ Personen mit hohem Aktivitätsdrang nur Frauen Stress auch als belastend erleben und mehr weibliche als männliche Befragte von negativen Reaktionen auf Belastung berichten, ist ein Anzeichen dafür, dass Frauen derartige Situationen tatsächlich schlechter kompensieren können als Männer. Diese Vermutung bestätigt Emanuel, dessen Frau in ähnlicher Position mit ähnlichem hohem Stressniveau arbeitet, was sie im Vergleich zu ihm deutlich mehr belastet. Diana beschreibt ihre Reaktionen auf Stress folgendermaßen: „Währenddessen ist man natürlich so angespannt und hat so viel Adrenalin im

Blut, dass das einfach auch helfen kann, weil solche stressigen Situationen oft auch lang anhalten und man kaum Zeit hat zu essen oder über irgendwas nachzudenken. Dann hilft es, die Anspannung hoch zu halten, aber man fällt danach dafür auch in ein umso tieferes Loch“, während Anja und Clara weniger leistungsfähig sind, sobald private Probleme auftreten. Die Konsequenz, die diese Führungsfrauen aus solchen Erfahrungen ziehen, ist, ihr Team tatkräftig zu unterstützen, sobald ein Team-Mitglied – beruflich oder privat – überfordert ist. „Also erwarte ich oder hoffe ich, dass meine Mitarbeiter auch Verständnis haben, wenn es mir mal schlecht geht. Das heißt, dass die einen Teil abfangen, damit ich das andere wieder in den Griff kriegen kann“ [Anja]. Da sich alle Befragten allerdings aktives Konfliktverhalten und Durchsetzungsvermögen zuschreiben, verfügen sie über wirksame Strategien gegen Stress, die durchwegs darauf hinauslaufen, die Ursachen der Stresssituation anzugehen und so schnell wie möglich aus dem Weg zu räumen. Von einer besonderen Gestaltung des Tätigkeitsprofils als Strategie um Stress möglichst zu vermeiden berichtet jedoch keine der befragten Führungspersonen.

### *Stressfaktor Privatleben*

Da einige der Befragten private Probleme als Ursachen für Belastung nennen, ist es sinnvoll, deren Aussagen zu ihrem Privatleben im Rahmen der Stressbewältigung zu analysieren. Betrachtet man zunächst den jeweiligen Familienstand der Befragten, wird deutlich, dass die Vereinbarkeit von Familie mit einer leitenden Position im Berufsleben für Männer immer noch leichter zu sein scheint als für Frauen: Vier von sechs männlichen Befragten [Adrian, Clemens, David, Florian], aber nur eine von vier weiblichen Befragten [Eva] haben Kinder. Dennoch unterscheiden sich kinderlose Personen weder in ihrer Stressbewältigungsfähigkeit noch in Aspekten ihrer Tätigkeitsprofile wesentlich von Personen mit Kindern. In Verbindung mit dem Faktor Partnerschaft räumen zwar sowohl männliche als auch weibliche Führungspersonen ein, dass man dem Privatleben auch Raum lassen müsse. Ohne einen Partner, der Verständnis dafür hat, dass man den Beruf sehr wichtig nimmt und gelegentlich auch sehr viel arbeitet, funktionieren das Nebeneinander von Beruf und Privatleben jedoch nicht [Anja, Bea, Bruno, Diana]. Aus partnerschaftlichen Problemen sowie einem höheren Arbeitsdruck in der Vergangenheit ziehen einige Personen – Männer wie Frauen – zwar die Konsequenz, dem Privatleben einen größeren Stellenwert einzuräumen, jedoch hat dies keine Auswirkungen auf die Art, wie sie einzelne Tätigkeiten in ihrem Team aufteilen oder ihre Rolle wahrnehmen.

Der generellen Auffassung, dass ein Ausgleich zwischen Beruf und Privatem unbedingt anzustreben sei, widersprechen nur zwei Befragte, die ein „Defizit im Privatleben“ [Bruno] durchaus in Kauf nehmen beziehungsweise klarstellen, „dass der Beruf im Zweifel vor dem Privatleben steht. Der Beruf war mir immer wichtiger“ [Bea]. Dass es sich hier um zwei kinderlose Führungspersonen handelt, ist zwar bezeichnend, jedoch sticht dabei insbesondere ein geschlechtsspezifischer Unterschied ins Auge: Während Bruno derjenige Befragte mit dem höchsten Delegationsgrad ist, sieht Bea ihre Erfüllung im Beruf anscheinend im ausgeprägten Multitasking. Von einer besonderen Erfüllung durch ihre Tätigkeit sprechen auch Adrian und Diana, doch ist ihnen auch – im Gegensatz zu den beiden anderen Führungspersonen – ihr Privatleben sehr wichtig. Gemeinsam ist diesen vier Personen, dass sie ihren Beruf als „ein[en] wichtige[n] Teil meines Privatlebens“ [Diana], „auch meine private Leidenschaft, mein Hobby“ [Bruno] oder ähnlich bezeichnen. Adrian meint sogar: „Ich genieße es sehr, dass ich gar nicht weiß, wie viele Stunden ich in der Woche arbeite, weil es mir natürlich Spaß macht zu arbeiten. Und wenn es dann mal ein bisschen mehr wird, ist auch egal“. Zwar bewirkt eine derartige Einstellung nicht bei allen ein rein positives Stressempfinden, doch wirkt es sich darauf aus, wie sie ihre Rolle sehen. So befinden sich unter diesen Befragten alle Führungskräfte, die gegenüber der Öffentlichkeit als „Dolmetscher zwischen den Welten“ [Diana] auftreten. Daraus lässt sich schließen, dass dieses spezifische Rollenverständnis ein ausgesprochenes Interesse der PR-Verantwortlichen selbst an den Themen des jeweiligen Unternehmens und das Bedürfnis, dieses Interesse und Wissen auch in der Öffentlichkeit zu verbreiten, voraussetzt. Insgesamt wird jedoch deutlich, dass der Einfluss privater Aspekte auf die Gestaltung des Arbeitsalltages der Befragten äußerst gering ist.

#### **6.4.5 Tätigkeitspräferenzen als Synthese der Einflussfaktoren**

Obwohl anzunehmen war, dass persönliche Vorlieben für und Abneigungen gegen bestimmte Tätigkeiten die Tätigkeitsprofile von PR-Führungspersonen beeinflussen, ist es dennoch erstaunlich, wie *sehr* diese Faktoren bei den Befragten mit ihren Aufgabenschwerpunkten beziehungsweise den Tätigkeiten, die sie delegieren, übereinstimmen. Dabei können sich Präferenzen sowohl aufgrund organisationaler Bedingungen als auch der beruflichen Sozialisation herausbilden oder bereits durch die individuelle Persönlichkeit bestimmt sein. Bei welchen Personen welche der drei Aspekte diesen Einflussfaktor am stärksten beeinflusst, soll allerdings erst im Rahmen der im nächsten Kapitel folgenden Typenbildung erörtert werden. Um den starken Einfluss von Vorlieben und Abneigungen auf das tatsächliche Tätigkeitsprofil der

Führungskräfte darzustellen, genügt es zunächst, bevorzugte Aufgaben mit den jeweiligen Tätigkeitsschwerpunkten sowie weniger beliebte mit den jeweils delegierten Tätigkeiten zu vergleichen. Die im theoretischen Teil der Arbeit angeführte Behauptung aus früheren Interviews mit PR-PraktikerInnen, dass Frauen eher Techniker-Aufgaben und Männer eher Manager-Aufgaben bevorzugen, bestätigen die Gespräche mit den PR-Führungspersonen im Übrigen nicht.

Als häufigste *Vorliebe* wurde von den Befragten der Kontakt mit Menschen im Allgemeinen und den Medien beziehungsweise Investoren und Analysten im Besonderen genannt [Adrian, Bea, David, Diana, Eva, Florian]. Diese Personengruppe deckt sich bezeichnender Weise exakt mit denjenigen Befragten, die dies auch als ihren Schwerpunkt im Alltag bezeichnen. Ähnlich verhält es sich bei denjenigen, die gerne das Management oder Projektleiter beraten beziehungsweise ausbilden oder kommunikationspolitische Entscheidungen fällen [Anja, Bea, Bruno, Clara, Clemens, Emanuel]. Eine Vorliebe für Konzeptentwicklung haben immerhin drei von fünf Führungskräften, die dies schwerpunktmäßig tun [Adrian, Bruno, Clara], und auch sonstige Schwerpunkte stellen meist auch Vorlieben der jeweiligen Personen dar. Dass die Präferenz für bestimmte Tätigkeiten häufig damit erklärt wird, diese Tätigkeiten entsprechen den persönlichen *Stärken*, zeigt, wie sehr Vorlieben und Stärken der befragten PR-Führungspersonen zusammenhängen. Bei den *Abneigungen* gegen einzelne Tätigkeiten ist der Zusammenhang sowohl mit persönlichen *Schwächen* als auch damit, dass diese Tätigkeiten delegiert werden, zwar nicht so stark wie bei den bevorzugten Aufgaben, er zeigt sich aber dennoch. So beschäftigen sich die meisten Befragten weniger gern mit Budgetfragen, Verwaltungsthemen und Prozessabwicklungen, was dadurch zum Ausdruck kommt, dass entsprechende Tätigkeiten von den wenigsten selbst übernommen werden. Dies liegt jedoch auch in der Natur einer Führungsposition, so dass nicht unbedingt eine persönliche Abneigung für die Delegation solcher Aufgaben verantwortlich sein muss, wie ein PR-Chef auf den Punkt bringt: „Also es geht nicht um mich [...], es geht um die Effektivität unserer Rolle. Und da ich nicht perfekt bin, muss ich dafür sorgen, dass die Rolle perfekt ausgeführt wird. Das kann ich nur machen, indem ich das mit meinen Mitarbeitern mache“ [Clemens].

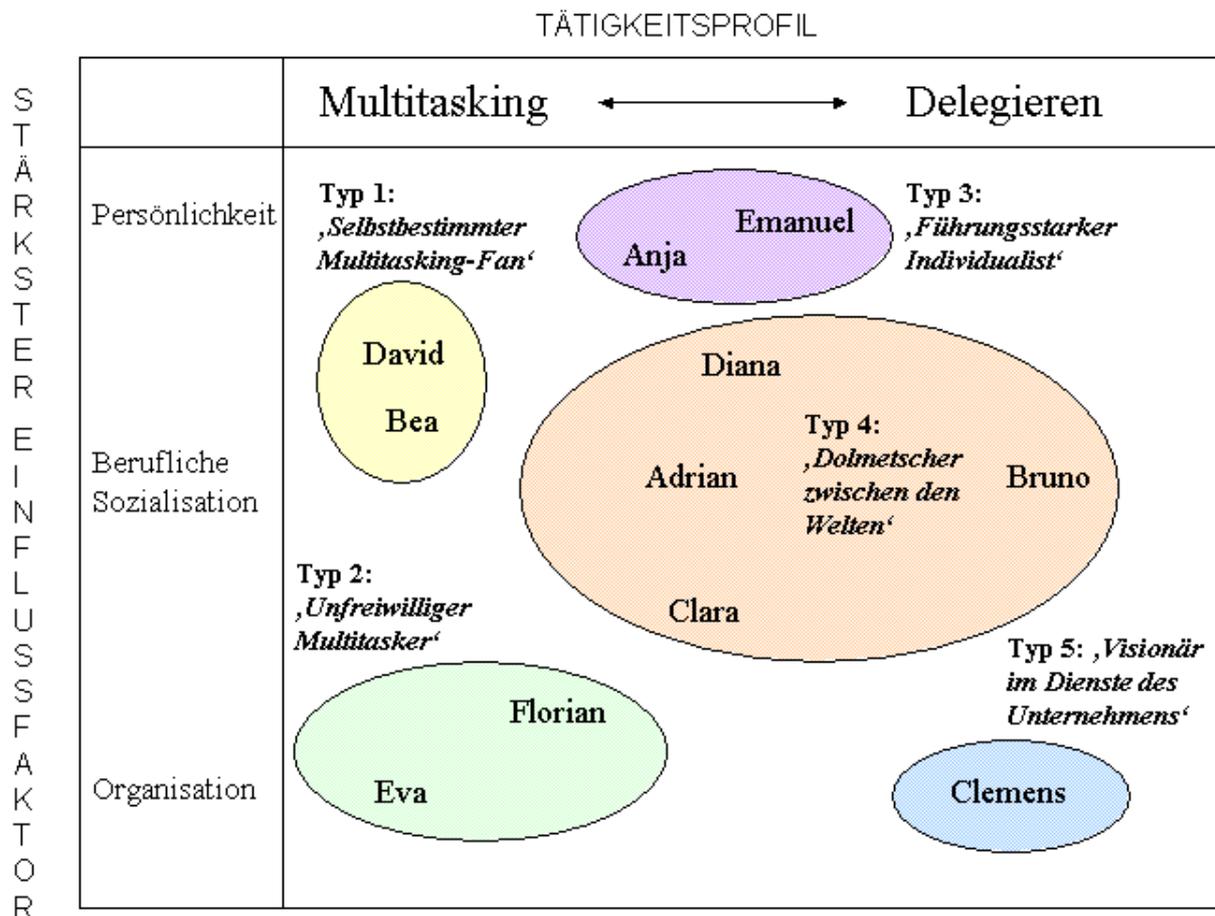
## 6.5 *Mögliche Typisierung der befragten PR-Führungspersonen*

Als Synthese der unterschiedlichen Tätigkeits- beziehungsweise Rollenprofile der befragten PR-Führungspersonen und der identifizierten Einflussfaktoren auf diese Profile soll im Folgenden versucht werden, einzelne Typen zu skizzieren. Diese Typenbildung stützt sich dabei nicht nur darauf, wie sich die einzelnen Personen letztendlich in ihrer Arbeitsweise unterscheiden, sondern bezieht auch den Aspekt mit ein, dass diese Arbeitsweisen je nach Person von unterschiedlichen Einflussfaktoren unterschiedlich stark geprägt werden. Somit greift die Typisierung die Frage nach dem Verhältnis dieser Faktoren auf und zeigt – wie bereits im Theorieteil angedeutet – dass dieses Verhältnis sehr ‚typenspezifisch‘ ist und keineswegs auf eine ‚Formel‘ heruntergebrochen werden kann. Wie die vorangegangene Erörterung zeigt, führen die befragten Führungskräfte ihre Tätigkeitspräferenzen auf Aspekte ihres Unternehmens, ihrer beruflichen Sozialisation sowie ihrer individuellen Persönlichkeit zurück. Aussagen dazu sowie die eigenen Einschätzungen der Befragten, welche der drei Einflussgruppen ihre Rolle und Arbeitsweise am stärksten prägen, stimmen größtenteils mit dem Bild überein, das sich aus der vorangegangenen Analyse einzelner Faktoren auch einem objektiven Betrachter in Bezug auf jede einzelne befragte Person erschließt. Obwohl die individuelle Persönlichkeit in jedem der untersuchten Fälle eine gewisse Rolle spielt – was darauf zurückzuführen ist, dass Management-Berufe generell „loosely defined, [...] highly negotiable and susceptible to choice“ (Moss et al., 2004, S. 6) sind –, ist ihr Einfluss bei einigen Führungspersonen schwächer als bei anderen. Während die Erkenntnisse von Buss (1989), wonach die berufliche Umgebung entscheidend für den Einfluss der Persönlichkeit auf das Verhalten einer Person ist, hier nicht nachgezeichnet werden konnten, erweisen sich die unterschiedlichen Kontrollüberzeugungen der befragten Führungspersonen als relativierender Faktor dieses Einflusses (vgl. Hogan, 1991). Auf Basis der unterschiedlichen Tätigkeitsprofile in Verbindung mit den angesprochenen Kriterien, die das jeweilige Verhältnis einzelner Einflussfaktoren beleuchten, ergeben sich, wie folgt, fünf unterschiedliche Typen<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> Die Bezeichnungen dieser Typen wurden in Anlehnung an wörtliche Beschreibungen der Befragten sowie anhand charakteristische Merkmale der einzelnen Typen formuliert.

Abbildung 4: Typisierung anhand von Tätigkeitsprofilen und stärksten Einflussfaktoren



*Typ 1: „Selbstbestimmter Multitasking-Fan“ (Bea, David)*

Dieser Typ beschreibt PR-Führungspersonen, die es bevorzugen, sich an möglichst vielen Tätigkeiten selbst zu beteiligen, obwohl sie aufgrund personeller Ressourcen die Möglichkeit hätten, in weit größerem Maße zu delegieren. Aufgrund ihrer beruflichen Sozialisation im Journalismus sowie ihrer Persönlichkeit schätzen sie besonders den persönlichen Kontakt mit Medienvertretern und der Unternehmensleitung, aber auch den Umgang mit Menschen im Allgemeinen. Dementsprechend beurteilen sie ihre Fähigkeiten im zwischenmenschlichen Bereich als entscheidend für die Ausübung ihrer Rolle als PR-Führungskraft und betonen den freundschaftlichen Umgang und die gegenseitige Unterstützung bei jeglichen Aufgaben in ihrem Team. Trotz – oder auch wegen – der menschlichen Nähe zu ihren Mitarbeitern stellen beide Personen, die diesem Typ zugeordnet werden, fest, dass sie kein bestimmtes Verhalten an den Tag legen müssen, um als ‚Chef‘ akzeptiert zu werden. Die mittlere bis hohe Kontrollüberzeugung der ‚selbstbestimmten Multitasking-Fans‘ wird dadurch deutlich, dass sie ihre Karriere zum Teil dem Glück, mehr jedoch ihren genutzten Chancen und ihrer Anstrengung

zuschreiben. Dies trägt dazu bei, dass Persönlichkeit und Erfahrungen im Berufsleben, die wiederum persönliche Eigenschaften prägen, als stärkste Einflussfaktoren fungieren. Während die weibliche Vertreterin dieses Typs allerdings auch organisationale Aspekte für entscheidend hält, sieht sich ihr männliches Pendant als relativ unabhängig von organisationalen Bedingungen, was zum einen an dessen höherem Alter – „Früher war ich auch mehr auf Organisation angewiesen“ [David] – liegen könnte. Zum anderen kann die stärker ausgeprägte Selbstkritik des weiblichen ‚Multitasking-Fans‘ dazu führen, dass sie ihre eigene Persönlichkeit in weniger starkem Maße für ihr Tätigkeitsprofil verantwortlich macht.

*Typ 2: ‚Unfreiwilliger Multitasker‘ (Eva, Florian)*

Mit tatsächlich beobachtbaren Einschränkungen von Seiten ihres Unternehmens sind hingegen PR-Verantwortliche dieses Typs konfrontiert. Diese Personen betonen deutlich, dass sich ihre Tätigkeiten und ihre Rolle vornehmlich daran orientiert, für welches Unternehmen sie arbeiten, welches Budget sie zur Verfügung haben und ob sie in ihrer beruflichen Laufbahn gelernt haben, was „hierarchisch opportun“ [Florian] ist. Dass sie viele sogenannte Techniker-Aufgaben selbst übernehmen oder zumindest in Teilen daran beteiligt sind, ist in erster Linie darauf zurückzuführen, dass sie entweder kein Team zur Unterstützung haben oder die Themenbereiche der einzelnen Mitarbeiter zu beschränkt sind. Zwar arbeiten die ‚unfreiwilligen Multitasker‘ zwar auch gerne operativ – „sonst wäre ich auch nicht so lange hier“ [Eva] –, doch wünschen sie sich in der Gesamtheit mehr Zeit für strategische und konzeptionelle Tätigkeiten. Während Vertreter anderer Typen oft einen Tätigkeitsschwerpunkt auf der Beratung des Top-Managements haben, scheitert dies bei den ‚unfreiwilligen Multitaskern‘ meist wiederum an den Rahmenbedingungen im Unternehmen. Obwohl solche PR-Chefs und -Chefinnen hierarchisch ebenso bei der Unternehmensleitung angesiedelt sind, wird eine intensive Beratungsleistung dadurch verhindert, dass das Management entweder zu wenig auf die strategische Kompetenz ihrer PR-Verantwortlichen zurückgreift oder Ratschläge nicht annimmt. Gemeinsam ist den Vertretern dieses Typs auch, dass es in ihren Unternehmen als erste Aufgabe der Öffentlichkeitsarbeit angesehen wird, für Bekanntheit zu sorgen. Insgesamt sind die Einschränkungen von Seiten des Unternehmens im Falle des männlichen Vertreters dieses Typs nicht so groß, dass ein Einfluss persönlicher Aspekte von vorneherein ausgeschlossen ist. Hier zeigt sich aber, dass stark externale Kontrollüberzeugungen zu einem ausgeprägten Bewusstsein, „dass man bestimmten Zwängen und einer gewissen Ordnung und Organisation unterworfen ist“ [Florian] führen kann, so dass er seine Tätigkeit vornehmlich nach diesen Zwängen ausrichtet. Das Bedürfnis, sich zu profilieren, ist bei diesen Führungs-

kräften durchaus vorhanden, was in Anbetracht der organisationalen Einschränkungen auch die charakteristische Auffassung erklärt: „Gut, ich habe zwar keine Lust dazu, aber es ist opportun, es zu tun“ [Florian].

*Typ 3: ‚Führungsstarke(r) Individualist(in)‘ (Anja, Emanuel)*

Das exakte Gegenteil von Typ 2 in Bezug auf den stärksten Einflussfaktor stellen die ‚führungsstarken Individualisten‘ dar. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass ihr Tätigkeitsprofil in hohem Maße von ihrer Persönlichkeit bestimmt wird. Ein besonders gutes persönliches ‚Standing‘ bei der Unternehmensleitung ermöglicht diesen Personen auch ausgeprägtes ‚role making‘. So arbeiten sie unter Bedingungen, die stark auf ihre Person zugeschnitten sind und ihnen großen Entscheidungsspielraum über ihren eigenen Bereich – und teilweise auch darüber hinaus – einräumen, und prägen ihre Position maßgeblich durch neue Herangehensweisen und Projekte. Im Zuge dessen gibt es im Arbeitsalltag dieser Führungspersonen kaum Routine, was sie weniger auf die Arbeit ihrer Abteilung beziehen – wo Routine-Themen keine Seltenheit sind – sondern speziell auf ihre Rolle als Führungskraft. Sie beteiligen sich zwar an vielen Tätigkeiten ihrer Mitarbeiter am Rande oder „in den Spitzen“ [Emanuel], konzentrieren sich dabei jedoch sehr stark auf den konzeptionellen Rahmen solcher Aufgaben und nicht auf Details. Ihre Stärke und ihr Interesse liegt vor allem darin, ihre Mitarbeiter zu führen und zu koordinieren und dabei ihre Kompetenz auf vielen Gebieten unter Beweis zu stellen, statt sich in einzelne Themen zu vertiefen. Dieses Rollenverhalten wird insbesondere dadurch erklärt, dass beide Führungspersonen, die diesem Typ zugeordnet werden, über eine sehr lange Führungserfahrung verfügen und kaum Erfahrung mit Tätigkeiten ohne Personalverantwortung haben. Hohe internale Kontrollüberzeugungen, als Indikator dafür, dass der Aspekt Persönlichkeit den stärksten Einflussfaktor auf das entsprechende Tätigkeitsprofil darstellt, kann nur bei der weiblichen ‚Individualistin‘ festgestellt werden. Bei ihrem männlichen Gegenstück erklären vielmehr die ausgeprägten Selbstwirksamkeitserwartungen – der Glaube an sich und seine Fähigkeiten – diese Dominanz der individuellen Persönlichkeit. Während dass die weibliche Vertreterin dieses Typs glaubt, ihre berufliche Karriere selbst in der Hand zu haben, meint ihr Kollege, nur mit der Hilfe von Mentoren Karriere machen zu können. Ein weiterer Unterschied zwischen diesen Führungspersonen besteht darin, dass die Frau ihre Mitarbeiter bei Bedarf auch gerne operativ unterstützt und auf Vertrauen statt Kontrolle setzt, der männliche ‚Individualist‘ hingegen Kontrolle über Vertrauen stellt und nur in Notfällen Aufgaben von Mitarbeitern übernimmt. Obwohl beide die Koordination ihrer Mitarbeiter als Kernaspekt

ihrer Tätigkeit sehen, wird deutlich, dass innerhalb dieses Typs unterschiedliche *Auffassungen* des Koordinierens vorherrschen können.

*Typ 4: ‚Dolmetscher(in) zwischen den Welten‘ (Adrian, Bruno, Clara, Diana)*

Bei Führungspersonen dieses Typs kann keine der drei Einflussgruppen als die stärkste identifiziert werden. Zwar tendieren manche Vertreter dazu, einen dieser Faktoren am stärksten hervorzuheben, gleichzeitig wird aber auch den jeweils anderen eine gewisse Bedeutung zugestanden. Diese Personen können als besonders sachorientiert bezeichnet werden, da alle vier Befragten, die hier zuzuordnen sind, im Rahmen ihrer Tätigkeit besonderen Wert auf Inhalte und nicht auf ihre hierarchische Position legen. Sie wollen unbedingt ‚etwas bewegen‘, prägen ihre Rolle im Sinne des ‚role making‘ jedoch nicht so sehr durch ihre Persönlichkeit wie die ‚führungsstarken Individualisten‘. Zwar war es ihnen in der Vergangenheit nicht wichtig, Personalverantwortung zu haben, sie haben sich in diese Rolle jedoch gut eingefügt und gelernt, diese zu schätzen. Bis auf eine Ausnahme veranlasst die hohe Sachorientierung diese Führungskräfte auch dazu, Verbesserungspotential in Bezug auf ihre Arbeit vor allem in Synergieeffekten, die in der Teamarbeit mit ihren Mitarbeitern entstehen, zu sehen. In jedem Fall versucht man, das Potential seiner Mitarbeiter zu nutzen, indem man diesen wenig Vorgaben gibt und große Freiräume zugesteht. Obwohl bei den ‚Dolmetschern zwischen den Welten‘ sehr internale Kontrollüberzeugungen festgestellt werden können, berücksichtigen sie im Dienste der ‚Sache‘ neben ihrer Persönlichkeit auch organisationale Bedingungen und Erfahrungen im bisherigen Berufsleben als notwendigen ‚Input‘ für ihre aktuelle Tätigkeit. Nur das ausgewogene Zusammenspiel von fach- und unternehmensspezifischem Wissen mit persönlichen kommunikativen Fähigkeiten ermöglicht es ihnen, ihre Rolle als ‚Dolmetscher‘ zwischen dem Unternehmen und der Öffentlichkeit auszufüllen. Damit „auch ein Stück Edukation [zu] leisten“ [Adrian], liegt ihnen besonders am Herzen. Während für die männlichen Vertreter dieses Typs damit die eigene Profilierung in den Hintergrund rückt, verspüren die weiblichen ‚Dolmetscher‘ trotz ihrer Sachorientierung den Drang sich zu profilieren, was bereits bei der Analyse der einzelnen Einflussfaktoren behandelt wurde. Auch die ständige Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten betonen in dieser Gruppe Frauen stärker als Männer.

*Typ 5: ‚Visionär(in) im Dienste des Unternehmens‘ (Clemens)*

Im Gegensatz zu allen zuvor beschriebenen Typen gesteht ein Befragter ganz bewusst seiner Persönlichkeit nur geringen Einfluss auf sein Tätigkeitsprofil zu. Sein Credo lautet „Erst

kommt der Kunde, dann kommt das Unternehmen und dann kommt das Ego, eines jeden“, wonach sich auch die Aufgabenverteilung in seinem Kommunikations-Team richtet. Er übernimmt Aufgaben nicht aufgrund eigener Vorlieben, sondern danach, womit er in seiner Arbeitszeit dem Unternehmen am meisten nutzen kann. Die persönlichen Stärken und Schwächen sind somit für Vertreter dieses Typs der einzig geduldete Grund dafür, dass sich Aspekte der Persönlichkeit und beruflichen Sozialisation – wenn auch in sehr beschränktem Umfang – auf ihre Arbeitsweise auswirken. Verhaltensmerkmale, die auf bestimmte Persönlichkeitseigenschaften oder Erfahrungen im bisherigen Berufsleben gründen und nicht die optimale Leistung im Dienste des Unternehmens hervorrufen würden, versucht die entsprechende Führungsperson abzulegen. Im Zuge dessen werden auch der Wunsch, Mitarbeiter zu kontrollieren, oder mangelndes Vertrauen ihnen gegenüber als persönliche ‚Schwächen‘ angesehen und spielen bei der Arbeit als Leiter einer Abteilung keine Rolle. Damit trifft die Notwendigkeit des ‚lebenslangen Lernens‘ (vgl. Groskurth, 1979) am stärksten auf diesen Typ zu, was im Falle des hier befragten ‚Visionärs‘ auch durch die ausgeprägte Feedback- und Zielkultur seines Arbeitgebers forciert wird. Innerhalb dieser Kultur fällt es ihm auch leicht, eine Vision des Unternehmens in der Zukunft zu entwickeln, der er sein gesamtes berufliches Streben widmet. Da der Befragte über ausreichende personelle Ressourcen in seinem Team verfügt, besteht kaum der Bedarf, seine Mitarbeiter bei operativen Tätigkeiten zu unterstützen. So kann er seine Vision auf möglichst effiziente Weise – durch strategische Tätigkeiten – verfolgen und unterbricht dies nur hin und wieder, um seinen Mitarbeitern auch in der Umsetzung ein Vorbild zu sein. Zur Zurückhaltung bezüglich des Auslebens der eigenen Persönlichkeit passt die externale Kontrollüberzeugung des ‚Visionärs‘, der seine Karriere am wenigsten von allen Befragten den eigenen Fähigkeiten zuschreibt. Auch lassen sich weniger hohe Selbstwirksamkeitserwartungen als bei anderen Befragten feststellen, was wohl vor allem mit der für diesen Typ charakteristischen Bescheidenheit zusammenhängt. In diesem Sinne ist auch der Wille, sich selbst zu profilieren, für solche Führungspersonen eher unpassend.

Die Typisierung zeigt erneut, dass sowohl in Hinblick auf die unterschiedliche Gestaltung von Tätigkeitsprofilen als auch in Bezug auf die beeinflussenden Faktoren geschlechtsspezifische hinter diverse andere Unterschiede zwischen den Führungskräften zurücktreten. Dennoch wurden innerhalb der einzelnen Typen leichte Abweichungen zwischen männlichen und weiblichen Befragten deutlich. Über alle Typen hinweg sticht besonders eine Gemeinsamkeit der Führungsfrauen ins Auge: Sie haben ein wesentlich stärkeres Bedürfnis als ihre männlichen Kollegen, sich selbst zu beweisen. Während sich dies bei der Betrachtung einzelner Fak-

---

toren – wie unternehmensinterne Machtverhältnisse, Rollenvorbilder oder Persönlichkeitseigenschaften wie Ehrgeiz, soziale Wahrnehmungen oder generalisierte Erwartungen – nur in Ansätzen erschließen lässt, liefert die Typisierung mehrere Hinweise auf diese Tendenz. Auch wenn die größeren Unterschiede zwischen den Führungskräften von der Geschlechtszugehörigkeit unabhängig sind, sind Frauen stets diejenigen Vertreter eines Typs, die sich selbst öfter hinterfragen, intensiver nach Verbesserungsmöglichkeiten suchen, eher glauben, ihre Kompetenz als Führungskraft unter Beweis stellen zu müssen – und damit tendenziell auch ein stärkeres Bedürfnis verspüren, sich zu profilieren.

## 7 RESÜMEE

Abschließend werden die Ergebnisse der qualitativen Studie in Hinblick auf die zugrunde liegenden Forschungsfragen zusammengefasst. Dabei wird auch der Vergleich mit den theoretischen Vorüberlegungen und empirischen Befunden aus den diversen wissenschaftlichen Disziplinen berücksichtigt. Im Anschluss daran wird die Untersuchung einer kritischen Betrachtung unterzogen, woraufhin ein Ausblick auf mögliche Forschungsbemühungen folgt, um einzelne Aspekte der vorgelegten Studie zu vertiefen.

### 7.1 *Zusammenfassung der Ergebnisse*

Die Ergebnisse zeigen, dass Tätigkeitsprofile von Führungspersonen in den Public Relations jeweils durch ein individuelles Zusammenspiel der untersuchten Einflussfaktoren geprägt werden. Ebenso wurde deutlich, dass ähnliche Ausprägungen im Tätigkeitsprofil bei unterschiedlichen Personen teilweise auf verschiedene Faktoren zurückzuführen ist. Dennoch wird im Folgenden versucht, beobachtete Auswirkungen bestimmter Einflussfaktoren sowie Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen weiblichen und männlichen PR-Führungspersonen generalisierend darzustellen.

Die Beantwortung der forschungsleitenden Fragen basiert vor allem auf Profil-Unterschieden, die unabhängig von der Geschlechtszugehörigkeit der befragten Personen sind. Dies entspricht den Erkenntnissen der Persönlichkeitspsychologie, dass Verhaltensunterschiede innerhalb einer geschlechtlichen Gruppe größer sind als zwischen den Geschlechtern. Dennoch konnten wie bei Bischöf-Köhler (2006) und Alfermann (1996) folgende unterschiedliche Nuancen im Verhalten von weiblichen und männlichen Befragten beobachtet werden:

- Obwohl sich unter den ausgeprägten ‚Multitaskern‘ sowohl weibliche als auch männliche PR-Chefs befinden, tendieren die befragten Frauen stärker in diese Richtung.
- Die Absicht, sich durch bestimmte Tätigkeiten zu profilieren, ist bei den Frauen stärker verbreitet als bei den Männern, was den Aussagen von Führungsfrauen bei Röttger et al. (2003), Männer zielten eher auf Profilierung ab (vgl. S. 278), widerspricht. Dass in vorliegender Studie lediglich die befragten Frauen ihre Kompetenz auf vielen verschiedenen Gebieten beweisen wollen, entspricht wiederum der Behauptung, „dass ein Mann weniger bereit ist, einen Allroundjob auszuüben“ (ebd.).

- Im Zusammenhang damit steht auch, dass nur weibliche Befragte fachfremde Aufgaben innerhalb ihres Unternehmens als ‚Libero‘ selbst übernehmen.
- Schließlich sind weibliche Führungskräfte noch stärker als männliche dazu bereit, bei Bedarf delegierte Tätigkeiten selbst zu übernehmen. Eine abwertende Sichtweise auf Techniker-Tätigkeiten – nach dem Motto ‚just a secretary syndrom‘ – haben jedoch weder männliche noch weibliche Führungspersonen. Denn auch diejenigen Personen, die sehr viel delegieren, zählen bestimmte Techniker-Tätigkeiten zu ihren eigenen Aufgaben.

## **FORSCHUNGSFRAGE 1: Einfluss organisationaler Aspekte**

### **1. Unternehmensgröße, Umfeld und personelle Ressourcen**

Bei der Betrachtung organisationaler Einflussfaktoren fällt auf, dass vor allem das *Interesse der Öffentlichkeit* am jeweiligen Unternehmen die Arbeit der PR-Verantwortlichen beeinflusst. Dieses ist in der Regel abhängig von der *Unternehmensgröße*. Stärkeres Interesse fördert eine dialogorientierte Ausübung von PR und erweitert das Aufgabenspektrum der PR-Verantwortlichen um Political Communication und Lobbying. Bei geringerem Interesse ist es vor allem Aufgabe der PR-Führungskräfte, durch intensive Medienarbeit höhere Wahrnehmung für ihr Unternehmen in der Öffentlichkeit zu erzielen. Für gesteigerte Aufmerksamkeit sorgt auch die *Kapitalmarktorientierung* eines Unternehmens, wobei es für die PR- und IR-Verantwortlichen börsennotierter Unternehmen umso wichtiger ist, ständigen Kontakt zu Medien, Analysten und Investoren zu halten und sich auch auf Techniker-Tätigkeiten wie Korrespondenz und Telefondienst zu konzentrieren. Ein turbulentes Umfeld im Sinne von *Unternehmenskrisen* und *schnellem Wachstum* fördert in größeren Unternehmen tendenziell die Entscheidungskompetenz und Manager-Rolle der PR-Chefs. In kleineren Unternehmen ist jedoch denkbar, dass diese ‚role looseness‘ (Culbertson, 1991) in solchen Fällen eher beschnitten und die entsprechenden Führungspersonen umso mehr mit operativen Tätigkeiten überlastet werden.

Auch die *personellen Ressourcen* einer PR-Abteilung bestimmen die Aufgabenverteilung zwischen Chef und Mitarbeitern maßgeblich, wobei die Abteilungsgröße in der Regel mit der Unternehmensgröße zusammenhängt. So sind die Leiter der kleinsten Teams am stärksten darauf angewiesen, ihre Mitarbeiter bei Abwesenheit in deren operativen Aufgaben zu vertreten. Leiter größerer Abteilungen sehen hingegen insbesondere in der Koordination von Mitarbeitern Profilierungsmöglichkeiten. Dabei fällt auf, dass die befragten *Männer im Durch-*

---

*schnitt größere Teams als ihre weiblichen Kollegen haben. Aber auch Frauen mit großen Teams delegieren durchschnittlich weniger als männliche Führungskräfte mit ähnlich vielen Mitarbeitern.*

## **2. Strukturen und Organisationskultur**

Tendenziell haben PR-Führungspersonen bei flachen *Hierarchien* und funktionalen, nicht streng hierarchisch geregelten *Abstimmungsprozessen* größere Freiräume und Entscheidungskompetenz. In Hinblick auf die jeweilige *Organisationskultur* stellen die Befragten folgende Werte als relevant für ihre Arbeitsweise heraus, die einigen Dimensionen bei Hofstede (1993) und Grunig (1992a) entsprechen: Bei Offenheit und Lockerheit, Teamgeist, Teilnahme, Vertrauen und gegenseitigem Respekt sowie Unternehmergeist bei den Mitarbeitern überwachen die entsprechenden PR-Führungskräfte die Arbeit ihrer Mitarbeiter eher durch konstruktives Feedback als durch Eingreifen in deren Tätigkeiten beziehungsweise arbeiten viel im Team und setzen auf gemeinschaftliche Entscheidungen. Hohe Leistungs- und Qualitätsorientierung im Unternehmen kann hingegen dazu führen, dass die PR-Führungspersonen umso stärker in die Arbeit ihrer Mitarbeiter eingreifen.

## **3. PR im Unternehmen**

Obwohl die Funktion PR in allen untersuchten Fällen sehr vorstandsnah angesiedelt ist, ist der tatsächliche *Stellenwert der Öffentlichkeitsarbeit* nicht überall gleich. Zwar hängt die Bedeutung von PR nicht unbedingt mit der jeweiligen Unternehmensgröße und der öffentlichen Aufmerksamkeit zusammen, was den Befunden Rolkes (2005) widerspricht und darauf hinweist, dass für auch kleinere Unternehmen PR immer wichtiger wird. Dennoch zeigen Ausnahmefälle, wo PR als ‚zweitrangige Disziplin‘ angesehen wird, dass sich dies negativ auf die Beratungsfunktion der PR-Verantwortlichen oder die Leistung der PR-Evaluation auswirkt. Die unterschiedlichen *Vorstellungen* der Unternehmensleitung davon, *was PR leisten soll*, hängen wesentlich vom Interesse der Öffentlichkeit ab und wirken sich ähnlich wie dort geschildert aus. Ein gutes *persönliches Verhältnis zur Unternehmensleitung* stärkt darüber hinaus den Einfluss männlicher wie weiblicher Führungspersonen in der Management-Beratung. Dieses Verhältnis wird unter anderem durch die ‚similarity preference‘ des Management in Bezug auf wirtschaftliches Verständnis beeinflusst, der besonders weibliche Führungskräfte entsprechen wollen. Dies erklärt, warum *nur Führungsfrauen als ‚Liberos‘ ihrer Chefs agieren*.

#### 4. Gefühlter Leistungsdruck und das ‚Token‘-Prinzip

Einen besonderen Leistungsdruck speziell auf ihrer Person empfinden weder männliche noch weibliche Führungspersonen. Einige weibliche Befragte erwähnen allerdings einen gewissen *inneren Druck*, sich besonders zu beweisen. Dies liegt nicht zuletzt an der vorherrschenden Männerdominanz im Vorstand, die die Führungsfrauen in gewisser Weise zu ‚Token‘ macht. Zwar empfinden sie dies nicht als Nachteil und werden genauso akzeptiert wie männliche Kollegen, doch räumen sowohl Männer als auch Frauen ein, dass männlichen Führungskräften automatisch eine gewisse Kompetenz zugeschrieben wird, die weibliche Führungskräfte erst unter Beweis stellen müssen. So erklärt sich auch, dass die befragten *Frauen ihr Können auf möglichst vielen Gebieten zu beweisen versuchen – Stichwort Multitasking – und auch glauben, sich auf diese Weise am besten zu profilieren.*

Diese Kompetenzzuschreibung stellt somit den einzigen organisationalen Aspekt dar, in denen sich die befragten Männer und Frauen unterscheiden. Ansonsten zeigen sich in Bezug auf die Arbeitsbedingungen – außer dass die Männer in der Stichprobe durchschnittlich größere Teams haben – keine geschlechtsspezifischen Unterschiede. Interessant ist dabei, dass teilweise *dieselben Bedingungen weibliche Befragte eher zum Multitasking treiben* als männliche Befragte.

### **FORSCHUNGSFRAGE 2: Einfluss von Aspekten der beruflichen Sozialisation**

#### **1. Studium und Berufserfahrung außerhalb der Public Relations**

Die Inhalte ihres jeweiligen *Studiums* bezeichnen die PR-Führungskräfte zwar als kaum praxisrelevant, dennoch zeigen sich aber Unterschiede im Rollenverständnis akademisch unterschiedlich geprägter Personen, die sich vor allem auf das Rollenverständnis gegenüber der Öffentlichkeit beziehen. Daneben bestätigt sich der Befund von Dozier und Broom (1995), dass eine akademische Ausbildung an sich keinen Einfluss auf die Ausübung der Managerrolle hat. Die Art *früherer Berufe* wirkt sich vor allem darauf aus, dass die Führungskräfte häufig Aufgabenschwerpunkte setzen, die in Zusammenhang mit ihrer früheren Tätigkeit stehen, und glauben, sich damit besonders profilieren zu können.

#### **2. PR- und Management-Erfahrung**

Weder die *Länge* der Erfahrung im Bereich Public Relations noch eine formale *PR-Ausbildung* sind hinreichende Voraussetzungen für eine strategische Herangehensweise an die

Rolle des PR-Managers. Entgegen der Mehrheit der Pressesprecher in Deutschland (vgl. Bentele et al., 2005) haben die wenigsten Befragten ihr ‚Handwerk‘ an der Universität oder in Fortbildungen sondern ‚on the job‘ gelernt. Insgesamt werden teilweise Dozier und Broom (1995) bestätigt, die praktische PR-Erfahrung als relevanter als theoretische Kenntnisse identifiziert haben. Teilweise spiegeln sich aber auch die Befunde von Berkowitz und Hristodoulakis (1999) wider, denen zufolge sich eine berufliche Sozialisation im Bereich PR ohne theoretische Grundlagen negativ auf die strategische Ausübung von PR auswirkt.

Haben PR-Führungspersonen darüber hinaus *Erfahrungen als PR-Techniker*, identifizieren sie sich im Vergleich zu solchen, die Öffentlichkeitsarbeit nur aus der Perspektive des Chefs kennen, eher mit ihren Mitarbeitern, geben sich auffälliger als Team-Mitglied und übernehmen operative Aufgaben gerne noch selbst. Obwohl bezeichnenderweise *mehr Führungsfrauen als -männer* derartige Erfahrungen haben, lassen sich die geschilderten Auswirkungen auch bei dem einzigen Mann mit Techniker-Erfahrung erkennen. Die Personen mit *Erfahrung in PR-Agenturen* arbeiten aufgrund ihrer positiven Einstellung gegenüber ihren früheren Arbeitgebern wesentlich öfter als andere mit Agenturen zusammen oder delegieren bestimmte Tätigkeiten komplett an sie. Daneben ist die unterdurchschnittliche *Führungserfahrung* der weiblichen Befragten hauptsächlich darauf zurückzuführen, dass sie im Durchschnitt wesentlich jünger sind als ihre männlichen Kollegen. Die Befunde lassen darauf schließen, dass die *männlichen Befragten nicht stärker auf die Führungsrolle vorbereitet* wurden als ihre Kolleginnen, wie die Forschungsgruppe um Wright (1991) vermutet. Ist diese Gewöhnungsphase überschritten, zeigt die Länge der Führungserfahrung jedoch keinen Einfluss auf die untersuchten Tätigkeitsprofile.

### **3. Netzwerke, Rollenvorbilder und Mentoren**

Keine geschlechtsspezifischen Unterschiede zeigen sich ebenso entgegen der Studie von Hon (1995) bei der Einbindung in *Netzwerke*. Ob man sich stärker an Netzwerken oder *Rollenvorbildern* orientiert, wirkt sich auf die Art des ‚role making‘ aus. Erstere orientieren sich eher am Branchenstandard, Letztere schaffen dagegen häufiger eigene Standards. Insgesamt lassen die Befragten mit Vorbildern ihren Mitarbeitern mehr Freiraum, greifen weniger in deren Arbeit ein und delegieren mehr als andere. Dass die befragten *Frauen seltener auf Vorbilder zurückgreifen können*, korrespondiert somit erneut mit ihrer stärkeren Tendenz zum Multitasking. Dies spiegelt auch die Befunde wider, dass sich die *Förderung durch Mentoren* bei Männern positiver auf deren Manager-Rolle auswirkt als bei Frauen (vgl. Tam et al., 1995),

die in den untersuchten Fällen nicht weniger gefördert wurden. *Weibliche Führungspersonen* mit Rollenvorbildern übernehmen von diesen im Allgemeinen Eigenschaften wie *Kompromissbereitschaft*, während sich *männliche PR-Chefs* von ihren Vorbildern vielmehr eine starke *Durchsetzungsfähigkeit* angeeignet haben.

Aspekte der beruflichen Sozialisation bieten insgesamt wenig Anhaltspunkte für die Erklärung geschlechtsspezifischer Unterschiede. Lediglich der größere Anteil an ehemaligen PR-Technikern unter den weiblichen Führungspersonen, der Mangel an Rollenvorbildern und die geringere Effizienz von Mentoren-Förderung bei Frauen deuten darauf hin, dass PR-Chefinnen teilweise unterschiedlich sozialisiert werden als ihre männlichen Kollegen. Die Auswirkungen dieser Unterschiede laufen dabei durchwegs auf ein ausgeprägteres Multitasking unter den weiblichen Führungskräften hinaus.

### **FORSCHUNGSFRAGE 3: Einfluss persönlicher Aspekte**

#### **1. Kontrolle, Erfolg und Anschluss: Motive zur Rollenausübung**

*Machtmotivation* sowie *mangelndes Vertrauen* im Rahmen der ‚Big-Five‘-Dimension Verträglichkeit konnten als jeweils eine Ursache für starkes Eingreifen in die Arbeit von Mitarbeitern identifiziert werden. Obwohl hohe Ausprägungen dieser Faktoren sowohl bei weiblichen als auch männlichen Befragten vorkommen, *versuchen insbesondere die entsprechenden Frauen, gegen diese Aspekte ihrer Persönlichkeit anzukämpfen*. Als *leistungsmotiviert* bezeichnen sich alle befragten Führungspersonen, wobei sich diese Motivation entweder in hoher Ergebnisorientierung, Innovationsfreude – und damit starkem ‚role making‘ – oder Perfektionismus äußert. Während stark ergebnisorientierte Personen aus Effizienzgründen viel delegieren, übernehmen Perfektionisten bei wichtigen Themen auch operative Tätigkeiten oder kontrollieren diese zumindest. Zwar zeigt sich keine höhere Leistungsmotivation bei Frauen, wie differentialpsychologische Befunde im Allgemeinen belegen. Doch sind die *leistungsmotivierten Führungsfrauen selbstkritischer* als entsprechende männliche Befragte, was erneut deren stärkeres Bedürfnis, sich zu beweisen, erklärt. Die vielfach hohe *Anschlussmotivation* ist demgegenüber keineswegs geschlechtsspezifisch. Sie äußert sich in der Regel nicht in mangelnder Durchsetzungskraft oder in der Nivellierung der Ebenen zwischen Chef und Mitarbeitern, wie zu vermuten wäre. Vielmehr versuchen Anschlussmotivierte den Respekt der Mitarbeiter mit ehrlichem Feedback und Förderung selbstständiger Leistung zu erlangen.

#### **2. Organisationstalent und Kreativität: Kompetenzen für PR-Techniker?**

Die im Theorieteil geäußerte Vermutung, hohes *Organisationstalent* veranlasse PR-Führungskräfte zu starkem Multitasking und sei daher eine Voraussetzung für die Techniker-Rolle, wird nicht bestätigt. Die meisten Befragten schreiben sich unter dem Stichwort *Organisationstalent* weniger Detailversessenheit als Prozessmanagement-Kompetenz zu, weshalb sie im Gegensatz zu ihren detailorientierten Kollegen die Arbeit ihrer Mitarbeiter eher koordinieren, weniger kontrollieren. Dass Frauen – besonders mit Familie – die besseren Organisatoren seien (vgl. Röttger et al., 2003, S. 278), trifft hier nicht zu. Auch das Stereotyp, dass Frauen kreativer als Männer seien, wird entkräftet. In Zusammenhang mit der ‚Big-Five‘-Dimension *Offenheit* äußert sich hohe Kreativität in ausgeprägtem ‚role making‘. Dabei ist es nicht entscheidend, ob sich eine Person als eher künstlerisch oder konzeptionell kreativ bezeichnet. Doch sind diejenigen, die ihre Kreativität vermehrt im künstlerischen Sinne *anwenden*, häufig ‚Multitasker‘.

### 3. Soziale Kompetenzen

Insgesamt konnten weder männliche noch weibliche PR-Führungspersonen als sozial kompetenter als die jeweils andere Gruppe identifiziert werden. *Allerdings tendieren die befragten Frauen dazu, etwas mehr auf andere einzugehen, während die Männer stärker den eigenen Standpunkt vertreten.* Im Einzelnen wirken sich soziale Kompetenzen folgendermaßen aus:

- *Soziale Wahrnehmung: Weibliche Befragte sind selbstkritischer als männliche*, setzen daher bei der Arbeit ihres Teams die eigene Meinung weniger oft durch, haben aufgrund dieser Selbstkritik aber auch das Gefühl, sich stärker beweisen zu müssen.
- *Soziale Orientierung* korrespondiert mit Eigenschaften aus den Dimensionen Verträglichkeit und Offenheit und ist generell hoch ausgeprägt, weshalb viele Führungskräfte ihre Mitarbeiter bei Bedarf bereitwillig unterstützen. *Die weiblichen Befragten sind allerdings kompromissbereiter als die männlichen – beharren also auch deshalb weniger stark auf ihre Meinung – und beziehen ihre soziale Orientierung auch auf private Aspekte.* Auch daher treten die Führungsfrauen ihren Mitarbeitern gegenüber öfter als gleichgestellt auf, was sich etwa durch Anschlussmotivation nicht erklären lässt.
- *Durchsetzungsfähigkeit:* Die Komponente Dominanz – ein Teilbereich der Dimension Extraversion – zeigt ähnliche Auswirkungen wie Machtmotivation und mangelndes Vertrauen. *Obwohl weibliche Befragte mehr Leistungsstreben zeigen, also sehr hart für die Durchsetzung ihrer Ziele kämpfen, können sie im Gegenzug häufiger ‚nicht nein sagen‘.* Somit erklärt sich erneut, warum sich Frauen einerseits stärker und auf vielfältigere Weise als Männer beweisen wollen und zusätzlich oft die Rolle des ‚Libero‘ annehmen.

- *Verhaltenskontrolle*: Kontrollierte Personen greifen im Gegensatz zu weniger kontrollierten generell seltener verbessernd in die Arbeit ihrer Mitarbeiter ein, springen aber häufiger bei operativen Aufgaben ein, wenn diese wirklich Unterstützung benötigen.
- *Kommunikationsfähigkeit*: Alle Befragten geben an, gut zuhören und auch verbal Einfluss nehmen zu können, weshalb diese Kompetenz nicht zur Erklärung von Profildifferenzen herangezogen werden kann. Außerdem wird hiermit das Argument entkräftet, Frauen seien die besseren Kommunikatoren.

#### **4. Stressbewältigung und die Balance von Beruf und Privatleben**

Für alle Führungskräfte ist Stress nicht nur Belastung sondern auch Antrieb. *Positives Stresserleben* bedingen insbesondere die Eigenschaften Aktivität und Erlebnishunger, die hoher Extraversion entsprechen. Aktive Personen übernehmen häufiger als andere fachfremde Aufgaben und prägen ihre Rolle stärker durch ‚role making‘. Erlebnishungrige Führungspersonen vermeiden insbesondere Routine als Anzeichen von enger Rollendefinition. *Dabei empfinden weibliche PR-Chefs Stress häufiger auch als Belastung, reagieren negativer auf Stresssituationen als ihre männlichen Kollegen* und versuchen dies durch starke gegenseitige Unterstützung im Team auszugleichen. Das *Privatleben* der befragten Führungskräfte spielt sowohl für das Erleben von und den Umgang mit Stress als auch für die Ausgestaltung des jeweiligen Tätigkeitsprofils eine eher untergeordnete Rolle.

#### **5. Tätigkeitspräferenzen als Synthese der Einflussfaktoren**

Es stellte sich heraus, dass Tätigkeitspräferenzen durch die eigene Persönlichkeit, die berufliche Sozialisation sowie die aktuellen Arbeitsbedingungen beeinflusst werden. Als Synthese zuvor analysierter Faktoren haben besonders Vorlieben für bestimmte Tätigkeiten einen starken Einfluss auf die Tätigkeitsprofile der PR-Führungspersonen, da sie fast in jedem Fall mit den jeweiligen Schwerpunktaufgaben übereinstimmen. Dass weibliche Personen im Gegensatz zu männlichen eine Vorliebe für Techniker-Tätigkeiten hätten (vgl. Farmer & Waugh, 1999), zeigt sich hier allerdings nicht.

Insgesamt zeigt die Betrachtung persönlicher Aspekte, dass analog zu den Verhaltensunterschieden auch die Persönlichkeitsunterschiede der befragten Führungspersonen häufiger unabhängig vom Geschlecht sind als geschlechtsspezifisch. Dennoch lässt sich generell höhere Kompromissbereitschaft, ausgeprägteres Leistungsstreben, höhere Selbstkritik – „self-actualization“ (Hon et al., 1992, S. 425) – sowie tendenziell geringere Stressresistenz bei den

weiblichen als bei den männlichen Befragten feststellen, die neben anderen Faktoren für die beobachteten geschlechtsspezifischen Profil-Unterschiede verantwortlich gemacht werden können.

#### **FORSCHUNGSFRAGE 4: Verhältnis der Einflussfaktoren zueinander**

In der Typisierung der befragten Führungspersonen wurde deutlich, dass sich keine Tendenz dahingehend abzeichnet, welche Gruppe von Einflussfaktoren sich am stärksten auf Tätigkeitsprofile von Führungspersonen in den Public Relations auswirkt. *Vielmehr ist dieses Verhältnis höchst individuell und darüber hinaus nicht geschlechtsspezifisch.* Auch zeigt die Analyse der einzelnen Faktoren, dass sich diese oft gegenseitig stark beeinflussen. So schreiben unterschiedliche Befragte entweder ihrer Persönlichkeit, den jeweiligen organisationalen Bedingungen, ihrer beruflichen Sozialisation oder allen drei Aspekten in gleicher Weise den stärksten Einfluss zu. Wie persönlichkeits- und organisationspsychologische Erkenntnisse nahelegen, erweisen sich Aspekte der Persönlichkeit wie Kontrollüberzeugungen und Selbstwirksamkeitserwartungen als Variablen, die das Verhältnis der Einflussfaktoren entscheidend bestimmen.

### **7.2 Kritische Betrachtung der qualitativen Studie**

In der vorliegenden Studie wurden zum ersten Mal in der PR-Berufsrollenforschung sämtliche potentielle Einflussfaktoren auf die Tätigkeitsprofile von Führungskräften in den Public Relations in ihrer Gesamtheit systematisiert. Dabei wurden neben PR-spezifischen Befunden auch Befunde aus den Disziplinen Persönlichkeits-, Organisationspsychologie und Berufssoziologie herangezogen, die für das Erkenntnisinteresse relevant erschienen und in der bisherigen Forschung zu PR-Berufsrollen weitgehend vernachlässigt wurden. Statt auf geschlechtsspezifische Stereotype und männlich beziehungsweise weiblich attribuierte Eigenschaftspaare zur Einordnung der Persönlichkeit befragter Personen zurückzugreifen, wurde mit anerkannten psychologischen Konzepten gearbeitet, die nicht stereotyp besetzt sind.

Ein Vergleich von männlichen und weiblichen Führungspersonen war notwendig, da eventuelle Unterschiede in Tätigkeitsprofilen und Einflussfaktoren zwischen Männern und Frauen und die – wesentlich häufiger vorkommenden – Gemeinsamkeiten nur so gegenübergestellt werden konnten. Auch die Ausgewogenheit der Stichprobe hinsichtlich weiterer Auswahlkri-

terien hat sich bewährt, da der Einfluss einzelner Faktoren insbesondere beim Vergleich der jeweils extremen Ausprägungen entsprechender Kriterien deutlich wurde. So erwies sich besonders die Aufnahme einer Führungsperson ohne Personalverantwortung aufschlussreich für die Bedeutung personeller Ressourcen in Bezug auf die Rollenausübung als PR-Führungsperson. Lediglich das Kriterium ‚Führungsfrau mit Kind‘ war deutlich unterrepräsentiert. Da sich das Privatleben der Befragten jedoch nicht als wesentlicher Einflussfaktor herausstellte, stellt sich die Frage, ob die Befragung mehrerer Mütter mit einem zusätzlichen Erkenntnisgewinn verbunden gewesen wäre.

Darüber hinaus bot die Berücksichtigung alternativer Forschungsansätze der Rollenforschung und die Differenzierung der klassischen Rollenprofile in Form von ‚Feinst-Profilen‘ einen beachtlichen Erkenntnisgewinn. Auf diese Weise ließen sich Profilunterschiede herausarbeiten, an denen sich der Einfluss bestimmter Faktoren teilweise stärker zeigte als an den Unterschieden in Bezug auf das Delegieren oder Multitasking bei typischen PR-Tätigkeiten.

### **7.3 *Ausblick***

Nach der hier geleisteten Systematisierung der Einflussfaktoren auf die Tätigkeitsprofile von PR-Führungspersonen und dem Versuch einer Typisierung dieser Personen anhand Tätigkeitsprofilen und Einflussfaktoren bietet es sich an, in weiterführenden Forschungsprojekten etwa die quantitative Verteilung einzelner Faktoren zu untersuchen, zu denen die PR-Berufsfeldforschung noch keine Befunde vorlegen kann. Folgende Forschungsfragen sind dabei denkbar:

- Welche Persönlichkeitseigenschaften herrschen unter PR-Führungskräften vor?
- Welche Typen von Führungspersonen dominieren das Berufsfeld Public Relations?

Da qualitativen und quantitativen Methoden, die auf Selbstauskünften der zu untersuchenden Personen basieren, Grenzen hinsichtlich der Objektivität der Daten gesetzt sind, könnte die Methode der teilnehmenden Beobachtung einen Gewinn an Authentizität liefern. Dabei dürfte es besonders interessant sein, komplexe Zusammenhänge von Einflussfaktoren nachzuvollziehen, die jeweils objektiv stärksten Einflussfaktoren für die Arbeitsweise der untersuchten Führungskräfte zu identifizieren und so die hier lediglich skizzierten Profile einzelner Typen zu schärfen.

Darüber hinaus bietet sich etwa ein Vergleich mit PR-Führungspersonen aus dem Agentursektor an, deren Tätigkeitsprofile sich – wie eingangs argumentiert – von denen der PR-Führungspersonen in Wirtschaftsunternehmen teilweise deutlich unterscheiden dürften. Dabei stellen sich die Fragen:

- Sind für Tätigkeitsprofile in PR-Agenturen andere Einflussfaktoren relevant?
- Haben bestimmte Einflussfaktoren bei PR-Führungspersonen in Agenturen andere Auswirkungen als bei solchen in Wirtschaftsunternehmen?
- Zeigen sich Führungspersonen in PR-Agenturen andere geschlechtsspezifische Profil-Unterschiede und Einflussfaktoren darauf als bei solchen in Wirtschaftsunternehmen?

#### 7.4 *Fazit*

Die vorliegende Arbeit konnte die vielfach beobachtete Tendenz, dass das Phänomen Multitasking unter weiblichen PR-Führungspersonen stärker vertreten ist als unter ihren männlichen Kollegen, nachzeichnen. Insgesamt wurde deutlich, dass geschlechtsspezifische Unterschiede in Tätigkeitsprofil und Rollenverhalten vor allem auf die Verbindung von starkem Leistungsstreben und überdurchschnittlicher Selbstreflexion bei *Führungsfrauen* in den PR zurückzuführen sind. Abgesehen davon haben Männer und Frauen in PR-Führungspositionen allerdings mehr gemeinsam als sie trennt. Die Ursachen dafür, warum manche PR-Chefs oder -Chefinnen Multitasking betreiben, während andere operative Tätigkeiten weitgehend delegieren, liegen also nicht vordergründig im Geschlecht einer Person begründet. Vielmehr bedingt das individuelle Zusammenspiel diverser Faktoren des beruflichen Umfelds und der Persönlichkeit, welche Rollen die jeweiligen Führungspersonen einnehmen. Geschlechtsspezifische Erkenntnisse stellen dabei lediglich einen Teilaspekt dar. So kann das hohe Maß an Ehrgeiz und Selbstreflexion bei Frauen in Führungspositionen damit in Verbindung gebracht werden, dass diese in ihrem beruflichen Umfeld immer noch als Ausnahmeerscheinungen gelten und dadurch eventuell besonderen Leistungsdruck verspüren. In diesem Sinne stellt sich eine Frage: Wird das ‚Frau-Sein‘ und damit verbundene Einflussfaktoren mit zunehmender weiblicher Präsenz in PR-Chefpositionen als Ursache für Profil-Unterschiede noch weiter in den Hintergrund rücken und in absehbarer Zukunft sogar gänzlich irrelevant sein?

---

## LITERATURVERZEICHNIS

- Alfermann, D. (1996). *Geschlechterrollen und geschlechtstypisches Verhalten*. Stuttgart et al.: Kohlhammer.
- Amelang, M. & Bartussek, D. (1997). *Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung* (4., überarbeitete und erweiterte Auflage). Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer.
- Angleitner, A. & Riemann, R. (2005). Eigenschaftstheoretische Ansätze. In H. Weber & T. Rammsayer (Hrsg.), *Handbuch der Persönlichkeitspsychologie und Differentiellen Psychologie* (S. 93-102). Göttingen et al.: Hofgrefe.
- Asendorpf, J. B. (1996). *Psychologie der Persönlichkeit. Grundlagen*. Berlin et al: Springer.
- Baerns, B. (1991). Zur „Feminisierung“ der Öffentlichkeitsarbeit. Perspektiven und Konsequenzen eines Wandels. In: J. Dorer & K. Lojka (Hrsg.), *Öffentlichkeitsarbeit. Theoretische Ansätze, empirische Befunde und Berufspraxis der Public Relations*. (S. 185-192) Wien: Braumüller.
- Beck-Gernsheim, E. (1988). Weibliche Berufskarriere? Die Folge für Frauen und Männer. In K. M. Bolte (Hrsg.), *Mensch, Arbeit und Betrieb. Beiträge zur Berufs- und Arbeitskräfteforschung* (S. 107-120). Weinheim: VCH.
- Beckenbach, N. & van Treek, W. (1994). *Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. Soziale Welt. Sonderband 9*. Göttingen: Otto Schwartz & Co.
- Becker, P. (2002). Das Trierer Integrierte Persönlichkeitsinventar. Entwicklung des Verfahrens und vergleichende psychometrische Analysen nach dem ordinalen Rasch-Modell und der klassischen Testtheorie. *Diagnostica*, 48(2), 68-79.
- Bentele, G., Fröhlich, R. & Szyszka, P. (2005). *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bentele, G., Großkurth L. & Seidenglanz, R. (2005). *Profession Pressesprecher. Vermessung eines Berufsstandes*. Berlin: Helios Media.
- Berkowitz, D. & Hristodoulakis, I. (1999). Practitioner Roles, Public Relations Education, and Professional Socialization: An Exploratory Study. *Journal of Public Relations Research*, 11(1), 91-103.
- Bischof-Köhler, D. (2006). *Von Natur aus anders. Die Psychologie der Geschlechtsunterschiede* (3., überarbeitete und erweiterte Auflage). Stuttgart: Kohlhammer.
- Bolte, K. M. (1988). *Mensch, Arbeit und Betrieb. Beiträge zur Berufs- und Arbeitskräfteforschung*. Weinheim: VCH.
- Brody, E. W. (1985). Changing roles and requirements of public relations. *Public Relations Review*, 11(4), 22-28.

- Broom, G. M. (1982). A comparison of sex roles in public relations. *Public Relations Review*, 8(3), 17-22.
- Broom, G. M. & Dozier, D. M. (1986). Advancement for public relations role models. *Public Relations Review*, 12(1), 37-56.
- Broom, G. M. & Smith, G. D. (1979). Testing the practitioner's impact on clients. *Public Relations Review*, 5(3), 47-59.
- Buss, A. (1989). Personality as traits. *American Psychologist*, 44, 1378-1388.
- Choi, Y. & Hon, L. (2002). The Influence of Gender Composition in Powerful Positions on Public Relations Practitioners' Gender-Related Perceptions. *Journal of Public Relations Research*, 14(3), 229-263.
- Creedon, P. J. (1991). Public Relations and "Women's Work": Toward a Feminist Analysis of Public Relations Roles. *Public Relations Research Annual*, 3, 67-84.
- Culbertson, H. M. (1991). Role Taking and Sensitivity: Keys to Playing and Making Public Relations Roles. *Public Relations Research Annual*, 3, 37-65.
- Dees, M. (1996). Public Relations als Managementaufgabe. Eine Untersuchung des Berufsfeldes „Öffentlichkeitsarbeit“ und seiner zunehmenden Feminisierung. *Publizistik* 41(2), 155-171.
- Dees, M. & Döbler, T. (2000). *Public Relations als Aufgabe für Manager? Rollenverständnis, Professionalisierung, Feminisierung. Eine empirische Untersuchung* (2., aktualisierte Auflage). Stuttgart: Edition 451.
- De Raad, B. (2000). *The big five personality factors: The psycholexical approach to personality*. Kirkland et al.: Hofgreffe & Huber Publishers.
- Deutsche Public Relations Gesellschaft e.V. (DPRG). (2005). *Öffentlichkeitsarbeit – PR-Arbeit. Berufsfeld – Qualifikationsprofil – Zugangswege* (Redaktion: P. Szyska, S. Femers, R. Fröhlich, R. Fuhrberg, S. Munko und P. Steinke). Bonn: DGfK.
- Dorer, J. & Lojka, K. (1991). *Öffentlichkeitsarbeit. Theoretische Ansätze, empirische Befunde und Berufspraxis der Public Relations*. Wien: Braumüller.
- Dozier, D. M. (1984). Programm evaluation and roles of practitioners. *Public Relations Review*, 10(2), 13-21.
- Dozier, D. M. & Broom, G. M. (1995). Evolution of the Manager Role in Public Relations Practice. *Journal of Public Relations Research*, 7(1), 3-26.
- Dunnette, M. D. & Hough, L. M. (1991). *Handbook of industrial and organizational psychology* (2. Auflage). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Ernst, S. (1999). *Geschlechterverhältnisse und Führungspositionen. Eine figurationssoziologische Analyse der Stereotypenkonstruktion*. Opladen, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

---

Europäische Kommission (2003, Mai). *KMU-Definition: Empfehlungen der Kommission vom 6. Mai 2003*. Online eingesehen unter:  
[http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_de.htm)

Eysenck, H. J. (1944). Types of personality – a factorial study of 700 neurotics. *Journal of Mental Science*, 90, 851-861.

Farmer, B. & Waugh, L. (1999). Gender differences in public relations students' career attitudes: A benchmark study. *Public Relations Review*, 25(2), 235-249.

Fielden, S. L. & Cooper, C. L. (2002). Managerial stress: Are women more at risk? In D. L. Nelson & R. J. Burke (Hrsg.), *Gender, workstress and health* (S. 19-34). Washington: American Psychological Association.

Firmenverzeichnis.de (2006, 09. Oktober). Online eingesehen unter  
[http://www.firmenverzeichnis.de/catalog\\_index.php](http://www.firmenverzeichnis.de/catalog_index.php)

Fowlkes, M. R. (1980). *Behind every successful man. Wives of Medicine and Academy*. New York: Columbia University Press.

Fröhlich, R. (1992, Januar). Gender Switch. Zur Feminisierung der Kommunikationsberufe in den USA und Deutschland. *Medium*, 70-73.

Fröhlich, R. (2002). Die Freundlichkeitsfalle. Über die These der kommunikativen Begabung als Ursache für die „Feminisierung“ des Journalismus und der PR. In H. Starkulla Jr., U. Nawratil & P. Schönhagen (Hrsg.), *Medien und Mittler sozialer Kommunikation. Beiträge zu Theorie, Geschichte und Kritik von Journalismus und Publizistik* (S. 225–243). Leipzig: Leipziger Universitätsverlag.

Fröhlich, R. & Creedon, P. J. (1990, Dezember). PR-Karriere für Frauen: Gute Aussichten mit doppeltem Boden. *PR Magazin*, 35-38.

Fröhlich, R. (2005). Public Relations als Beruf: Entwicklung, Ausbildung und Berufsrollen. In G. Bentele, R. Fröhlich & P. Szyszka (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon* (S. 429–440). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

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

Furnham, A. (1992). *Personality at work. The role of individual differences in the workplace*. London, New York: Routledge.

Garz, D. & Kraimer, K. (1991). *Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*. Chicago, New York: Aldine Publishing Company.

Goos, G. & Hansen, K. (1999). *Frauen in Führungspositionen. Erfahrungen. Ziele. Strategien*. Münster: Waxmann.

- 
- Graziano, W. G. & Eisenberg, N. H. (1997). Agreeableness: A dimension of personality. In R. Hogan, J. Johnson & S. R. Briggs (Hrsg.), *Handbook of personality psychology* (S. 795-824). San Diego: Academic Press.
- Groskurth, P. (1979). *Arbeit und Persönlichkeit. Berufliche Sozialisation in der arbeitsteiligen Gesellschaft*. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt.
- Groskurth, P. (1979). Berufliche Sozialisation als die entscheidende Grundlage der Persönlichkeitsentwicklung. In P. Groskurth (Hrsg.), *Arbeit und Persönlichkeit. Berufliche Sozialisation in der arbeitsteiligen Gesellschaft* (S. 7-19). Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt.
- Gründl, K. (1997, November). Feminisierung von Public Relations. Eine Studie zum Einfluss und der Stellung der Frauen im Berufsfeld Public Relations in Österreich. *PR Magazin*, 33-42.
- Grunig, J. E. (Hrsg.). (1992a). *Excellence in public relations and communication management* (unter Mitarbeit von D. M. Dozier, W. P. Ehling, L. A. Grunig, F. C. Repper und J. White). Hillsdale, New York et al.: Erlbaum.
- Grunig, J. E. (1992b). Communication, public relations, and effective organisations: an overview of the book. In: J. E. Grunig (Hrsg.), *Excellence in public relations and communication management* (S. 1-28). Hillsdale, New York et al.: Erlbaum.
- Grunig, J. E. & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. New York, Chicago: Holt, Rinehart & Winston.
- Grunig, L. A., Toth, E. L. & Hon, L. C. (2001). *Women in public relations. How gender influences practice*. New York: Guildford Press.
- Guildford, J. P. (1950). Creativity. *American Psychologist*, 5, 444-454.
- Haedrich, G., Jenner, T., Olavarria, M. & Possekel, S. (1995). Zur Situation der Öffentlichkeitsarbeit in deutschen Unternehmen im Jahre 1993. *Betriebswirtschaft*, 55(5), 615-626.
- Heilmann, E. M., Martell, R. F., Simon, M. C. (1989). Has anything changed? Current characterizations of Men, Women and Managers. *Journal of Applied Psychology*, 74(6), 95-100.
- Henning, J. (2005). Neurotizismus. In H. Weber & T. Rammsayer (Hrsg.), *Handbuch der Persönlichkeitspsychologie und Differentiellen Psychologie* (S. 251-256). Göttingen et al.: Hofgrefe.
- Hofstede, G. (1993). *Interkulturelle Zusammenarbeit, Kulturen – Organisationen – Management*. Gabler: Wiesbaden.
- Hogan, R. (1991). Personality and personality measurement. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Hrsg.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2. Auflage, S. 327-396). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Hogan, R., Johnson, J. & Briggs, S. R. (1997). *Handbook of personality psychology*. San Diego: Academic Press.

---

Hogan, J. & Ones, D. S. (1997). Consciousness and integrity at work. In R. Hogan, J. Johnson & S. R. Briggs (Hrsg.), *Handbook of personality psychology* (S. 849-870). San Diego: Academic Press.

Hon, L. C. (1995). Toward a feminist theory of public relations. *Journal of Public Relations Research*, 7(1), 27-88.

Hon, L. C., Grunig, L. A. & Dozier, D. M. (1992). Women in public relations: Problems and opportunities. In J. E. Grunig & D. M. Dozier (Hrsg.), *Excellence in public relations management* (S. 419-438). Hillsdale: Erlbaum.

Höring, K. H. & Knicker, T. (1981). *Soziologie des Berufes. Eine Einführung*. Hamburg: Hoffmann und Campe.

Ingram, R. W. (1975, May). Building a viable PR Function. *Public Relations Journal*, 31, 15.

Jerusalem, M. (2005). Selbstwirksamkeit. In H. Weber & T. Rammsayer (Hrsg.), *Handbuch der Persönlichkeitspsychologie und Differentiellen Psychologie* (S. 438-445). Göttingen et al.: Hofgrete.

John, O. P. (1990). The "Big Five" Factor Taxonomy: Dimensions of Personality in the Natural Language in Questionnaires. In L. A. Pervin (Hrsg.), *Handbook of Personality Theory and Research* (S. 66-100). New York & London: The Guildford Press.

Kanning, U. P. (2002). Soziale Kompetenz. Definition, Strukturen und Prozesse. *Zeitschrift für Psychologie*, 210, 154-163.

Kanning, U. P. (2005). *Soziale Kompetenzen. Entstehung, Diagnose und Förderung*. Göttingen et al.: Hofgrete.

Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the corporation*. New York: Basic Books.

Krampen, G. (1982). *Differentialpsychologie der Kontrollüberzeugungen („Locus of Control“)*. Göttingen: Hofgrete.

Kohlmann, C.-W., Hock, M. (2005). Stressbewältigung. In H. Weber & T. Rammsayer (Hrsg.), *Handbuch der Persönlichkeitspsychologie und Differentiellen Psychologie* (S. 374-382). Göttingen et al.: Hofgrete.

Lamnek, S. (1993). *Qualitative Sozialforschung. Band 1: Methodologie* (2., korrigierte und erweiterte Auflage). Weinheim: Psychologie-Verlags-Union.

Lauzen, M. M. (1992). Public relations roles, intraorganisational power, and encroachment. *Journal of Public Relations Research*, 4(2), 61-80.

Lazarus, R. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.

Leichty, G. & Springston, J. (1996). Elaborating practitioners roles. *Journalism Quarterly*, 73, 467-477.

- 
- Mayring, P (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung* (5. Auflage). Weinheim, Basel: Beltz.
- Mayring, P (2003). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (8. Auflage). Weinheim, Basel: Beltz.
- McClelland, D. C. (1995). *Human Motivation* (4. Auflage). Cambridge, New York, Melbourne: Cambridge University Press.
- McCrae, R. R. & Costa, P. T. jr. (1997). Conceptions and correlates of openness to experience. In R. Hogan, J. Johnson & S. R. Briggs (Hrsg.), *Handbook of personality psychology* (S. 825-847). San Diego: Academic Press.
- Meuser, M. & Nagel, U. (1991). ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In D. Garz & K. Kraimer (Hrsg.), *Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen* (S. 441-471). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Mielke, R. (1982). Locus of control – ein Überblick über den Forschungsgegenstand. In R. Mielke (Hrsg.), *Interne/externe Kontrollüberzeugung. Theoretische und empirische Arbeiten zum Locus of Control-Konzept* (S. 15-42). Bern et al.: Huber.
- Milwid, B. (1993). *Allein unter Männern. Beruflich engagierte Frauen sprechen über Macht, Sexualität und Moral* (S. Willhems-Kind, Übers.). Düsseldorf et al.: ECON. (Original erschienen 1990: Working with Men. Professional Women Talk about Power, Sexuality and Ethics.)
- Mielke, R. (1982). *Interne/externe Kontrollüberzeugung. Theoretische und empirische Arbeiten zum Locus of Control-Konzept*. Bern et al.: Huber.
- Moss, D., Newman, A. & DeSanto, B. (2004, July). *Defining and Refining the Core Elements of Management in Public Relations/ Corporate Communications Context: What do Communication Managers Do?* Paper presented at the 11<sup>th</sup> International Public Relations Research Symposium, Lake Bled, Slovenia, 2004.
- Nelson, D. L. & Burke, R. J. (2002). *Gender, workstress and health*. Washington: American Psychological Association.
- Netter, P. (2005). Eigenschaften – Traits. In H. Weber & T. Rammsayer (Hrsg.), *Handbuch der Persönlichkeitspsychologie und Differentiellen Psychologie* (S. 231-243). Göttingen et al.: Hofgrefe.
- Neuberger, O. (2000). Individualisierung und Organisierung. Die wechselseitige Erzeugung von Individuum und Organisation durch Verfahren. In G. Ortman, J. Sydow & K. Türk (Hrsg.), *Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft* (2., durchgesehene Auflage, S. 487-522). Wiesbaden, Westdeutscher Verlag.
- Noelle-Neumann, E., Schulz, W. & Wilke, J. (Hrsg.). (2002). *Fischer Lexikon Publizistik Massenkommunikation*. Frankfurt am Main: Fischer.

- Ortmann, G., Sydow, J. & Türk, K. (2000). *Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft* (2., durchgesehene Auflage). Wiesbaden, Westdeutscher Verlag.
- Pervin, L. A. (1990). *Handbook of Personality Theory and Research*. New York & London: The Guildford Press.
- Pieper, B. (1988). Familie und Beruf – zum Zusammenhang unterschiedlicher Arbeitsformen in unserer Gesellschaft. In Karl Martin Bolte (Hrsg.), *Mensch, Arbeit und Betrieb. Beiträge zur Berufs- und Arbeitskräfteforschung* (S. 95-106). Weinheim: VCH.
- Rammsayer, T. (2005). Extraversion. In H. Weber & T. Rammsayer (Hrsg.), *Handbuch der Persönlichkeitspsychologie und Differentiellen Psychologie* (S. 257-264). Göttingen et al.: Hofgreffe.
- Redlich, D. R. (1995, Mai). Frauen im Berufsfeld Public Relations. Eine empirische Studie zur beruflichen Situation weiblicher PR-Fachleute in Deutschland. *PR Magazin*, 33-40.
- Reskin, B. F. (1988). Bringing the men back in: Sex discrimination and the devaluation of women's work. *Gender & Society*, 2(1), 58-81.
- Rolke, L. (2005). Berufsfeld Wirtschaft. In G. Bentele, R. Fröhlich & P. Szyska (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon* (S. 441–453). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Röttger, U. (2000). *Public Relations – Organisation und Profession. Öffentlichkeitsarbeit als Organisationsfunktion. Eine Berufsfeldstudie*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Röttger, U., Hoffmann, J. & Jarren, O. (2003). *Public Relations in der Schweiz. Eine empirische Studie zum Berufsfeld Öffentlichkeitsarbeit*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft GmbH.
- Rühl, M. (1992). Public Relations ist, was Public Relations tut. Fünf Schwierigkeiten, eine allgemeine PR-Theorie zu entwerfen. *PR Magazin* 23(4), 35-46.
- Salewski, C. (2005a). Kontrollüberzeugungen. In H. Weber & T. Rammsayer (Hrsg.), *Handbuch der Persönlichkeitspsychologie und Differentiellen Psychologie* (S. 431-437). Göttingen et al.: Hofgreffe.
- Salewski, C. (2005b). Stress. In H. Weber & T. Rammsayer (Hrsg.), *Handbuch der Persönlichkeitspsychologie und Differentiellen Psychologie* (S. 402-412). Göttingen et al.: Hofgreffe.
- Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57(2), 95-100.
- Schein, V. E. & Davidson, M. (1993). ‚Think manager – think male? – managerial sex typing among UK business students. *Management Development Review*, 6(3), 24-28.
- Schmidt, C. (2000). Analyse von Leitfadeninterviews. In: U. Flick, E. v. Kardorff, I. Steinke (Hrsg.): *Qualitative Sozialforschung* (S. 447-456). Reinbek b. Hamburg: Rowohlt.
- Scholl, A. & Weischenberg, S. (1998). *Journalismus in der Gesellschaft. Theorie, Methodologie und Empirie*. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Schulz, W. (2002). Public Relations / Öffentlichkeitsarbeit. In E. Noelle-Neumann, W. Schulz & J. Wilke (Hrsg.), *Fischer Lexikon Publizistik Massenkommunikation*. Frankfurt am Main (S. 517-545). Fischer.

Siebenhüter, S. (2005). *Privatleben nicht vorgesehen. Die Kunst, noch Mensch zu bleiben: Strategien der Abgrenzung bei Führungskräften*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage.

Simmelbauer, E.-M. (2002). *Frauenpower oder Männerdomäne? Zur Situation von Frauen und Männern im Berufsfeld Public Relations. Eine Befragung von PR-Experten in Deutschland*. Unveröffentlichte Magisterarbeit, Universität München.

Spiel, C. & Westmeyer, H. (2005). Kreativität. In H. Weber & T. Rammsayer (Hrsg.), *Handbuch der Persönlichkeitspsychologie und Differentiellen Psychologie* (S. 333-341). Göttingen et al.: Hofgreffe.

Starkulla, H. Jr., Nawratil, U. & Schönhagen, P. (2002), *Medien und Mittler sozialer Kommunikation. Beiträge zu Theorie, Geschichte und Kritik von Journalismus und Publizistik*. Leipzig: Leipziger Universitätsverlag.

Schmitt, C. H. & Brunstein, J. C. (2005). Motive. In H. Weber & T. Rammsayer (Hrsg.), *Handbuch der Persönlichkeitspsychologie und Differentiellen Psychologie* (S. 288-297). Göttingen et al.: Hofgreffe.

Tam, S. Y., Dozier, D. M., Lauzen, M. M. & Real, M. R. (1995). The impact of superior-subordinate gender on the career advancement of public relations practitioners. *Journal of Public Relations Research*, 7(4), 259-272.

Toth, E. L. & Grunig, L. A. (1993). The Missing Story of Women in Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, 5(3), 153-175.

Toth, E. L., Serini, S. A, Wright, D. K. & Emig, A. G. (1998). Trends in Public Relations Roles: 1990-1995. *Public Relations Review*, 24(2), 145-163.

Vianen, A. E. M. v. & Fischer, A. H. (2002). Illuminating the glass ceiling. The role of organisational culture preferences. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 75(3), 315-337.

Voß, G.G. (1994). Das Ende der Teilung von „Arbeit und Leben“? An der Schwelle zu einem neuen gesellschaftlichen Verhältnis von Betriebs- und Lebensführung. In N. Beckenbach & W. van Treek (Hrsg.), *Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. Soziale Welt. Sonderband 9*. (S. 269-294). Göttingen: Otto Schwartz & Co.

Weber, H. & Rammsayer, T. (2005). *Handbuch der Persönlichkeitspsychologie und Differentiellen Psychologie*. Göttingen et al.: Hofgreffe.

Wienand, E. (2003). *Public Relations als Beruf. Kritische Analyse eines aufstrebenden Kommunikationsberufes*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Wright, D. K., Grunig, L. A, Springston, J. K. & Toth, E. L. (1991). *Under the glass ceiling. An analysis of gender issues in American public relations*. New York: PRSA Foudation.

Zowack, M. (2001). *Frauen in den österreichischen Public Relations. Berufssituation und die Feminisierung von PR*. Unveröffentlichte Dissertation, Universität Wien. Kurzfassung online eingesehen unter: [http://www.prva.at/aktuell/bn\\_011230.html](http://www.prva.at/aktuell/bn_011230.html).

# ANHANG

Anhang 1: Systematisierung der Einflussfaktoren auf Tätigkeitsprofile von PR-Führungspersonen (netzwerkartige Darstellung).....	1
Anhang 2: Interview-Leitfaden der Untersuchung.....	3
Anhang 3: Tätigkeitsprofile der einzelnen Befragten.....	9
Anhang 4: Kategoriensystem.....	16

Anhang 5: Die Dokumente mit den Transkripten und Paraphrasen der Interviews können bei der Autorin eingesehen werden bzw. liegen in digitaler Form (CD-Rom) dem Manuskript der Arbeit bei, das am Institut für Kommunikationswissenschaft und Medienforschung der LMU München im Archiv der Abschlussarbeiten zur Verfügung steht.

Kontaktadresse:

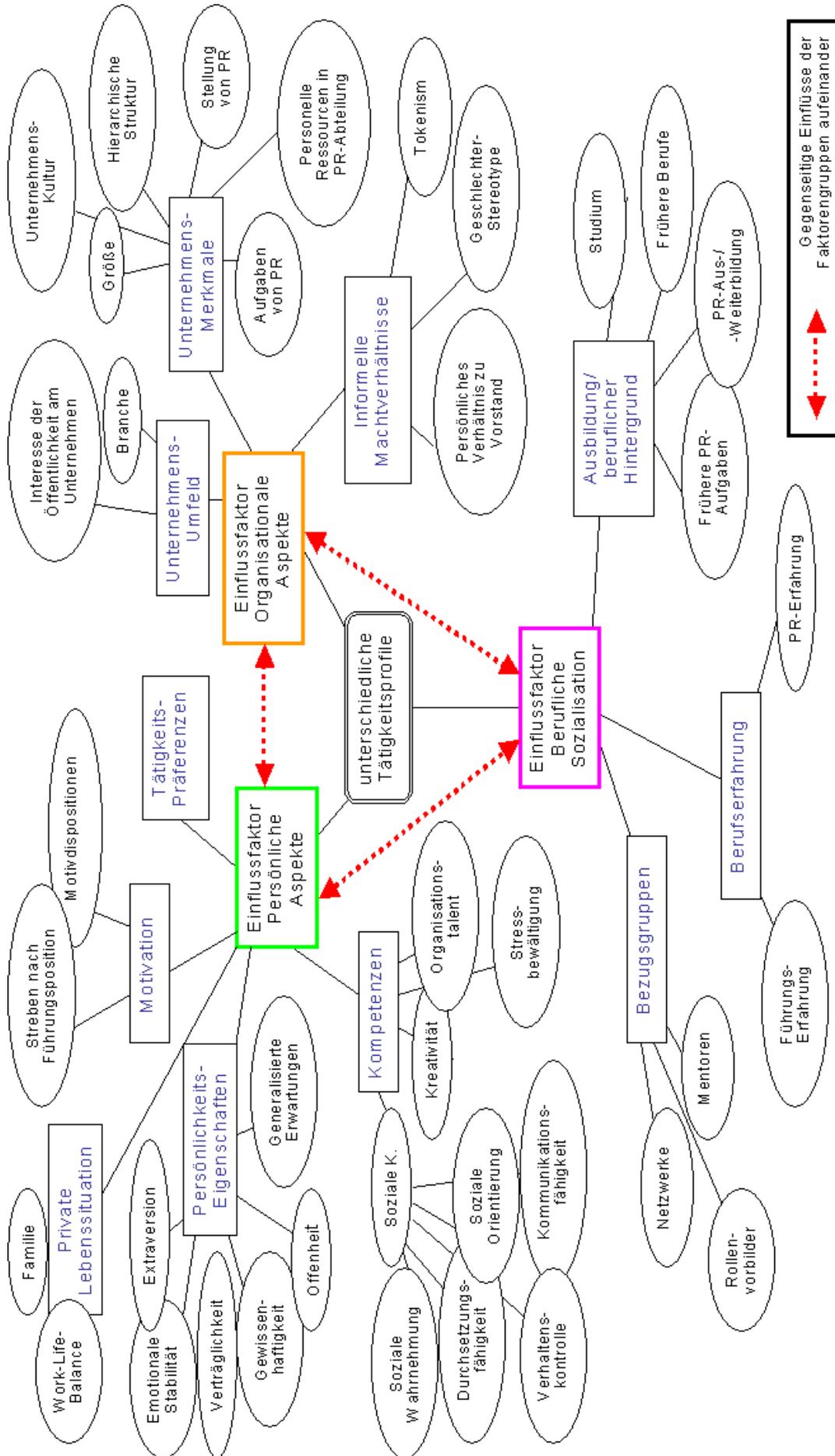
Anna Schorr  
Wandletstr. 6  
D-80805 München

[anna.schorr@mtp.org](mailto:anna.schorr@mtp.org)

*Anhang 1:*

**Systematisierung  
der Einflussfaktoren auf Tätigkeitsprofile  
von PR-Führungspersonen**

*(netzwerkartige Darstellung)*



*Anhang 2:*

**Interview-Leitfaden der Untersuchung**

IA = Intervieweranweisung

→ = Filter

[...]= Anpassungsmöglichkeit an den individuellen Fall

HAUPTFRAGE	NACHFASSFRAGE
------------	---------------

#### A) FORMALE DATEN ZUR PERSON UND BERUFLICHEN SOZIALISATION

Ich möchte ja heute mit Ihnen über Ihr Tätigkeitsprofil als Führungsperson in den PR sprechen und über Einflussfaktoren darauf, welche Schwerpunkte Sie dabei setzen und wie Sie Ihre Aufgaben ausführen. Bevor wir auf Ihre konkreten Tätigkeiten eingehen, möchte ich Sie bitten, mir ein paar formale Fragen zu sich und Ihrem beruflichen Hintergrund zu beantworten.

Alter	
Familienstand	
Studium	(IA: Wenn nicht KW o.ä.) Haben Sie darauf aufbauend eine spezifische <b>PR-Ausbildung</b> oder einen <b>PR-Aufbaustudiengang</b> absolviert?
Frühere Berufe	→ (bei früheren Berufen außerhalb PR) Wie <b>lange</b> haben Sie in diesem Beruf gearbeitet?
Länge der Erfahrung in Führungspositionen	
Länge der PR-Erfahrung	Sind Sie unmittelbar in <b>leitender Position in die PR</b> eingestiegen?
(IA: Wenn nicht unmittelbar PR-FP) frühere PR-Aufgaben	
Anzahl der unterstellten Mitarbeiter	

#### B) **ORGANISATIONALE BEDINGUNGEN**

Wenn wir auf Ihr Unternehmen kurz genauer eingehen...

1. Wo ist Ihre <b>Abteilung hierarchisch</b> im Unternehmen angesiedelt?	Sind Sie damit an <b>Entscheidungen</b> auf höchster Unternehmensebene <b>beteiligt</b> ? Sind Hierarchien in Ihrem Unternehmen sehr <b>stark</b> oder eher <b>flach</b> ?
2. Welche <b>Werte</b> sind im Arbeitsalltag bei [...] wichtig, also nicht nur auf dem Papier?  (IA: Wenn nötig Beispiele für mögliche Werte geben)	Wie sehr <b>identifizieren</b> Sie sich selbst mit diesen <b>Werten</b> und dem <b>Unternehmen</b> ?  <b>Unterscheidet</b> sich durch diese speziellen Werte Ihre <b>Arbeitsweise</b> von Arbeitsweisen, die Sie aus anderen Unternehmen kennen?
3. Wie würden Sie das <b>Interesse der Öffentlichkeit</b> an Ihrem Unternehmen beschreiben? <b>Wer</b> interessiert sich vor allem für [...] ?	

4. Wirkt sich das darauf aus, welchen <b>Stellenwert</b> PR im Unternehmen hat?	Welches <b>Bild von PR</b> herrscht in Ihrem Unternehmen vor? Was soll PR leisten?
---	--

C) EIGENE PR-AUFGABEN

Nun interessiert mich Ihr persönliches Tätigkeitsprofil in Abhängigkeit Ihrer Leitungsfunktion.

5. Was sind Ihre <b>Aufgaben</b> im Berufsalltag? <b>Wie häufig</b> üben sie bestimmte Tätigkeiten aus?	<i>(IA: Liste mit Tätigkeiten vorlegen)</i> Planung v. PR-Konzepten Einführung neuer PR-Konzepte Kommunikationspolitische Entscheidungen Beratung Top-Management Kontakt/Meetings Management Team-Meetings Budgetplanung Organisation und Durchführung von PR-Events Organisation von PR-Maßnahmen Überwachung der Arbeit von Mitarbeitern Evaluation Ausführung von Entscheidungen Anderer Medienkontakte Recherchetätigkeiten Entwerfen, Schreiben, Redigieren von Texten, Verbreitung Presstexte Korrespondenz
6. Welche Tätigkeiten mögen Sie dabei <b>persönlich sehr gern</b> ? Was macht Ihnen besonders viel Spaß?	Warum? Sehen Sie darin auch Ihre persönlichen <b>Stärken</b> ?
7. Welche Tätigkeiten mögen Sie <b>weniger gern</b> ?	Warum? Sehen Sie darin auch Ihre persönlichen <b>Schwächen</b> ?
8. Wie <b>routiniert</b> oder schematisch verläuft Ihr Arbeitsalltag?	Gibt es bei Ihnen überhaupt Routine-Tätigkeiten?
9. Welche Ihrer Tätigkeiten haben Ihrer Meinung nach besonders <b>hohe Relevanz</b> und sind für die Arbeit Ihrer Abteilung <b>erfolgsentscheidend</b> ?	Halten Sie <b>strategische</b> Aufgaben für <b>erfolgsentscheidender</b> als <b>ausführende</b> Tätigkeiten, wie z.B. Schreiben und Versenden von Pressemeldungen?

D) EINSTELLUNGEN UND VERHALTEN IM TEAM

Nun zu Ihrer beruflichen Motivation:

10. Haben Sie schon früh eine <b>Führungsposition angestrebt</b> ?	→ Warum? → Warum nicht?
11. Mit welchen Aufgaben oder Tätigkeiten können Sie sich in Hinblick auf Ihre weitere Karriere besonders <b>profilieren</b> ?	Warum?

Inwiefern spielen folgenden Einstellungen bei Ihrer Arbeit für Sie eine Rolle:

12. Der Wunsch, die <b>Kontrolle</b> über Abläufe ihrer Abteilung zu behalten?	Wie äußert sich das in Ihrem Tätigkeitsprofil? Übernehmen Sie möglichst viele Aufgaben selbst?
13. Der Wille, immer Ihr <b>Bestes</b> zu leisten?	Wie äußert sich das in Ihrem Tätigkeitsprofil? Arbeiten Sie umso mehr?
14. Der Wunsch, ein besonders gutes <b>Verhältnis</b> zu Ihren Mitarbeitern zu haben?	Wie äußert sich das in Ihrem Tätigkeitsprofil?
15. Treten Sie Ihren Mitarbeitern gegenüber klar als <b>Chef</b> auf oder eher als „primus inter pares“?	Wie wirkt sich das auf Ihr <b>Verhältnis zu den Mitarbeitern</b> aus? Wie wirkt sich das auf die <b>Aufgabenverteilung</b> zwischen Ihnen und Ihren Mitarbeitern aus?
16. Arbeiten Sie effektiver mit anderen zusammen oder treibt Sie erst gewisse <b>Konkurrenz</b> zu Höchstleistungen?	Gestalten Sie Ihren Berufsalltag auch dementsprechend?
17. Glauben Sie, dass man sich auf die meisten Menschen <b>verlassen</b> kann?	Hat diese Haltung einen Einfluss darauf, wie viel Sie <b>selbst tun</b> und wie viel Sie an Ihre Mitarbeiter <b>delegieren</b> ?
18. Halten Sie sich für einen <b>extrovertierten</b> Menschen?	Wie zeigt sich das im privaten Alltag? Im beruflichen Alltag?
19. Müssen Sie sich manchmal den Vorwurf anhören, Sie seien – was berufliche Entscheidungen angeht – zu <b>dominant</b> ?	→ (bei „ja“) <b>Wo</b> zeigt sich diese Dominanz? → (bei „nein“) Kann das auf der andern Seite bedeuten, Sie sind manchmal zu <b>nachgiebig</b> ? Wie äußert sich das im Beruf?
20: Sind Ihre <b>Kompetenzen</b> klar geklärt, oder gibt es manchmal die Situation, dass Sie Aufgaben erledigen müssen, die eigentlich nicht in Ihren <b>Aufgabenbereich</b> fallen?	Welche Tätigkeiten sind das? Wie reagieren Sie? Übernehmen Sie auch mal Aufgaben weil sie sehen, jemand anderer <b>braucht Unterstützung</b> ?
21. Sind Sie ein <b>impulsiver</b> Mensch?	→ (bei „ja“) Stoßen Sie dadurch im Beruf manchmal Leuten vor den Kopf?
22. Wie gehen Sie mit <b>Konflikten</b> um? Tragen Sie sie aus, auch wenn Sie dadurch <b>schlechte Stimmung</b> provozieren, oder Gehen Sie Konflikten auch mal <b>aus dem Weg</b> ?	
23. Kommt es manchmal vor, dass andere Menschen <b>Seiten an Ihnen entdecken</b> , die Ihnen selbst gar nicht aufgefallen wären?	
24. Passiert es Ihnen manchmal, dass Sie als „Chef“ die/der Letzte sind, die/der <b>Stimmungen</b> in der Abteilung <b>mitbekommt</b> ?	

25. Kennen Sie das Problem, dass Sie zu Ihren Mitarbeitern etwas sagen und später bemerken, dass diese Sie <b>völlig falsch verstanden</b> haben?	Haben Sie das Gefühl, dass <b>auch Sie Ihre Mitarbeiter</b> manchmal <b>falsch verstehen</b> ?
---	--

#### E) EINFLÜSSE VON BERUFLICHER SOZIALISATION UND MACHTVERHÄLTNISSEN

Wie Sie Ihre Rolle ausfüllen, liegt sicherlich auch daran, welche Erfahrungen Sie im Berufsfeld Public Relations gemacht haben, wie Sie sozusagen das „Handwerk“ gelernt haben.

26. (IA: Ansprechen von Ausbildung/Studium) Wie wirkt sich [...] darauf aus, wie Sie heute Ihre leitenden <b>Aufgaben</b> in den PR <b>ausführen</b> ?	
27. (IA: Ansprechen früherer Berufe und früherer PR-Tätigkeiten) Wie wirkt sich [...] darauf aus, wie Sie heute Ihre leitenden <b>Aufgaben</b> in den PR <b>ausführen</b> ?	
28. Hatten Sie <b>Rollenvorbilder</b> für Ihre leitende Position in der PR-Branche?	→ (bei „nein“) Warum nicht?
29. Was macht nach Ihrer <b>Idealvorstellung</b> eine exzellente <b>PR-Führungsperson</b> aus? Auf welche <b>Tätigkeiten</b> konzentriert sich diese Person?	

Sie haben also Ihre eigenen Ideale, denen Sie sicherlich im Berufsalltag so nah wie möglich kommen wollen. Doch könnte es natürlich auch sein, dass Andere, etwa der Vorstand, manchmal Erwartungen an Sie haben, die Ihre eigenen Ideale nicht so berücksichtigen.

30. Haben Sie denn in Ihrer jetzigen Position die Möglichkeit, im Sinne Ihrer Ideale das <b>Beste aus sich herauszuholen</b> ?	→ (bei „nein“) Wo gibt es Probleme?
31. Haben Sie das Gefühl, dass ein <b>besonderer Druck</b> von Seiten des Vorstandes auf Ihnen lastet, sich ständig beweisen zu müssen, um anerkannt zu werden?	→ (bei „ja“) Haben sie das Gefühl, das betrifft speziell <b>Sie als Person</b> ?
32. a) → <i>Für Frauen</i> : Würden Sie sich <b>als Frau</b> in Ihrem Arbeitsumfeld als Vertreterin einer <b>Minderheit</b> bezeichnen? b) → <i>Für Männer</i> : Glauben Sie, dass auf einer <b>Frau</b> in genau Ihrer Position ein <b>stärkerer Druck</b> lasten würde als auf Ihnen?	→ <i>nur für Frauen</i> : → bei „ja“: Hat dies <b>Konsequenzen</b> für Ihre Arbeit? Wollen Sie sich dadurch umso mehr <b>hervortun</b> oder eher so <b>wenig</b> wie möglich <b>auffallen</b> ?
33. Gibt es im Vorstand Ihres Unternehmens deutlich mehr <b>Männer als Frauen</b> ?	Wirkt sich das in irgendeiner Weise – positiv oder negativ – auf <b>Ihre Rolle</b> aus?

## F) WEITERE PERSÖNLICHKEITSEIGENSCHAFTEN UND KOMPETENZEN

Im letzten Teil interessiert mich noch einmal, welchen Einfluss weitere Aspekte Ihrer Persönlichkeit darauf haben, wie Sie Ihre Aufgaben angehen.

34. Stellen Sie sich manchmal vor, welche Projekte und Kampagnen Sie ins Leben rufen könnten, wenn es <b>keine Einschränkungen</b> von außen gäbe, wie z.B. Budgets usw.?	<p>→ (bei „ja“) Kann man also sagen, Sie sind <b>offen</b> und neugierig auf neue Aufgaben?</p> <p>→ (bei „nein“) Kann man also sagen, Sie sind <b>Realist(in)</b>, und beschränken sich lieber auf momentane Aufgaben?</p>
35. Wie <b>wichtig</b> ist es für Sie, im Beruf <b>selbst kreativ</b> sein zu können?	Haben Sie in Ihrer Position überhaupt noch die <b>Möglichkeit</b> , kreativ tätig zu sein?
36. Würden Sie sich als <b>Organisationstalent</b> bezeichnen?	<p>→ (bei „ja“) Wo zeigt sich das?</p> <p>→ (bei „nein“) Warum nicht?</p>
37. Glauben Sie, dass Sie den Lauf Ihrer <b>Karriere</b> größten Teils <b>selbst in der Hand</b> haben, oder sind externe Einflussfaktoren stärker?	Was veranlasst Sie zu dieser Einschätzung? Konnten Sie bisher die meisten <b>Ziele</b> im Leben <b>verwirklichen</b> ?
38. Wie empfinden Sie <b>stressige Situationen</b> : Als Belastung oder als Antrieb?	<b>Was sind</b> für Sie belastende Situationen? Wie <b>reagieren</b> Sie darauf?
39. Was sind Ihre <b>Strategien</b> gegen Stress in der konkreten Stresssituation?	
40. Wie wichtig ist Ihnen die <b>Verbindung</b> von Beruf und Privatleben?	
41. <b>Wie gelingt</b> es Ihnen, Beruf und Privatleben zu verbinden?	Unterstützt Sie Ihr <b>Partner</b> , damit Sie sich auf Ihre Karriere konzentrieren können?

## G) ZUSAMMENFASSENDE EINSCHÄTZUNG DER STÄRKSTEN EINFLUSSFAKTOREN

Wir haben ja nun über verschiedene Faktoren gesprochen, die einen Einfluss auf Ihre Aufgaben und Tätigkeiten haben – oder auch nicht. Würden Sie für mich zum Abschluss zusammenfassen:

42. Was bestimmt <b>am stärksten</b> die <b>Zusammensetzung Ihrer Tätigkeiten</b> : Ihre persönlichen Eigenschaften und Präferenzen, Ihre Erfahrungen, die Sie im Lauf Ihrer PR-Karriere gemacht haben, oder Aspekte, die mit dem Unternehmen an sich zu tun haben?	
---	--

ICH DANKE IHNEN FÜR DAS GESPRÄCH!

*Anhang 3:*

**Tätigkeitsprofile der einzelnen Befragten**

*(nach dem angepassten Tätigkeitskatalog von Toth & Grunig, 1993)*

**Adrian**

<b>Tätigkeiten</b>	<b>weitgehend delegiert</b>	<b>begrenzt beteiligt</b>	<b>allein/umfassend beteiligt</b>	<b>Schwerpunkt</b>
Planung und Entwicklung von PR-Konzepten			x	x
Einführung neuer PR-Konzepte			x	x
Fällen kommunikationspolitischer Entscheidungen			x	
Kontakt mit/ Beratung des Top-Managements			x	x
Überwachung der Arbeit von Mitarbeitern			x	
Budgetplanung und -überwachung			x	
Team-Meetings			x	
Evaluiierung von PR-Maßnahmen		x		
Ausführung von Entscheidungen Anderer			x	
Herstellen und Pflegen von Medienkontakten			x	x
Entwerfen, Schreiben, Redigieren von Texten etc.			x	
Organisation und Durchführung von PR-Events	x			
Organisation von PR-Maßnahmen	x			
Durchführung und Analyse von Recherchetätigkeiten	x			
Verbreitung und Versand von Presstexten und -Materialien	x			
Korrespondenz	x			
Telefondienst			Adrian	

**Anja**

<b>Tätigkeiten</b>	<b>weitgehend delegiert</b>	<b>begrenzt beteiligt</b>	<b>allein/umfassend beteiligt</b>	<b>Schwerpunkt</b>
Planung und Entwicklung von PR-Konzepten			x	x
Einführung neuer PR-Konzepte			x	
Fällen kommunikationspolitischer Entscheidungen			x	x
Kontakt mit/ Beratung des Top-Managements			x	x
Überwachung der Arbeit von Mitarbeitern			x	
Budgetplanung und -überwachung		x		
Team-Meetings			x	x
Evaluiierung von PR-Maßnahmen		x		
Ausführung von Entscheidungen Anderer			x	
Herstellen und Pflegen von Medienkontakten			x	
Entwerfen, Schreiben, Redigieren von Texten etc.			x	
Organisation und Durchführung von PR-Events		x		
Organisation von PR-Maßnahmen		x		
Durchführung und Analyse von Recherchetätigkeiten	x			
Verbreitung und Versand von Presstexten und -Materialien	x			
Korrespondenz			x	
Telefondienst			x	

**Bea**

<b>Tätigkeiten</b>	<b>weitgehend delegiert</b>	<b>begrenzt beteiligt</b>	<b>allein/umfassend beteiligt</b>	<b>Schwerpunkt</b>
Planung und Entwicklung von PR-Konzepten			x	x
Einführung neuer PR-Konzepte			x	
Fällen kommunikationspolitischer Entscheidungen			x	x
Kontakt mit/ Beratung des Top-Managements			x	x
Überwachung der Arbeit von Mitarbeitern			x	
Budgetplanung und -überwachung			x	
Team-Meetings			x	x
Evaluiierung von PR-Maßnahmen		x		
Ausführung von Entscheidungen Anderer			x	
Herstellen und Pflegen von Medienkontakten			x	x
Entwerfen, Schreiben, Redigieren von Texten etc.			x	
Organisation und Durchführung von PR-Events			x	
Organisation von PR-Maßnahmen			x	
Durchführung und Analyse von Recherchetätigkeiten	x			
Verbreitung und Versand von Presstexten und -Materialien	x			
Korrespondenz			x	
Telefondienst	x			

**Bruno**

<b>Tätigkeiten</b>	<b>weitgehend delegiert</b>	<b>begrenzt beteiligt</b>	<b>allein/umfassend beteiligt</b>	<b>Schwerpunkt</b>
Planung und Entwicklung von PR-Konzepten			x	x
Einführung neuer PR-Konzepte	x			
Fällen kommunikationspolitischer Entscheidungen			x	x
Kontakt mit/ Beratung des Top-Managements			x	
Überwachung der Arbeit von Mitarbeitern			x	
Budgetplanung und -überwachung	x			
Team-Meetings			x	
Evaluiierung von PR-Maßnahmen	x			
Ausführung von Entscheidungen Anderer			x	
Herstellen und Pflegen von Medienkontakten			x	
Entwerfen, Schreiben, Redigieren von Texten etc.	x			
Organisation und Durchführung von PR-Events			x	x
Organisation von PR-Maßnahmen	x			
Durchführung und Analyse von Recherchetätigkeiten	x			
Verbreitung und Versand von Presstexten und -Materialien	x			
Korrespondenz			x	
Telefondienst			x	

**Clara**

<b>Tätigkeiten</b>	<b>weitgehend delegiert</b>	<b>begrenzt beteiligt</b>	<b>allein/umfassend beteiligt</b>	<b>Schwerpunkt</b>
Planung und Entwicklung von PR-Konzepten			x	
Einführung neuer PR-Konzepte		x		
Fällen kommunikationspolitischer Entscheidungen			x	x
Kontakt mit/ Beratung des Top-Managements			x	x
Überwachung der Arbeit von Mitarbeitern			x	x
Budgetplanung und -überwachung			x	x
Team-Meetings			x	
Evaluierung von PR-Maßnahmen		x		
Ausführung von Entscheidungen Anderer			x	
Herstellen und Pflegen von Medienkontakten			x	
Entwerfen, Schreiben, Redigieren von Texten etc.	x			
Organisation und Durchführung von PR-Events		x		
Organisation von PR-Maßnahmen		x		
Durchführung und Analyse von Recherchetätigkeiten	x			
Verbreitung und Versand von Presstexten und -Materialien	x			
Korrespondenz			x	
Telefondienst			x	

**Clemens**

<b>Tätigkeiten</b>	<b>weitgehend delegiert</b>	<b>begrenzt beteiligt</b>	<b>allein/umfassend beteiligt</b>	<b>Schwerpunkt</b>
Planung und Entwicklung von PR-Konzepten			x	
Einführung neuer PR-Konzepte			x	
Fällen kommunikationspolitischer Entscheidungen			x	x
Kontakt mit/ Beratung des Top-Managements			x	x
Überwachung der Arbeit von Mitarbeitern				
Budgetplanung und -überwachung	x			
Team-Meetings			x	x
Evaluierung von PR-Maßnahmen		x		
Ausführung von Entscheidungen Anderer			x	
Herstellen und Pflegen von Medienkontakten			x	
Entwerfen, Schreiben, Redigieren von Texten etc.	x			
Organisation und Durchführung von PR-Events	x			
Organisation von PR-Maßnahmen	x			
Durchführung und Analyse von Recherchetätigkeiten	x			
Verbreitung und Versand von Presstexten und -Materialien	x			
Korrespondenz			x	x
Telefondienst			x	x

**David**

<b>Tätigkeiten</b>	<b>weitgehend delegiert</b>	<b>begrenzt beteiligt</b>	<b>allein/umfassend beteiligt</b>	<b>Schwerpunkt</b>
Planung und Entwicklung von PR-Konzepten			x	
Einführung neuer PR-Konzepte				
Fällen kommunikationspolitischer Entscheidungen			x	
Kontakt mit/ Beratung des Top-Managements			x	x
Überwachung der Arbeit von Mitarbeitern			x	
Budgetplanung und -überwachung			x	
Team-Meetings			x	
Evaluiierung von PR-Maßnahmen			x	
Ausführung von Entscheidungen Anderer			x	
Herstellen und Pflegen von Medienkontakten			x	x
Entwerfen, Schreiben, Redigieren von Texten etc.			x	x
Organisation und Durchführung von PR-Events			x	
Organisation von PR-Maßnahmen			x	
Durchführung und Analyse von Recherchetätigkeiten			x	
Verbreitung und Versand von Pressetexten und -Materialien	x			
Korrespondenz			x	x
Telefondienst	x			

**Diana**

<b>Tätigkeiten</b>	<b>weitgehend delegiert</b>	<b>begrenzt beteiligt</b>	<b>allein/umfassend beteiligt</b>	<b>Schwerpunkt</b>
Planung und Entwicklung von PR-Konzepten			x	
Einführung neuer PR-Konzepte			x	
Fällen kommunikationspolitischer Entscheidungen			x	x
Kontakt mit/ Beratung des Top-Managements			x	x
Überwachung der Arbeit von Mitarbeitern			x	
Budgetplanung und -überwachung			x	
Team-Meetings			x	
Evaluiierung von PR-Maßnahmen		x		
Ausführung von Entscheidungen Anderer			x	
Herstellen und Pflegen von Medienkontakten			x	x
Entwerfen, Schreiben, Redigieren von Texten etc.	x			
Organisation und Durchführung von PR-Events	x			
Organisation von PR-Maßnahmen	x	x		
Durchführung und Analyse von Recherchetätigkeiten	x			
Verbreitung und Versand von Pressetexten und -Materialien	x			
Korrespondenz	x			
Telefondienst			x	x

**Emanuel**

<b>Tätigkeiten</b>	<b>weitgehend delegiert</b>	<b>begrenzt beteiligt</b>	<b>allein/umfassend beteiligt</b>	<b>Schwerpunkt</b>
Planung und Entwicklung von PR-Konzepten			x	
Einführung neuer PR-Konzepte		x	x	
Fällen kommunikationspolitischer Entscheidungen			x	
Kontakt mit/ Beratung des Top-Managements			x	x
Überwachung der Arbeit von Mitarbeitern			x	
Budgetplanung und -überwachung		x	x	
Team-Meetings			x	
Evaluiierung von PR-Maßnahmen		x		
Ausführung von Entscheidungen Anderer			x	
Herstellen und Pflegen von Medienkontakten			x	x
Entwerfen, Schreiben, Redigieren von Texten etc.	x		x	
Organisation und Durchführung von PR-Events			x	
Organisation von PR-Maßnahmen	x			
Durchführung und Analyse von Recherchetätigkeiten	x			
Verbreitung und Versand von Presstexten und -Materialien	x			
Korrespondenz	x			
Telefondienst	x			

**Eva**

<b>Tätigkeiten</b>	<b>weitgehend delegiert</b>	<b>begrenzt beteiligt</b>	<b>allein/umfassend beteiligt</b>	<b>Schwerpunkt</b>
Planung und Entwicklung von PR-Konzepten			x	
Einführung neuer PR-Konzepte			x	
Fällen kommunikationspolitischer Entscheidungen			x	
Kontakt mit/ Beratung des Top-Managements			x	
Überwachung der Arbeit von Mitarbeitern				
Budgetplanung und -überwachung		x		
Team-Meetings			x	
Evaluiierung von PR-Maßnahmen			x	
Ausführung von Entscheidungen Anderer			x	
Herstellen und Pflegen von Medienkontakten			x	x
Entwerfen, Schreiben, Redigieren von Texten etc.			x	x
Organisation und Durchführung von PR-Events			x	
Organisation von PR-Maßnahmen			x	
Durchführung und Analyse von Recherchetätigkeiten	x			
Verbreitung und Versand von Presstexten und -Materialien			x	
Korrespondenz			x	x
Telefondienst			x	x

**Florian**

<b>Tätigkeiten</b>	<b>weitgehend delegiert</b>	<b>begrenzt beteiligt</b>	<b>allein/umfassend beteiligt</b>	<b>Schwerpunkt</b>
Planung und Entwicklung von PR-Konzepten			<b>x</b>	<b>x</b>
Einführung neuer PR-Konzepte		<b>x</b>		
Fällen kommunikationspolitischer Entscheidungen			<b>x</b>	
Kontakt mit/ Beratung des Top-Managements			<b>x</b>	
Überwachung der Arbeit von Mitarbeitern			<b>x</b>	<b>x</b>
Budgetplanung und -überwachung		<b>x</b>		
Team-Meetings			<b>x</b>	
Evaluierung von PR-Maßnahmen		<b>x</b>		
Ausführung von Entscheidungen Anderer			<b>x</b>	
Herstellen und Pflegen von Medienkontakten			<b>x</b>	<b>x</b>
Entwerfen, Schreiben, Redigieren von Texten etc.			<b>x</b>	
Organisation und Durchführung von PR-Events		<b>x</b>		
Organisation von PR-Maßnahmen		<b>x</b>		
Durchführung und Analyse von Recherchetätigkeiten			<b>x</b>	<b>x</b>
Verbreitung und Versand von Presstexten und -Materialien	<b>x</b>			
Korrespondenz		<b>x</b>		
Telefondienst	<b>x</b>			

***Anhang 4:***

**Kategoriensystem**

*(Programm-Output aus MAX.QDA 2007)*

**Codesystem:****Tätigkeitsprofil**

- eigene Tätigkeiten
  - teilweise selbst
    - Rahmen definieren
    - in Zusammenarbeit
      - Aufteilen nach Wichtigkeit
      - Aufteilen nach Themen
  - Schwerpunkte
- delegiert
  - Beteiligung von Dienstleistern
  - Profilierungsmöglichkeiten
    - Profilieren wichtig
    - Profilieren unwichtig
- Rollenausübung
  - außerhalb Abteilung
    - gegenüber Management
    - gegenüber Öffentlichkeit
    - Eigenständigkeit/Entscheidungsspielraum
    - Routine
      - Routinetätigkeiten
    - Role Making
    - Libero
  - innerhalb Abteilung
    - Auftreten als Chef
    - Eingreifen in Arbeit von Mitarbeitern
    - Aufgaben von Mitarbeitern übernehmen
      - erfolgsentscheidende Tätigkeiten
      - pro Multitasking
      - pro Delegieren
      - Vier-Augen-Prinzip

**Einflussfaktoren**

- Organisation
  - Zeit im Unternehmen
  - Unternehmensgröße
  - Kapazität PR-Team
  - Umfeld
    - Interesse der Öffentlichkeit
      - Branche
      - Kapitalmarktorientierung
      - Auswirkung auf Stellenwert von PR
      - wichtigste Zielgruppen
    - Situation gut/schlecht
  - Strukturen
    - Hierarchien allgemein
    - hierarchische Einordnung PR-Abteilung
    - Abstimmungsprozesse
  - Kultur
    - Intrapreneurship
    - Identifizierung
    - Leistung/Qualität
    - Strategie
    - Kundenorientierung
    - offen, locker
    - teamorientiert
    - Menschlichkeit
    - Unterstützung Frau/Minderheiten
- PR im Unternehmen

- 
- Bedeutung/Stellung
    - Entscheidungsbeteiligung
    - persönliches Standing bei Vorstand
    - similarity preference: Manager
  - Bild/Aufgaben von PR
    - bekannt machen
    - Positives Image
    - Dialog
    - eigene Ideale verwirklichen
  - Geschlechterverhältnisse
    - Individueller Druck
    - Männer: Druck auf Frauen
    - Token
    - Männerdominanz Vorstand
  - berufliche Sozialisation
    - Studium
    - frühere Berufe
      - Marketing
      - Finanzen/IR
      - technisch/naturwissenschaftlich
      - Journalismus
      - Consulting etc.
    - PR-Erfahrung
      - Erfahrung mit Dienstleitern
      - formale PR-Ausbildung
      - learning on the job
      - frühere PR-Aufgaben
    - Managementenerfahrung
    - Netzwerke
    - Mentoren/Förderer
    - Rollenvorbilder
      - Auftreten als PR-Mensch
      - PR-Handwerk
      - Führungsqualitäten
      - negativ
      - Gründe für fehlende Vorbilder
        - keine Gelegenheit
        - wenige Führungsfrauen
  - persönliche Aspekte
    - Motivation
      - Machtmotivation
        - bewusst eingesetzt
        - nicht bzgl. Tätigkeiten
        - unwichtig
      - Leistungsmotivation
        - ergebnis-/erfolgsorientiert
        - Herausforderungen/neue Wege suchen
        - Identifikation
        - Perfektionismus
      - Anschlussmotivation
        - persönlicher Umgang
        - Vorbild sein
        - Freiheit & Orientierung statt falscher Freundlichkeit
      - Anstreben Führungsposition
        - weiter kommen
        - etwas bewegen/ Inhalte
        - gern Menschen führen
    - Kompetenzen
      - Organisationstalent
        - Detailorientierung
        - Überblick/Improvisation
        - Kreativität als Hindernis?

---

- Kreativität
  - wichtig
  - möglich
    - künstlerisch
    - konzeptionell
- soziale Kompetenzen
  - soziale Wahrnehmung
    - Personen/Situationen
    - Selbstwahrnehmung
  - Soziale Orientierung
    - Kompromissbereitschaft
    - sich für andere einsetzen
  - Durchsetzungsfähigkeit
    - Ziele verwirklichen
    - Konfliktverhalten
  - Verhaltenskontrolle
  - Kommunikationsfähigkeit
- Stressbewältigung
  - Stress als Antrieb
  - Stress als Belastung
  - sonstige belastende Situationen
  - Reaktionen
  - Strategien
- Eigenschaften
  - emotionale Stabilität
    - Nicht-Nein-Sagen-Können
    - Impulsivität
    - Verletzlichkeit
  - Extraversion
    - Geselligkeit/socializing
    - auf Menschen zugehen
      - Verkäufertyp
    - Dominanz
    - Aktivität
    - Erlebnishunger
  - Gewissenhaftigkeit
    - Ehrgeiz
    - Ordentlichkeit
    - Bauchgefühl vs. Besonnenheit
  - Verträglichkeit
    - Altruismus
    - Wichtigkeit menschlicher Bedürfnisse
    - Freimütigkeit
    - Bescheidenheit/Ego zurückstellen
    - Vertrauen
    - Teamarbeit
  - Offenheit
    - Wertpluralismus
    - Realismus
    - Gedankenspiel neue Projekte
  - Kontrollüberzeugungen
  - Selbstwirksamkeit
- Beruf & Privatleben
  - Familie
  - Wichtigkeit Privatleben
    - Verbindung
    - Abgrenzung
  - Einflussnahme bzgl. Tätigkeiten
  - work-life-balance
  - Faktor Partnerschaft
- Tätigkeitspräferenzen
  - Spaß bei Tätigkeiten

---

wg. Sozialisation  
wg. Organisation  
wg. Persönlichkeit  
Abneigung gegen Tätigkeiten  
wg. Sozialisation  
wg. Organisation  
wg. Persönlichkeit

Typisierung: Einschätzung: stärkster Einflussfaktor