



# FÜHRUNGSFRAUEN IN DEN MEDIEN: DER HARTE WEG NACH OBEN

*Eine qualitative Studie weiblicher Karrierebiografien  
im Journalismus*

# INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort	3
1 Einleitung	5
2 Ausgangslage	7
2.1 Wissenschaftliche Bezugspunkte	7
2.2 Journalistinnen in Deutschland	10
3 Forschungsfragen und Methoden	17
4 Unsere Gesprächspartnerinnen	19
5 Ergebnisse	23
5.1 Selbsteinschätzung und persönliche Ziele	23
5.2 Förderung	27
5.3 Geschlechterbedingte Hürden und Widerstände	30
5.4 Vereinbarkeit von Karriere und Privatleben	34
5.5 Rahmenbedingungen bei den Arbeitgebern	38
5.6 Wie kann Geschlechtergerechtigkeit erreicht werden?	42
6 Fazit	46
Gastkommentar Best Practices einfordern	50
Quellenverzeichnis	52
Anhang: Interviewleitfaden	55
Dank	57
Impressum	58



Edith Heitkämper (3. v. l. u.) und Corinna Cerruti (4. v. l. u.) im Kreis von Mitstreiterinnen aus ProQuote-Vorstand und -Geschäftsstelle.

Wir müssen reden. Denn in unserer Branche wird viel zu wenig miteinander gesprochen. Als ich, Corinna, vor einigen Jahren meine ersten Schritte im Journalismus machte, fühlte ich mich oft isoliert. Ich kam in diese neue Welt voller Akademiker\*innen, eine Welt, die ich als Arbeiterkind mit Migrationsgeschichte nicht immer sofort verstand. Fragen, Unsicherheiten und das Gefühl, mich ständig anpassen zu müssen, begleiteten mich. Welche Zeitungen muss ich lesen, um mitreden zu können? Wie schaffe ich es, in dieser Branche Fuß zu fassen, ohne ständig „ja“ sagen zu müssen, ohne dabei auszubrennen?

Ich merkte aber schnell: Es geht vielen Journalist\*innen ähnlich. Vor allem Frauen und Menschen mit vielfältigen Hintergründen stoßen auf zusätzliche Hürden. Darüber zu reden war der erste Schritt, um zu verstehen, welche strukturellen Probleme es im Journalismus gibt – und dass Veränderung Macht braucht.

Der Journalismus ist in Deutschland noch immer überwiegend männlich, weiß, heterosexuell und geprägt von einer westdeutschen Perspektive. In Führungspositionen zeigt sich dieses Ungleichgewicht besonders deutlich. Frauen sind in der Chefetage der Medienhäuser unterrepräsentiert. Dabei sind es Führungskräfte, die unsere Branche gestalten und für die Zukunft aufstellen. Es zählt also, wer die Macht hat. Hier setzt unsere Studie an. Bei ProQuote Medien sprechen wir immer mehr über das Thema Vielfalt, denn wir sind überzeugt: Eine Chefetage, die die Vielfalt unserer Gesellschaft nicht widerspiegelt, kann auch keinen pluralistischen Journalismus ermöglichen.

Die Ergebnisse unserer bisherigen Analysen zeigten bereits: Es gibt Fortschritte, aber sie passieren langsam und sind ungleich verteilt. Die Zahl der Frauen in Führungspositionen ist in einigen Medienhäusern zwar leicht gestiegen, stagniert bei anderen aber auf niedrigem Niveau. In der aktuellen halbjährlichen Leitmedienzählung zeigt sich, dass große Häuser noch immer weit von einer paritätischen Besetzung entfernt sind. Es gibt sogar Rückschritte. Das ist in Zeiten des Rechtspopulismus, in denen Rufe nach mehr „Weiblichkeit und Häuslichkeit“ laut werden, besonders besorgniserregend.

Diese Studie soll mehr leisten. Wir wollen die subjektiven Erlebnisse der Frauen sichtbar machen, die diesen Weg gegangen sind. Deshalb haben wir mit 30 Journalistinnen gesprochen, die es in Führungspositionen geschafft haben. Was hat sie motiviert? Welche Steine wurden ihnen in den Weg gelegt? Und wie bewerten sie ihre eigene Rolle als Führungskraft im Journalismus? Viele der Befragten schilderten, wie wichtig für sie Fürsprecher und Mentorinnen waren. Zudem wünschen sie sich mehr Netzwerke, um andere Frauen zu unterstützen und zu Spitzenpositionen zu ermutigen.

Hier sehen wir uns bei ProQuote Medien bestätigt. Seit zwölf Jahren setzen wir uns dafür ein, Frauen in den Medien sichtbarer zu machen und Netzwerke zu schaffen, die sie auf ihrem Karriereweg unterstützen. Unser Ziel ist klar: Wir wollen Parität in den Führungsetagen der deutschen Medienhäuser. Leider sind wir davon noch weit entfernt und müssen weiterhin dafür kämpfen.

Doch die Stimmen der Frauen, mit denen wir gesprochen haben, geben uns Hoffnung. Sie sind sich einig: Es gibt Fortschritte, aber der Weg zu echter Geschlechtergerechtigkeit ist noch lang. Moderne Führungskultur, flexiblere Arbeitszeitmodelle und mehr Vielfalt in den Führungsetagen sind der Schlüssel zu einem Journalismus, der die Gesellschaft in ihrer ganzen Breite und Tiefe repräsentiert. Denn Geschlechtergerechtigkeit alleine reicht nicht aus, um den Journalismus zukunftsfähig zu machen. Wir brauchen mehr Stimmen aus unterschiedlichen sozialen Schichten, mit Migrationsgeschichte oder Fluchterfahrung, mit Beeinträchtigungen oder unterschiedlichen sexuellen Orientierungen. Nur so können Medien die Gesellschaft wirklich adäquat abbilden. Unsere Gesprächspartnerinnen haben die Macht, ihre Redaktionen vielfältiger aufzustellen. Wir brauchen mehr von ihnen in diesen Positionen.

Diese Studie wäre nicht möglich gewesen ohne die finanzielle Unterstützung des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSJ). Dafür möchten wir uns sehr herzlich bedanken.

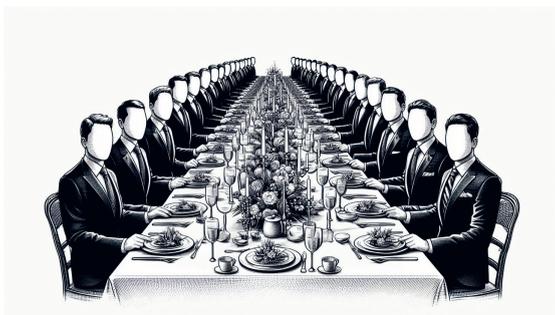
Wir freuen uns, mit der Studie neue Einblicke in die Realität von Journalistinnen in Führungspositionen zu geben, und hoffen, dass sie dazu beiträgt, die dringend notwendigen Diskussionen und Veränderungen voranzutreiben.

Corinna Cerruti und Edith Heitkämper  
für den Vorstand von ProQuote Medien

# 1 EINLEITUNG

Seit seiner Gründung hat sich der gemeinnützige Verein ProQuote Medien einem großen Ziel verschrieben: der Chancengleichheit der Geschlechter im deutschen Journalismus und der damit einhergehenden gerechten Machtverteilung in den Redaktionen. 13,7 Prozent betrug der Frauenmachtanteil<sup>1</sup> in acht ausgewählten Leitmedien bei der ersten Zählung des Vereins im Februar 2012 im arithmetischen Mittel. Dieser für Deutschlands Qualitätsmedien beschämend niedrige Wert ist zum Glück Geschichte. Zwölfeinhalb Jahre später, im Sommer 2024, kommen dieselben Redaktionen auf einen gemittelten Frauenmachtanteil von 35,4 Prozent (ProQuote Medien 2024).<sup>2</sup> Zwar ist das in der Tendenz eine erfreuliche Entwicklung, doch sie offenbart zugleich, wie tief die männliche Dominanz in den Redaktionsstrukturen überregionaler Angebote verwurzelt ist. Denn auch 35,4 Prozent sind noch weit von der von ProQuote Medien angestrebten Parität entfernt.

Der Weg zur Geschlechtergerechtigkeit in deutschen Medien erweist sich als langwierig. Und das, obwohl wir uns in einer Zeit des gesellschaftlichen Wandels befinden. Einiges ist in den vergangenen Jahren erreicht worden: 2015 und 2021 traten zwei Führungspositionengesetze in Kraft, die verbindliche Frauenquoten in Vorstands- und Aufsichtsgremien großer Unternehmen sowie im öffentlichen Dienst festlegen (Deutscher Bundestag 2015; BMFSFJ 2021). Im Kampf gegen Lohnungerechtigkeit hat die TV-Journalistin Birte Meier nach zähen gerichtlichen Auseinandersetzungen einen Etappensieg für Equal Pay erreicht, indem sie vor dem Bundesarbeitsgericht ein Grundsatzurteil erstritt (Meier 2023; Jung 2023). Und auch die Öff-



Inzwischen gesellschaftlich verpönt: reine Männerrunden (Dieses Bild wurde mithilfe von KI erstellt.)

entlichkeit ist – zumindest zu großen Teilen – sensibilisiert: Podiumsdiskussionen oder Konferenzen ohne Frauen sind inzwischen ein No-Go. 2022 löste ein Agenturfoto von der Münchner Sicherheitskonferenz eine Welle der Empörung aus: Es zeigte rund 30 Topmanager bei einem formellen Mittagessen – eine reine Männerrunde (Gnirke 2022).

Offenbar ist es immer wieder notwendig, den Finger in die Wunde zu legen. Um den Ungleichheiten im deutschen Journalismus auf den Grund zu gehen und Ansatzpunkte für strukturelle Verbesserungen zu identifizieren, hat ProQuote Medien in den vergangenen Jahren zahlreiche Analysen durchgeführt. Zusätzlich zu den halbjährlichen Leitmedienzählungen sind 2018 bis 2022 fünf Studien entstanden: Vier untersuchen quantitativ, wie es um die Geschlechterverteilung

---

<sup>1</sup> Frauenmachtanteil, ein von ProQuote Medien geprägter Terminus, bezeichnet den nach Hierarchieebene gewichteten Anteil von Journalistinnen an redaktionellen Führungspositionen in einem Medium. Dazu wird zunächst die Anzahl der Hierarchiestufen des Mediums ermittelt und dann abgestuft als Gewichtungsfaktor mit den Anteilen multipliziert. Bei fünf Führungsebenen etwa wird die Verteilung auf der höchsten Ebene (z.B. Chefredaktion oder Intendanz) mit 5 multipliziert, die nächsthöhere mit 4 usw. Die unterste Ebene (z.B. stellvertretende Ressortleitungen) zählt einfach.

<sup>2</sup> Die ausgewerteten Redaktionen sind: Bild, Frankfurter Allgemeine Zeitung, Focus, Spiegel, Stern, Süddeutsche Zeitung, Die Welt und Die Zeit. ProQuote Medien hat das halbjährlich ausgewertete Leitmedienspanel 2021 um die tageszeitung erweitert, deren aktuellen Wert hier jedoch für einen unverzerrten Zeitvergleich wieder herausgerechnet. Inklusive der tageszeitung (65,1%) erreicht das Panel im Juli 2024 einen Mittelwert von 38,7 Prozent.

in den journalistischen Führungspositionen in Deutschland steht (von Garmissen & Biresch 2018 und 2019; Lang & Passow 2022; Heidelberg-Stein et al. 2022). Die fünfte Studie beleuchtet qualitativ die Situation in Regionalzeitungen – dem Mediensegment mit dem niedrigsten weiblichen Führungsanteil (von Garmissen & Biresch 2021).

Unsere Auswertungen zeigen Unterschiede zwischen den verschiedenen Medientypen. Während der Frauenmachtanteil bei den Publikumszeitschriften bereits knapp unter 50 Prozent liegt, sind die meisten Nachrichtenagenturen und vor allem die Regionalzeitungen weiter stark männlich geprägt. Interessant auch: Wenn es rein um die obersten Positionen geht – also in der Regel die des Chefredakteurs oder der Chefredakteurin – sind Frauen in allen untersuchten Mediengattungen klar in der Minderheit. Ihre Anteile reichen von 39,5 Prozent bei den Publikumszeitschriften bis hinunter zu 13,3 Prozent in den Regionalzeitungen (Tabelle 1). Die schon vor Jahrzehnten empirisch belegten Phänomene der vertikalen und horizontalen Segmentierung – also der ungleichen Machtverteilung von Journalistinnen und Journalisten in den Redaktionshierarchien einerseits sowie über Themenfelder und Medientypen, je nach konnotierter „Nachrichtenhärt“ andererseits – spielen also nach wie vor eine Rolle (Neverla & Kanzleiter 1984).

**Tabelle 1: Geschlechterverteilung in der obersten Leitungsposition (Stand: 2022)**

	Leitung Männer	Leitung Frauen	Anteil Führungsfrauen (in Prozent)
Zeitschriften	46	30	39,5
Onlinemedien	86	34	28,1
Agenturen und Zentralredaktionen	6	2	25,0
Leitmedien	14	3	17,7
Regionalzeitungen	91	14	13,3

Quelle: ProQuote Medien

Woran liegt es, dass sich diese ungleiche Machtverteilung so hartnäckig hält? Welche Ursachen und Faktoren führen zur Unterrepräsentation der Journalistinnen in redaktionellen Machtpositionen? Und welche Bedingungen und Strukturen erleichtern es Frauen, Führungspositionen in Medien zu übernehmen und längerfristig zu besetzen? Diesen Fragen wollen wir im Folgenden auf den Grund gehen.

Als gemeinnütziger Verein von Medienschaffenden, die sich über Redaktions- und Medien-  
grenzen hinweg vernetzen, sind wir praxisorientiert. Gleichwohl knüpfen die Untersuchungen  
von ProQuote Medien inhaltlich und methodisch an eine Vielzahl (medien)wissenschaftlicher  
Arbeiten an. Im Folgenden wollen wir diese Bezugspunkte für die vorliegende Studie umreißen  
(Unterkapitel 2.1), um dann konkret auf empirische Befunde einer aktuellen Journalist\*innen-  
Befragung einzugehen, die uns als Datenbasis für die Entwicklung unserer Forschungsfragen  
von großem Nutzen war (Unterkapitel 2.2.).

### 2.1 Wissenschaftliche Bezugspunkte

Der Journalismus wird weiblicher – warum hinken dann die Führungsetagen so eklatant hin-  
terher? Diese Frage treibt nicht nur ProQuote Medien um, sondern steht auch schon seit Län-  
gerem im Fokus der kommunikationswissenschaftlichen Geschlechterforschung. Dabei er-  
weist sich das Untersuchungsfeld als komplexer, als es vielleicht zunächst erscheinen mag.  
Journalismus, so betonen Susanne Kinnebrock und Elisabeth Klaus, war nie ein reiner Män-  
nerberuf. In einer historischen Untersuchung der Profession aus Gender-Perspektive zeigen  
sie auf, dass „Journalistinnen nicht nur zahlenmäßig stärker im Berufsfeld vertreten waren als  
bisher angenommen, sondern auch wichtige inhaltliche Impulse zur Entwicklung des Jour-  
nalismus gegeben haben“, was allerdings aufgrund von Perspektivverengungen lange Zeit  
„weitgehend verborgen blieb“ (Kinnebrock & Klaus 2013, S. 502).

Die Verfügbarkeit von Daten zu Frauenanteilen im Journalismus hat sich in den vergangenen  
Jahrzehnten dank des gestiegenen wissenschaftlichen, aber auch gesellschaftlichen Interes-  
ses deutlich verbessert. Wie Susanne Keil und Johanna Dorer im Handbuch „Medien und  
Geschlecht“ herausarbeiten, steigt der Frauenanteil im Journalismus europaweit seit vielen  
Jahren an, jedoch sei „weniger Veränderung [...] in Bezug auf Führungspositionen auszumach-  
en, die nach wie vor männerdominiert sind“ (Keil & Dorer 2023, S. 271). Laut dem European  
Institute for Gender Equality (EIGE) zeigen sich dabei länderspezifische Unterschiede. So gab  
es zum Zeitpunkt der EIGE-Analyse im Jahr 2013 insbesondere in nord- und osteuropäischen  
Ländern mehr Führungsfrauen im Journalismus als in Deutschland, das mit 21 Prozent deut-  
lich unter dem EU-Durchschnitt von 30 Prozent lag (EIGE 2013, S. 91). Wie wir anhand aktueller  
Daten in Unterkapitel 2.2 zeigen werden, hat sich die Schieflage in Deutschland inzwischen  
nur unwesentlich verbessert.

Ursachen der mit zunehmender Hierarchiehöhe ansteigenden weiblichen Unterrepräsen-  
tanz – also der vertikalen Segmentation (Neverla & Kanzleiter 1984; auch Kapitel 1) – verortet  
die Forschung generell auf drei Ebenen: der gesellschaftlichen Ebene, der Organisationsebe-  
ne sowie der individuellen Ebene. Im wissenschaftlichen Fokus steht laut Keil und Dorer ins-  
besondere die Organisationsebene, die jedoch nicht getrennt vom gesellschaftlichen Diskurs  
betrachtet werden kann, da dieser wiederum Einfluss auf Organisations- und Redaktions-  
kulturen nimmt (Keil & Dorer 2023 S. 276). Schon vor längerer Zeit konnten Untersuchungen  
relevante Faktoren herausarbeiten, die zum Phänomen der sogenannten gläsernen Decke

in Medienorganisationen beitragen. Dazu zählen etwa stereotype Aufgabenzuweisungen, intransparente Personalentscheidungen, männlich geprägte journalistische Standards und Kommunikationsstile sowie Konkurrenzrituale (Lünenborg 1997; Keil 2000; Dorer 2002; Weish 2003; Klaus 2005). Die genannten Faktoren benachteiligen Frauen dabei nicht nur direkt, sondern können auch mittelbar karrierehemmend wirken, indem sie zu erhöhtem Stress und Erschöpfung beitragen. So wies der „Local News Burnout Report“ im Jahr 2023 für den US-amerikanischen Lokaljournalismus nach, dass Frauen und nicht binäre Personen deutlich häufiger von Burnout betroffen sind als männliche Journalisten (Thompson & Chedraoui 2023).

Auch vertragliche und finanzielle Ungleichheiten sind als Einflussfaktoren relevant. So fanden Jana Rick und Corinna Lauerer in einer Onlinebefragung unter 983 deutschen Journalist\*innen heraus, dass Frauen im Journalismus ein deutlich höheres Prekariatspotenzial aufweisen als Männer. Dazu trägt nicht nur das nach wie vor geringere Einkommen bei, sondern auch die höhere Teilzeitquote. Diese wiederum lässt sich auf einseitige Belastungen durch Care-Arbeit zurückführen (Rick & Lauerer 2024, S.10). So gaben Journalistinnen signifikant häufiger an, aufgrund familiärer Verpflichtungen in Teilzeit zu arbeiten (45,5%), als Journalisten (7,4%). Damit bestätigt sich die Vermutung von Thomas Schnedler, der 2017 in Interviews Indizien für eine stärkere weibliche Betroffenheit von prekären Arbeitsbedingungen im Journalismus gefunden hatte (Schnedler 2017, S.154). Ein möglicher Zusammenhang dieser strukturellen Benachteiligung mit der vertikalen Segmentation liegt nahe – etwa wenn Journalistinnen sich „wegen vermeintlich geringerer Chancen durch die Care-Verpflichtung seltener auf Führungspositionen“ bewerben (Rick & Lauerer 2024, S.16).

In einer für uns wegweisenden Interviewstudie aus Finnland im Jahr 2011 weisen Sinikka Torkkola und Iiris Ruoho das Narrativ zurück, der Frauenmangel in den Redaktionsspitzen liege an fehlender individueller Bereitschaft von Journalistinnen, sich um höhere Positionen zu bemühen. Die Schiefelage habe vielmehr damit zu tun, dass vorherrschende Organisationsstrukturen und -kulturen Führung auf Grundlage eines männlichen Ideals konstruieren (Torkkola & Ruoho 2011, S.52).

Karin Assmann und Stine Eckert erweitern die Analyse der Geschlechterungleichheiten in den Führungsetagen deutscher Medien: Sie beziehen die Sozialisation der Journalist\*innen in Ost- bzw. Westdeutschland sowie das Vorhandensein einer Migrationsgeschichte als Ungleichheitsdimensionen ein. Damit rücken die Autorinnen „doppelt unterrepräsentierte Minderheiten“ in den Fokus (Eckert & Assmann 2023). 2021 konnten sie bereits aufzeigen, dass Verantwortungsträgerinnen im deutschen Journalismus vorwiegend westdeutsch sozialisiert sind und keinen Migrationshintergrund haben (Eckert & Assmann 2021). In leitfadengestützten Interviews kommen sie nun u.a. zu dem Ergebnis, dass „Mutterschaft und Vollzeitbeschäftigung [...] für Journalistinnen in Ostdeutschland per se keinen Widerspruch“ darstellen, was auch an einer besseren Versorgung mit Kindertagesstätten liege. Gleichwohl profitieren ostdeutsche Journalistinnen nur langsam von den Forderungen nach Geschlechtergerechtigkeit in Leitungspositionen, während Medienschaffende mit Migrationshintergrund dort „kaum präsent“ seien.

Eine weitere Erkenntnis betrifft das Alter: So würden „nicht erfahrene, ältere Journalistinnen, sondern eher junge Journalistinnen den Weg nach oben finden“ (Eckert & Assmann 2023). In der qualitativen ProQuote-Studie zur „Männerdomäne Regionalpresse“ traten ebenfalls Hinweise auf Altersdiskriminierung zutage (von Garmissen & Biresch 2021).

Den Ansatz der Intersektionalität, also der Berücksichtigung mehrerer, über die Genderbetrachtung hinausreichender Ungleichheitsachsen, die teilweise aufeinander einwirken, halten wir für richtungsweisend. Zum einen lassen sich auf diese Weise relevante Vielfaltsdimensionen wie Migrationshintergrund oder (bildungs)soziale Herkunft („Klasse“) einbeziehen, zum anderen wird der Blick auf die Lebenswelten mehrfach von Ungleichheiten betroffener Personen gelenkt (Crenshaw 2020). Festzuhalten ist darüber hinaus, dass das Geschlecht als zentrale Analysekategorie, wie sie auch den Studien und Zählungen von ProQuote Medien zugrunde liegt, Unzulänglichkeiten aufweist. Dabei handelt es sich sowohl um definitorische Tücken, da unterschiedliche Bedeutungszuweisungen entlang biologischer und sozialer Facetten in den Begriff einfließen, als auch um empirische Schwierigkeiten, Erkenntnisse jenseits binärer Geschlechtervorstellungen zu sammeln (Kinnebrock 2023). Auch die hier vorliegende qualitative Studie kann diese Problematik nicht auflösen. Der Fokus auf weiblich besetzte Top-Positionen erschwert es, weitere Diversitätsmerkmale im Sample abzubilden. Beispielsweise erwies es sich aufgrund ihrer geringen Zahl als herausfordernd, führende Journalistinnen mit Migrationshintergrund oder aus Ostdeutschland für ein Interview zu gewinnen (was letztlich aber gelang, Kapitel 4).

Neben vielfältigen Analysen liefert die Medienwissenschaft auch konkrete Vorschläge zur Förderung weiblicher Karrieren im Journalismus. Dazu gehören in erster Linie Werkzeuge wie flexible Führungsmodelle (etwa Leitung in Teilzeit), Mentoringprogramme und Frauenquoten, aber auch das Bilden und Nutzen von Netzwerken (Eckert & Assmann 2023; Torkkola & Ruoho 2011). Schon 2013 konnte das European Institute for Gender Equality zeigen, dass solche Maßnahmen wie auch organisationsseitig implementierte Gleichstellungspläne und -beauftragte zu einer messbaren Erhöhung des Frauenführungsanteils in Redaktionen führen (EIGE 2013, S.39–42). Diese Erkenntnis korrespondiert mit den Ergebnissen der quantitativen ProQuote-Studien (von Garmissen & Biresch 2018 und 2019; Lang & Passow 2022; Heidelberg-Stein et al. 2022). Dort erreichte der öffentlich-rechtliche Rundfunk – also das Mediensegment mit der umfassendsten Gleichstellungsinfrastruktur – im Mittel jeweils die zweithöchsten Frauenmachtanteile (37,7% in 2018, 43,4% in 2022) nach den stark von horizontaler Segmentierung geprägten Publikumszeitschriften (48,9% in 2019, 48,5% in 2022).

Dass mehr Frauen in journalistisch verantwortliche Positionen kommen, ist kein Selbstzweck oder „nur“ eine Frage der Gerechtigkeit. Auch wenn eine angemessene zahlenmäßige Repräsentation womöglich nicht hinreicht, um den Gender-Bias in einem Berufsfeld auszugleichen (Diehl et al. 2022), kann eine höhere Vielfalt in den Redaktionen die Perspektivenvielfalt in der journalistischen Berichterstattung steigern. Wie Riedl et al. in einer aktuellen Mixed-Methods-Studie für Österreich nachweisen, hat das Geschlecht der Journalist\*innen maßgeblichen Einfluss darauf, ob und in welchem Ausmaß Frauen in politischen Nachrichten vorkommen. Männliche Journalisten neigen demnach dazu, Frauen zu unterrepräsentieren (Riedl et al. 2022). Eine angemessene weibliche Beteiligung an der redaktionellen Verantwortung dürfte sich demnach auch positiv auf die wichtige Funktion der Medien für die demokratische Meinungs- und Willensbildung auswirken.

### 2.2 Journalistinnen in Deutschland

In unserer Untersuchung geht es darum, neuralgische Punkte in den Berufsbiografien führender Journalistinnen zu identifizieren, die von struktureller Bedeutung für den Erfolg oder Misserfolg weiblicher Karrieren im Journalismus sind. Dafür ist es wichtig, zunächst die allgemeine Situation der Journalistinnen in Deutschland zu beleuchten. Wie hoch ist der weibliche Anteil in den Redaktionen generell und wie sieht er in den Führungsetagen aus? Wie unterscheiden sich Journalistinnen und Journalisten hinsichtlich soziodemografischer und berufsbezogener Merkmale sowie in ihren Wahrnehmungen von Stress und Belastungen? Und was lässt sich daraus hinsichtlich unseres Untersuchungsziels ableiten?

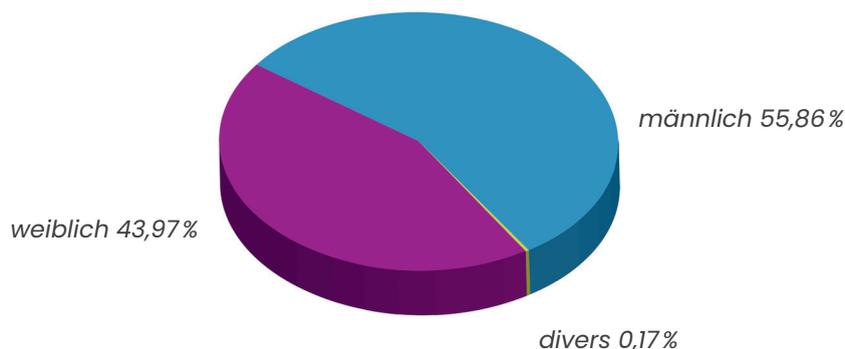
Aktuelle Daten zu diesen Fragen liefert die *Worlds-of-Journalism-Studie (WJS)*. Für die deutsche Teilstudie des internationalen Forschungsverbunds wurden zwischen September 2022 und Februar 2023 insgesamt 1221 professionelle Journalist\*innen interviewt. Die Ergebnisse sind repräsentativ für den Journalismus in Deutschland.<sup>1</sup> Das Leibniz-Institut für Medienforschung | Hans-Bredow-Institut hat ProQuote Medien den umfangreichen konsolidierten Datensatz für Berechnungen zu geschlechtsspezifischen Unterschieden zur Verfügung gestellt.

Im Folgenden stellen wir die gewonnenen Erkenntnisse zur Situation der Frauen im deutschen Journalismus vor und diskutieren im Anschluss die daraus folgenden Implikationen und Interpretationsmöglichkeiten vor dem Hintergrund unseres Forschungsvorhabens.

#### Allgemeine Geschlechterverteilung

Knapp 44 Prozent der für *WJS* befragten Journalist\*innen identifizieren sich als weiblich. Damit rangiert der Frauenanteil im Journalismus hinter dem in der Gesamtgesellschaft. Dort lag er laut Statistischem Bundesamt im Jahr 2023 bei 50,7 Prozent (Destatis 2024).

Abbildung 1: Geschlechterverteilung im deutschen Journalismus in Prozent



Im Zeitverlauf der vorliegenden repräsentativen Studien für Deutschland zeigt sich immerhin, dass die Teilhabe von Frauen am journalistischen Beruf in Deutschland seit Jahrzehnten kontinuierlich gewachsen ist. So lag sie in den 1990er-Jahren noch bei unter einem Drit-

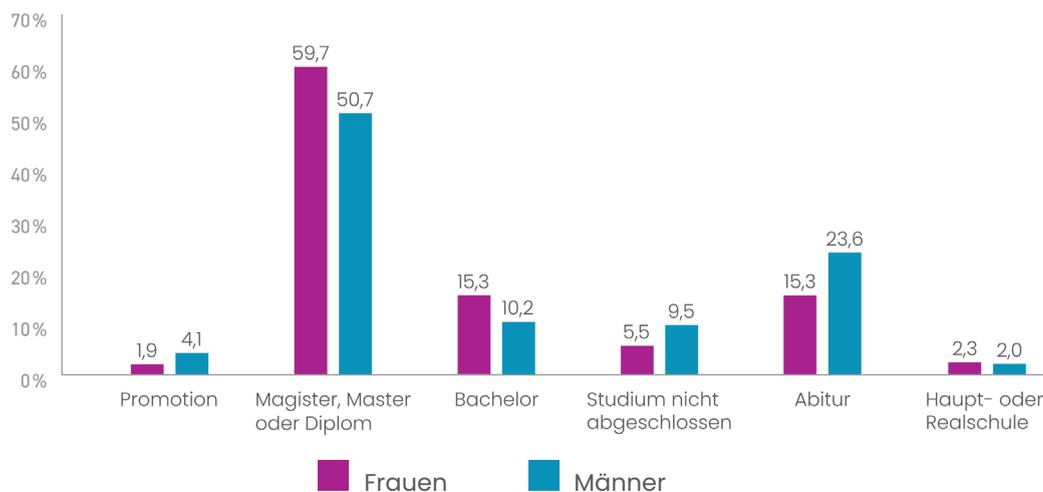
<sup>1</sup> Durchgeführt wurde die Studie vom Leibniz-Institut für Medienforschung | Hans-Bredow-Institut in Kooperation mit der Ludwig-Maximilians-Universität München. Die operative Erhebung der Interviews erfolgte durch Ipsos Germany. Nähere Informationen zu Methode und Kernergebnissen finden sich in Loosen et al. 2023.

tel (Scholl & Weischenberg 1998, S. 222), im Jahr 2005 bei 37 Prozent (Weischenberg et al. 2006, S. 260) und 2015 bei 40 Prozent (Steindl et al. 2017, S. 413). Ein Blick in die Altersstruktur der aktuellen Befragung offenbart zudem deutliche Unterschiede zwischen Nachwuchs und langjährigen Journalist\*innen: Bei den Unter-36-Jährigen dominieren die Frauen mit einem Anteil von 57 Prozent, während bei den Ab-36-Jährigen 60 Prozent männlich sind. Das Durchschnittsalter der Journalistinnen liegt denn auch mit 43 Jahren unter dem der Journalisten, die im Mittel 47 Jahre alt sind.

### Bildung und Ausbildung

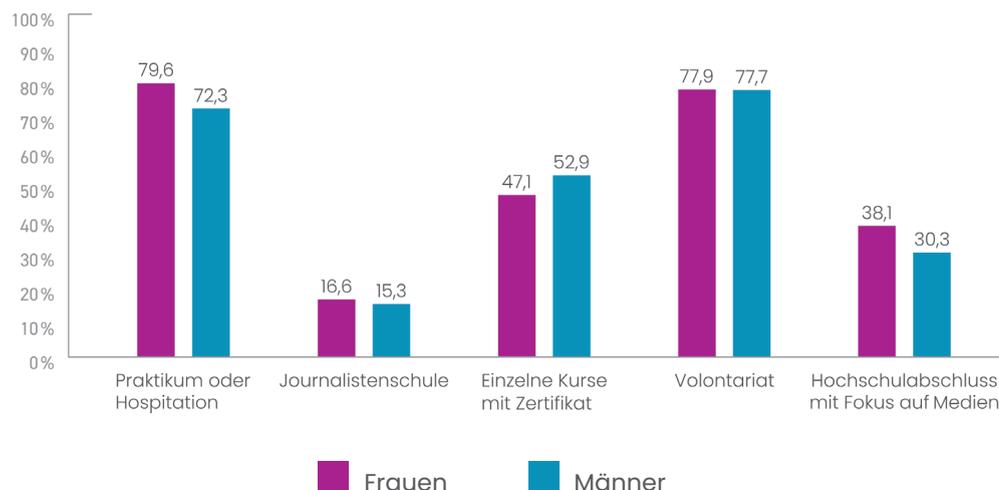
Tendenziell sind Journalistinnen etwas höher gebildet als Journalisten. Mit Ausnahme der Promotion verfügen sie häufiger über akademische Abschlüsse, wie die folgende Abbildung zeigt.

Abbildung 2: Höchster Bildungsabschluss bei Journalistinnen und Journalisten in Prozent



In der journalistischen Ausbildung weisen beide Geschlechter mit jeweils 78 Prozent einen hohen Anteil an abgeschlossenen Volontariaten auf. Während Frauen etwas häufiger Praktika absolviert und journalismus- bzw. medienbezogene Fächer studiert haben, stellen Männer einen leicht höheren Anteil bei Zertifikatskursen wie beispielsweise Weiterbildungen an Industrie- und Handelskammern.

Abbildung 3: Journalistische Ausbildung in Prozent

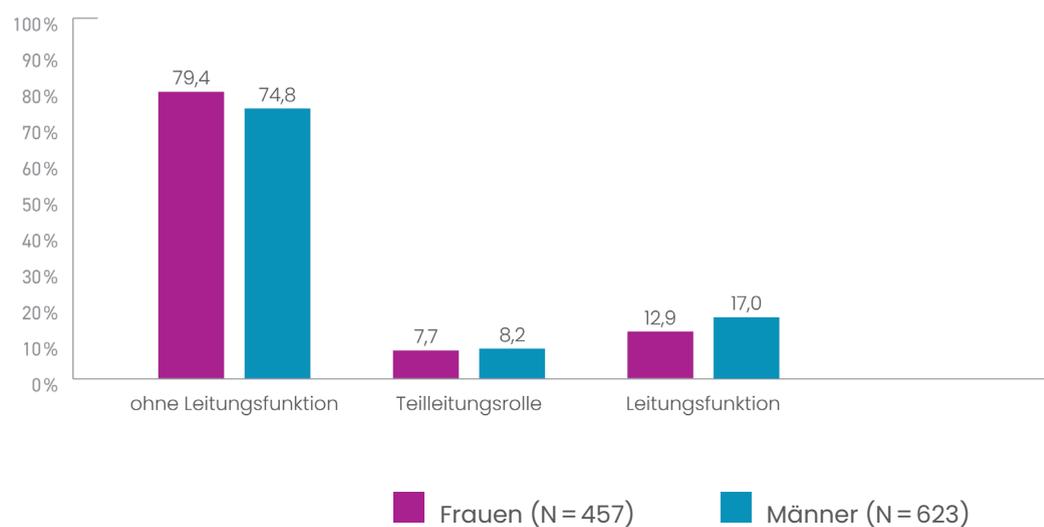


### Hierarchie

Wie sieht es nun bei den Führungsanteilen in den Redaktionen aus? Die WJS hat die Befragten basierend auf ihren Angaben zu ihren jeweiligen beruflichen Positionen auf drei Ebenen verteilt: ohne Leitungsfunktion, in Teilleitung und in Leitungsfunktion.<sup>2</sup>

Erwartungsgemäß arbeitet der größte Anteil der Befragten nicht in einer Führungsposition: knapp 80 Prozent der Frauen und 75 Prozent der Männer. Bei den Teilleitungen liegen beide Geschlechter nah beieinander: Etwas über acht Prozent der Journalisten und knapp unter acht Prozent der Journalistinnen befinden sich in Positionen wie Ressortleitung, CvD und ähnlich. Bei den Top-Positionen liegen Männer mit 17 Prozent Führungsanteil vier Prozentpunkte vor den Frauen mit rund 13 Prozent.

Abbildung 4: Redaktioneller Rang nach Geschlecht in Prozent



Ein Blick in die einzelnen Mediensegmente offenbart deutliche Unterschiede: Bei Anzeigenblättern, Zeitschriften und reinen Onlinemedien ist der weibliche Führungsanteil in den Top-Positionen höher ausgeprägt als der männliche. Agenturen, Privatrundfunk und Zeitungen sind auf dieser Ebene hingegen stark männlich dominiert. Auf Segmentebene werden die Fallzahlen aber teils zu klein – etwa bei den Native-Online-Medienangeboten – um daraus allgemeingültige Rückschlüsse ziehen zu können, daher sind diese Zusatzinformationen eher als Hinweise zu verstehen.

Eine weitere Auffälligkeit bei den Führungsanteilen zeigt sich, wenn man die Altersstruktur einbezieht: Während Frauen und Männer bis 30 Jahre jeweils zu rund 95 Prozent ohne Leitungsfunktion sind, klaffen die Anteile bei den Top-Positionen im Alter zwischen 30 und 39 Jahren am weitesten auseinander: Lediglich sechs Prozent der Frauen dringen in dieser Altersspanne bereits in die obersten Führungspositionen vor, bei den Männern liegt der entsprechende Wert bei 14 Prozent und damit mehr als doppelt so hoch. In den älteren Kohorten liegen bei

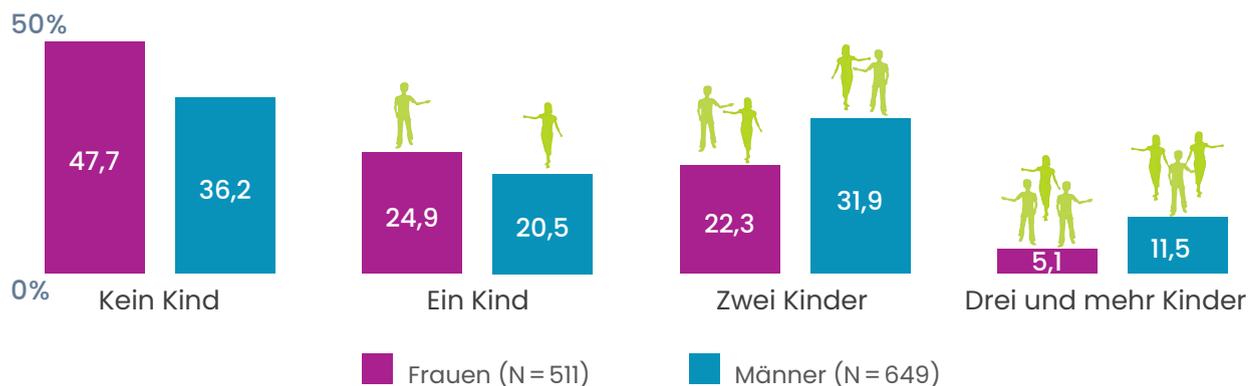
<sup>2</sup> Als Leitungsfunktionen erfasst wurden folgende Positionen: Chefredakteur\*in, Herausgeber\*in, Programm- direktor\*in, Redaktionsleiter\*in. Unter Teilleitung fallen Chef\*in vom Dienst, Ressortleitung, Produzent\*in, Studio- leitung, Abteilungsleitung. Teamleitung ohne reale Personal- oder Budgetverantwortung zählt nicht als Teil- leitung.

den 40- bis 49-Jährigen auf dieser Ebene die Journalistinnen leicht vorne (15% zu 11%), bei den über 50-Jährigen die Journalisten (24% zu 21%).

## Familie

Unterscheiden sich Männer und Frauen im Journalismus auch hinsichtlich der Zahl ihrer Kinder? In der Tat zeigen sich hier deutliche Abweichungen zwischen den Geschlechtern.<sup>3</sup> So hat fast die Hälfte der Journalistinnen – nämlich 48 Prozent – keine Kinder, wohingegen bei den Männern 36 Prozent kinderlos sind. Bei beiden Geschlechtern ist „Kein Kind“ die häufigste Ausprägung. Auch bei denen, die Eltern sind, gibt es Unterschiede: Mütter haben am häufigsten ein Kind, Väter hingegen zwei. Drei oder mehr Kinder haben fünf Prozent der Journalistinnen. Bei den Journalisten ist dieser Anteil mit rund zwölf Prozent mehr als doppelt so hoch.

Abbildung 5: Anzahl der Kinder von Journalistinnen und Journalisten in Prozent



Im statistischen Mittel haben Journalistinnen 0,9 Kinder. Zum Vergleich: Deutschlandweit lag die Anzahl der Kinder pro Frau im Jahr 2022 bei etwa 1,5 (Destatis 2023).

Weitere familiäre Unterschiede zeigen sich auch bei der Frage nach unbezahlter Care-Arbeit: 29 Prozent der Journalistinnen geben an, ein oder mehrere Kinder zu betreuen bzw. Angehörige oder Bekannte zu pflegen. Bei den Journalisten sind es mit 17 Prozent deutlich weniger. Am stärksten ausgeprägt sind die Unterschiede in den Alterskohorten zwischen 30 und 39 Jahren (32% der Frauen stehen 13% der Männer gegenüber) sowie zwischen 40 und 49 Jahren (41% der Frauen, 22% der Männer).

## Einkommen

Ein wichtiger Gradmesser für die Gleichstellungssituation innerhalb von Berufsfeldern ist das Einkommen. Tatsächlich erweist sich der seit vielen Jahren im Journalismus nachgewiesene Gender Pay Gap als hartnäckig: Wie Abbildung 6 zu entnehmen ist, steigt die Verdienstkurve der Journalistinnen bis zur 3000-Euro-Grenze an, um danach wieder abzusinken, während die Kurve der Journalisten ihren Peak in einer höheren Gehaltsklasse bei 3600 Euro erreicht. Zusammengefasst verdienen 60 Prozent der Frauen weniger als 3000 Euro netto pro Monat, 40 Prozent liegen darüber. Bei den Männern ist das Verhältnis umgedreht.

<sup>3</sup> Bei den folgenden Betrachtungen der Familiensituation gilt es, die oben beschriebenen unterschiedlichen Altersverteilungen bei Journalistinnen und Journalisten zu beachten.

Abbildung 6: Netto-Monatseinkommen im Journalismus nach Geschlechtern in Prozent



### Beschäftigungssituation

Werfen wir nun einen Blick auf die Beschäftigungssituation der Journalist\*innen. Auch hier liegen *WJS*-Daten vor, die zur Erklärung von Ungleichheiten beitragen können. Verschiedene Indikatoren weisen auf eine niedrigere Jobsicherheit bei den Journalistinnen hin.

Journalismus ist ein Vollzeit-Job: Der Teilzeit-Anteil liegt insgesamt bei lediglich elf Prozent – wobei der überwiegende Teil auf Frauen entfällt. Diese arbeiten zu 16 Prozent in Teilzeit, während die Teilzeit-Quote bei den Männern weniger als sechs Prozent beträgt. Eine entsprechende Diskrepanz zeigt sich bei den wöchentlichen Arbeitsstunden: Der Mittelwert bei den Journalistinnen ist mit 38,3 Stunden gut zwei Stunden niedriger als bei den Journalisten (40,5 Stunden).

Schaut man auf die Beschäftigungsart, zeigen sich erst bei näherer Betrachtung nennenswerte Unterschiede zwischen den Geschlechtern. So geben in etwa gleich viele Frauen und Männer an, freiberuflich zu arbeiten.

Abweichungen zeigen sich jedoch in der Art der Freiberuflichkeit. Während frei tätige Journalisten zu 56 Prozent als sogenannte feste Freie arbeiten, also in arbeitnehmerähnlichen Strukturen für eine bestimmte Redaktion, sind es bei den freiberuflichen Journalistinnen 43 Prozent. Diese betätigen sich mehrheitlich „frei frei“, arbeiten also für diverse Auftraggeber. Danach befragt, ob die Freiberuflichkeit ihre persönliche Entscheidung war, geben 28 Prozent der freien Journalistinnen an, keine passende feste Stelle gefunden zu haben. Bei ihren männlichen Konterparts liegt dieser Anteil niedriger, bei 21 Prozent.

Auch bei den Festangestellten zeigen sich Diskrepanzen – und zwar bei der Frage, ob sie in einem befristeten oder unbefristeten Arbeitsverhältnis stehen. Zwar ist bei beiden Geschlechtern die große Mehrheit fest angestellt, doch sind Journalistinnen deutlich häufiger von Befristungen betroffen (20%) als Journalisten (11%).

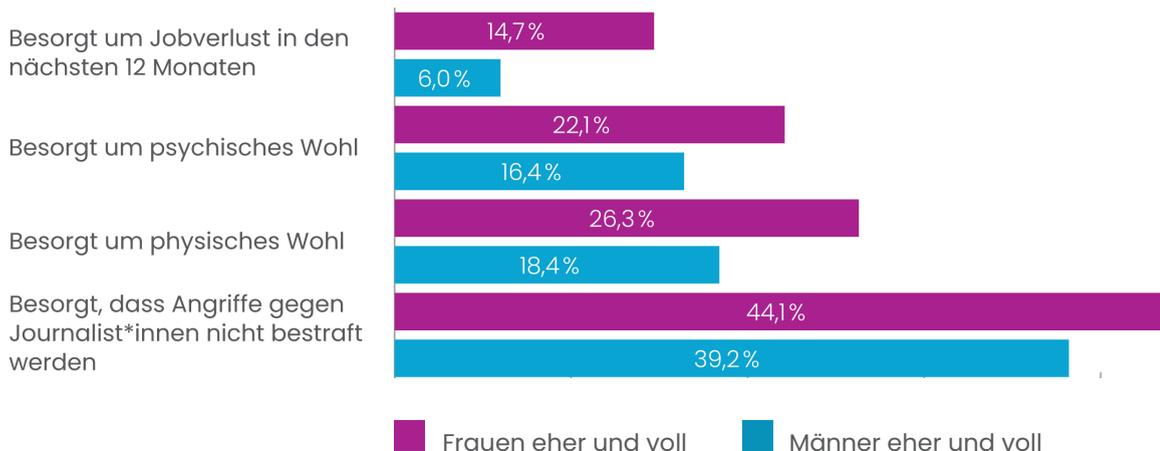
### Stress und Belastungen

Neben den soziodemografischen und berufsbezogenen Merkmalen fragt die WJS auch nach Wahrnehmungen und Erfahrungen der Journalist\*innen. Einige Ergebnisse sind geeignet, den Blick auf die (Gleichstellungs-)Situation sinnvoll zu ergänzen. So zeigt sich etwa beim Stressempfinden, dass Journalistinnen etwas stärker betroffen sind: 53 Prozent geben an, oft oder sehr oft bei der journalistischen Arbeit unter Stress zu leiden. Dem steht ein Wert von 47 Prozent bei den Journalisten gegenüber.

Bezüglich schlechter Erfahrungen im Arbeitsumfeld zeigen sich bei vier der insgesamt 13 abgefragten Möglichkeiten auffällige Diskrepanzen. Am deutlichsten wird das bei sexueller Belästigung bzw. sexuellen Übergriffen: 14 Prozent der Journalistinnen geben an, dies sei ihnen in den vergangenen fünf Jahren widerfahren. Journalisten waren hingegen nur in einem Prozent der Fälle betroffen. Auch Mobbing am Arbeitsplatz (Frauen: 20%, Männer: 12%) und Stalking (Frauen: 12%, Männer: 7%) erleben Journalistinnen häufiger als ihre Kollegen. Nur beim Item „Drohungen und andere Einschüchterungsversuche“ ist es umgekehrt. Hier geben Journalisten mit 29 Prozent häufiger an, betroffen zu sein, als Journalistinnen (23%).<sup>4</sup>

Befragt nach möglichen Sorgen um Jobverlust, das eigene körperliche oder psychische Wohlergehen sowie um möglicherweise ungenügenden rechtlichen Schutz von Medienschaffenden sind Journalistinnen durchweg deutlich besorgter als Journalisten.

**Abbildung 7: Sorgen um Jobsicherheit, Gesundheit und rechtlichen Schutz (Zustimmung nach Geschlecht in Prozent)**



N = 1220. Die Antworten erfolgten in Form einer 5er-Skala: 1 = Stimme überhaupt nicht zu, 2 = Stimme eher nicht zu, 3 = Weder noch, 4 = Stimme eher zu, 5 = Stimme voll und ganz zu. Hier abgebildet: Angaben «Stimme eher zu» und «Stimme voll und ganz zu» in Prozent.

<sup>4</sup> Am häufigsten sind beide Geschlechter übrigens von öffentlicher Diskreditierung ihrer Arbeit (Männer 63%, Frauen 61%) sowie Beleidigungen und Hass (Männer 59%, Frauen 58%) betroffen.

### Interpretation und Ableitungen

Die Daten zeigen eine deutliche Mehrbelastung für Journalistinnen in der für den Karriereverlauf meist entscheidenden Zeitspanne zwischen 30 und 39 Jahren. In diesem Lebensjahrzehnt öffnet sich die Schere zwischen Männern und Frauen in journalistischen Führungspositionen. Zugleich kümmern sich Journalistinnen mehr um Kinderbetreuung bzw. Angehörigenpflege als Journalisten – und das obwohl die Frauen im Journalismus weniger Kinder haben als die Männer. Demnach gibt es weiterhin eine stark ungleich unter den Geschlechtern verteilte Mehrbelastung durch Care-Arbeit.

Hinsichtlich der Arbeitssituation ist festzuhalten, dass weibliche Medienschaffende häufiger von Unsicherheitsfaktoren wie Befristung, Teilzeit und Freiberuflichkeit ohne festen Bezug zu einer Redaktion betroffen sind. Das spiegelt sich auch in ihrer Einkommenssituation: Journalistinnen verdienen im Mittel mehrere Hundert Euro weniger als Journalisten. Dabei bringen Medienfrauen in Sachen Bildung und Ausbildung mindestens so gute Voraussetzungen mit wie ihre Kollegen – tendenziell sogar etwas bessere. Als Einflussfaktor einzubeziehen ist aber auch, dass Journalistinnen im Mittel vier Jahre jünger sind als die im Journalismus arbeitenden Männer und auch dementsprechend über vier Jahre weniger Berufserfahrung verfügen.

Neben den Themen Vereinbarkeit und berufliche Sicherheit dürften auch die Einstellungen und persönlichen Erfahrungen der Journalistinnen eine wichtige Rolle für ihren weiteren Karriereweg spielen. Die Daten zeigen hier, dass Frauen im Journalismus höheren Druck empfinden und sich mehr Sorgen machen als Männer. Offen ist, ob und inwieweit dies Auswirkungen der Schlechterstellung im Berufsfeld bzw. der Vereinbarkeitsproblematik sind. Anzunehmen ist, dass die unterschiedlichen Faktoren sich zumindest zum Teil wechselseitig beeinflussen.



Foto: Nassim Rad /  
Tagesspiegel

»Mein wichtigster Karrieretipp:  
Erstmal Ja sagen! Auch eine  
Führungsposition wird schnell  
zur Routine.«

*Anke Myrrhe, stellvertretende  
Chefredakteurin des Tagesspiegels*

### 3 FORSCHUNGSFRAGEN UND METHODEN

Die vorgestellten Befunde aus der quantitativen Forschung liefern deutliche Hinweise auf eine fortbestehende ungleiche Chancenverteilung im Journalismus – zulasten von Journalistinnen. Was muss geschehen, damit mehr Journalistinnen Führungsverantwortung anstreben und übernehmen? Dies sucht die vorliegende qualitative Studie zu ergründen – auf Grundlage von Interviews mit Frauen, die es geschafft haben, Führungspositionen zu erreichen. Folgende Forschungsfragen stehen dabei im Zentrum unseres Erkenntnisinteresses:

1. Welche Aspekte und neuralgischen Punkte lassen sich als entscheidend für den Verlauf weiblicher Karrieren im Journalismus identifizieren?
2. Inwiefern stellen Kinder und familiäre Verpflichtungen ein Karrierehindernis dar und welche Faktoren müssen greifen, damit Karriere und Familienleben zugleich möglich sind?
3. Welche Rolle spielen einerseits persönliche Motivation und Selbstvertrauen und andererseits organisationale Parameter wie z.B. die Unternehmenskultur für den beruflichen Erfolg von Journalistinnen?

Der Fokus richtet sich damit nicht spezifisch auf eine der drei forschungsseitig unterschiedenen Ebenen Individuum, Organisation und Gesellschaft (Unterkapitel 2.1), sondern auf alle drei – bzw. werden die Verstrebungen und wechselseitigen Beeinflussungen einbezogen. Die Studie erhebt keinen Anspruch auf Repräsentativität. Ansetzend auf der persönlichen Erfahrungsebene begeben wir uns auf die Suche nach möglichen Zusammenhängen und wiederkehrenden Mustern, die Hinweise auf Problematiken in der Organisations- und Gesellschaftsebene sein können.

Um unser Forschungsvorhaben umzusetzen, haben wir 30 Journalistinnen in teilstandardisierten Leitfadeninterviews zu ihren Karrierebiografien sowie ihren Beobachtungen und Einstellungen zu Geschlechterunterschieden im Journalismus befragt. Allen Interviewten gemeinsam ist, dass sie über Führungserfahrung im Journalismus verfügen. Die Bandbreite reicht dabei von Teamleitungen – etwa auf Ressortebene – bis in Spitzenpositionen mit Zuständigkeit für mehrere Tausend Mitarbeitende. Die Zusammensetzung des Samples ist Kapitel 4 zu entnehmen.

Der Gesprächsleitfaden ist als Mischform aus narrativem und strukturiertem Interview angelegt (Loosen 2016), um einerseits den Erfahrungen und Empfindungen der Befragten genügend Raum zu geben, andererseits eine gute Vergleichsbasis herzustellen. Die Gesprächspartnerinnen wurden zunächst gebeten, frei die Stationen ihrer Karrieren zu rekapitulieren und ihren Weg in diese Positionen zu beschreiben. Die Leitfrage lautet: Wie haben Sie Ihre aktuelle Position erreicht? Es folgten vertiefende Nachfragen zu Karriereplanung, Förderung durch Vorgesetzte und Kolleg\*innen sowie erlebten Hürden und Widerständen. Zudem wurde nach der Organisationskultur und der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben gefragt. Den Abschluss der Gespräche bildeten Fragen zum wahrgenommenen Status quo und zu den Zukunftswünschen der Interviewten bezüglich der Geschlechtergerechtigkeit im Journalis-

mus. Der Interviewleitfaden ist im Anhang dokumentiert. Die demografischen Angaben beruhen auf Selbstauskünften der Interviewpartnerinnen.

Die Interviews fanden von Januar bis Mai 2024 statt – teils per Videokonferenz, teils telefonisch, in einem Fall auch in Präsenz. Sie dauerten zwischen 40 und 135 Minuten, im Durchschnitt 58 Minuten. Das Interviewerinnenteam bestand aus fünf Personen, die alle zum engen Kreis des ProQuote-Studententeams gehören und selbst erfahrene Journalistinnen sind. Im Sinne einer möglichst offenen und vertrauensvollen Gesprächssituation wurde sämtlichen Befragten Anonymität zugesichert.

Alle Interviews wurden aufgezeichnet und anschließend in zwei Schritten transkribiert: zunächst mit einer automatisierten Transkriptionssoftware, anschließend in einer manuellen Feinbearbeitung. Bei der Erstellung der Codes für das Codebook orientierten wir uns – wie schon bei der Regionalpresse-Studie 2021 – an Philipp Mayrings Ausführungen zur qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring 2019). Als Codiereinheiten wurden (wiederkehrende) Aussagen oder Thesen der Gesprächspartnerinnen bestimmt. Die Codes wurden dabei in 16 Hauptkategorien mit jeweils zwei bis fünf Subcodes unterteilt. Die Auswertung erfolgte mithilfe der Open-Source-Software Open QDA, die Forschende der Universität Bremen entwickelt und ProQuote Medien freundlicherweise zur Verfügung gestellt haben.



Foto: Anja Weber

»Zehn Jahre vor mir war eine Mutter als Chefredakteurin undenkbar. Vielleicht wäre es gegangen, aber es wäre einem unmenschlich vorgekommen.«

*Ulrike Winkelmann, Co-Chefredakteurin der tageszeitung*

## 4 UNSERE GESPRÄCHSPARTNERINNEN

Bei der Auswahl der Interviewpartnerinnen wurde auf eine möglichst große Vielfalt folgender Attribute geachtet:

- Alter,
- Berufserfahrung,
- Medienart (Print, Online, Radio, Fernsehen),
- Größe der Medienhäuser,
- geografische Verteilung (Arbeitsort).

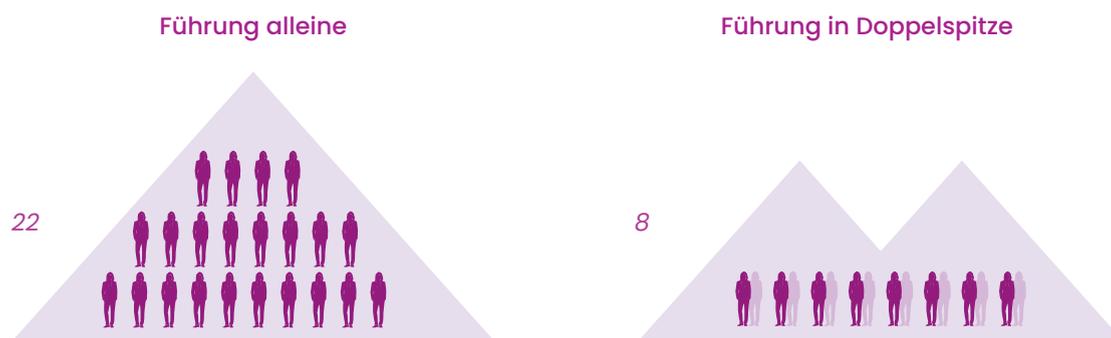
Etwa ein Drittel der Befragten arbeitet bei einem überregionalen Verlagshaus. Eine kleinere Gruppe von etwa einem Fünftel der Stichprobe gehört zu den Führungskräften öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten. Ferner wurden auch Journalistinnen privater Rundfunkanstalten für die Studie interviewt. Um die Perspektive kleinerer Verlage und Sender und ihren Umgang mit weiblicher Führung abzubilden, enthält das Sample außerdem mehrere Führungskräfte aus Lokalzeitungen und -radios.

Unter den 30 Befragten ist eine Journalistin mit Migrationsbiografie, deren Muttersprache nicht Deutsch ist. Ebenfalls waren manche der Journalistinnen zeitweise oder dauerhaft bei Medienhäusern in Ostdeutschland tätig und haben dort gelebt.

### Führungsverantwortung

Von den 30 Interviewpartnerinnen führen 22 alleine, die restlichen sind Teil einer Doppelspitze mit einer Kollegin oder einem Kollegen (Abbildung 8).

Abbildung 8: Führung alleine oder in Doppelspitze



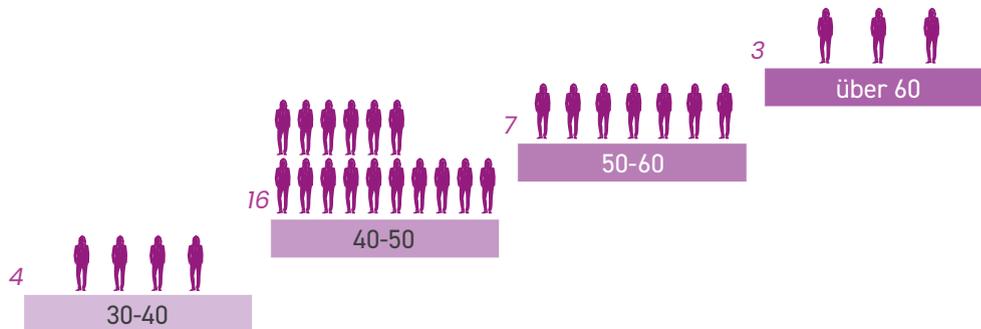
Bei allen außer einer Person umfasst die Führungsposition auch Personalverantwortung. Von 30 Befragten haben 26 auch Budgetverantwortung. Das bedeutet, sie entscheiden mit über Investitionen in Recherchen, Produktionen und Ausstattung. Recht unterschiedlich sind die Größen der Teams, die die Befragten führen. Fünf sind für kleine Teams mit bis zu neun Menschen verantwortlich. Fast die Hälfte der Stichprobe hat dagegen Verantwortung für zehn bis

99 Mitarbeiter\*innen. Vier Befragte führen 100 Personen und mehr. Zwei Interviewpartnerinnen gaben an, diese Frage nicht eindeutig beantworten zu können.

### Alter

Die befragten Führungsfrauen waren zum Zeitpunkt der Interviews zwischen 35 und 63 Jahre alt. Die größte Gruppe umfasst die 40- bis 50-Jährigen. Das Durchschnittsalter beträgt 46 Jahre.

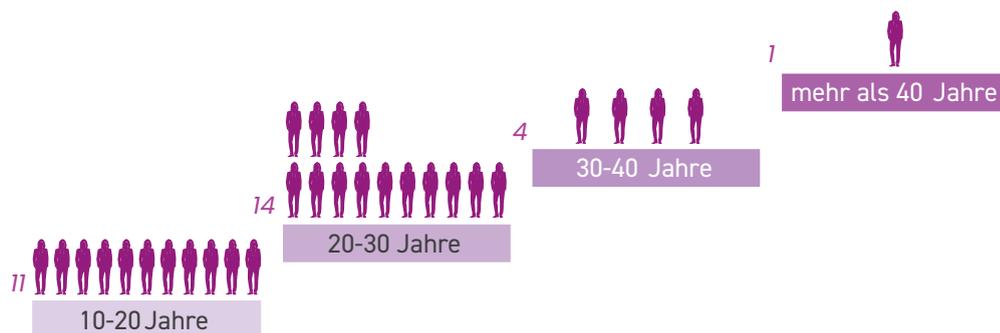
Abbildung 9: Altersverteilung



### Berufserfahrung

26 von 30 Befragten haben ein journalistisches Volontariat oder eine Journalistenschule besucht. Alle verfügen über mindestens zehn Jahre Berufserfahrung im Journalismus, durchschnittlich sogar knapp 23 Jahre.

Abbildung 10: Berufserfahrung



## Kinder

Von den Interviewpartnerinnen gaben zwei Drittel an, Mutter zu sein. Sieben Befragte haben ein Kind und 13 Befragte zwei Kinder. In unserer Stichprobe gab niemand an, Mutter von mehr als zwei Kindern zu sein. Die Hälfte der Journalistinnen hat zwischenzeitlich in Teilzeit gearbeitet und verfügt damit über Erfahrungen, wie die Rückkehr nach Eltern- und Teilzeit in ihren Medienhäusern organisiert und begleitet wird. Fünf befragte Führungskräfte, die ein oder zwei Kinder haben, sind nach ihrer jeweiligen Elternzeit direkt wieder in Vollzeit eingestiegen und haben nie in Teilzeit gearbeitet.

Abbildung 11: Anzahl der Kinder

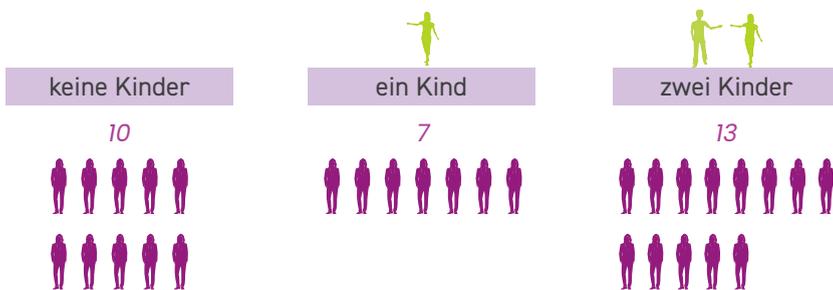


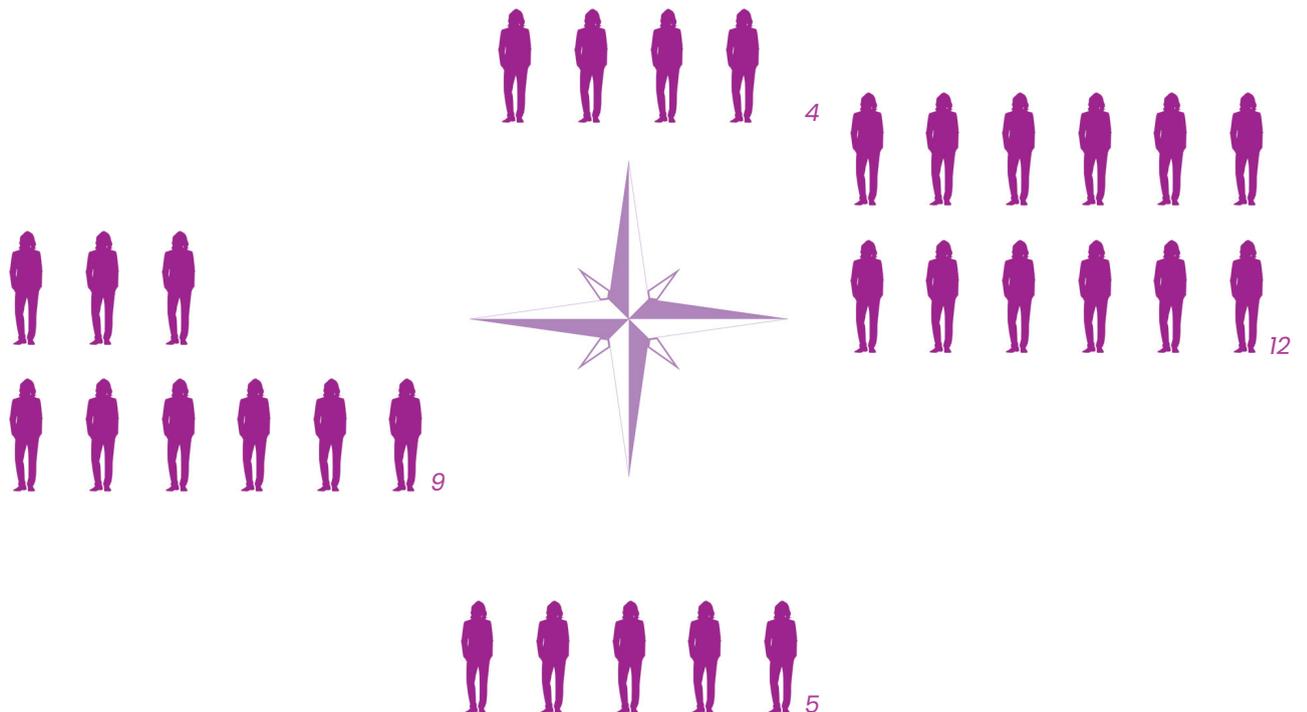
Abbildung 12: Arbeit in Teilzeit



## Geografische Verteilung

Um die Anonymität der Teilnehmerinnen zu wahren, beschränken wir uns bei der Angabe der Arbeitsorte auf eine grobe Verteilung auf Nord-, Süd-, Ost- und Westdeutschland im rein geografischen Sinn. Von den 30 Interviewpartnerinnen sind vier im Norden (Bremen, Hamburg, Niedersachsen, Schleswig-Holstein) tätig. Zwölf Führungskräfte arbeiten im Osten Deutschlands (Berlin, Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Thüringen), fünf in Süddeutschland (Baden-Württemberg, Bayern) und neun im Westen (Hessen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Saarland). Da Führungskräfte häufig auch zwischen Medienhäusern wechseln, haben viele der Befragten Erfahrungen in mehreren Bundesländern gesammelt (Abbildung 13).

Abbildung 13: Räumliche Verteilung der Arbeitsorte in Deutschland



#### Akquise der Studienteilnehmerinnen

Zunächst haben wir potenzielle Interviewpartnerinnen in freier Recherche zusammengetragen, etwa über die Impresen verschiedener Verlage und Sender und auf Vorschlag von Mitgliedern des Forschungsteams. Anschließend haben wir sie per E-Mail eingeladen, an der Studie teilzunehmen. Dabei wurde auf eine möglichst hohe Bandbreite der oben genannten Ausprägungen geachtet.

Die Auswertung konzentriert sich auf folgende Bereiche, die sich in den Interviews als entscheidend für die Karrierewege erwiesen haben: Selbsteinschätzung und persönliche Ziele, Förderung, geschlechtsbezogene Hürden und Widerstände, Vereinbarkeit von Karriere und Privatleben, die Rahmenbedingungen bei den jeweiligen Arbeitgebern sowie auf die Zukunft bezogene Einschätzungen und Wünsche bezüglich der Geschlechtergerechtigkeit im Journalismus.

Die Darstellung der Ergebnisse orientiert sich strukturell am Interviewleitfaden. Um die Anonymität der Befragten zu gewährleisten, sind die Zitate mit Kürzeln versehen, durchlaufend nummeriert von IP1 bis IP30. IP steht für Interviewpartnerin.

### 5.1 Selbsteinschätzung und persönliche Ziele

Alle Befragten befinden sich in einer leitenden Position und übernehmen täglich Verantwortung – für Inhalte, Personal und/oder Budgets. Ein Erkenntnisinteresse dieser Studie liegt in der Motivation der weiblichen Führungskräfte: Haben sie diese Positionen aktiv angestrebt und einen Karriereplan verfolgt? Das Ergebnis fällt überraschend klar aus: Nur drei Frauen geben an, dass sie sich früh vorstellen konnten, eine Führungsaufgabe zu übernehmen, und aktiv darauf hingearbeitet haben. IP24 berichtet:

*Im Bewerbungsgespräch für mein Volontariat habe ich gesagt: Ich möchte mal Chefredakteurin werden. Das war mein Ziel. Also habe ich hauptsächlich Moderationen und Programmplanung gemacht und mich privat mehrfach weitergebildet.*

IP25 beschreibt sich als zielstrebig und „sehr entschieden“. Von einem Karriereplan spricht sie insofern, als sie gut einschätzen könne, wo ihre Fähigkeiten liegen, und dafür den nötigen Spielraum einfordere. „Dann ist man schnell in leitender Funktion“, sagt sie. Eine bestimmte Position habe sie aber nicht gezielt angestrebt.

IP19 wiederum ist lediglich überrascht, wie schnell sie an ihr Ziel gekommen ist:

*Ich habe mir schon als junge Journalistin vorgestellt und gewünscht, ein Medium zu leiten, habe das aber eher in einem Alter von Mitte 50 gesehen. Dass ich mit 29 Jahren bereits eine Redaktion geleitet habe, hing damit zusammen, dass ich als Redakteurin schon Führungsaufgaben wie Planungsschichten übernommen habe.*

Die überwiegende Mehrheit der Befragten gibt jedoch an, keinen Karriereplan gehabt zu haben. Viele der Führungsfrauen haben zunächst ein anderes berufliches Ziel verfolgt. Sie wollten in Redaktionen Fuß fassen und gute journalistische Arbeit machen, wie etwa IP18:

*Ich habe immer sehr gerne geschrieben, es kam mir auf die inhaltliche Entwicklung an. In der Hierarchie aufzusteigen, fand ich nicht erstrebenswert. Damit hätte ich mich weiter weg von den Inhalten bewegt. Schreiben und Recherchieren haben mir wahn-sinnig viel Freude bereitet.*

Die Leidenschaft für die journalistische Kerntätigkeit teilt auch IP10:

*Ich hatte keinen Karriereplan. Ich wollte Journalistin werden, das war klar. Ich wollte gerne Geschichten von Menschen erzählen.*

Dass der berufliche Weg dennoch zu einer verantwortlichen Position geführt hat, erklären die Journalistinnen teils unterschiedlich. Ein starkes Motiv bei vielen ist der inhaltliche Gestaltungsspielraum, wie etwa IP26 unterstreicht:

*Ich wollte in Redaktionen arbeiten, weil ich es inhaltlich attraktiv fand, und ich bestimme sehr gerne über das Programm. Es war bei der Übernahme von Führungsaufgaben immer meine Motivation, dadurch Macht zu erhalten, um das Programm mitgestalten zu können.*

Auch IP21 betont den Zusammenhang von inhaltlicher Gestaltung und der Bereitschaft, institutionelle Verantwortung zu übernehmen:

*Diese Seite des Berufs halte ich für interessant: Wenn man eine Sache verfolgt, die man sowieso gerne macht, will man sie besonders gut verantworten, vertreten und mitgestalten.*

Persönliche Machterweiterung, Status oder finanzielle Vorteile nennt hingegen keine Interviewpartnerin als Motivation. Die inhaltliche Fokussierung auf die Gestaltung könnte indes eine Erklärung dafür sein, dass der Großteil der Frauen ihre ersten Karrierestufen nicht eigeninitiativ erklommen hat. Sie seien vielmehr von anderen darauf gebracht und ermutigt worden – häufig von männlichen Vorgesetzten. IP12 spricht beispielsweise davon, „hineingerutscht“ zu sein:

*In die ersten beiden Führungspositionen bin ich nur gegangen, weil männliche Vorgesetzte mich vorgeschlagen und bestärkt haben.*

IP17 beschreibt eine ähnliche Erfahrung:

*Ich wäre tatsächlich nie auf die Idee gekommen, eine Führungsposition anzustreben. Sie wurde mir angetragen und dann habe ich eine Woche scharf nachgedacht und bin zu dem Schluss gekommen: Das muss man wahrscheinlich machen, wenn man gefragt wird.*

Daran schließt sich eine interessante Entwicklung an, die viele Befragte in einer ähnlichen Weise schildern: In Führungsverantwortung hätten sie Freude am Gestalten und Entscheiden gefunden. IP2 spricht von einem Prozess:

*In dem Moment, in dem ich die erste Führungsposition innehatte, habe ich gemerkt, dass ich das kann, dass mir das Spaß macht, dass ich keine Probleme mit Verantwortung und mit dem Treffen von Entscheidungen habe.*

IP5 kann sich nach jahrelanger Führungsaufgabe nicht vorstellen, wieder als Reporterin zu arbeiten – obwohl sie anfangs „nie im Traum daran gedacht“ habe, Chefin zu werden:

*Als ich vor zehn Jahren zum ersten Mal inhaltliche Verantwortung übernommen habe, wurde mir klar. Die will ich nicht mehr aufgeben. Wenn ich wieder zwei Reihen zurücktreten und sehen würde, was man alles verändern könnte, würde es mir schwerfallen, ruhig zu bleiben.*

Dabei übernehmen die Befragten auch leitende Aufgaben in Transformationsprozessen oder in digitalen Geschäftsfeldern, die – anders als traditionelle Bereiche in Medienhäusern – Frauen mehr Aufstiegschancen bieten. IP17 kann dem viel abgewinnen:

*Die Change-Aufgabe hat mich gereizt. Ich kann viele Entscheidungen treffen, auch über Personal, und kann viel gestalten. Ich habe das Gefühl, an etwas Relevantem mitzuarbeiten – sowohl für die Zeitung als auch für die Welt da draußen. Es ist schön, nicht nur in der hinteren Reihe zu sitzen und zu meckern, dass alle alles falsch machen.*

An Selbstbewusstsein mangelt es keiner der befragten Führungsfrauen. Sie attestieren sich durchgängig gute Leistungen, die auch dazu beigetragen hätten, dass sie befördert wurden. Dennoch haben sich die wenigsten in der potenziellen Rolle als Chefin gesehen und auch nicht gezielt auf diese Rolle hingearbeitet. IP16 beschreibt es so:

*Ich habe meine Arbeit immer gut gemacht, gerne Entscheidungen getroffen und mich in Planungsprozesse eingebracht – aber nie mit dem Ziel, Chefin zu werden, sondern weil es mir Spaß gemacht hat mitzugestalten. Ich habe schnell gemerkt, dass es mich nervt, wenn andere mir sagen, was ich tun soll.*

Hohe Leistungsbereitschaft und Kompetenz, die belohnt werden, gleichzeitig aber kaum eigene Ansprüche auf Verantwortungspositionen – in diesem Spannungsfeld bewegen sich viele Befragte. IP3 beispielsweise ist sich bewusst, dass dies nicht immer ideal ist:

*Wenn ich mich für einen Job entschieden habe, dann gebe ich alles und möchte ihn bestmöglich machen. Das führt meist zum nächsten Job. Also, ich habe mich nie um eine Führungsposition beworben. Womöglich ist das auch nicht gut. Jedenfalls ist es nicht vorbildlich.*

IP1 spricht davon, dass immer auch Glück im Spiel gewesen sei bei ihrem Karriereweg. Zugleich thematisiert sie das Problematische an dieser Einschätzung:

*Wenn ich Sachen mache, die mich begeistern, dann mache ich sie besonders gut. Das wurde tatsächlich immer gesehen, da hatte ich Glück. Wahrscheinlich war ich zum richtigen Moment am richtigen Ort. Aber während ich so rede, ärgere ich mich schon wieder über mich selbst. Ein Mann würde sagen, er habe etwas geleistet und seine Karriere vorangebracht – die Frau sagt, sie habe Glück gehabt.*

Auch IP7, IP8, IP15, IP16 und IP17 sprechen von Glück im Karriereverlauf. Bis auf wenige Ausnahmen bescheinigen sich die Befragten auch eine Neigung zu Selbstzweifeln und mangelndem

Selbstvertrauen, wenn es darum geht, neue und höhere Aufgaben anzunehmen oder sich dafür gar zu bewerben. IP10 berichtet:

*Ich zögerte lange, ob ich meinen Hut in den Ring werfe als Chefredakteurin. Mein damaliger Chef sagte irgendwann: „Ein Jahr lang habe ich dir die Chance eröffnet, jetzt wird es auch langsam mal Zeit.“ Mir war gar nicht bewusst gewesen, dass er mich in Betracht gezogen hatte. Seine Antwort: „Wen denn sonst?“*

Offensichtlich hinterfragen Frauen nach wie vor stärker, welche Fähigkeiten sie besitzen und ob diese ausreichend sind für die Führungsaufgabe, auch im Bereich des Journalismus. Damit stehen sie sich leichter selbst im Weg, wie beispielsweise IP20 auch bewusst ist:

*Die größte Karrierehürde bin ich selbst. Ich habe es schon als Überwindung einer Hürde empfunden, dass ich eine größere Risikobereitschaft in Kauf genommen habe und weniger Angst hatte zu scheitern. Zuvor habe ich nur Aufgaben angenommen, bei denen ich sicher abschätzen konnte, dass ich sie meistern würde.*

Auch IP13 beschreibt, dass Frauen bereits Stellenausschreibungen anders einschätzen als Männer:

*Frauen überprüfen, ob sie alle genannten Anforderungen erfüllen. Das ging mir auch so, bis ich merkte: Auf dieser Hierarchieebene orientieren sich Bewerbungsgespräche auch daran, welche Fähigkeiten man mitbringt. Die Stellen werden in einem gewissen Rahmen auch auf einen zugeschnitten. Das Wissen, dass man nicht die hundertprozentig richtige Kandidatin sein muss, haben viele Frauen nicht.*

Nicht nur fehlt es an Wissen, auch zum Teil an Selbstvertrauen und an Mut zur Lücke, wie IP8 beschreibt:

*Das typische Bild ist: In einer Ausschreibung werden zehn Dinge gefordert. Eine Frau traut sich zu sagen, ich könnte das machen, wenn sie neundreiviertel erfüllt. Ein Mann sagt: „Ich bin Journalist. Ich kann das!“*

IP8 hat jedoch die Erfahrung gemacht, dass mit den Führungsaufgaben auch das Selbstvertrauen zunimmt:

*Als ich einmal die Chance hatte, in die Chefredaktion zu wechseln, habe ich mir bestimmte Dinge nicht zugetraut. Später, als ich älter war, dachte ich: „Ach komm, das kriegen wir hin.“ Ich war selbstbewusster.*

Selbst jüngere Frauen, die klassische Rollenzuschreibungen ablehnen, nehmen größere Selbstzweifel bei weiblichen Führungskräften wahr. IP22 betont:

*Ich mag diese Rollenbilder nicht, dass es bei Männern so sei und bei Frauen anders. Aber was ich schon merke: Wie viele Gedanken man sich selbst als Frau macht, bevor man den Schritt macht, zu sagen: „Mir steht das zu.“ Häufig hat man das Gefühl, man fragt nach etwas, statt etwas einzufordern. Diese Haltung ist immer noch präsent.*

Frauen, die eigeninitiativ Positionen einfordern, sind also keine Selbstverständlichkeit, auch bei anderen Frauen nicht, wie IP5 beschreibt. Nachdem sie eine Ressortleitung eingefordert und bekommen hatte, gab es Irritationen:

*Andere Frauen haben gefragt, warum jetzt ich die Stelle hätte und nicht sie. Hinter verschlossenen Türen habe ich ihnen dann ans Herz gelegt, bei der nächsten Gelegenheit auch zu fragen. Was sie ja nicht gemacht hatten. Leider ist diese Haltung immer noch systemimmanent, das erlebe ich auch jetzt bei Beförderungen, die ich vornehme.*

Viele der Befragten bezeichnen es vermutlich auch aus diesem Grund als hilfreich, wenn sie von anderen Personen ermutigt werden, die neue, verantwortungsvollere Aufgaben anzugehen, sei es von Mentor\*innen, Vorgesetzten, Kolleg\*innen oder dem eigenen Partner, wie IP30 es beschreibt:

*Als mir der Job angeboten wurde, hatte ich die Sorge: „Was ist, wenn ich scheitere? Kann ich das?“ Mein Mann hat nur gesagt: „Du musst ihn annehmen – wenn du es nicht machst, dann macht es irgendein Typ und dann regst du dich auch auf.“ Er hat mich ganz schön getreten. Und ich glaube, das habe ich gebraucht.*

Einer der neuralgischen Punkte liegt also im Entscheidungsprozess für oder gegen eine Führungsaufgabe. Haben die Frauen sich einmal dafür entschieden, meistern sie die Aufgabe selbstsicher und können sich weitere Karriereschritte vorstellen.

## 5.2 Förderung

Die Unterstützung, die die befragten Frauen in Führung auf ihrem Karriereweg erhalten haben, beginnt bei Vorbildern, zum Teil schon in der eigenen Familie. IP21 erzählt:

*Meine Mutter kam selbst aus einer nicht akademischen Familie und hat sich in der akademischen Welt durchgesetzt. Das war singulär zu ihrer Zeit, sie hat auch anderen Frauen sehr geholfen, dort Fuß zu fassen. Ich bin damit aufgewachsen, dass meine Mutter gerne gearbeitet hat und dass das sehr wichtig für sie war. Das prägt.*

Ähnliches schildert IP14:

*Meine Mutter hat aus eigener biografischer Erfahrung alles dafür getan, um mir das Gefühl mit auf den Weg zu geben, dass ich niemals hinter einem Mann zurückzustehen hätte. Dass ich niemals etwas schlechter machen würde als ein Mann, dass ich niemals auf etwas verzichten sollte zugunsten eines Mannes.*

Aber auch in den Redaktionen werden Vorbilder als hilfreich beschrieben, nicht nur, aber vor allem weibliche, wie IP5 betont:

*Die Lokalchefin, die mir meinen ersten Job gegeben hat, war in der Geschichte des Hauses die erste Frau in einer redaktionellen Führungsposition. Sie war und ist bis heute ein Vorbild für mich. Sie hat vorgelebt, dass man sich auch als Frau manchmal*

*wirklich hart in den Wind stellen muss, dass man auch etwas aushalten muss, dass es nicht reicht, in der Ecke zu stehen und zu sagen: Ich finde die Spielregeln der Männer doof! Sondern, dass man sie auch verstehen und beherrschen muss.*

Die meisten Studienteilnehmerinnen berichten klassisch von einer Top-down-Unterstützung, IP1 etwa hatte „von Anfang an Chefs, die mich unterstützt haben“. In ihrem Fall waren es sowohl Frauen als auch Männer, die sie gefördert haben. Führungskräfte der älteren Generation berichten ausschließlich von männlichen Förderern, etwa IP2:

*Ich hatte keine Frauen als Fürsprecherinnen, aber das hängt damit zusammen, dass ich die erste Frau in bestimmten Rollen war. Da kannst du nur Männer als Fürsprecher haben.*

IP7 erwähnt beispielhaft für individuelle Förderung einen Ressortleiter, der sie über einen längeren Abschnitt der Karriere unterstützt habe, auch in Zeiten, in denen es nicht so gut gelaufen sei. Er habe dafür gesorgt, dass sie karrierefördernde Geschichten schreiben können, sie dadurch „ins Schaufenster gestellt“, sodass sie abgeworben worden und der nächste Karriereschritt möglich geworden sei. Eine ähnliche Erfahrung schildert IP18, auch hier erhielt die Journalistin Gelegenheit, prestigeträchtige Bereiche zu bearbeiten und sich so für höhere Aufgaben zu profilieren.

IP12 bringt einen weiteren Aspekt ins Spiel, der jüngere, karrierebewusste Frauen heute stärker als potenzielle Führungskräfte ins Bewusstsein bei Personalverantwortlichen rückt – ihre Digitalaffinität:

*Ich wurde bei all meinen letzten Stationen auf die offene Führungsposition angesprochen. Als Frau, digital aufgestellt, einigermaßen jung im Verhältnis hat man einen Vorteil, glaube ich.*

Von einer institutionalisierten Förderung in den Unternehmen berichten jedoch nur wenige Frauen. So hat IP8 von einem Programm für Nachwuchsführungskräfte profitiert, das eine Personalchefin aufgelegt hatte. IP26 nahm an einem Förderprogramm und an Führungskräfteschulungen teil. Ihr Resümee:

*Ich habe enorm davon profitiert, dass man mir immer viel zugetraut und zugemutet hat. Man hat mich immer gefragt und es hat mich motiviert, dass man mich überhaupt für solche Positionen im Sinn gehabt hat. Das hängt mit guten Chefs und guten Führungskräften zusammen.*

Auch IP25, die im Laufe ihrer Karriere einen eigenen Bereich aufgebaut und somit eine weitere Karrierestufe eigenverantwortlich erreicht hat, berichtet von einem entscheidenden Punkt in ihrer Berufsbiografie, an dem sie ein männlicher Verantwortlicher für eine höhere Position in der Redaktion angesprochen habe. Das Signal, dass man Frauen eine Führungsaufgabe zu-traut und sie darin sieht, spielt offensichtlich eine große Rolle.

Diese Erfahrung machen auch Frauen in leitenden Positionen, wenn sie selbst Frauen befördern wollen. IP23 etwa wurde wie folgt aktiv:

*Als ich eine Kollegin zu meiner Nachfolgerin für eine Leitungsposition gemacht habe, musste sie überredet werden, das zu tun. Obwohl glasklar auf der Hand lag, dass sie die Beste war. Wäre sie inhaltlich nicht so gut gewesen, hätte ich es nicht gemacht.*

Auch IP29 preist die größere Zurückhaltung von Frauen bei der Besetzung von Stellen ein und geht gezielt auf Frauen zu:

*In meiner Abteilung wird bald ein Posten frei, ein Mann ist schon auf mich zugekommen und hat Ansprüche angemeldet. Ich habe aber auch zwei Frauen dafür im Blick. Auf die werde ich jetzt zugehen und sie bitten müssen, dass sie sich bewerben, sobald der Posten frei wird und ausgeschrieben ist.*

IP26 hat die Erfahrung gemacht, dass man bei Frauen einen „längeren Atem haben muss als bei Männern.“ Die sagten entweder Ja oder Nein. „Frauen überlegen länger und haben viele inhaltliche Kriterien, nach denen sie entscheiden.“ Auch spiele die persönliche Situation eine Rolle, etliche seien dankbar, dass an sie gedacht werde, sähen sich aber zu diesem Zeitpunkt nicht in dieser Position.

Immer wieder nennen die Befragten auch eine Scheu bei Frauen, sich Machtkämpfen auszusetzen und Verantwortung zu übernehmen. IP1 hat den Eindruck, dass „Frauen mittlerweile grundsätzlich führen wollen, aber an manchen Stellen nicht bereit dazu sind, die letzte Konsequenz zu tragen.“ In Führung mache man sich tendenziell unbeliebt – so laute eine gängige Einschätzung von Frauen, wie IP10 berichtet.

Dass die meisten Befragten selbst unterstützt wurden, motiviert sie offenbar, nun auch andere Frauen zu fördern und ihnen Rahmenbedingungen zu bieten, die ihnen die Entscheidung für eine Führungsposition erleichtern. IP18 etwa verspricht sich eine positive Wirkung von Mentoring-Programmen – speziell von Frauen für Frauen:

*Ich glaube, wenn eine Frau an eine andere glaubt und sie teilhaben lässt, sie einweihet in bestimmte Vorgehensweisen, dann ermutigt sie sie. Man kann dies auf persönlicher Ebene machen, aber auch über ein Angebot an Vorbildern.*

IP12 berichtet, sie sei an die Personalabteilung herangetreten und habe um eine andere Ansprache potenzieller weiblicher Führungskräfte gebeten:

*Wir müssen anders mit jungen Frauen sprechen, wenn wir sie für Führungsrollen gewinnen wollen. Man muss sie mehrmals fragen und man muss ihnen das Gefühl geben, dass sie dahin kommen, wo sie sein sollten – auch wenn sie das noch nicht erreicht haben.*

Einige Führungsfrauen unterstützen den Nachwuchs als Mentorinnen oder beteiligen sich an Mentoring-Programmen (IP1, 2, 4, 15), andere haben sich zum Ziel gesetzt, Frauen mehr Sichtbarkeit zu geben (IP4, 9, 13, 15), und engagieren sich in Netzwerken (IP4, 10, 12, 13, 30). Viele der Befragten versuchen, offene Stellen bei gleicher Qualifikation der Bewerber\*innen mit Frauen zu besetzen (IP7, 13, 17, 18, 20, 21, 25, 27, 29), häufig unter Berücksichtigung weiterer Diversitätsmerkmale (IP7, 27), und sie gezielt auf offene Stellen aufmerksam zu machen (IP19, 25).

Ein kleiner Teil der Befragten achtet darauf, die weiblichen Führungskräfte in dieselbe Gehaltsklasse einzustufen wie männliche Kollegen (IP9). Manche kommen den Frauen bei den Rahmenbedingungen entgegen und ermöglichen beispielsweise Doppelspitzen oder Teilzeit in Führung (IP1, 3, 24).

Der Gestaltungsspielraum bei der Förderung hängt dabei stark von der Hierarchieebene ab, in der die Frauen leitend tätig sind. Je weiter oben sie an der Spitze stehen, desto stärker bemühen sie sich, strukturelle Förderung von Frauen zu implementieren, wie etwa IP25 beschreibt:

*Ich versuche, das zu ermöglichen, was mir geholfen hat: eine kontinuierliche, systematische Führungskräfteentwicklung. Momentan haben wir die noch nicht, aber ich möchte sie aufbauen, weil ich selbst gemerkt habe, dass es hilft. Man muss Frauen enger begleiten und mehr bestärken, wenn man sie zu Führungskräften entwickeln will.*

Festhalten lässt sich: Frauen übernehmen mittlerweile nicht nur in größerem Maße selbst Verantwortung, sie fühlen sich auch verpflichtet, andere Frauen bei ihrem Karriereweg zu unterstützen. Auf die Karrierebiografien haben persönliche und strukturelle Förderung unseren Interviews zufolge einen beträchtlichen Einfluss.

### 5.3 Geschlechterbedingte Hürden und Widerstände

Die Mehrheit der befragten Frauen war auf ihrem Weg in Leitungsfunktionen mit Hürden und Widerständen konfrontiert, die im Zusammenhang mit ihrem Geschlecht stehen. Von sich aus thematisieren jedoch nur drei Frauen diese Hürden in den Interviews (IP24, 9, 11). Offensichtlich empfinden die meisten Befragten geschlechtsspezifische Widerstände und Herausforderungen in ihrer Karrierebiografie als zweitrangig oder wollen sie nicht in den Vordergrund rücken. Auf gezielte Nachfrage hin berichten immerhin 20 Frauen von derartigen Erlebnissen.

Die restlichen Studienteilnehmerinnen geben an, als weibliche Führungskräfte keinen spezifischen Widerständen ausgesetzt gewesen zu sein; zwei sprechen von einem Bonus, den sie als weibliche Kandidatinnen bei der Vergabe von Führungspositionen gehabt hätten (IP6, 17). Eine Befragte (IP16) bezeichnet ihre erste Elternzeit sogar als Karriere-Booster. Damit stellt sie jedoch eine Ausnahme im Kreis der Befragten dar.

Für Frauen in Führung sind Mutterschaft und die mit ihr verbundenen Auszeiten ein weiterer neuralgischer Punkt in der Karrierebiografie. So berichtet IP11 von nicht eingehaltenen Zusagen bezüglich ihrer Position, als sie Mutter geworden sei:

*Mir wurde zugesichert, dass ich nach der Elternzeit meine Stelle als stellvertretende Chefredakteurin behalten könne. Als ich nach zwei Jahren zurückkam, hieß es: Jetzt ist jemand anderer stellvertretender Chefredakteur.*

Auch wenn Mütter nach Elternzeiten in ihre Führungspositionen zurückkehren, stellen sie unflexible Arbeitszeitmodelle vor Herausforderungen oder wirken sich nachteilig auf sie aus. Diese Erfahrung hat beispielsweise IP30 gemacht:

*Bei meinem früheren Arbeitgeber musste ich meine Stelle auf 80 Prozent reduzieren, weil ich mein Kind gerne freitags früher aus dem Kindergarten abholen wollte. Die Bedingung war, dass ich auf Gehalt verzichte, was natürlich komplett absurd ist, weil ich trotzdem 60 Stunden die Woche gearbeitet habe.*

Manche Medienhäuser gehen mittlerweile besser auf die Bedürfnisse von Eltern ein (Unterkapitel 5.4 Vereinbarkeit und Unterkapitel 5.5 Rahmenbedingungen), was vor allem Frauen in Führung entgegenkommt. IP8 beschreibt einen aus ihrer Sicht idealen Verlauf dieser Lebensphase:

*Als ich die Ressortleitung übernommen habe, war ich in einer Kinderwunschbehandlung. Das habe ich meinem damaligen Vorstand offen kommuniziert. Er sagte: „Ich hoffe, dass es klappt. Wir kriegen das schon gebacken.“ Nach einem Jahr war ich schwanger. Meine Auszeit wurde mit einer Vertretungslösung über die Teams hinweg ein Jahr lang abgedeckt. Nach meiner Rückkehr habe ich zunächst 80 Prozent gearbeitet, dann wieder voll. Das hätte eine Hürde sein können, war aber keine.*

IP25 bestätigt aus Perspektive der Vorgesetzten, wie wichtig in dieser Karrierephase Verständnis ist:

*In zwei Fällen sind Frauen nach ihrer Zusage schwanger geworden und ich musste erst mal eine Überbrückungslösung finden. Für mich war das eine Selbstverständlichkeit, ich wollte die beiden ja als Führungskräfte auf dieser Position haben, also habe ich auf sie gewartet. In beiden Fällen war das ein wichtiges Signal, eine der beiden hat mir Jahre später gesagt, dass sie mir das hoch anrechne.*

Führungsfrauen mit Kindern sind nicht nur mit unsicheren Rahmenbedingungen konfrontiert, auf sie wirken auch gesellschaftliche Erwartungshaltungen ein. IP16 hat als Führungskraft die Erfahrung gemacht, dass sich Frauen an diesem Punkt ihrer Karrierebiografie oft umentscheiden und andere Prioritäten setzen:

*Ich freue mich für jede Frau sehr, wenn sie ein Kind bekommt – und ich bin jedes Mal am Zittern, denn das ist immer noch der Hauptfaktor für den Karriereknick für Frauen. Denn sie reden nach der Elternzeit oft anders als zuvor. Da bin ich auch ein bisschen verzweifelt.*

Festhalten lässt sich, dass sich Mutterschaft und Karriere heute anders als noch eine Generation zuvor nicht mehr kategorisch ausschließen. Die Vereinbarkeit stellt keine unüberwindbare Hürde mehr dar, ist jedoch mit Anstrengungen verknüpft. Ihr Gelingen hängt zudem von zahlreichen Faktoren ab (Unterkapitel 5.4).

Alltägliche Herausforderungen für Frauen in journalistischen Führungspositionen bleiben Vorurteile bezüglich ihrer Führungskompetenz, mangelnde Wertschätzung sowie fehlender Respekt von männlichen Kollegen (IP2, 5, 9, 12, 15, 20, 21, 25, 29). IP25 beschreibt die Haltung, die Männer in Führungsrunden ihr gegenüber in der Vergangenheit eingenommen haben, als „abqualifizierend bis hin zu patriarchisch“ und „nicht partizipativ“. Sie sei damit nicht einverstanden gewesen:

*Ich hätte sehr klar gewollt, dass bestimmte Verhaltensweisen wie über den Mund fahren oder von Entscheidungen ausschließen nicht an den Tag gelegt werden, und ich hätte auch einen Raum dafür gewollt, das adressieren zu können.*

Immer wieder sind die Interviewpartnerinnen mit dem Umstand konfrontiert, dass sie die einzige Frau im Führungskreis sind. Das prägt ihrer Erfahrung nach die Gesprächskultur, wie IP2 beispielhaft beschreibt:

*Ich habe häufig erlebt, dass du als Frau in der Runde nicht zu Wort kommst. Und wenn du zu Wort kommst, wird es nicht registriert. Erst wenn der nächste Mann dasselbe sagt, dann spielt es plötzlich eine Rolle.*

Neben inhaltlicher Nicht-Beachtung sind in einigen Häusern Sprüche und Witze an der Tagesordnung, IP21 spricht von einer „altertümlich-saloppen casinotonmäßigen Art“, die vor allem Männer der älteren Generation zur Schau stellten. Sie beschreibt aber auch, dass sich in ihrem Alltag dieses Verhalten langsam ändere, zum einen weil mehr Frauen in den Führungsrunden anwesend seien, zum anderen aber auch durch einen Kulturwechsel bei der jüngeren Generation. IP12 berichtet hingegen, Männer in ihren Führungsrunden würden immer wieder thematisieren, dass sie die einzige Frau in der Runde sei oder dass sie nun in ihrer Anwesenheit „mit ihren Witzen aufhören müssten“.

Der Übergang zu sexistischen Bemerkungen – etwa zu Aussehen oder Kleidungsstil – ist fließend, auch diese bekommen viele Führungsfrauen in Medienhäusern nach wie vor zu hören. Besonders eklatant sei diesbezüglich das Klima in Sport- sowie Lokal- und Regionalredaktionen (IP16, 20, 24). Eine Führungskraft (IP20), bringt es so auf den Punkt: „Dort habe ich richtig gespürt, dass es einen Unterschied gibt zwischen Männern und Frauen.“ Fest macht sie das unter anderem an Sprüchen wie: „Warum bist du immer so hochgeschlossen?“ oder „Wieso ist dein Rock jetzt schon wieder so lang?“.

IP27 hat die Erfahrung gemacht, dass ein Bewerbungsgespräch mit dem Satz des Gegenübers endete, er könne sich eine Zusammenarbeit gut vorstellen, aber man könne ja bei einem Abendessen weiterreden. IP24 berichtet von Kommentaren zu ihrer Frisur („heute aber hübsch“) oder zu ihrer Büroausstattung: Für sie brauche man „einen Rollcontainer für die Stöckelschuhe“ – dabei trage sie nie welche. Einen Unterschied zu früheren Zeiten bemerkt sie dabei jedoch: „Heute folgt häufig der Nachsatz, dass man das ja gar nicht mehr sagen dürfe.“ Das Bewusstsein für Übergriffigkeiten immerhin scheint sich zu wandeln, auch wenn sie noch nicht unterlassen werden.

Die Missachtung von Frauen setzt sich in der Stellenvergabe fort. IP9 berichtet von irritierenden Gesprächen mit Headhuntern, denen sie aufgrund ihrer Führungserfahrung empfohlen worden war:

*Ich habe noch nie zuvor so oft und so lange darüber sprechen müssen, ob ich führen kann. Ich wage zu bezweifeln, dass diese Gespräche mit Männern mit vergleichbarer Erfahrung so geführt worden wären oder worden sind.*

Auch bei redaktionell herausgehobenen Positionen wie Hauptstadtbüros und Korrespondententstellen wird in Medienhäusern bei der Besetzung nach wie vor ein Unterschied zwischen

den Geschlechtern gemacht. So berichtet IP28, dass wichtige Büros wie Washington oder Berlin nach wie vor von Männern dominiert seien. IP12 hat die Erfahrung gemacht, dass ihr die Korrespondentenstelle in Brüssel als Frau nicht zugetraut wurde:

*Im Vorstellungsgespräch – zum Glück war ein Kollege als Zeuge dabei, sonst hätte es mir keiner geglaubt – sagte der Chefredakteur zu mir, Brüssel sei kein Pflaster für Frauen. Das sei schwierig da als Frau.*

Widerstände erleben die Befragten auch bei der inhaltlichen Gestaltung der Zeitungen, Magazine oder Programme. Nicht nur sind Männer nach wie vor sichtbarer, beispielsweise weil sie wichtige Geschichten schreiben oder kommentieren, sie nehmen auch Einfluss auf die Themensetzung und werten für Frauen relevante Themen ab, heißt es in den Gesprächen. IP5 ist der Ansicht, dass eine Männerdominanz in den Runden nicht nur die Stimmung verändert, sondern auch die Themenauswahl. „Es wird anders entschieden“, sagt sie.

Die berichtete Benachteiligung setzt sich fort bei der Gehaltsstruktur, vor allem in privaten Medienunternehmen. Einige Frauen berichten von einem ungerechten Gefüge. Das äußert sich nicht zwingend in per se höheren Gehältern für Männer, sondern macht sich auch am Zuschnitt der Verantwortungsbereiche bemerkbar. So berichtet IP5, dass sie etwa im digitalen Auftritt der Marke für vier Ressorts zuständig war, während es im Printbereich für die gleichen Ressorts jeweils eine Doppelspitze als Leitung gab; jeder Einzelne habe ein höheres Gehalt bekommen als sie. IP26 beschreibt, wie sie „sich ein paar Mal über den Tisch hat ziehen lassen“ und Zusatzaufgaben von einem Kollegen übernommen habe, ohne mehr Geld zu bekommen – und einzufordern.

Andere Frauen, wie IP24, berichten von unangemessenen Reaktionen in Gehaltsverhandlungen. So habe sie häufiger gehört, dass ihre Forderung viel zu hoch sei. Einmal geschah dies mit der Anmerkung:

*„Ich habe das Gefühl, Sie vergleichen das jetzt mit dem Industriegehalt Ihres Mannes.“  
So, als ob mein Mann mich jetzt beraten würde und ich das nicht selbst könnte.*

Nicht nur männliche Kollegen und Vorgesetzte stellen für Frauen Hürden dar, auch andere Frauen nehmen die Befragten zum Teil als hinderlich auf ihrem Karriereweg wahr. IP13 hat die Erfahrung gemacht, dass sie andere Maßstäbe an nachfolgende Frauen anlegten:

*Da herrscht eher das Denken vor, dass man sich im Kampf befinde, sich in der Männerwelt mit Ellenbogen den Weg nach oben verschafft habe. Eine Chefin hat das auch mal so gesagt, dass sie sich eine Rüstung zugelegt habe. Dementsprechend ist sie mit mir auch hart umgegangen.*

Vor allem Frauen der älteren Generation attestiert eine Befragte per se Probleme mit Kolleginnen. In der Konsequenz hätten sie Frauen nicht gefördert, manchmal auch Steine in den Weg gelegt. IP11 fasst es so zusammen:

*Ich hatte das Gefühl, die waren eher stutenbissig. Da hatten es viele Frauen sehr schwer aufzusteigen.*

In diesem Punkt könnte sich jedoch etwas verändert haben, denn die meisten Befragten geben an, dass sie selbst sehr darauf achten, Frauen zu fördern (Unterkapitel 5.2). Allerdings sind hier auch mögliche Verzerrungen der Aussagen durch den Perspektivenwechsel von außen und innen zu berücksichtigen. So könnte beispielsweise auch soziale Erwünschtheit in das Antwortverhalten der Interviewpartnerinnen hineinspielen.

Auch wenn Frauen im Journalismus nach wie vor mit Widerständen und Abwertungen konfrontiert sind, so haben sie dennoch Wege gefunden, an die Spitze von Redaktionen oder Medienhäusern aufzusteigen. Häufig ist es auch eine Frage des individuellen Durchsetzungsvermögens und der Resilienz, ob und auf welche Weise Frauen die Hürden meistern.

### 5.4 Vereinbarkeit von Karriere und Privatleben

Den beruflichen Aufstieg im Journalismus mit privaten Bedürfnissen und Familie in Einklang zu bringen, erweist sich als zentrales Thema in den Leitfadeninterviews. Befragt danach, wie sie selbst ihre Führungsposition mit ihrem Privatleben vereinbaren, äußern sich viele Befragte dahingehend, mehr oder weniger gut zurechtzukommen. Mehrere fühlen sich in ihren Positionen privilegiert und halten Klagen für unangebracht. IP1 bringt es so auf den Punkt:

*Ich verdiene viel Geld. Ich habe eine hohe Sichtbarkeit, ich habe eine hohe Verantwortung. Und das bringt gewisse Belastungen mit sich.*

Auffällig ist, wie viele Journalistinnen – mit und ohne Kinder – davon sprechen, einen Lernprozess bezüglich der Abgrenzung von Beruf und Privatem durchgemacht zu haben oder noch dabei zu sein (IP8, 12, 16, 20, 22, 23, 24, 26, 27, 29). Etliche Befragte sehen vor allem sich selbst in der Verantwortung, Grenzen zu stecken. IP24 formuliert das so:

*Man muss lernen, dass es auch als Frau okay ist, Nein zu sagen. Und man muss dann auch akzeptieren, wenn andere denken oder sagen: „Da ist jetzt wieder irgendwas mit dem Kind.“ Das ist dann halt so. Denn ich leiste meinen Beitrag. Ich bin erfolgreich.*

Der Drang nach Rechtfertigung scheint in mehreren Gesprächen durch. IP16 etwa argumentiert, sie habe „so viele Termine“, da müsse sie sich nicht rechtfertigen, wenn sie ihr Kind zum Klavierunterricht bringe. Anschließend wird ihr bewusst, dass sie sich mit dieser Aussage eben doch rechtfertigt, und sie fügt an: „Das ist so ein Trick, um aus der Entschuldigungsschleife herauszukommen, weil man ständig ein schlechtes Gewissen hat.“

Deutlich wird, dass viele Gesprächspartnerinnen diesen Gewissenskonflikt auch ohne konkrete äußere Anlässe mit sich austragen. Allerdings gibt es nach wie vor Fälle von klarem externen Erwartungsdruck. IP19 erlebt die Strukturen in ihrer aktuellen Position als „patriarchal“ und „hierarchisch“:

*Es stößt schon auf Kritik, wenn man im Urlaub seine Mails nicht checkt. Diese Führungskultur erinnert schon noch sehr an das 50er-Jahre-Deutschland.*

IP6 kritisiert, in ihrer Redaktion habe es sich immer noch nicht durchgesetzt, Meetings nicht mehr nach 16 Uhr stattfinden zu lassen. Überdies sei der Workload oft so hoch, dass man die Aufga-

ben ohne Überstunden gar nicht schaffen würde. IP21 erzählt, eine Kollegin sei von ihrer leitenden Funktion zurückgetreten, weil ihr der Druck, die Verantwortung und die vielen Konferenzen mit zwei kleinen Kindern zu viel geworden seien. Mehrere Führungsfrauen geben aber auch an, dass ständige Verfügbarkeit in ihren Unternehmen inzwischen nicht mehr explizit erwartet werde. Im Bewusstsein ihrer führenden Rolle schildern einige eine Art inneren Zwiespalt zwischen dem Drang, als Verantwortungsträgerin selbst immer ansprechbar zu sein und gleichzeitig den Untergebenen eine gesunde Work-Life-Balance vorzuleben. Als hilfreich werden hier klar definierte Strukturen und Notfallpläne empfunden, wie es beispielsweise IP12 schildert:

*Wir haben bestimmte Kommunikationswege für dringende Sachen festgelegt. Ich habe gar kein Thema damit, am Wochenende auf etwas reagieren zu müssen, aber ich kann nicht ständig meine Mails checken.*

Man müsse sich die Freiräume „schnappen“, sagt IP10. Sie sieht das als eigenverantwortliche Aufgabe: Als Führungskraft könne man das Team dazu nur ermuntern. IP17 geht noch einen Schritt weiter, indem sie auf das Problem der vermeintlichen Unersetzbarkeit eingeht:

*Für mich ist ein wichtiges Thema beim Führen das Loslassenkönnen – und damit leben zu können, wenn Menschen in deiner Abwesenheit eine Entscheidung treffen, die du anders getroffen hättest.*

Einige Gesprächspartnerinnen bekennen sich offen dazu, schlecht zwischen Arbeit und Privatem trennen zu können (IP2, 5, 18, 21, 22, 23, 28, 29). Für manche erweist es sich als problematisch, nicht oder kaum in der Lage zu sein abzuschalten. IP29, die nach eigenen Angaben noch immer häufig 14 Stunden am Tag arbeitet, verweist darauf, jahrelang „gar kein Leben“ neben der Arbeit gehabt zu haben, was auch zu Schlafstörungen geführt habe. Andere (IP2, 18, 28) kommen mit der Entgrenzung besser zurecht. IP28 bemerkt dazu:

*Ich begreife den Beruf als eine Art Selbstverwirklichung, die andere wahrscheinlich in ihrer Freizeit verfolgen, und bin deshalb auch bereit, klassische Freizeit für Berufliches zu verwenden.*

Wenig verwunderlich zeigen sich unterschiedliche Einschätzungen entlang der Ressortgrenzen und Medientypen. In tagesaktuellen Teams, im Politik-Ressort und im Hauptstadtjournalismus ist es dem Sample zufolge besonders schlecht um die Vereinbarkeit bestellt. In vielen Gesprächen trifft das jedoch auf Akzeptanz: Diese Art des Journalismus sei nun mal wenig familienfreundlich, sagt etwa IP12. Die „sozialen und privaten Kosten“ seien „offensichtlich“, bestätigt IP14. Zugleich handelt es sich um besonders prestigeträchtige journalistische Bereiche. Die in diesen Feldern aktiven Gesprächspartnerinnen beschreiben denn auch einen besonders hohen Druck, wie IP18:

*Wenn du bei den großen Stücken mitspielen willst, musst du schon zeigen, dass du jederzeit immer einsatzbereit bist. Bei uns heißt das dann halt auch im Zweifel: jedes Wochenende.*

Während die Grenzziehung zwischen Arbeit und Privatleben im Sample also durchaus unterschiedlich gehandhabt wird, ergibt sich hinsichtlich der Betreuungsaufgaben ein eindeuti-

geres Bild. Mehr als die Hälfte der Befragten hat im Laufe ihrer Karriere aufgrund von Care-Tätigkeiten (meist für die eigenen Kinder, in wenigen Fällen aber auch für pflegebedürftige Eltern) pausiert oder in Teilzeit gearbeitet, einige haben sich phasenweise selbstständig gemacht und frei gearbeitet. Nur ein kleiner Teil hat immer Vollzeit gearbeitet oder ist nach kurzer Teilzeittätigkeit schnell dahin zurückgekehrt, wie etwa IP18:

*Beim ersten Kind bin ich mit einer Vier-Tage-Woche zurückgekommen, habe das aber schnell wieder verändert, weil es gar keinen Sinn ergab. Ich habe viel mehr gearbeitet und eigentlich nur freie Tage angehäuft.*

Um auch mit Familie in ihrem Job zu bestehen, haben viele Gesprächspartnerinnen persönliche Nachteile in Kauf genommen. IP18 spricht von einem „Orga-Wahnsinn“. Sie habe von ihrem Kind über Jahre „sehr wenig“ mitbekommen. IP3 schildert es so:

*Als meine Kinder klein waren, habe ich komplett auf Sport verzichtet und keine Freunde gesehen. Ich habe mich einfach für diese zwei Sachen entschieden: Ich wollte arbeiten und ich wollte Kinder haben.*

IP14 sagt, ihr Kind sei „zum beträchtlichen Teil von Babysitterinnen erzogen“ worden. Sie erinnert sich zudem, als junge Mutter jahrelang „steinmüde“ gewesen zu sein, was wiederum berufliche Beeinträchtigungen ausgelöst habe:

*Drei- oder viermal habe ich bei Veranstaltungen auf Bühnen gesessen, war schlecht vorbereitet und nicht geistesgegenwärtig genug, meine Punkte klar anzubringen. Diese Erlebnisse sind mir bis heute unangenehm.*

Insgesamt vermitteln die Gespräche jedoch den Eindruck, dass sich die Möglichkeiten der Vereinbarkeit inzwischen deutlich verbessert haben. Zurückzuführen ist das vor allem auf zwei Faktoren, die in den Interviews immer wieder zur Sprache kommen: die Flexibilisierung der Arbeitsprozesse (IP1, 3, 11, 12, 17, 21, 26, 30, dazu auch Unterkapitel 5.5) – auch ausgelöst durch Ad-hoc-Anpassungen während der Corona-Pandemie (IP1, 3, 15, 24, 27) – und ein funktionierendes Netzwerk für Betreuungsaufgaben (IP1, 6, 10, 13, 14, 15, 16, 18, 20, 23, 27, 30). Dabei ist auffällig, dass diese Infrastruktur nur in Ausnahmefällen auf Organisationsseite verortet wird. Einzig IP30 berichtet von einer Betriebskrippe, die für sie eine große Erleichterung bedeute. Die große Mehrheit der Befragten verweist hingegen auf ihre Partner sowie weitere Familienangehörige.

Die Rolle der Väter wird in unterschiedlichen Ausprägungen beschrieben. IP3 etwa hätte sich „mehr Unterstützung“ von ihrem Mann gewünscht, sodass sie zumindest einmal in der Woche hätte durcharbeiten können. Bei ihr liegt die belastende Phase jedoch schon länger zurück: „Ich glaube, dass er es heute auch anders versteht.“ Andere Befragte betonen, dass sie sich die Care-Arbeit zu gleichen Teilen mit ihrem Partner aufteilen oder zumindest stark unterstützt werden (IP1, 4, 15, 16, 24, 27). Teilweise wird dabei von Vätern berichtet, die länger Elternzeit nehmen oder ihre Arbeitszeit reduzieren. Zwei Frauen (IP13, 20) schildern gar eine Art Umkehr des traditionellen Rollenbilds, indem ihre Partner die Zuständigkeit für die Kinder fast komplett übernommen hätten. IP20 sagt:

*Wir leben eigentlich immer noch ein sehr konservatives Familienmodell. Nur dass ich quasi der Mann bin.*

Beide Befragte sehen das Modell durchaus kritisch, auch wenn sie betonen, davon zu profitieren. Ein anderer Einflussfaktor ist regionaler Natur. Zwei Gesprächspartnerinnen kommen auf ihre ostdeutsche Herkunft und Sozialisation zu sprechen. IP27 rekurriert auf die daraus entstehende Prägung:

*Ich bin mit berufstätigen Eltern und Großeltern aufgewachsen. Das war mein Vorbild. Dass Männer an Kindererziehung und Hausarbeit beteiligt sind, habe ich als völlig selbstverständlich erlebt.*

IP4 betont das gute System der Kinderbetreuung in den östlichen Bundesländern. Rückblickend resümiert sie:

*Es hat meiner Karriere und meinem Wohlbefinden sehr geholfen, dass ich meine Kinder im Osten bekommen habe.*

Die Relevanz der Betreuungsinfrastruktur wird in vielen Interviews deutlich. Dabei zeigt sich, dass Kindertagesstätten den zeitlichen Bedarf nicht immer decken. IP13 hat deshalb zwischenzeitlich eine Stelle mit Schichtarbeit in einer Social-Media-Redaktion angenommen. Auch der finanzielle Faktor ist nicht zu unterschätzen. So erinnert sich IP14, teilweise bis zu zwei Drittel ihres Gehalts in Kinderbetreuung investiert zu haben. Dabei sind sich viele Gesprächspartnerinnen ihrer begünstigten Stellung bewusst. IP7 fühlt sich „sehr privilegiert“, weil sie sich nicht nur die Kita, sondern auch eine Kinderfrau leisten könne, um die Randzeiten zu überbrücken. IP9 sieht das ähnlich:

*Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist ja in Führungspositionen viel leichter herzustellen als weiter unten.*

IP6 und IP17 bestätigen das noch aus einem anderen Grund: Im Vergleich zu anderen journalistischen Tätigkeiten – etwa als tagesaktuell arbeitende Reporterin – sei es „kalkulierbarer und besser handelbar mit Kindern“ (IP6), personal- und themenübergreifende Verantwortung in der Redaktion zu übernehmen. Dort habe man auch „mehr Möglichkeiten, Sachen zu delegieren“ (IP17).

Von den kinderlosen Führungsfrauen gibt keine an, einen Kinderwunsch wegen ihrer Karriere aufgegeben zu haben. Vielmehr habe es sich einfach nicht ergeben, heißt es bei den meisten. IP5 schließt Nachwuchs noch nicht aus, gibt sich ob der Konsequenzen jedoch nachdenklich:

*Ab einer bestimmten Leitungsposition als Frau ein Jahr lang draußen zu sein, ist nicht ganz ungefährlich. Es liegt nicht nur an den Strukturen, sondern auch daran, dass sich unser Job gerade so schnell verändert. Ich kenne Frauen, die diesen Weg beschritten haben, und weiß: Das war echt schwer für sie.*

Vier der Interviewten mit einem oder zwei Kindern geben an, aufgrund der erlebten Schwierigkeiten bewusst auf weiteren Nachwuchs zu verzichten. Dass eine gelingende Vereinbarung von Kindern und Karriere nicht allein auf die Betroffenen abgewälzt werden darf, unterstreicht IP30:

*Ich glaube, vieles scheitert an der Betreuungsfrage. Das merken wir jetzt auch, wenn wir Führungskräfte extern suchen. Es kommt immer die Frage: Wie sieht es mit der Kinderbetreuung aus? Dann macht es einfach den Unterschied, sagen zu können: „Wir haben eine Lösung.“*

Wie es in den Augen der Studienteilnehmerinnen derzeit um solche organisatorischen Lösungen bestellt ist, wird im folgenden Unterkapitel betrachtet.

### 5.5 Rahmenbedingungen bei den Arbeitgebern

Die Unternehmenskultur hat sich laut den Befragten in allen Medienhäusern zum Vorteil von Frauen entwickelt, allerdings gibt es noch große Unterschiede in der Ausprägung der Frauenförderung und den spezifischen Maßnahmen.

Keine der weiblichen Führungskräfte gab an, ihre Position einer offiziellen Quote zu verdanken. Einige berichten von einer informellen Selbstverpflichtung, bei Stellenbesetzungen auf Geschlechterparität zu achten, manche auch nur von einem „Konsens“ (IP18) oder einem Bewusstsein für Geschlechterparität auch in den Führungsebenen. IP6 erinnert sich wie folgt an die Umstände, als ihre Stelle vergeben wurde:

*In der Redaktion gab es das Bestreben, Führungspositionen mit Frauen zu besetzen: Die Hälfte sollte weiblich sein. Aber dieses Commitment wurde nicht auf Biegen und Brechen verfolgt. Was ich auch richtig finde.*

Zwei der Befragten, IP10 und IP6, betonen in diesem Zusammenhang, dass sie vor allem aufgrund ihrer Leistungen und Fähigkeiten ausgewählt worden seien. Dies scheint für das Selbstverständnis der Frauen ein wichtiger Aspekt zu sein. IP6:

*Die Chefredaktion sollte sich verjüngen und diverser werden. Aber es wäre meinen Chefs gegenüber unfair oder würde auch mein eigenes Licht unter den Scheffel stellen, zu sagen: „Das bin ich nur geworden, weil ich eine Frau bin.“*

Wenige Häuser haben sich nachweislich zur Chancengleichheit verpflichtet oder gezielt Frauenförderprogramme aufgesetzt. Nur sechs der Befragten geben an, dass es ein verbindlicher Teil der Unternehmenskultur sei, Frauen für Führungspositionen zu stärken. Mit einer Ausnahme sind sie alle im öffentlich-rechtlichen Rundfunk tätig, der in der strukturellen Frauenförderung nach wie vor ein Alleinstellungsmerkmal hat. Zwar gibt es auch dort keine Quoten, aber Gleichstellungsberichte und institutionalisierte Frauenbeauftragte, zum Teil existieren Selbstverpflichtungen.

Keine der befragten Führungskräfte aus privaten Medienunternehmen kann sich auf institutionalisierte Maßnahmen mit dem Ziel der Gleichberechtigung berufen. Sie berichten aber von einem Kultur- und Bewusstseinswandel und einer gestiegenen Sensitivität für Geschlechterparität bei der Besetzung leitender Positionen. IP13 beschreibt es so:

*Ich nehme eine Art versteckte Quote bei uns wahr. Meine Chancen, mich gegen einen männlichen Bewerber durchzusetzen, waren besser. Denn die vierköpfige Leitungsebene bestand aus drei Männern, meine Vorgängerin war auch eine Frau.*

Auch IP17 spricht davon, dass sich die oberste Führungsebene nicht ausdrücklich zu Paritätsbemühungen bekennen würde, sie aber existierten:

*Ich habe es zweimal persönlich erlebt, dass konkret eine Frau für eine Doppelspitze gesucht wurde, um eine paritätische Führung zu bauen – auch wenn die Chefredaktion das heute so nicht mehr sagen würde.*

Der gesellschaftliche Druck spielt dabei eine große Rolle, wie IP20 vermutet:

*Ich würde sagen, dass das bei der Nachbesetzung von dieser Führungsposition – einfach aufgrund der Wirksamkeit in der Öffentlichkeit – nicht gut angekommen wäre, wenn sie mit einem Mann besetzt worden wäre. Für mich war es daher sogar eher von Vorteil, eine Frau zu sein.*

Auf die Akzeptanz von Frauen in Führungspositionen hat dies offenbar keine negativen Auswirkungen. Knapp die Hälfte der Befragten berichtet vielmehr von einer positiven Einstellung der Unternehmen bezüglich Frauen in Führungspositionen, sie seien gewollt und mittlerweile auch selbstverständlich. IP14 führt dies unter anderem auf einen Schneeballeffekt zurück, wonach Frauen in Führung die Unternehmenskultur verändern:

*Wir haben mittlerweile mehr Frauen in Führungspositionen als Männer. Es ist sehr gut möglich, dass diese Veränderung der Unternehmenskultur über die Jahre damit zu tun hat, dass immer mehr Frauen in den Ton setzenden Führungspositionen waren. Das ist ein wichtiger Punkt.*

IP18 hat eine ähnliche Erfahrung gemacht:

*Im Unternehmen wird Geschlechtergerechtigkeit als wichtiges Thema angesehen, Frauen spielen an entscheidenden Stellen eine große Rolle. Es sind starke Frauenpersönlichkeiten, auch in den Chefredaktionen der einzelnen Titel, mit wichtigen, auch politischen Themen.*

Mit der veränderten Unternehmenskultur geht eine zunehmende Öffnung für flexible Arbeitszeitmodelle und moderne Führungsstile einher. Die große Mehrheit der Befragten befürwortet diese, praktiziert sie zum Teil selbst und/oder gewährt sie Mitarbeitenden. Vor allem die damit einhergehende Flexibilisierung empfinden etliche als erleichternd (IP1, 3, 11, 12, 17, 21, 26, 30). Lediglich zwei Führungsfrauen äußern sich skeptisch gegenüber Jobsharing, Teilzeit in Führung oder Doppelspitzen. IP6 betont, dass sie persönliche Flexibilität für sehr wichtig erachte, hält es aber für unerlässlich, dass Führungskräfte ansprechbar seien für ihre Mitarbeitenden – was in einem Teilzeitmodell nur eingeschränkt möglich sei. Kritik an dem Prinzip der geteilten Führung in Form von Doppelspitzen übt IP9:

*Geteilte Verantwortlichkeit funktioniert schlecht. Wenn es sich nicht um ein gutes Duo handelt, legt es sich lahm. Ich finde es besser, wenn eine Person die Entscheidung trifft. Und ich glaube, dass das auch immer zu organisieren ist.*

Andere Führungskräfte wie etwa IP3 betonen hingegen die Vorteile von Doppelspitzen:

*Doppelspitzen erleichtern nicht nur die Vereinbarkeit, sie steigern auch die Effektivität und Effizienz. Entscheidungen werden von Anfang an von zwei Seiten beleuchtet, potenzielle Fehler können dadurch vermieden werden.*

IP17 sieht darin ebenfalls einen bedeutenden Pluspunkt:

*Die Doppelspitze ist eine Arbeitsteilung, sie ist aber auch ein wichtiges Korrektiv. Man kann sich gegenseitig fragen, wie es der andere sieht.*

Für IP14 gehört es zu einem modernen Führungsverständnis, in gleichberechtigten Leitungsteams mit klaren Verantwortungsbereichen zu arbeiten:

*Wir haben uns die Zuständigkeit aufgeteilt. Wenn es um wichtige Entscheidungen geht, müssen wir uns gut absprechen und das braucht Zeit. Bisher lief das aber fast durchgehend gut.*

Den Vorteilen steht jedoch auch der finanzielle Aufwand gegenüber. Nicht immer lassen sich Medienunternehmen aus Kostengründen auf geteilte Führung ein, so die Erfahrung von IP20:

*Ich könnte mir Top-Sharing auch gut vorstellen, aber bei uns ist es immer daran gescheitert, dass es relativ teuer wäre. Statt einer 100-Prozent-Stelle müsste der Arbeitgeber 120 Prozent oder mehr finanzieren.*

Ähnlich disparat fällt die Einschätzung der Befragten hinsichtlich Führung in Teilzeit und Remote-Arbeit aus. In einigen Häusern besteht bereits die Möglichkeit, als Führungskraft in Teilzeit und im Homeoffice zu arbeiten. Manche, wie IP17, haben damit ausschließlich positive Erfahrungen gemacht:

*Ich habe alle meine Führungspositionen bisher zumindest teilweise in Teilzeit gemacht. Das ging völlig problemlos. Natürlich bin ich mehr im Büro als andere. Aber ich mache auch mindestens einmal in der Woche Homeoffice, das ist überhaupt kein Problem.*

Auch wenn Führung in Teilzeit machbar ist, die Erwartungshaltung tendiere jedoch nach wie vor häufig zu einer Vollzeittätigkeit, wie IP11 beschreibt:

*Ich habe das Gefühl, es gibt eine Erwartungshaltung, dass ich demnächst zu Vollzeit zurückkehre. Mein Chef mag es auch nicht, wenn wir im Homeoffice sind, er sagt immer: „Alle Kapitäne müssen an Deck sein.“ Obwohl wir in der Coronazeit gemerkt haben, dass das gut funktioniert. Ich glaube an Jobsharing, an Führungskräfte in Teilzeit – das ist eine Frage der Organisation.*

Auch der Arbeitgeber von IP22 ermöglicht Teilzeit für Führungskräfte, sie hält dies einerseits für eine positive Entwicklung, andererseits stoße man dabei auch an Grenzen:

*Moderne, empathische Führungskultur bedeutet, dass ich ansprechbar sein muss für meine Mitarbeiter. Ich muss präsent sein und in die Menschen investieren, die ich führe. Das war früher anders. Ein modernes Führungsverständnis ist wahnsinnig anstrengend*

*und erfordert persönliche Investitionen, man muss sich selber öffnen, um glaubhaft zu sein. Das geht nicht in einem 40- oder 50-Prozent-Job.*

Für IP10 geht es heute ganz im Gegenteil nicht um Verfügbarkeit, sondern um Verantwortung:

*Es geht nicht mehr darum, wer wann auf der Matte steht. Die Verantwortung muss angenommen und übernommen werden, in welcher Zeit und wie man das ausgestaltet, das ist flexibel. Dafür muss man sich den Freiraum nehmen. Frauen sind darin vielleicht nicht gut genug.*

Auch IP26 hat ihre Skepsis gegenüber Top-Sharing und Führung in Teilzeit relativiert:

*Ich war anfangs überrascht, mit welcher großen Selbstverständlichkeit hier in Teilzeit geführt wird. Aber meine Skepsis ist weg, denn ich mache sehr positive Erfahrungen damit. Das Modell funktioniert gut, weil die Führungskräfte mehr als 50 Prozent arbeiten, meist 70 oder 80 Prozent. Da bleibt genügend überlappende Zeit, um sich abzustimmen.*

Uneinigkeit besteht bei den Befragten jedoch darin, ob es aus persönlicher Sicht sinnvoll ist, die Arbeitszeit in Führung auf 80 Prozent zu reduzieren. Viele Frauen sehen es wie IP1, die zwar mehr Flexibilität als Gewinn empfindet, den Preis dafür allerdings als zu hoch erachtet:

*Ich kenne viele, die 80 Prozent arbeiten, aber eigentlich 100 Prozent leisten. Sie verdienen also 80 Prozent für die volle Leistung. Am Ende ist es oft ehrlicher, in Vollzeit zu arbeiten.*

Festzuhalten bleibt, dass der Karriereweg für Frauen heute individuell unterschiedlich verlaufen kann und die meisten Medienhäuser ein Bewusstsein für persönliche Bedürfnisse von Frauen in verschiedenen Lebensphasen entwickelt haben. Wie weit sie Frauen dabei entgegenkommen, unterscheidet sich allerdings noch sehr und hängt oft auch davon ab, in welchem Bereich die Frauen tätig sind.

Denn nicht in allen Abteilungen und Bereichen der Medienhäuser sind die Bemühungen um Gleichberechtigung gleich weit fortgeschritten. Viele Befragte nehmen beispielsweise einen Unterschied zwischen Redaktion und Verlag (IP1, 3, 5, 28, 30) bzw. zwischen Redaktion und Abteilungen wie Produktion (IP26) wahr. Aber auch innerhalb der Redaktionen gibt es nach wie vor prestigeträchtige Bereiche, die männlich dominiert sind. Die Befragten nennen beispielsweise Meinungs- und Debattenressorts oder den Politik-, insbesondere den Hauptstadtjournalismus, etwa IP15:

*Politik und Wirtschaft gelten bei uns als die wichtigsten Ressorts. Sie sind nach wie vor stark in Männerhand, daher bleibt ein Ungleichgewicht, auch wenn in zahlreichen anderen Ressorts Frauen an der Spitze stehen. Nach einer intensiven Diskussion kommentieren nun immerhin öfter auch Frauen.*

IP16 beschreibt ein ähnliches Problem in ihrem Medium: Intern werde häufig kritisiert, dass die „schönen Denktex te und die Kommentare“ eher von Männern geschrieben würden. Frauen würden häufiger ablehnen und stattdessen in den „Produktionsjobs schuften“.

Diese Schieflage führt zu einem wirkmächtigen Unterschied in der Wahrnehmung und Sichtbarkeit von (Führungs-)Frauen im Journalismus, auf den IP28 hinweist:

*Besonders relevante und wichtige Themen werden häufig aus männlicher Perspektive beschrieben. Das führt zu einer großen Diskrepanz: Die Wirkung nach außen ist immer noch sehr männlich, obwohl die Redaktion gemessen an der Anzahl von Frauen in Führung eigentlich viel weiblicher ist. Das aufzubrechen, ist immer noch ein langer Weg.*

Die Angleichung der Karrierechancen für Frauen in allen Bereichen bleibt eine wichtige Aufgabe und Herausforderung für Medienorganisationen.

### 5.6 Wie kann Geschlechtergerechtigkeit erreicht werden?

Die Mehrheit der befragten Führungskräfte sieht Fortschritte auf dem Weg zu mehr Geschlechtergerechtigkeit – allerdings mit der Einschränkung, dass der Journalismus damit längst nicht am Ziel sei. Auch Journalistinnen, die es in Führungspositionen schaffen, müssten weiter um Akzeptanz und Vertrauen kämpfen. Acht Interviewpartnerinnen vertreten sogar die Position, dass es im Journalismus weitgehend keine Geschlechtergerechtigkeit gebe (IP3, 9, 12, 15, 18, 19, 23, 25). Einige äußern sich frustriert über den zähen Veränderungsprozess und die Beharrungskräfte bei männlichen Kollegen und Vorgesetzten.

Insbesondere bei Lokal- und Regionalzeitungen sehen die Studienteilnehmerinnen eine Tendenz zu überwiegend männlicher Führung. Eine hat kürzlich an einem Chefredakteur\*innen-Treffen der Nachrichtenagentur dpa teilgenommen. Die Runde habe geschätzt zu 90 Prozent aus Männern bestanden. Gleichberechtigung messe sich aber nicht nur an quantitativer Repräsentanz, sagt IP1. Weibliche Führungskräfte müssten in der gesamten Hierarchie mit vergleichbarer Macht und Verantwortung vertreten sein (ähnlich äußern sich IP17, 22, 23). Mehrere Befragte ärgern sich darüber, dass Frauen häufig „nur“ die Stellvertreterinnen-Positionen bekämen oder hauptsächlich zuständig für den Online-Auftritt seien. IP9 bezeichnet diese als „Feigenblatt-Stellvertreterinnen“ ohne echte Gestaltungsmacht und Sichtbarkeit. Ein wenig zugespitzt formuliert es IP12:

*Die Frau darf dann Kram wegarbeiten und die Transformation und Digitalisierung übernehmen, während die Herren immer noch ihre Leitartikel schreiben.*

Auch da müsse ein Umdenken bei männlichen Führungskräften stattfinden. Zudem seien Führungsrunden im Journalismus bisher für Frauen kein Ort, an dem sie erwarten dürften, gleichermaßen respektiert und gehört zu werden, sagt IP1:

*Das sind immer noch Männerrunden und selbst, wenn sie da jetzt Frauen reinholen, werden sie nicht als ganz gleichwertig angesehen.*

Netzwerke in Redaktionen und unter Journalist\*innen, die für den beruflichen Aufstieg wichtig seien, bilden sich weiterhin entlang der Geschlechter, stellt IP18 fest.

*Es gibt noch immer diese Boys-Netzwerke, die mächtiger sind als die inzwischen gegründeten Girls-Netzwerke.*

Viele Aussagen der Befragten deuten darauf hin, dass wichtige Entscheidungen in Redaktionen mehrheitlich Männer treffen. Es scheint aber auch, als hielten es die Befragten schlicht für nicht wahrscheinlich, dass männliche Kollegen in Führung freiwillig von einem Teil der Verantwortung zurücktreten.

Abseits der Positionen beklagen mehrere Befragte, wie etwa IP25, dass an die Arbeit von weiblichen Führungskräften andere Maßstäbe und Erwartungen geknüpft seien als an die ihrer männlichen Kollegen. Das würde Führungsaufgaben für Frauen künstlich erschweren. Weibliche Führungskräfte stünden unter dem ständigen Druck, beweisen zu müssen, dass sie die nötigen Fähigkeiten zum Führen mitbringen, sagt IP19.

*Für Frauen – oder ich sage mal für Frauen und alle anderen Minoritäten – bedeutet es einen erheblichen Mehraufwand, in Führungsstrukturen zu bestehen.*

Es gibt jedoch auch gegenteilige Erfahrungen und Sichtweisen. So vertreten IP10 und IP11 die Auffassung, dass es keine Notwendigkeit mehr gebe, sich im Journalismus für Geschlechtergerechtigkeit einzusetzen. IP10 formuliert es so:

*Ich kann mir in unserer Branche schlecht vorstellen, dass es Frauen gibt, die aufgrund ihres Geschlechts nicht in bestimmte Führungspositionen kommen.*

IP1 erwähnt, dass sie sich zunehmend um die Zukunft „junger Männer“ Sorge. Sie habe in letzter Zeit immer mal wieder mit Journalisten geredet, die gerade mit dem Volontariat fertig seien:

*Die tun sich super schwer, einen Job zu kriegen. Sie sagen, alle stellten nur noch Frauen oder Menschen mit Migrationshintergrund ein.*

Das ist allerdings eine Einzelmeinung innerhalb des Samples. Eine ganze Reihe von Interviewpartnerinnen (IP2, 3, 4, 5, 7, 10, 13, 19, 20, 22) wünscht sich für die Zukunft im Journalismus insgesamt mehr Diversität. Unter dem Spitzenpersonal im Journalismus befänden sich inzwischen mehr Frauen, aber „die Lebensläufe derjenigen in den Führungsrunden sind noch viel zu gleich“, sagt IP10. Es fehlten Menschen mit Migrationsgeschichte, Menschen mit Behinderung, aus dem ländlichen Raum, aus Ostdeutschland, Menschen aus unterschiedlichen Altersgruppen oder mit anderer sexueller Orientierung und geschlechtlicher Identität sowie Quereinsteiger\*innen ohne Studium. IP2 bringt das so auf den Punkt:

*Es geht darum, dass die unterschiedlichen Perspektiven mit am Konferenztisch sitzen und ein ganzheitlicher Blick auf Themen entsteht.*

Die Anwesenheit von Kolleg\*innen mit Migrationsgeschichte bereichere das publizistische Angebot, berichtet IP20. Es sei eine betriebswirtschaftliche Notwendigkeit und eine gesellschaftliche Verantwortung, alle sozialen Gruppen abzubilden. Man könne nicht erfolgreich sein, wenn man nur eine Bevölkerungsgruppe als Zielgruppe bediene.

Um der Tendenz entgegenzuwirken, dass sich Frauen stärker hinterfragen und zögerlicher sind bei der Übernahme von Führungsaufgaben, wünschen sich viele Befragte mehr

weibliche Vorbilder im Journalismus: führende Journalistinnen, die entsprechend sichtbar seien – innerhalb der Redaktion, auf Social Media und in der breiten Öffentlichkeit. IP3 sagt:

*Ich glaube, es braucht positive Vorbilder, die sagen: Man kriegt es hin und es macht auch Spaß.*

Auf diese Weise könnten Frauen die Scheu verlieren, für eine Führungsaufgabe nur dann infrage zu kommen, wenn sie alle Kriterien zu 100 Prozent erfüllten, sagt IP26. Dazu sollten Führungsfrauen selbst gute Vorbilder sein und junge Journalistinnen mit deren Vorbildern vernetzen. IP23 und IP26 sehen im „Empowerment“ von Journalistinnen viel Potenzial und fordern mehr Angebote wie Schulungen, Mentoring und persönliche Begleitung auf dem Weg in Führung.

Andere Befragte wie IP9 fordern bewusstere Machtstrategien wie Netzwerken und gegenseitiges Sichtbarmachen. IP28 fordert eine neue Härte in der Durchsetzung weiblicher Interessen in Redaktionen:

*Es gibt eine gewisse verbale Aufgeschlossenheit, aber gleichzeitig auch sehr viele Beharrungskräfte. Wir leben in einer Männerwelt, da muss man die Boxhandschuhe raus holen, um endlich etwas zu verändern.*

IP19, IP22 und IP23 fordern Veränderungen bei Führungskräften und Chefredakteuren. Männliche Kollegen sollten sich feministisch bilden und solidarischer gegenüber Kolleginnen auftreten, sagt IP23:

*Ich würde mir wünschen, dass sie freundlicher wären, weniger ruppig, weniger urteilend. Das würde vielen Frauen helfen, sich zu trauen, etwas zu sagen und anzupacken.*

IP22, die an mehreren „Female Empowerment“-Seminaren teilgenommen hat, kritisiert, dass solche Angebote sich nicht gleichermaßen an männliche Kollegen richteten – obwohl es häufig um Empathie oder Konsensfindung gehe:

*Davon bin ich wahnsinnig genervt. Ich würde mir wünschen, dass es diese regelmäßigen Schulungen für alle gibt, weil die Sensibilisierung ja auch bei Männern stattfinden muss.*

Viele Frauen geben sich im Lauf der Interviews immer wieder enttäuscht, dass sich nur wenige männliche Kollegen glaubhaft und substanziell für gleiche Rechte und Gestaltungsmöglichkeiten im Journalismus einsetzen würden. Der erste Schritt dazu sei ein Anerkennen bestehender Ungerechtigkeiten, so IP19:

*Wir brauchen Männer, die nicht so tun, als wären wir längst gleichberechtigt, sondern denen klar ist, dass diese Unternehmen patriarchal und hierarchisch aufgebaut sind, und die gegen diese Strukturen angehen.*

Etliche Befragte fordern, organisationsseitig den Umgang mit Elternschaft zu normalisieren (IP18, 20, 22) – für beide Geschlechter. Männliche Mitarbeiter sollten genauso ermutigt werden, in Elternzeit zu gehen, wie Frauen. Die Familienplanung dürfe nicht länger ein Knackpunkt für die Karrieren von Journalistinnen sein (IP18, 27, 30). Erst recht, so IP1 und IP11, dürften sie

nicht länger wegen ihrer reproduktiven Fähigkeiten oder Betreuungsaufgaben diskriminiert werden. IPI sagt:

*Solange da oben Männer sitzen, die es dir als Schwäche auslegen, wenn du dich einen halben Tag um dein Kind kümmerst, und die deswegen deine Qualifikation als Führungskraft infrage stellen, so lange haben wir ein Problem.*

Ein Wunsch, auf den sich viele Interviewpartnerinnen einigen können, ist die Sehnsucht nach moderner Führung. Sie wünschen sich eine bessere Atmosphäre in den Redaktionen und einen fairen Umgang. Dieser beinhaltet ihrer Ansicht nach die Zusammenarbeit auf Augenhöhe zwischen allen Mitgliedern einer Redaktion, egal welchen Alters, Geschlechts oder Ranges.



Foto: Ramona Reuter

»Wir müssen Arbeit flexibler denken, wenn wir auch Mütter in Führungspositionen haben wollen.«

*Anke Helle, Co-Chefredakteurin der Freundin*

Ziel der vorliegenden qualitativen Studie war es, die Ursachen für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen in den Medien zu erforschen. Folgende Fragestellungen liegen den Interviews zugrunde:

1. Welche Aspekte und neuralgischen Punkte lassen sich als entscheidend für den Verlauf weiblicher Karrieren im Journalismus identifizieren?
2. Inwiefern stellen Kinder und familiäre Verpflichtungen ein Karrierehindernis dar und welche Faktoren müssen greifen, damit Karriere und Familienleben zugleich möglich sind?
3. Welche Rolle spielen einerseits persönliche Motivation und Selbstvertrauen und andererseits organisationale Parameter wie z. B. die Unternehmenskultur für den beruflichen Erfolg von Journalistinnen?

Um diese Punkte zu identifizieren, haben wir zunächst die allgemeine Situation von Journalistinnen in Deutschland betrachtet. Dazu geben repräsentative Daten der aktuellen *Worlds-of-Journalism-Studie (WJS)* Auskunft, die ProQuote Medien für diese Studie vertieft auswerten konnte. Die *WJS*-Daten zeigen, dass der Frauenanteil in den Redaktionen bei der jüngeren Generation steigt. Insgesamt arbeiten jedoch nach wie vor mehr Männer im Journalismus als Frauen (56% zu 44%). Auch im Hinblick auf die Verteilung der Führungsaufgaben existiert ein Ungleichgewicht: Gut 20 Prozent der Frauen arbeiten in einer leitenden Position, bei Männern sind es 25 Prozent. Insbesondere in den Top-Positionen geht die Schere auseinander. Deutliche Unterschiede zwischen den Geschlechtern gibt es hinsichtlich der Familiensituation. Während fast die Hälfte der Journalistinnen keine Kinder hat, sind es bei Journalisten 36 Prozent. Damit korrespondiert eine weitere Erkenntnis aus den *WJS*-Daten: Journalistinnen sind in der für den Karriereverlauf meist entscheidenden Zeitspanne zwischen 30 und 39 Jahren deutlich stärker mit Care-Aufgaben befasst als ihre männlichen Kollegen.

Basierend auf diesen Befunden hat ProQuote Medien anhand leitfadengestützter Interviews die Karrierebiografien 30 weiblicher Führungskräfte aus verschiedenen Mediengattungen und Fachbereichen untersucht. Alle Befragte verbindet der Umstand, dass sie Karriere gemacht haben und zum Teil offen sind für noch höhere Positionen. Sie haben den Weg an die Spitze von Abteilungen, Ressorts oder Medien erfolgreich bewältigt und übernehmen Verantwortung. Dem Forschungsteam ist bewusst, dass sie somit – je nach Hierarchieebene mehr oder weniger – eine Ausnahme von der Regel darstellen. Die Anzahl der Frauen, die bei der Bemühung um Führungspositionen gescheitert sind, ist bisher nicht erhoben worden und wäre eine eigenständige Untersuchung wert.

Die Auswertung führt zu folgenden Ergebnissen:

### **Motivation**

Die überwiegende Mehrheit der Befragten gibt an, keinen Karriereplan verfolgt zu haben. Obwohl sie an der Spitze von Abteilungen und Redaktionen stehen, hat sich kaum eine der Führungskräfte von Anfang an dort gesehen. Nur drei sagen von sich, dass sie sich schon zu

Beginn ihrer Karriere vorstellen konnten, eine Führungsaufgabe zu übernehmen. Einige begründen dies mit fehlenden weiblichen Vorbildern, die meisten betonen jedoch, dass sie vor allem eine gute journalistische Leistung erbringen wollten und darüber in Führungspositionen gelangt seien. Viele beschreiben, dass sie erst in Führung Freude am Leiten und Gestalten gefunden haben.

### **Selbsteinschätzung**

Die Studienteilnehmerinnen sind sich ihrer Leistungen und Kompetenzen bewusst. Und doch erheben sie kaum Ansprüche auf Verantwortungspositionen. Die meisten Befragten berichten, dass sie sich nicht eigeninitiativ auf leitende Positionen beworben haben, sondern dafür angefragt wurden, häufig von männlichen Vorgesetzten. Damit korrespondiert, dass einige davon sprechen, im Verlauf ihrer Karriere „Glück“ gehabt zu haben. Bis auf wenige Ausnahmen bescheinigen sich die Führungskräfte eine Neigung zu Selbstzweifeln und perfektionistischer Selbstüberprüfung, vor allem wenn es darum geht, neue Aufgaben zu übernehmen.

### **Netzwerke und Mentoring**

Aufgrund der zögerlichen Haltung vieler Journalistinnen im Hinblick auf Führungsaufgaben kommt der Unterstützung und Förderung von außen eine wesentliche Bedeutung zu. Viele der befragten Führungskräfte bezeichnen es als hilfreich, dass sie von anderen ermutigt wurden. Dementsprechend würden sie auch heute in ihren Positionen darauf achten, jüngere Journalistinnen zu empowern. Genannt werden neben persönlicher Ansprache auch weibliche Karriere-Netzwerke und Mentoring-Programme.

### **Männlich geprägte Redaktionskultur**

Viele Führungsfrauen berichten nach wie vor von einer männlich geprägten Redaktionskultur, die sich in hohen Redeanteilen von Männern, Vorurteilen bezüglich der Führungskompetenz von Frauen sowie mangelnder Wertschätzung und fehlendem Respekt ihnen gegenüber äußert. Auch sexistische Sprüche wie Kommentare zum Aussehen oder Kleidungsstil sind teilweise noch üblich. Ebenso berichten Frauen von Ungerechtigkeiten in der Gehaltsstruktur und schwierigen Gehaltsverhandlungen. Die Befragten haben offensichtlich Wege gefunden, damit umzugehen. Letztlich bleibt es eine Frage des individuellen Durchsetzungsvermögens und der Resilienz, ob und auf welche Weise Frauen die strukturellen Hürden meistern.

### **Quotierungen und Selbstverpflichtungen**

Instrumente wie eine Quote oder eine Selbstverpflichtung von Unternehmen, einen bestimmten Frauenanteil in Führung zu garantieren, spielen offenbar kaum eine Rolle. Keine der Befragten gibt an, ihre Position allein einer Quote zu verdanken. Einige berichten von informellen Selbstverpflichtungen oder Willensbekundungen, bei der Stellenvergabe auf Geschlechtergerechtigkeit zu achten.

### **Vereinbarkeit von Beruf und Privatem**

Das Erreichen einer angemessenen Work-Life-Balance stellt für etliche Studienteilnehmerinnen einen Lernprozess dar. Viele können Arbeit und Privates schlecht trennen, ein kleinerer Teil will das auch gar nicht. Die jeweiligen Arrangements sind sowohl von den Rahmenbedingungen in unterschiedlichen Mediengattungen und Fachgebieten abhängig als auch von

Persönlichkeitstypen. Deutlich wird, dass klare Regeln und Definitionen von den Befragten als hilfreich empfunden werden.

Geht es um die Vereinbarkeit von Beruf und familiären Betreuungsaufgaben, zeigen sich deutliche Belastungen im Sample. Zwar vermitteln die Gespräche insgesamt den Eindruck, dass sich die Möglichkeiten infolge zunehmender räumlicher und zeitlicher Flexibilisierung verbessert haben. Doch die Umsetzbarkeit ist in den meisten Fällen noch eine Sache des „Good Will“ der Beteiligten in den Redaktionen und der meist privat aufzubauenden Betreuungsinfrastruktur.

### Rahmenbedingungen bei Medienorganisationen

Dass der Frauenanteil in Führung in den Medien in den letzten Jahren gestiegen ist, liegt auch an veränderten Rahmenbedingungen für karrierebewusste Frauen bei ihren Arbeitgebern. Die Befragten schildern jedoch große Unterschiede zwischen und innerhalb von Medienhäusern. Bisher haben nur öffentlich-rechtliche Anstalten Frauenförderung institutionalisiert. Private Medienunternehmen hinken hinterher. Generell beklagen etliche Befragte, dass Redaktionen fortschrittlicher seien als Verlags- oder Produktionsabteilungen. Andere konstatieren, dass prestigeträchtige Ressorts wie Politik, Wirtschaft oder Meinung weiterhin in fester Männerhand seien. Die Angleichung der Karrierechancen für Frauen in Medienorganisationen bleibt eine Herausforderung.

Anhand der Ergebnisse lassen sich folgende neuralgische Punkte in weiblichen Karriereverläufen destillieren:

- **Entscheidungsphase:** Frauen zögern länger, bevor sie neue Aufgaben übernehmen. Dies resultiert nicht aus einer prinzipiellen Verantwortungsscheu, sondern einer stärker ausgeprägten Selbstreflexion. „Kann ich das gut genug?“, ist eine häufig gestellte Frage. Haben sich Frauen jedoch für die Leitungsaufgabe entschieden, entwickeln sie Freude am Gestalten und Führen.
- **Vereinbarkeit:** Führungsaufgaben lassen sich mittlerweile mit Familie vereinbaren. In der Generation, die nun kurz vor dem Ruhestand steht, war dem nicht so. Dennoch erfordern eigene Kinder oder die Pflege bedürftiger Eltern Rahmenbedingungen, die es den Frauen ermöglichen, beides zu stemmen. Ob das gelingt, hängt nach wie vor stark von persönlicher Kondition und privater Unterstützung ab. Staatliche oder betriebliche Betreuungsangebote decken den Bedarf nicht ausreichend ab, vor allem in Randzeiten. Nicht alle Partner beteiligen sich in gleichem Maße an Care-Arbeit. Die Befragten berichten von Kolleginnen, die zugunsten von Care-Aufgaben auf leitende Positionen verzichten oder sie abgeben.
- **Sichtbarkeit:** Wer Führungsaufgaben übernehmen möchte, muss sichtbar sein – in den Redaktionen, aber auch in der Branche. Frauen sind zurückhaltender, wenn es darum geht, sich selbst in die erste Reihe zu stellen. Etliche Befragte betonen daher die Bedeutung von Frauen-Netzwerken, die nicht nur ermutigen und stärken, sondern Frauen gezielt in Führungspositionen bringen sollen. Oft steht der Sichtbarkeit von Journalistinnen auch die Redaktionskultur im Weg. Einige Führungskräfte sprechen beispielhaft den Ton von Männern auf Konferenzen an, die Frauen – insbesondere jüngere – immer noch belächeln oder abkanzeln. In einem derartigen Klima fällt es Journalistinnen schwerer, sich zu positionieren.

Aus den Erkenntnissen leiten wir folgende Handlungsempfehlungen ab:

1. Frauen sollten ermutigt und gestärkt werden, um ihnen die Möglichkeit zu verschaffen, Eigeninitiative zu entwickeln. Zielführend sind hier Mentoring, Frauen-Netzwerke, Fortbildungen und eine strukturelle Führungskräfteentwicklung, die den Fokus auf Frauen und weitere Vielfaltsdimensionen legt.
2. Geschlechterparität auf Führungsebene sollte als Unternehmensziel verbindlich festgeschrieben werden. Selbstverpflichtungen und Quotenregelungen sind hierfür hilfreiche Instrumente.
3. Eine wertschätzende Redaktionskultur muss aktiv gepflegt werden. Dazu zählen eine empathische Gesprächsatmosphäre und die Unterbindung sexistischer Abwertungen.
4. Vereinbarkeit von Karriere und Privatleben bzw. Familie muss ermöglicht werden. Care-Aufgaben sind keine Privatangelegenheit von Mitarbeitenden, insbesondere Frauen müssen stärker dabei unterstützt werden. Zielführend ist z. B. eine Redaktionskultur, die wichtige Besprechungen in der Kernzeit zwischen 10 und 16 Uhr vorsieht. Außerdem sollten Medienunternehmen Lösungen für die Lücken bei der frühkindlichen und schulischen Betreuung anbieten, z. B. in Form von Betriebskitas oder durch Unterstützung bei der Suche nach privatem Betreuungspersonal. Auch in späteren Lebensphasen sollten Arbeitgeber Führungskräften zur Seite stehen, wenn diese sich an der Pflege von Eltern oder kranken Familienmitgliedern beteiligen.
5. Medienorganisationen müssen Führungskräften flexibles Arbeiten ermöglichen (remote, Vertrauensarbeitszeit) und klar definierte Absprachen z. B. zur Erreichbarkeit treffen.
6. Eine moderne Führungskultur stärkt Frauen in leitenden Positionen. Medienhäuser sollten offen sein für Doppelspitzen, größere Leitungsteams und Führung in Teilzeit.
7. Um Chancengerechtigkeit zu erreichen, müssen die Gehaltsstrukturen offengelegt und alle Geschlechter gleichberechtigt entlohnt werden.

Eine angemessene Beteiligung von Frauen in journalistisch verantwortlichen Positionen liegt nicht nur im Interesse der Geschlechtergerechtigkeit und der demokratiestärkenden Aufgabe der Medien, sondern wird auch wirtschaftlich wichtiger. Perspektivisch wächst die Herausforderung für Unternehmen, geeignetes Personal für Leitungsaufgaben zu rekrutieren. Insbesondere jüngere Generationen legen Wert auf eine gesunde Work-Life-Balance und wollen sich nicht in Führungspositionen aufreiben. Anders als ihre Vorgänger-Generationen können sie aufgrund des Fachkräftemangels ihre Vorstellungen nachdrücklicher einfordern (Kim2024). Auch Medienunternehmen sind daher gut damit beraten, eine wertschätzende (Führungs-) Kultur zu implementieren, die ihr Leitungspersonal nicht verbrennt und Diversität als relevantes Ziel verfolgt. Grundlage dafür ist eine geschlechterübergreifende, soziale Chancengerechtigkeit.

## Best Practices einfördern

Ein Kommentar von *Stine Eckert* und *Karin Assmann*

Seit zwölf Jahren treibt der Verein ProQuote Medien ein Projekt voran, das eigentlich nach fünf Jahren hätte enden sollen. Ziel war es, durch medienwirksame Aufrufe, vor allem aber durch eine regelmäßige Bestandsaufnahme der Besetzung der Führungsetagen sogenannter Leitmedien in Deutschland eine freiwillige Quote von mindestens 30 Prozent Journalistinnen in

Führungspositionen einzuführen. Zwar konnten die Organisatorinnen einige Erfolge verbuchen, doch von nachhaltigen Veränderungen blieben die Redaktionen weit entfernt. Seither hat ProQuote Medien die Messlatte auf 50 Prozent erhöht und veröffentlicht regelmäßig Studien, die genderspezifische Machtverhältnisse in deutschen Medienhäusern offenlegen.

Jetzt legt der Verein eine qualitative Studie vor, die Karrierewege und Hürden für Journalistinnen in Führungspositionen in den Fokus nimmt. Halbstandardisierte Interviews mit 30 Journalistinnen in Führungspositionen – eine Teilnehmerin hatte eine Migrationsbiografie und zwölf arbeiteten in den östlichen Bundesländern – ergeben ein detaillierteres Bild der Karrierewege von Frauen in Print, Radio, Fernsehen sowie in überregionalen und regionalen Medien. Vor allem in Zeiten von Big Data und KI bieten qualitative Forschungsmethoden dezidierte Einblicke in gesellschaftliche Phänomene, die das Wie und das Warum hinter den Zahlen beleuchten. Diese Daten, basierend auf den langjährigen Arbeitserfahrungen und kollektiven Perspektiven von Teilnehmerinnen, zeigen, dass ein männlich geprägtes Berufsfeld noch immer die Karrieremöglichkeiten von Journalistinnen beeinflusst und Arbeitskulturen prägt. Es ist weiterhin ein zähes Unterfangen für Journalistinnen, sich vor allem individuell durchzusetzen. Mentoring-Programme, Vorbilder und mehr Transparenz in den Gehaltsstrukturen bleiben wichtige Lösungsansätze, um Solidarität zu schaffen und somit letztendlich die Entscheidungsmacht gerechter zu verteilen.

Einer der größten Knackpunkte, laut Teilnehmerinnen, ist weiterhin die Frage, wie Journalistinnen mit Kindern behandelt werden. Werden sie wieder in die Leitung eingegliedert? Werden Absprachen zur Elternzeit eingehalten? Werden Modelle genutzt, um Elternschaft mit Leitung zu vereinbaren? Wie selbstverständlich wird Mutterschaft, auch mit mehreren Kindern, in Kombination mit voller Berufstätigkeit erachtet? Hier sind Einsichten, wie sie von zwei Teilnehmerinnen mit ostdeutscher Herkunft im Ergebniskapitel geteilt werden, hilfreich: Sowohl materielle Infrastruktur als auch ideelle Konstruktionen von Kinderbetreuung und Haushalt sind nicht einheitlich in Deutschland, sondern potenziell günstiger im Osten für Journalistinnen. Eine systematische Erhebung von ostdeutscher bzw. westdeutscher Sozialisierung als Teil demografischer Angaben wäre für weitere Studien sinnvoll (siehe Eckert & Assmann 2023).

Ein weiterer Knackpunkt, der weitaus schwieriger zu erheben ist, ist die ungleiche Bezahlung auf der Leitungsebene, die als außertarifliche Verhandlungsmasse weiter eine Blackbox bleibt, auch in Erhebungen und Forschung. Das Thema Gehaltsstrukturen muss weiterhin ein



Journalismusforscherinnen Stine Eckert (l.) und Karin Assmann

Foto: privat

Fokus bleiben, denn auch hier berichten Teilnehmerinnen über Ungerechtigkeiten. Positiv zu bewerten sind die familienfreundlicheren Rahmenbedingungen in manchen Medienhäusern, von denen Journalistinnen berichten, das beschriebene Bewusstsein, dass Leitungspositionen geschlechtergerecht besetzt werden sollten, sowie viele gute Erfahrungen von Journalistinnen, die Spaß am Gestalten und Entscheiden haben.

Auch der Arbeit von ProQuote Medien ist es zu verdanken, dass der Diskurs über die Repräsentation von Journalistinnen in Leitungsfunktionen in Redaktionen in Deutschland anhält. Die zeitaufwendigen und intensiven Bemühungen des Vereins, sich durch zahlreiche Impresen zu arbeiten, kontinuierliche Zählungen durchzuführen und Tiefenforschung durch Interviews in qualitativen Studien vorzunehmen, helfen, gezielter an Problemlösungen heranzugehen.

Diese Studie erhärtet und bereichert bestehende kommunikationswissenschaftliche Geschlechterforschung mit aktuellen Erkenntnissen zu den weiterhin bestehenden Herausforderungen für Journalistinnen in Leitungsfunktionen: ungleich verteilte Care-Arbeit zuungunsten von Frauen, Vorurteile gegenüber Frauen in Leitungsverantwortung, ein in weiten Teilen noch männlich geprägtes Berufsfeld und eine damit verbundene Kultur des idealen Arbeiters, der immer zu Verfügung steht. Sie bietet einen weiteren Datenschatz, um Best Practices, wie z. B. Netzwerke, Betriebskitas mit an Redaktionen angepassten Öffnungszeiten, institutionalisierte Frauenförderung und inklusive Arbeitskulturen (Assmann & Eckert 2024), einzufordern. Die Erhebung von ProQuote Medien veranschaulicht auch, wie wichtig neue Ansätze sind, z. B. Leitung als Doppelspitze, in Teams oder in Teilzeit (siehe auch Eckert & Assmann 2021).

Ungleichheiten auf der Führungsebene im Journalismus in Deutschland weiterhin abzubauen, ist nicht nur eine Frage von Fairness und Repräsentation, sondern auch bedeutend für die Rolle des Journalismus in einer Demokratie, die intersektionale Lebens- und Arbeitserfahrungen als Stärke begreift und vielfältige Perspektiven berücksichtigt. Mit der aktuellen Studie hat ProQuote Medien einmal mehr einen wichtigen Beitrag hierzu geleistet.

*Die Kommunikationswissenschaftlerinnen Karin Assmann und Stine Eckert forschen seit vielen Jahren zu Gender und Diversität im Journalismus. Karin, frühere langjährige US-Korrespondentin von Spiegel TV, promovierte an der University of Maryland und ist seit 2019 Assistant Professor an der University of Georgia. Stine ist Associate Professor an der Wayne State University in Detroit. Nach dem Studium in Leipzig und Athens/Ohio promovierte sie an der University of Maryland. In ihrer jüngsten Studie beschäftigen sich beide mit den Auswirkungen freiwilliger Geschlechterquoten in Führungsebenen auf die Arbeitskultur und -bedingungen in deutschen Redaktionen. Danach trägt eine angemessene Führungsbeteiligung von Journalistinnen unter anderem dazu bei, die institutionelle Unterstützung in Bezug auf Elternzeit und Kinderbetreuung zu fördern (Assmann & Eckert 2023).*

# QUELLENVERZEICHNIS

- Assmann, K., & Eckert, S. (2023).** Are women journalists in leadership changing work conditions and newsroom culture? *Journalism*, 25(3), 565–584. <https://doi.org/10.1177/14648849231159957>
- BMFSFJ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2021, 11.08.).** Gesetz für mehr Frauen in Führungspositionen tritt in Kraft. <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/aktuelles/alle-meldungen/gesetz-fuer-mehr-frauen-in-fuehrungspositionen-tritt-in-kraft-164124>
- Crenshaw, K. (2020).** Die Intersektion von „Rasse“ und Geschlecht demarginalisieren. In T. Thomas und U. Wischermann (Hrsg.), *Feministische Theorie und kritische Medienkulturanalyse: Ausgangspunkte und Perspektiven* (S.179–188). transcript.
- Destatis (Statistisches Bundesamt) (2023).** Geburtenziffer 2022 auf 1,46 Kinder je Frau gesunken. [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/07/PD23\\_290\\_12.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/07/PD23_290_12.html)
- Destatis (Statistisches Bundesamt) (2024).** Bevölkerung nach Nationalität und Geschlecht. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Bevoelkerungsstand/Tabellen/deutsche-nichtdeutsche-bevoelkerung-nach-geschlecht-deutschland.html>
- Deutscher Bundestag (2015, 06.03.).** Frauenquote für die Top-Positionen beschlossen. [https://www.bundestag.de/webarchiv/textarchiv/2015/kw10\\_de\\_frauenquote-363058](https://www.bundestag.de/webarchiv/textarchiv/2015/kw10_de_frauenquote-363058)
- Diehl, A., Stephenson, A. L., & Dzubinski L. M. (2022).** Research: How Bias Against Women Persists in Female-Dominated Workplaces. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2022/03/research-how-bias-against-women-persists-in-female-dominated-workplaces>
- Dorer, J. (2002).** Berufliche Situation österreichischer Journalistinnen. Eine Bestandsaufnahme empirischer Befunde. In J Dorer und B Geiger (Hrsg.), *Feministische Kommunikations- und Medienwissenschaft. Ansätze, Befunde und Perspektiven der aktuellen Entwicklung*, (S.138–169). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Eckert, S., & Assmann, K. (2022).** The “ProQuote” initiative: Women journalists in Germany push to revolutionize newsroom leadership. *Feminist Media Studies*, 22(5), 1011–1028. <https://doi.org/10.1080/14680777.2021.1881984>
- Eckert, S., & Assmann, K. (2023).** Ost- und westdeutsche Journalistinnen in Leitungspositionen: Zur Wahrnehmung von Arbeitssituationen und beruflichen Praktiken. In E. Grittmann, K. F. Müller, C. Peil, & J. Pinseler (Hrsg.), *Medien und Ungleichheiten. (Trans-)nationale Perspektiven auf Geschlecht, Diversität und Identität* (S.1–10). Deutsche Gesellschaft für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft e.V. <https://doi.org/10.21241/ssoar.86635>
- European Institute for Gender Equality (2013).** Review of the implementation of the Beijing Platform for Action in the EU Member States: *Women and the media: Advancing gender equality in decision making in media organisations*: Report. Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2839/73389>
- Garmissen, A. von, & Biresch, H. (2018).** Welchen Anteil haben Frauen an der publizistischen Macht in Deutschland? Eine Studie zur Geschlechterverteilung in journalistischen Führungspositionen. Teil I: Rundfunk. ProQuote Medien. [https://www.pro-quote.de/wp-content/uploads/2018/11/ProQuote\\_Medien\\_Monitoring\\_online\\_1.pdf](https://www.pro-quote.de/wp-content/uploads/2018/11/ProQuote_Medien_Monitoring_online_1.pdf)
- Garmissen, A. von, & Biresch, H. (2019).** Welchen Anteil haben Frauen an der publizistischen Macht in Deutschland? Eine Studie zur Geschlechterverteilung in journalistischen Führungspositionen. Teil II: *Presse und Online-Angebote*. ProQuote Medien. [https://www.pro-quote.de/wp-content/uploads/2019/11/ProQuote-Studie\\_print\\_online\\_digital-2019.pdf](https://www.pro-quote.de/wp-content/uploads/2019/11/ProQuote-Studie_print_online_digital-2019.pdf)
- Garmissen, A. von, & Biresch, H. (2021).** Männerdomäne Regionalpresse: Wo bleiben die Führungsfrauen? Eine qualitative Studie zu Machtbeteiligung und Aufstiegschancen von Journalistinnen bei Lokal- und Regionalzeitungen. ProQuote Medien. [https://www.pro-quote.de/wp-content/uploads/2021/02/Proquote\\_Online-Interviewstudie.pdf](https://www.pro-quote.de/wp-content/uploads/2021/02/Proquote_Online-Interviewstudie.pdf)

**Gnirke, K. (2022, 21.02.).** Kontroverse bei Münchner Sicherheitskonferenz. Was die einzige Teilnehmerin über das Foto ohne Frau sagt. *Der Spiegel*.  
<https://www.spiegel.de/wirtschaft/muenchner-sicherheitskonferenz-was-die-einzige-teilnehmerin-ueber-das-foto-ohne-frau-sagt-a-2fb24d83-d4ac-490d-9e7c-e15769a42471>

**Heidelberg-Stein, A., Lang, S., Breer, K., Garmissen, A. von, (2022).** Welchen Anteil haben Frauen an der publizistischen Macht in Deutschland? Eine Studie zur Geschlechterverteilung in journalistischen Führungspositionen: Presse und Online-Angebote 2022. ProQuote Medien.  
[https://www.pro-quote.de/wp-content/uploads/2023/01/ProQuote\\_Medien\\_Monitoring\\_online\\_2022\\_digital-1.pdf](https://www.pro-quote.de/wp-content/uploads/2023/01/ProQuote_Medien_Monitoring_online_2022_digital-1.pdf)

**Jung, M. (2023, 23.08.).** Journalistin Birte Meier erkämpft „Equal Pay“ beim ZDF. Frankfurter Allgemeine Zeitung.  
<https://www.faz.net/aktuell/feuilleton/medien/journalistin-birte-meier-erkaempft-equal-pay-beim-zdf-19136667.html>

**Keil, S. (2000).** Einsame Spitze? Frauen in Führungspositionen im öffentlich-rechtlichen Rundfunk. LIT.

**Keil, S., & Dorer, J. (2023).** Medienproduktion: Journalismus und Geschlecht. In J. Dorer, B. Geiger, B. Hipfl & V. Ratković (Hrsg.), *Handbuch Medien und Geschlecht: Perspektiven und Befunde der feministischen Kommunikations- und Medienforschung*. Springer Fachmedien.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-20707-6>

**Kim, B. (2024, 24.07.).** „Chef sein – nein danke!“. tagesschau.de  
<https://www.tagesschau.de/wirtschaft/unternehmen/fuehrungskraefte-mangel-anreiz-gehalt-selbstverwirklichung-100.html>

**Kinnebrock, S. (2023).** Methodologiedebatten und Methodeneinsatz in der kommunikationswissenschaftlichen Geschlechterforschung. In J. Dorer, B. Geiger, B. Hipfl & V. Ratković (Hrsg.), *Handbuch Medien und Geschlecht: Perspektiven und Befunde der feministischen Kommunikations- und Medienforschung*. Springer Fachmedien.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-20707-6>

**Kinnebrock, S., & Klaus, E. (2013).** Zur Pfadabhängigkeit der Kommunikatorforschung. Eine Spurensuche aus Perspektive der Gender Studies. *Medien & Kommunikationswissenschaft*, 61(4), 496–513.  
<https://doi.org/10.5771/1615-634x-2013-4-496>

**Klaus, E. (2005).** Kommunikationswissenschaftliche Geschlechterforschung. Zur Bedeutung der Frauen in den Massenmedien und im Journalismus. LIT

**Lang, S., & Passow, A. (2022).** Welchen Anteil haben Frauen an der publizistischen Macht in Deutschland? Eine Studie zur Geschlechterverteilung in journalistischen Führungspositionen: Rundfunk 2021. ProQuote Medien.  
[https://www.pro-quote.de/wp-content/uploads/2022/04/ProQuote\\_Medien\\_Monitoring-Rundfunk21-online26\\_4\\_22.pdf](https://www.pro-quote.de/wp-content/uploads/2022/04/ProQuote_Medien_Monitoring-Rundfunk21-online26_4_22.pdf)

**Loosen, W. (2016).** Das Leitfadentinterview – eine unterschätzte Methode. In: S. & M. Averbek-Lietz (Hrsg.): *Handbuch nichtstandardisierte Methoden in der Kommunikationswissenschaft* (S.139–155). Springer Fachmedien.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-658-01656-2\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-658-01656-2_9)

**Loosen, W., von Garmissen, A., Bartelt, E., & Olphen, T. V. (2023).** Journalismus in Deutschland 2023. Aktuelle Befunde zu Situation und Wandel (68; 1.0.0, Arbeitspapiere des Hans-Bredow-Instituts | Projektergebnisse). Verlag Hans-Bredow-Institut.  
<https://doi.org/10.21241/ssoar.89555>

**Lünenborg, M. (1997).** Journalistinnen in Europa. Eine international vergleichende Analyse zum Gendering im sozialen System Journalismus. Westdeutscher Verlag

**Mayring, P. (2019).** Qualitative Inhaltsanalyse – Abgrenzungen, Spielarten, Weiterentwicklungen. In: *Forum Qualitative Sozialforschung*, Ausgabe 20, <http://dx.doi.org/10.17169/fqs-20.3.3343>

**Meier, Birte. (2023).** Equal Pay Now!: Endlich gleiches Gehalt für Frauen und Männer. Goldmann

**Neverla, Irene., & Kanzleiter, Gerda. (1984).**

Journalistinnen. Frauen in einem Männerberuf.  
Campus

**ProQuote Medien (2024).** Pressemitteilung vom 31. Juli 2024: Frauenmachtanteile in Deutschlands Leitmedien erstmals seit zehn Jahren rückläufig. <https://www.pro-quote.de/frauenmachtanteililein-deutschlands-leitmedien-erstmals-seit-zehn-jahren-rueckklaeufig/>

**Riedl, A. A., Rohrbach, T., & Krakovsky, C. (2024).** "I Can't Just Pull a Woman Out of a Hat": A Mixed-Methods Study on Journalistic Drivers of Women's Representation in Political News. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 101(3), 679–702. <https://doi.org/10.1177/10776990211073454>

**Schnedler, T. (2017).** Prekäre Arbeit im Journalismus [Dissertation, Universität Hamburg]. <https://ediss.sub.uni-hamburg.de/handle/ediss/6133>

**Scholl, A., & Weischenberg, S. (1998).** Journalismus in der Gesellschaft. Theorie, Methodologie und Empirie. Westdeutscher Verlag.

**Steindl, N., Lauerer, C., & Hanitzsch, T. (2017).**

Journalismus in Deutschland: Aktuelle Befunde zu Kontinuität und Wandel im deutschen Journalismus. *Publizistik*, 62(4), 401–423. <https://doi.org/10.1007/s11616-017-0378-9>

**Thompson, E., & Chedraoui, K. (2023).** Local News Burnout Report. Beyond the Breaking News: Exploring Burnout, Turnover Intention and Solutions for Sustainability in Local Media. Hussman School for Journalism and Media. <https://www.cislm.org/research/localnewsburnout/report/>

**Torkkola, S., & Ruoho, I. (2009).** Subscribing to a woman editor-in-chief? Female and male editors' views on the impact of gender on careers

**Weischenberg, S., Malik, M., & Scholl, A. (2006).** Die Souffleure der Mediengesellschaft: Report über die Journalisten in Deutschland. UVK

**Weish, U. (2003).** Konkurrenz in Kommunikationsberufen. Kooperationsstrukturen und Wettbewerbsmuster im österreichischen Journalismus. Deutscher Universitätsverlag



»Es wird immer davon ausgegangen, dass eine Führungsposition mit Kindern nicht machbar ist. Wer es trotzdem macht, muss andauernd beweisen, dass man ›trotzdem‹ einen guten Job macht.«

*Kathleen Berger, Chefredakteurin  
RADIO RST*

## Interviewleitfaden

Bei der Begrüßung: Anonymisierung garantieren, Ziel der Studie beschreiben

### 1. Werdegang:

**Schritt 1:** Frei erzählen lassen

- Bitte nennen Sie Ihre aktuelle berufliche Position.
- Bitte erzählen Sie: Wie sind Sie [aktuelle Position] geworden?

**Schritt 2:** Erzählinterne Nachfragen zu Lücken oder Verständnisfragen

**Schritt 3:** Konkretisierende Fragen, die uns interessieren (*falls sie nicht schon beantwortet wurden*)

- War es Ihr Karriereplan, [aktuelle Position] zu werden? Falls ja, wann haben Sie ihn gefasst?
- Verdanken Sie Ihre Position auch einer Quotenvorgabe oder anderen Selbstverpflichtungen im Unternehmen?
- Gab es Hürden oder Widerstände, die Sie überwinden mussten – wenn ja: welche? (Haben Sie sich mal auf eine Führungsposition beworben, die Sie nicht bekommen haben?)
- Hatten Sie im Lauf Ihrer beruflichen Entwicklung den Eindruck, männliche Kollegen hatten bessere Chancen auf berufliche Entwicklung? Woran machen Sie das fest?
- Gab es Menschen oder besondere Umstände, die Ihnen auf Ihrem Karriereweg geholfen haben? Wenn ja: welche und inwiefern?
- Welche Stationen hatte Ihre Karriere von Beginn an bis zur aktuellen Position?
- Haben Sie den Arbeitgeber gewechselt und wenn ja: warum? (evtl. nachhaken: Haben Sie dabei von einer Führungsposition in eine andere gewechselt? Wie war das möglich? Haben Sie das Gefühl, dass so ein Karriere-Anschluss für Frauen schwieriger ist als für Männer? Wo liegen Ihrer Meinung nach Geschlechterunterschiede im Umgang mit solchen „Brüchen“?)
- Haben Sie ein Fachgebiet? Wenn ja, welches? Hat sich das während der beruflichen Laufbahn geändert?
- Arbeiten Sie in Teilzeit oder haben Sie phasenweise in Teilzeit gearbeitet? Falls ja, weshalb?
- Streben Sie eine weitere, andere, ggf. höhere Position an?
- Wie lautet Ihr Karriereziel? Hat sich das während der beruflichen Laufbahn verändert? Wenn ja, inwiefern?

### 2. Unternehmens-/Organisationskultur:

- Wie empfinden Sie die Unternehmenskultur bei Ihrem aktuellen Arbeitgeber? Gibt es Zirkel, in die schwierig vorzustoßen ist – vor allem auf höheren Führungsebenen? Welche Rolle spielt dabei das Geschlecht?

- Wie werden Kolleg\*innen, die nicht in Vollzeit arbeiten, akzeptiert und eingebunden?
- Legen Sie als Führungskraft Wert darauf, Frauen zu fördern? Wenn ja: mit welchen Maßnahmen? Welche Erfahrungen machen Sie? Empfinden Sie es als schwierig, Frauen für Führungsrollen zu gewinnen? Woran liegt das aus Ihrer Sicht?

### 3. Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

- Wie gut können Sie persönlich Beruf und Privates vereinbaren?
- Haben Sie Kinder und wenn ja, wie viele? In welchem Alter haben Sie das Kind/die Kinder bekommen?
- Sehen Sie Hürden für die Vereinbarkeit, beispielsweise aufgrund der Arbeitszeiten (Wochenende, Abendtermine)? Verspüren Sie die Erwartung dauerhafter Verfügbarkeit? Wenn ja, resultiert das in bestimmten Gefühlen? (Entgrenzung/Mental Load)
- Wie erleben Sie den Umgang mit Ihnen als weibliche Führungskraft innerhalb des Unternehmens und innerhalb der Redaktion? Spielt es eine Rolle, dass Sie Kinder haben/keine Kinder haben/alleinerziehend sind?
- Wie beurteilen Sie Arbeitsmodelle für Leitungspositionen jenseits der Vollzeit-Führung? Gibt es da Möglichkeiten innerhalb Ihres Unternehmens (z.B. Doppelspitzen, Führung in Teilzeit, Remote-Lösungen)?
- Hat Familie oder Familienplanung eine Auswirkung auf Ihren bisherigen Berufsweg gehabt oder könnte es noch haben? Wenn ja: inwiefern? Beziehungsweise hatte der Berufsweg eine Auswirkung auf die Familienplanung?

### 4. Zukunftswünsche

- Brauchen wir mehr Geschlechtergerechtigkeit im Journalismus bzw. müsste dafür mehr getan werden?
- Haben Sie Ideen/Wünsche, wie das zu erreichen ist?

#### Allgemeine Infos (nur fragen, falls unklar):

- \* *Alter zum Befragungszeitpunkt*
- \* *höchster Bildungsabschluss*
- \* *Art der journalistischen Ausbildung*
- \* *seit wie vielen Jahren im Journalismus*
- \* *wöchentliche Arbeitszeit nach Vertrag*
- \* *wöchentliche Arbeitszeit real*
- \* *Zahl der Kinder im Haushalt, Alter eigener Kinder, Pflege von Personen*
- \* *alleinerziehend?*
- \* *Medientyp des derzeitigen Arbeitgebers*
- \* *Arbeitsort*
- \* *Geschlechterverhältnis auf der eigenen Hierarchie-Ebene*
- \* *Größe des Teams, das die Person leitet*
- \* *Umfang der Verantwortung (Inhalte ja/nein, Budget ja/nein, Personal ja/nein)*

## DANK

Wir danken dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, das diese Studie mit seiner Förderung ermöglicht hat.

Ein herzliches Dankeschön für die wissenschaftliche Unterstützung und methodische Beratung geht an Prof. Wiebke Loosen (Leibniz-Institut für Medienforschung | Hans-Bredow-Institut, Hamburg) und Dr. Corinna Lauerer (Ludwig-Maximilians-Universität München) vom *Worlds-of-Journalism-Projekt*, an Prof. Andreas Hepp und Florian Hohmann (beide Universität Bremen) für Zugang und Hilfe bei OpenQDA sowie an unsere Gastkommentatorinnen Prof. Stine Eckert (Wayne State University Detroit) und Prof. Karin Assmann (University of Georgia).

Ganz besonders danken wir unseren 30 Interviewpartnerinnen für die vertrauensvollen Gespräche und tiefen Einblicke in ihre Biografien.



Foto: hr

»Früher war es in Führungsrollen wichtig, sich durchsetzen zu können. Heute sind die sogenannten weiblichen Tugenden mehr wert, weil es um soziale Kompetenz, um Möglichmachen, um das Fördern von Eigenverantwortung im ganzheitlichen Sinne geht, also darum, Teams und Mitarbeitende, neudeutsch, zu empowern.«

*Gabriele Holzner, Programmdirektorin  
Hessischer Rundfunk*

## Führungsfrauen in den Medien: Der harte Weg nach oben

Eine qualitative Studie weiblicher Karrierebiografien im Journalismus

Autorinnen: Anna von Garmissen  
Susanne Lang  
Helena Ott

Supervision: Corinna Cerruti  
Edith Heitkämper

Interviewerinnen: Anna von Garmissen  
Verena Klaucke  
Susanne Lang  
Helena Ott  
Daniela Zinser

Studienleitung: Anna von Garmissen und Susanne Lang

Verantwortlich im Sinne des Presserechts: Edith Heitkämper

Herausgeber: ProQuote Medien e.V.  
Am Felde 13  
22765 Hamburg

Satz und Layout: blau-visavis, Annette Filitz

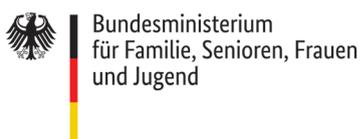
Korrektur: Wissenschaftslektorat Zimmermann, Martin Zimmermann

© 2024

Stand: September 2024

Titelbild unter Verwendung von Illustrationen von callmetak auf freepik.com und Mohamed Hassan auf pixabay.com

Diese Studie wurde gefördert und unterstützt vom:







# ProQuote

**MEDIEN**