

Yes we can!



↓ Emma Watson (*1990)

↑ Friederike Caroline Neuber (*1697, †1760)

Frauen in Führung?!.

Frauen in Führung — gehört dahinter eigentlich ein Fragezeichen oder ein Ausrufezeichen oder vielleicht einfach nur ein Punkt?

Die Wahl des Satzzeichens markiert schon den Zugang. Ein Fragezeichen suggeriert die Frage, gibt es überhaupt Frauen in Führung. Wenn etwas in diesem Dossier klar wird, schon in den Illustrationen, natürlich gibt es viele Frauen in Führung, gerade auch im Kulturbereich.

Friederike Neuber, die Neuberin, 1697 geboren und 1760 gestorben, ist Mitbegründerin des festen Schauspiels. Clara Wieck, verheiratete Schumann, verdiente den Lebensunterhalt für ihre vielköpfige Familie als Konzertpianistin und finanzierte ihren Mann, Robert Schumann. Margarete Schütte-Lihotzky war eine Pionierin in der Architektur, Claudia Lux und Gabriele Beger fusionierten ziemlich geräuschlos ab 1990 die zwei Berliner Stadtbibliotheken zur heutigen Zentral- und Landesbibliothek, Dagmar Reim war die erste Intendantin eines öffentlich-rechtlichen Senders, Pina Bauschs Tanzkompanie ist legendär und viele andere Beispiele aus Vergangenheit und Gegenwart können angeführt werden. Sie müssen nur noch stärker in das Bewusstsein gerückt und als positive Beispiele herausgestellt werden.

Frauen in Führung verdient klar ein Ausrufezeichen, das Fragezeichen gehört auf den Müll der Geschichte. Frauen in Führung braucht aber auch deshalb ein Ausrufezeichen, weil eine sehr gut ausgebildete Generation an Frauen zur Verfügung steht, die Führungsaufgaben übernehmen kann und will. Es wäre einfach dumm, dieses Potenzial nicht auszuschöpfen. Dumm im volkswirtschaftlichen Sinn, dumm mit Blick auf den vielfach beklagten Fachkräftemangel und dumm hinsichtlich des kreativen Potenzials, das verschwendet würde. Frauen in Führung im Kultur- und Medienbetrieb, dahinter gehört ein Ausrufezeichen.

Bestehende Hindernisse gilt es zu beseitigen, Vorurteile zu überwinden und ganz im Sinne unseres Grundgesetzes für Gleichberechtigung einzutreten. Das ist eine Aufgabe für die gesamte Gesellschaft und auch für den Kultur- und Medienbetrieb. Unser Ziel ist, dass, nachdem das Fragezeichen überwunden ist, auch das Ausrufezeichen zu den Akten gelegt werden kann, weil ein einfacher Punkt klarmacht, Frauen in Führung ist nicht außergewöhnlich, es ist einfach selbstverständlich. Deshalb: Frauen in Führung.

Olaf Zimmermann

Herausgeber von Politik & Kultur

Inhalt

- 3 **Frauen in Führung?!**
Olaf Zimmermann
- 6 **Frauen in Führung:
Ein altes Thema
nach wie vor aktuell**
Christian Höppner
- 8 **Geschlechter-
gerechtigkeit in
Kultur und Medien**
Cornelie Kunkat
- 10 **Differenzierung
erforderlich**
Gabriele Schulz
- 13 **Frauenmachtanteil**
Susanne Lang
- 16 **Was ist für
mich als weibliche
Führungskraft
besonders wichtig?**
- 19 **Klassischer
Frauenberuf?**
Barbara Lison
- 20 **Dirigentinnen sind
die absolute Ausnahme**
Regula Rapp
- 22 **Gerechtigkeit,
Diversität
und Qualität**
Ute Klammer
- 26 **Intersektionale
Praxis in der
Führungsebene**
Fatima Çalışkan
- 29 **Feministische
Zukunft**
Kristina Lunz
- 33 **Die doppelte
Herausforderung**
Cécile Latrinité Ngo Mai
- 35 **Muster in
Frauennetzwerken**
Simone Kauffeld
- 39 **Gemeinsame Lösungen**
Andrea Rothaug
- 40 **Ohne Quote
kein Kulturwandel**
Yvonne de Andrés
- 42 **Aktiv gestalten**
Susanne Stephani
- 44 **Mentoring als
Potenzialtreiber**
Sophie Drozdzewski
- 47 **Perspektivwechsel
im Mentoring**
Sarah Wedl-Wilson und
Katharina Schrade
- 49 **Geschlechter-
differenzierung**
Alexandra Scheele
- 52 **Gesucht:
Frauen in Führung**
Oliver Scheytt
- 54 **Frauennetzwerke**
- 55 **Impressum**



Sofia Coppola (*1971)

Frauen in Führung: Ein altes Thema nach wie vor aktuell

✎ Christian Höppner

Im Jahr 2016 hat der Deutsche Kulturrat klar und unmissverständlich formuliert: »Der Deutsche Kulturrat tritt für Geschlechtergerechtigkeit im Kultur- und Medienbereich ein. Geschlechtergerechtigkeit im Kultur- und Medienbereich entspricht dem verfassungsrechtlichen Ziel der Gleichstellung von Mann und Frau. Der Staat hat die Möglichkeit und die Verpflichtung, Maßnahmen zu ergreifen, um dieses Ziel zu erreichen. Dazu gehören vor allem, die Voraussetzungen für eine stärkere Präsenz von Frauen in Leitungsfunktionen von Kultur- und Medienunternehmen zu schaffen, die Partizipation von Frauen an der individuellen Künstlerinnen- und Künstlerförderung zu erhöhen und eine Gleichstellung hinsichtlich der Honorare für freiberufliche Künstlerinnen zu sichern. Mit entsprechendem politischen Willen sind diese Maßnahmen umsetzbar, ohne die Freiheit der Kunst im Sinne des Grundgesetzes infrage zu stellen. Deshalb gilt es, sich nachhaltig für mehr Geschlechtergerechtigkeit einzusetzen, hierfür die entsprechenden Umsteuerungen vorzunehmen und Ressourcen einzusetzen. Geschlechtergerechtigkeit im Kultur- und Medienbereich darf kein Spezialthema bleiben, sondern soll zum festen Bestandteil kulturpolitischer Forschung, kulturpolitischer Diskussion und kulturpolitischer Handelns werden. Es geht darum, in den Bereichen, in denen bislang für Frauen oder für Männer Nachteile bestehen, die Voraussetzungen für ein ausgeglichenes Verhältnis zu schaffen.«

Dass bei der Umsetzung dieses Zieles noch viel zu tun ist, das belegen Daten mit Blick auf den Gender-Pay-Gap, das zeigt ein Blick auf die Vergabe herausragender Preise an Frauen und an Männer. Es wird deutlich, wenn betrachtet wird, wie viele Männer und wie viele Frauen in Leitungspositionen in Kultureinrichtungen oder auch Kultur- und Medienunternehmen tätig sind.

Gleichwohl und darauf will ich gleich zu Beginn hinweisen, hat sich in den letzten Jahren einiges getan. Es gilt darum, meines Erachtens, die erreichten Erfolge herauszustellen und an dem, was noch zu tun ist, weiterzuarbeiten.

Für den Deutschen Kulturrat sind die Fragestellungen »Frauen in Kultur und Medien« oder auch Geschlechtergerechtigkeit im Kultur- und Medienbetrieb

keine neuen Themen. Die eingangs zitierte Stellungnahme ist bereits sechs Jahre alt und auch schon zuvor haben wir uns mit dem Thema befasst.

Fast 30 Jahre begleitet den Deutschen Kulturrat die Frage nach der Präsenz von Frauen im Kultur- und Medienbetrieb. Fast ebenso lange veröffentlicht der Deutsche Kulturrat Studien zu dem Thema und befasst sich in seinen politischen Gremien damit, die zu Stellungnahmen und Positionspapieren verdichtet werden. Um zu zeigen, über welch langen Zeitraum wir das Thema verfolgen, will ich exemplarisch einige Studien auführen.

Bereits im Jahr 1995 hat der Deutsche Kulturrat die erste Studie unter dem Titel »Frauen in der Kultur« veröffentlicht. Bei der Erarbeitung dieser Studie hat seinerzeit das Zentrum für Kulturforschung die sekundärstatistischen Analysen übernommen. Der Deutsche Kulturrat hat eine Befragung seiner Mitglieder durchgeführt und leitfadengestützte Interviews mit Verbänden aus der Wirtschaft, den Parteien, der Wohlfahrtspflege geführt. Uns ging es seinerzeit bereits darum, herauszuarbeiten, was spezifische Probleme des Kultur- und Medienbereichs hinsichtlich des verfassungsrechtlichen Ziels Gleichberechtigung und welche Probleme eher gesamtgesellschaftlicher Natur sind. Meines Erachtens ist dieser Aspekt von besonderer Relevanz. Es geht einerseits um kulturspezifische Fragestellungen und andererseits um gesamtgesellschaftliche Entwicklungen.

Die erste Studie 1995 hatte im Deutschen Kulturrat und seinen Mitgliedsorganisationen eine lebhaftere Diskussion hervorgerufen. Nicht zuletzt deshalb, weil die Ergebnisse teilweise wenig schmeichelhaft waren und der Änderungsbedarf innerhalb der Kulturverbände aufgezeigt wurde.

Im Jahr 2002 erschien »Frauen in Kunst und Kultur II«. Hier wurde das Einkommen von Künstlerinnen im Vergleich zu dem von Künstlern in den Blick genommen. Es wurde untersucht, wie viele Frauen im Vergleich zu Männern an der individuellen Künstlerinnen- und Künstlerförderung partizipieren und vor allem wie viele Frauen Kultureinrichtungen führen. Aufgrund der Finanzierung durch die Kultusministerkonferenz wurden die genannten Parameter länderspezifisch ausgewiesen.

Das Ergebnis führte zu deutlichen Debatten innerhalb der Länder und zwischen den Ländern. Besonders interessant war die Debatte mit den Referentinnen und Referenten der Länder, die für das Thema »Frauen in Kultur und Medien« verantwortlich waren. Die Kulturministerkonferenz hat das Thema Frauen in Führung in Kultureinrichtungen während der Präsidentschaft des Landes NRW erneut aufgegriffen und ich hoffe, es wird landesseitig auch weiterverfolgt werden.

Aber auch in anderen Studien des Deutschen Kulturrates wie z. B. der 2009 erschienenen Studie »Der WDR als Kulturakteur« wurde das Thema Geschlechtergerechtigkeit konsequent weiterverfolgt.

Im Jahr 2013 legte der Deutsche Kulturrat die Studie »Arbeitsmarkt Kultur. Zur wirtschaftlichen und sozialen Lage in Kulturberufen« auf. In dieser Studie wurde der Frage nachgegangen, wie viele Frauen und wie viele Männer einen Kulturberuf anstreben. Hier zeichnete sich ab, was durch die nachfolgenden Studien immer

wieder belegt wurde, die Segregation in Frauen- und in Männerberufe im Kultur- und Medienbereich. Oder um es grob vereinfacht auf den Punkt zu bringen: die Technik den Männern, die Vermittlung den Frauen.

Diese geschlechtsspezifischen Unterschiede finden ihre Fortsetzung in der Bezahlung – insbesondere bei freiberuflichen Künstlerinnen und Künstlern. Gender-Pay-Gap, ist das

Stichwort, das vom Deutschen Kulturrat 2013 deutlich herausgearbeitet wurde, im Fachausschuss Arbeit und Soziales immer wieder thematisiert wird.

Im Jahr 2016 legte der Deutsche Kulturrat die Studie »Frauen in Kultur und Medien« vor, die für ein Erdbeben sorgte. Wieder wurde betrachtet, wie viele Frauen und Männer Studiengänge absolvieren, die für einen Kulturberuf qualifizieren. Wieder wurde das Einkommen freiberuflicher Künstlerinnen und Künstler untersucht und ein deutlicher Gender-Pay-Gap festgestellt. Erneut wurde die individuelle Künstlerinnen- und Künstlerförderung auf den Prüfstand gestellt und festgestellt, dass Frauen sowohl in Jurys als auch als Preisträgerinnen unterrepräsentiert sind. Wieder

wurde der Frage nachgegangen, wie viele Frauen Kultureinrichtungen leiten und ermittelt, dass trotz positiver Entwicklungen in einigen Bereichen nach wie vor Nachholbedarf besteht. Noch einmal wurde der Deutsche Kulturrat selbst, insbesondere seine Gremienbesetzung, hinterfragt.

Sowohl mit Blick auf die umfängliche Fragestellung als auch die Tiefe der Analyse wurde mit der Studie Pionierarbeit geleistet. So umfänglich wurden bis zu dem Zeitpunkt die verschiedenen künstlerischen Sparten noch nicht in den Blick genommen. Der positive Effekt des Erdbebens war, dass die damalige Kulturstaatsministerin Monika Grütters das Thema aufgegriffen hat. Zuerst mit einem Runden Tisch, an dem sehr unterschiedliche Expertinnen und Experten aus den verschiedenen Sparten zu Wort kamen und ihre spezifische Situation sowie Anforderungen formulierten. Im Deutschen Kulturrat hat sich, wie bereits ausgeführt, der Fachausschuss Arbeit und Soziales sehr intensiv mit den Fragestellungen befasst. Und: Kulturstaatsministerin Monika Grütters hat weitere Studien des Deutschen Kulturrates sowie ein Mentoring-Programm für Frauen, die Führungspositionen anstreben, gefördert. Dieses Programm befindet sich nun schon in der Verlängerung. Bereits fünf Runden an Mentees wurden vor allem von Mentorinnen aber auch von einigen Mentoren bestritten. Es sind bemerkenswerte junge Frauen, die bereits einige Schritte auf der Karriereleiter gegangen sind und auf diesem Weg durch das Mentoring bestärkt werden. Als Mentor kann ich nur sagen, dass ich persönlich sehr von den anregenden Gesprächen mit meiner Mentee profitiert habe.

In diesem Sinne verbindet der Deutsche Kulturrat Studien, politische Forderungen und praktische Förderung um das alte, aber nach wie vor aktuelle Thema Frauen in Führung.

✘
**Christian Höppner ist Präsident
des Deutschen Kulturrates.**

**Der Staat hat
die Möglichkeit und
die Verpflichtung,
Maßnahmen zu
ergreifen, um dieses
Ziel zu erreichen.**

Geschlechtergerechtigkeit in Kultur und Medien

✧ Cornelia Kunkat

Der Deutsche Kulturrat untersucht bereits seit den 1990er Jahren die soziale Lage von Frauen und Männern im Arbeitsmarkt Kultur. Infolge der 2016 veröffentlichten Studie »Frauen in Kultur & Medien« wurde ab Mitte 2017 dieser Arbeitsbereich im Deutschen Kulturrat verstärkt. Von Anfang an war es ein Ziel, den gesellschaftspolitischen Diskurs zur Geschlechtergerechtigkeit zu unterstützen, spezifische Problemstellungen von weiblichen Kulturschaffenden zu eruieren und diese, neben weiteren Studien, mit der Umsetzung konkreter Maßnahmen zu unterlegen.

Die sicherlich bekannteste Maßnahme ist das spartenübergreifende Mentoring-Programm. Es soll dabei helfen, hoch qualifizierte Frauen in jeglichen Kultur- und Medienberufen durch konkrete 1:1-Beratung und praxisbezogene Unterstützung in Form von regelmäßigen Austauschmöglichkeiten und Workshops in die Lage zu versetzen, Führungspositionen erfolgreich einzunehmen. Bislang gab es fünf Durchläufe des halbjährigen Programms mit insgesamt 130 Tandems. Die sechste Runde startet derzeit in die Erstgespräche. 40 Tandems konnten erneut gebildet werden. Der Auswahlprozess war inspirierend und schwer zugleich, denn es bewarben sich 350 Frauen in dieser Runde – so viele wie noch nie.

Die stetig steigenden Bewerbungszahlen zeigen, dass sich nicht nur das Programm etabliert und einen guten Ruf erarbeitet hat, sondern viele Frauen auf ihrem Karriereweg Begleitung wünschen – insbesondere dann, wenn eine Standortbestimmung vonnöten ist, Stellenwechsel angestrebt oder gerade erfolgreich vollzogen wurden oder eben der unvoreingenommene Blick

von außen wichtig wäre. So offenbaren es zumindest die eingegangenen Bewerbungen, insgesamt über 1.500 seit 2017. Dass der Andrang derart groß ist, liegt zudem daran, dass alternative Mentoring-Angebote im Kultur- und Medienbereich immer noch rar sind.

Erkenntnisse aus dem Mentoring-Programm

Welche Beobachtungen können gemacht werden – auf Grundlage der Bewerbungen und Evaluationen am Ende jeder Runde, basierend auf den persönlichen Gesprächen mit Mentorinnen, Mentoren und Mentees oder auch als Organisatorin von Fortbildungen und Austauschformaten für die nunmehr 170 Mentees?

Frauen, die entsprechend ihren hervorragenden Qualifikationen berechtigterweise Karriere machen und Führung übernehmen wollen und sich als Mentee bewerben – im Gros sind sie zwischen 30 und 40 Jahre –, suchen im Mentoring verschiedene Dinge: strategische Karriereberatung, Hilfe bei der Standortbestimmung, Beratung in einer Entscheidungssituation, Stärkung von Verhandlungsgeschick oder auch die Einführung in ungeschriebene Gesetze und informelle Netzwerke. Viele Frauen teilen nach Beendigung des Programms die Überzeugung, dass sie durch die 1:1-Beratung diesen Zielen ein großes Stück nähergekommen sind. Interessant ist, dass in persönlichen Gesprächen oder den Evaluationen von den Mentees erwähnt wird, dass bereits die Ausschreibung und Zusage zum Mentoring-Programm ihnen einen positiven Impuls gaben, das berufliche Fortkommen wieder selbstbewusst in die Hand zu nehmen.

Die gläserne Decke ist kein persönliches, sondern ein gesellschaftliches Problem

Einen wertvollen Push für das eigene Selbstbewusstsein bekommen die Frauen meistens auch beim ersten Gruppentreffen, wenn alle Mentees einen kurzen Einblick in ihren Lebenslauf, ihre persönlichen Ziele und die damit verbundenen Herausforderungen geben. Schnell wird klar, dass die Mentees bereits höchst interessante Karrieren absolviert haben, gestandene Frauen sind und dennoch mit beharrlichen strukturellen Problemen kämpfen müssen – insbesondere dem männlich dominierten Kollenumfeld, der Vereinbarkeit von Familie und Beruf – insbesondere, wenn sie alleinerziehend sind – oder immer noch verbreiteten Rollen-Klischees. Immer wiederkehrende Hürden also, die sich zusammengenommen zur gläsernen Decke verdichten.

Derartige Gruppenerlebnisse sowie das parallele 1:1-Mentoring verdeutlichen den Frauen, dass ihre Herausforderungen nicht sie allein umtreiben. So äußern viele Frauen bei der Evaluierung auf die Frage, welche Dinge ihnen erst während des Mentoring-Programms bewusst geworden sind, die Erkenntnis, dass: Geschlechterungerechtigkeit strukturelle Ursachen hat und nicht »mein persönliches Problem« ist und dass immer noch vielfach schlecht, zu konservativ oder auch chauvinistisch geführt werde. Das Gruppenerlebnis bestärkt die Frauen in der Erkenntnis, dass sie mit ihren Beobachtungen nicht allein dastehen und sich daher auch weniger persönlich verantwortlich fühlen müssen. Im besten Fall erfahren sie, dass auch die Mentorin diese Gedanken kennt, erleben sie als Role Model und kön-



nen von ihrem Erfahrungsschatz profitieren. Zudem bekommen sie von Mentorinnen und Mentoren Strategien an die Hand, diese Hürden anzugehen, sich von Widerständen nicht abschrecken zu lassen und ihren eigenen Weg selbstbewusst zu gestalten.

Projekte groß denken

Aus diesen eher allgemeinen Erkenntnissen der Mentees folgen vielfach individuelle Vorhaben, die in den Evaluationen wie folgt benannt werden: eigene Projekte größer zu denken und gleichzeitig die Ansprüche an sich selbst nicht zu hoch zu setzen, bewusster Prioritäten zu setzen und herauszufinden, wofür frau »brennt«, sich stärker zu positionieren, zwischen Bauch- und Kopfscheidungen zu trennen, kulturpolitisches oder soziales Engagement auszubauen, Kontakte bewusster zu pflegen, Zeitmanagement zu verbessern und Gesprächsführung und Auftreten zu professionalisieren, mehr »Raum einzunehmen« sowie den Blick für größere Zusammenhänge, Strukturen und Abhängigkeiten zu schärfen.

Ein positiver Effekt des Programms ist, dass die Mentees aus den genannten Vorhaben neue persönliche Sicherheiten zie-

hen wie: bewusst auch mal »Nein« sagen zu können, mehr Lebenszufriedenheit, eigene Ressourcen bewusster einzusetzen, eine allgemeine Motivationssteigerung, größere Ruhe und Sicherheit bezüglich der Familienplanung, einen besseren Kontakt zu Kolleginnen und Kollegen sowie ein gelungener Blick über den Tellerrand. Diese vielfältigen Effekte stärken das Selbstbewusstsein der Frauen und vermögen der weiteren Karriereausgestaltung einen Push zu geben. Dieser zeigt sich daran, dass mancher Mentee während des halben Jahres ein erstrebter Stellenwechsel gelingt und vielen anderen nach Ablauf des Programms. Diese Karriereschritte schließen den Sprung in die Selbständigkeit mit ein und können für freischaffende Künstlerinnen eine größere Sichtbarkeit bedeuten.

Alternative Führungsmodelle

Eine weitere Beobachtung darf bei diesem Rückblick nicht fehlen: Fast alle Frauen setzen sich intensiv mit dem Thema Führung auseinander. Wie zuvor bereits erwähnt, haben die meisten von ihnen überwiegend defizitäre Führungspersönlichkeiten erlebt und vermissen weibliche Positivbeispiele,

an denen sie sich orientieren können. Sie möchten neue Führungsmodelle ausprobieren oder etablieren und stellen hierbei sehr hohe Ansprüche an sich selbst.

Inwieweit Frauen sich mit alternativen Führungsmodellen absolut betrachtet stärker befassen als Männer dieser Generation, lässt sich aus dem Mentoring-Programm heraus nicht feststellen – aber die Prognose wagen, dass wenn mehr Frauen in Führungspositionen kommen, flachere Hierarchien, mehr Doppelspitzen und auch Modelle wie Führung in Teilzeit oder im Team vermehrt in den Berufsalltag einziehen werden. Auch für derartige Entwicklungen kann das Mentoring-Programm »Frauen in Führung« einen Beitrag leisten. Neue Blickwinkel sowie alternative Arbeitsmodelle können Kultur und Medien nur bereichern. Noch sind wir nicht am Ziel, aber manche Entwicklungen – oder besser: erkämpfte Erfolge – stimmen positiv.

✘

Cornelie Kunkat ist Referentin für Frauen in Kultur und Medien beim Deutschen Kulturrat und hat das gleichnamige Mentoring-Programm konzipiert und umgesetzt.

Differenzierung erforderlich

› Gabriele Schulz

Wenn über Frauen in Führung gesprochen wird, schlagen schnell die Emotionen hoch. Die einen meinen belegen zu können, dass Frauen kaum bis gar keine Chancen haben, Führungspositionen zu erreichen. Die anderen sind der Auffassung, dass dies doch schon lange kein Thema mehr sei, da Frauen längst angekommen sind und überhaupt aktuell vor allem Frauen eine Chance haben. Meines Erachtens sind weder das eine noch das andere in dieser Absolutheit zutreffend, sondern wie immer gibt es viele Schattierungen und Zwischenstufe.

Ausbildung für den Arbeitsmarkt Kultur

Um überhaupt einschätzen zu können, ob viele oder wenige Frauen eine Führungsposition im Kulturbereich haben, gilt es zunächst einen Blick auf die Ausbildung, also das Potenzial an Führungskräften zu werfen.

Den Weg der klassischen Lehre als Voraussetzung für den Einstieg in den Arbeitsmarkt und als Potenzial für spätere Aufstiegsqualifikationen schlagen mehr Männer (66 Prozent) als Frauen (34 Prozent) ein. Wenn junge Frauen sich allerdings für einen Ausbildungsberuf entscheiden, dann für einen Kulturberuf. Allerdings lässt sich hier eine eindeutige geschlechtsspezifische Segregation feststellen. Der Frauenanteil an den Auszubildenden bei den Gestaltern für visuelles Marketing, dem Buchhandel oder den Medienkaufleuten digital und print beträgt mehr als 70 Prozent. Ein großes Potenzial. Einen Ausbildungsweg als Mediengestalter Bild/Ton oder Fachkraft für Veranstaltungstechnik schlagen weniger als 30 Prozent Frauen ein. Vereinfacht kann man sagen: Im Dualen Ausbildungssystem gibt es die typischen Frauen und die typischen Männerberufe

Ähnliches lässt sich gleichfalls in der Hochschulausbildung feststellen, also dem Studium an Hochschulen für angewandte Wissenschaft, Universitäten und Kunsthochschulen. Generell ist der Frauenanteil an den »Kulturfächern«, also Studiengängen mit einem Kulturbezug oder künstlerischen Studiengängen, sehr hoch. Bei der Mehrzahl liegt er über 50 Prozent. Die Zukunft ist also weiblich.

Aber auch hier zeigt sich eine geschlechtsspezifische Segregation, die an zwei Spitzenwerten plastisch wird: Textildesign studieren zu 90 Prozent Frauen, Tonmeister zu 85 Prozent Männer. Also auch hier kann von Frauen- und von Männerfächern gesprochen werden. Was wiederum zur Folge hat, dass das Potenzial an Führungskräften vor allem weiblich oder vor allem männlich ist.

Was heißt Arbeitsmarkt Kultur und Medien?

Eine Möglichkeit sich dem Arbeitsmarkt Kultur und Medien zu nähern, sind die Berufe. Für alle sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Deutschland stellt die Bundesagentur für Arbeit berufsspezifisch aufgefächerte Daten zur Verfügung, die Auskunft geben über den Frauenanteil, den Ausländeranteil, den Anteil der in Teilzeit Beschäftigten, den Anteil der verschiedenen Altersgrup-

pen, den Status und das durchschnittliche Bruttoentgelt. Diese Daten sind eine Fundgrube für jeden, der sich sekundärstatistisch mit dem Arbeitsmarkt Kultur und Medien und vor allem mit den Kulturberufen befasst.

Die Daten zeigen, dass die Mehrzahl derjenigen, die in einem Kulturberuf tätig sind, sehr hoch ausgebildet ist. Weiter wird deutlich, dass Kultur- und Medienberufe mehrheitlich von Frauen ausgeübt werden, so beträgt der Frauenanteil in der Innenarchitektur mehr als 80 Prozent. Eine Ausnahme bilden technische Berufe wie z. B. Kamera- oder Tontechnik oder Musikinstrumentenbau.

Wird das Einkommen in den Blick genommen, zeigen die Daten der Bundesagentur für Arbeit, dass in Kultur- und Medienberufen im Durchschnitt weniger verdient wird als in anderen Berufen. Dieser Befund gilt für Männer und für Frauen!

Ganz grobschlüchtig könnte man sagen: bei hochqualifizierten Berufen im Kultur- und Medienbereich handelt es sich um Berufe, in denen vor allem Frauen tätig sind und in denen weniger verdient wird als in anderen hochqualifizierten Berufen.

Gender-Pay-Gap

Auch beim Thema Gender-Pay-Gap, also dem Einkommensunterschied von Männern und Frauen vor Steuern, ist Differenzierung geboten. Betrachtet man die sozialversicherungspflichtig Beschäftigten so ist er besonders niedrig im Buchhandel (Frauenberuf 6 Prozent) und in der Kamera- und Tontechnik (Männerberuf 6 Prozent). In einigen Berufen liegt er über 25 Prozent so z. B. in der Theater-, Film- und Fernsehproduktion. Über 30 Prozent beträgt er z. B. im Produktdesign. Bei den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten lässt sich vereinfachend sagen, dass sobald es Tarifverträge und starke Gewerkschaften und Arbeitgeberorganisationen gibt, der Gender-Pay-Gap kleiner wird. Sobald das Gehalt vor allem an der Verhandlungsmacht von einzelnen liegt, wächst der Gender-Pay-Gap. Generell ist festzustellen, dass der Gender-Pay-Gap bei technisch-künstlerischen Berufen, in denen Frauen eine Minderheit sind, relativ gering ist.

Bei in der Künstlersozialkasse versicherten Künstlerinnen und Künstler sind gleichfalls sehr große Bandbreiten auszumachen, von 10 Prozent bei Lektorinnen gegenüber Lektoren zu 70 Prozent bei Librettistinnen zu Librettisten.

Was heißt Führung in Kulturunternehmen oder Kultureinrichtungen?

Heißt Führung Chef oder Chefin des Unternehmens oder der Einrichtung zu sein? Oder heißt Führung nicht ebenso einer Abteilung oder einem Arbeitsbereich vorzustehen? Darüber hinaus gibt es in vielen Unternehmen oder auch Kultureinrichtungen geteilte Führung: künstlerische Leitung und kaufmännische Leitung, die oft gleichberechtigt verantwortlich sind, im Rampenlicht im Kulturbereich steht sehr oft die künstlerische Leitung.

Die Daten zeigen, dass die Mehrzahl derjenigen, die in einem Kulturberuf tätig sind, sehr hoch ausgebildet ist.

In der Debatte um Führung im Kultur- und Medienbereich muss meines Erachtens die Vielschichtigkeit von Führung reflektiert werden! Werden allein die Führungspositionen, die vom Oeckl, dem Taschenbuch des öffentlichen Lebens, für Symphonie- und Rundfunkorchestern, Theater, Kunst- und Fachmuseen ausgewiesen werden, ausgezählt, zeigt sich, dass Führung differenziert betrachtet werden muss. Es wird offenkundig, dass die Situation keineswegs überall so schlecht ist, dass davon die Rede sein muss, dass Frauen endlich in Führungspositionen kommen müssen.

Von den Symphonie- und Rundfunkorchestern, also jenen Klangkörpern, die keinem Theater zuzurechnen sind, sind 15 Führungspersonlichkeiten als Intendant bzw. Intendantin aufgeführt. Davon sind 11 Männer und 4 Frauen. Diese erschreckend kleine absolute Zahl bildet einen Frauenanteil von 25 Prozent ab. Anders sieht es bei den Generalmusikdirektoren aus: Hier ist es gar nicht erforderlich, eine nicht weibliche Form zu verwenden. Es werden im Oeckl ausschließlich 27 Generalmusikdirektoren aufgeführt, die im Übrigen sehr international aufgestellt sind.

Noch anders sieht es bei den Verantwortlichen für die Presse- oder Öffentlichkeitsarbeit bzw. Kommunikation aus. Von 26 verzeichneten Personen sind 18 weiblich und 8 männlich; hier haben also zu 69 Prozent Frauen die Führung inne.

Von 52 im Oeckl aufgeführten Theatern haben 45 einen Intendanten oder 7 eine Intendantin. Es kann also von einer Männerdominanz gesprochen werden. Anders sieht es bei den Verwaltungsleitungen aus: Hier kann eine Grundgesamtheit von 56 ausgemacht werden, davon sind 38 Männer und 18 Frauen, das bedeutet einen Frauenanteil von 32 Prozent, sprich einem Drittel.

Bei den Generalmusikdirektoren zeigt sich ein ähnliches Bild wie bei den Symphonie- und Rundfunkorchestern, obwohl hier mit der Lupe unter 41 Führungspersonlichkeiten immerhin zwei

Frauen findet. Das ist ein Frauenanteil von 5 Prozent. Führend sind hingegen die Frauen bei der Öffentlichkeitsarbeit. In 55 Theatern wird eine Führungskraft für diesen Bereich aufgeführt, darunter sind 43 Frauen und 12 Männer; der Frauenanteil beträgt 77 Prozent.

Als Zwischenfazit lässt sich festhalten: Je künstlerischer die Tätigkeit ist, je stärker sie mit dem Nimbus der starken Künstlerpersönlichkeit verbunden ist, desto eher ist ein Mann anzutreffen: das Paradebeispiel hierfür sind meines Erachtens die Generalmusikdirektoren.

Bei den Museen zeigt sich ein anderes Bild. Von den 114 Kunstmuseen, bei denen eine Leitung im Sinne einer künstlerischen Leitung aus dem Oeckl zu entnehmen war, haben 66 Männer und 48 Frauen diese inne. Das ist ein Frauenanteil von 42 Prozent. Im Jahr 2016 wurde in der Studie »Frauen in Kultur und Medien« noch ein Frauenanteil bei den Leitungen von Kunstmuseen von 30 Prozent ausgewiesen. Das heißt ein Aufwärtstrend an Frauen in Führungsverantwortung in Kunstmuseen ist deutlich zu erkennen. Bei den Verantwortlichen für die Presse, Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation ist wiederum ein deutlich höherer Frauen- als Männeranteil festzustellen. Von 85 Verantwortlichen in Kunstmuseen, die im Oeckl aufgeführt sind, sind 71 Frauen und 14 Männer. Das ist ein Frauenanteil von 84 Prozent.

Bei den im Oeckl genannten Fachmuseen haben 74 Männer die Leitung inne und 49 Frauen. Das entspricht einem Frauenanteil an Leitungen von 40 Prozent. Im Jahr 2016 waren es 33 Prozent. Also auch hier der Aufwärtstrend unverkennbar. Bei der Verantwortung für die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit zeigt sich das bereits eingeführte Bild: Sie liegt vor allem in Frauenhand, 81 Prozent der Verantwortlichen sind Frauen.

Was zeigen diese Zahlen?

Erstens zeigt sich im Museumsbereich, dass die Zukunft weiblich ist. Gerade bei den Kunstmuseen spiegelt der Anstieg an Direktorinnen, den hohen Anteil an Frauen, die Kunstgeschichte studieren.

Zweitens wird meines Erachtens bei Museen deutlich, dass Vorgaben aus Gleichstellungsgesetzen und die Arbeit von Gleichstellungsbeauftragten wirken. Öffentliche Museen müssen diese Vorgaben beachten und haben ab einer bestimmten Zahl an Beschäftigten auch Gleichstellungsbeauftragte.

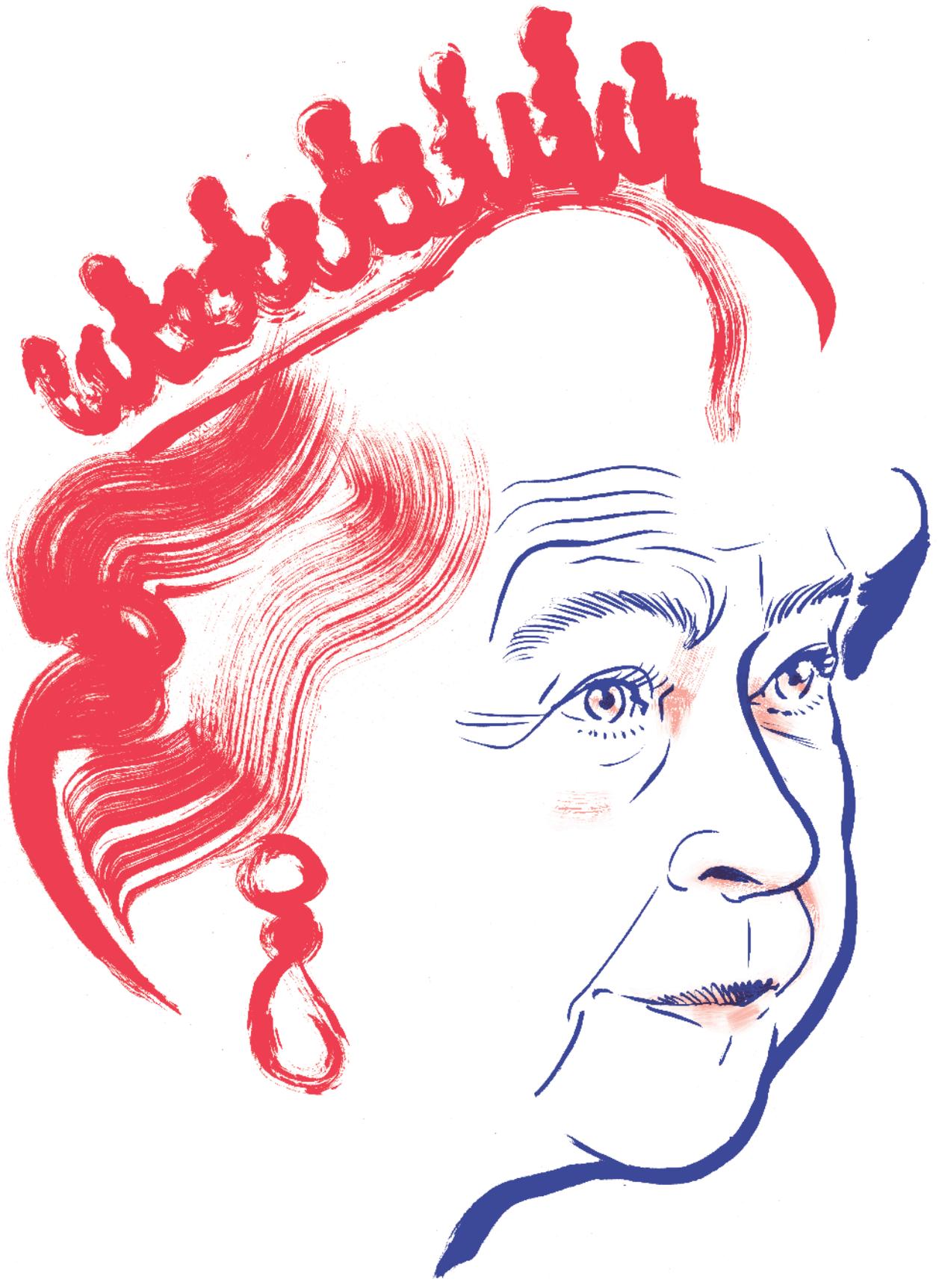
Drittens scheint eine Erhöhung des Frauenanteils in der Leitung der Orchester, Theater und Museen eher durch die Öffentlichkeitsarbeit zu gelingen. Presse- und Öffentlichkeitsarbeit ist offenbar ein Frauenberuf.

Viertens die internationale Musikwelt der Generalmusikdirektoren ist nach wie vor eine Männerdomäne. An diesem Befund ändern auch die zwei Generalmusikdirektorinnen an Theatern wenig. Hier wirken Gleichstellungs- oder Antidiskriminierungsgesetze offenbar nicht, nach wie vor scheinen Argumente wie Weltruhm eine wichtige Rolle zu spielen. Hier scheinen kulturspezifische Parameter, was Frauen in Führung betrifft, eine gewichtige Rolle zu spielen.

Fünftens bin ich fest davon überzeugt, dass der demografische Wandel, das heißt das Ausscheiden der »Baby Boomer« aus dem aktiven Berufsleben in den nächsten Jahren, die Chancen von Frauen, Führungspositionen im Kulturbereich zu übernehmen, steigern wird. Die Chancen der vielen gut qualifizierten Frauen, spannende Führungsaufgaben zu übernehmen, werden wachsen und ich freue mich sehr, dass der Deutsche Kulturrat mit seinem Mentoring-Programm einen Beitrag dazu leisten kann, dass mehr Frauen in Führung kommen.

✘

Gabriele Schulz ist Stellvertretende Geschäftsführerin des Deutschen Kulturrates und Leiterin des Projektes »Frauen in Kultur und Medien«.



Queen Elisabeth II. (*1926, †2022)

Frauen- macht- anteil

✧ Susanne Lang

Die Forderung begann mit einer bemerkenswerten Feststellung: »Frauen sind nicht das Problem, sondern die Lösung«. Bemerkenswert war sie weniger hinsichtlich des Inhalts, sondern vielmehr im Blick auf den Absender: Es war kein Geringerer als Gabor Steingart, damals noch Chefredakteur des Handelsblatts, der damit eine Frauenquote für Führungspositionen in seiner Redaktion ankündigte. Sein Bekenntnis war 2012 einem offenen Brief der Initiative ProQuote vorangestellt. Darin forderte sie, adressiert an alle Verleger, Intendanten, Chefredakteure und Herausgeber, einen Frauenanteil von 30 Prozent in allen Führungspositionen von Medienhäusern. Umgesetzt werden sollte das Ziel innerhalb von fünf Jahren.

Nach dieser Forderung begann ProQuote, seit Juni 2012 als Verein agierend, in Form von eigenen Zählungen sowie quantitativen Studien zu überprüfen, wie hoch der Anteil von Frauen an der publizistischen Macht in Deutschland tatsächlich ist. Die Ergebnisse gelten bis heute als vielzitierte Referenzpunkte in den Gleichstellungsdebatten in Medienhäusern. Sie erlauben einen Einblick in die Redaktionsstrukturen und geben eine Antwort auf die Frage, wer eigentlich darüber bestimmt, welche Themen in der Öffentlichkeit verhandelt und welche Perspektiven eingenommen werden.

Dieses Agenda-Setting lag lange Zeit vorrangig in männlicher Hand. Zum Zeitpunkt des offenen Briefs von ProQuote waren lediglich zwei Prozent aller Chefredakteure der rund 360 deutschen Tages- und Wochenzeitungen Frauen, von den zwölf Intendanten des öffentlich-rechtlichen Rundfunks waren lediglich drei weiblich. Auch in den Redaktionen der Nachrichtenmagazine standen fast ausschließlich Männer an der Spitze. Die gute Nachricht: Zehn Jahre nach der ersten Forderung von ProQuote klingt ein Frauenanteil von 30 Prozent nicht mehr spektakulär, sondern durchaus realistisch.

Im Bereich des Rundfunks hat sich der Anteil von Frauen an der publizistischen Macht durchschnittlich erhöht, wie die jüngste Studie von ProQuote Medien zur Geschlechterverteilung in journalistischen Führungspositionen ergeben hat. Sie ist im April 2022 erschienen, Erhebungszeitraum für die Zählung war Juli 2021 bis Januar 2022. Ziel war es, belastbare Erkenntnisse zur Gender-Realität in den Medienhäusern zu gewinnen, um eine Faktengrundlage für weitere Maßnahmen zu schaffen.

Angelegt ist die Studie exakt wie die Vorgängererhebung aus dem Jahr 2018, in der ProQuote zum ersten Mal den Frauenmachtanteil im öffentlich-rechtlichen und privaten Rundfunk in Deutschland erhoben hatte. Aufgrund des identischen Studiendesigns lassen sich die Ergebnisse vergleichen und Rückschlüsse über zeitliche Entwicklungen ziehen. Folgende Fragen standen im Mittelpunkt: Wie haben sich die Frauenanteile in der Gesamtbelegschaft, in den Führungsetagen und speziell im Bereich der Redaktions- und Programmverantwortung seit 2018 verändert? Welche Maßnahmen oder Ziele sind hinzugekommen und von welchen Instrumenten haben sich Sender gegebenenfalls verabschiedet?

Auf eine Besonderheit der Erhebungen von ProQuote Medien sei an dieser Stelle hingewiesen: Sie ermitteln den sogenannten »Frauenmachtanteil«, also den nach Hierarchieebenen gewichteten Frauenanteil – im Unterschied zum ungewichteten Anteil. Der Verein hat den Begriff gezielt geprägt, um die Machtverhältnisse besser abbilden zu können. Denn ein Intendant oder eine Intendantin hat selbstverständlich mehr Einfluss und Verantwortung als beispielsweise eine Redaktionsleiterin oder ein Redaktionsleiter – auch wenn es sich in beiden Fällen um Führungspositionen handelt. Die Studie zum Rundfunk unterscheidet demnach vier Führungsebenen, von der Intendanz bzw. dem Vorstand über die Programmdirektionen sowie Chefredaktionen und Hauptabteilungsleitungen bis hin zu Redaktionsleitungen. Die Zahl der Männer und Frauen auf der obersten Ebene wurden

Frauen sind nicht das Problem, sondern die Lösung.

jeweils mit dem Faktor vier multipliziert, auf der zweithöchsten Ebene mit dem Faktor drei. Die dritte Ebene wurde doppelt gewertet und die unterste einfach.

Basierend auf Informationen der Sender sowie Auskünfte der Medienhäuser und eigenen Recherchen von ProQuote ergibt sich im Rundfunk folgendes Gesamtbild: Sowohl in öffentlich-rechtlichen Anstalten als auch im privaten Rundfunk machen Frauen mittlerweile durchschnittlich die Hälfte der Gesamtbelegschaft aus. Auch beim journalistischen Nachwuchs hat sich das Verhältnis im Vergleich zu 2018 nicht verändert. Es starten deutlich mehr Frauen eine journalistische Karriere als Männer. Der Anteil von Frauen in Führungspositionen ist dagegen zwar im Vergleich zu 2018 insgesamt gestiegen. Dennoch haben Männer nach wie vor mehr Einfluss auf die Programmgestaltung und Redaktionsentscheidungen. Das zeigt sich beispielsweise

auch bei der 15-köpfigen ARD-Programmkoordination, in der nur zwei Frauen vertreten sind. Eine Parität wird nur von wenigen Sendern erreicht.

In den öffentlich-rechtlichen Anstalten ist der Frauenmachtanteil gestiegen, 2021 lag er im Durchschnitt bei 42,7 Prozent, 2018 waren es 36,5 Prozent. Beim deutsch-französischen Kultursender Arte hat sich der Frauenmachtanteil ebenfalls erhöht. Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang vor allem die Programmkonferenz, in der 2018 gar keine Frau vertreten war. Nun liegt der Frauenanteil dort bei 25 Prozent.

Den höchsten Frauenmachtanteil im öffentlich-rechtlichen Rundfunk weist der Rundfunk Berlin-Brandenburg (rbb) mit 57,4 Prozent auf. Ebenfalls großen Einfluss auf das Programm haben Frauen bei der Deutschen Welle, dort liegt der Frauenmachtanteil 2021 bei 50,8 Prozent. Insgesamt haben sich fast alle Anstalten in Richtung Parität bewegt, der Frauenmachtanteil liegt bei mindestens 40 Prozent und höher. Ausnahmen sind der Hessische Rundfunk mit lediglich 29,4 Prozent und der Saarländische Rundfunk mit 36,1 Prozent.

Interessant ist der Blick auf die junge Generation, wo das Gleichstellungsprinzip fester verankert scheint. So wurde etwa bei Funk, dem jungen Angebot von ARD und ZDF, sowohl in der Zentrale insgesamt als auch im Bereich der Programm- und Redaktionsverantwortung Parität erreicht.

Weniger ausgewogen ist das Geschlechterverhältnis in den Kontrollgremien der öffentlich-rechtlichen Sender. Sie sind nach wie vor mehrheitlich mit Männern besetzt. In den Rundfunk-, Fernseh- und Hörfunkräten ist der durchschnittliche Frauenanteil von 41,5 Prozent im Jahr 2018 auf 40,3 gesunken. Bei den Verwaltungsräten lässt sich 2021 ein minimaler Anstieg um 0,3 Prozentpunkte auf 38,8 Prozent verzeichnen. Zwar existieren mittlerweile etliche gesetzliche Vorgaben zur geschlechterausgewogenen Besetzung der Gremien, allerdings sind diese oftmals alternierend formuliert. War ein Sitz weiblich besetzt, folgt in der nächsten Amtszeit ein Mann und umgekehrt. Dadurch lässt sich beispielsweise der starke Rückgang des Frauenanteils im Rundfunkrat des rbb im Vergleich zu 2018 von rund 60 auf nun mehr gut 31 Prozent erklären.

Bei den privatrechtlichen Sendern ist die Situation insgesamt unübersichtlicher. Aufgrund der dürftigen Datenlage ließ sich auch 2021 kein gewichteter Frauenmachtanteil erheben. Anders als bei vielen öffentlich-rechtlichen Anstalten ist die Auskunftsbereitschaft über die Geschlechterverteilung in den Redaktionen privater Medienhäuser seit 2018 nicht gewachsen. Als Argument für die Intransparenz werden häufig nicht näher konkretisierte Wettbewerbsgründe genannt. Festzuhalten ist für den privaten Rundfunk, dass im Top-Management von ProSiebenSat.1 2021 eine Frau vertreten war. Das entspricht der eigenen Zielvorgabe des Konzerns von einem 30-Prozent-Anteil. Bei RTL hingegen ist die Anzahl von Frauen in journalistischen Leitungspositionen nach der Fusion mit dem Verlagshaus Gruner + Jahr weiter gesunken. Im programmrelevanten Top-Management waren kaum Frauen vertreten (13,8 Prozent).

Großen Handlungsbedarf in Bezug auf Gleichstellung gibt es im Bereich des Sportjournalismus. Im öffentlich-rechtlichen Rundfunk stehen insgesamt nur

vier Frauen an der Spitze von Sportredaktionen. Bei Privatsendern und digitalen Bewegtbild-Angeboten, die ProQuote in die Erhebung einbezogen hat, leitet keine einzige Frau eine Sportredaktion.

Erfreulich hingegen ist die Tatsache, dass zumindest das Bewusstsein für die nach wie vor ungleiche Geschlechterverteilung in den Führungsebenen von Medienhäusern gewachsen ist. Redaktionsleitungen reagieren sowohl im privaten Rundfunk als auch in öffentlich-rechtlichen Anstalten nach eigenen Angaben mit verschiedenen Maßnahmen zur Förderung von Frauen. Instrumente wie Coachings, Workshops und Netzwerke haben sich etabliert, ebenso wie die Unterstützung bei der Kinderbetreuung, Top-Sharing, flexible Teilzeitmodelle oder die Möglichkeit, mobil zu arbeiten. Einige Sender haben sich überdies dazu verpflichtet, den Frauenanteil im Programm zu erhöhen und beteiligen sich nach Vorbild der britischen BBC an der Challenge 50:50, die einen ausgeglichenen Anteil an weiblichen Stimmen im Programm zum Ziel hat. Nicht zuletzt fühlen sich die Frauen selbst mittlerweile ermutigt, Verantwortung zu übernehmen.

Die Kommunikationswissenschaftlerinnen Stine Eckert und Karin Assmann kommen etwa in ihrer Studie »The »ProQuote« initiative: women journalists in Germany push to revolutionize newsroom leadership« von 2021 zu dem Schluss, dass vor allem Jüngere, die nun an der Spitze von Abteilungen und Redaktionen stehen, ein anderes Selbstverständnis entwickelt hätten. Sie sähen sich nicht mehr als Einzelkämpferinnen, sondern als Teil eines unterstützenden Netzwerks mit der Verantwortung, auf dem Erreichten aufzubauen. Das Stigma der Alibifunktion »Quotenfrau« hat laut Eckert und Assmann damit einhergehend zwar abgenommen, beseitigt sei es jedoch immer noch nicht.

Inwieweit nicht zuletzt die Coronapandemie die Geschlechterverteilung und die Arbeitsbedingungen für Frauen in den Redaktionen nachhaltig beeinflussen wird, lässt sich zu diesem Zeitpunkt noch nicht final absehen. Festhalten lassen sich zwei unterschiedliche Entwicklungen, die durch die Pandemiepolitik angestoßen wurden: Zum einen haben sich die Möglichkeiten zur Telearbeit von zu Hause und damit einhergehend flexiblere Arbeitsbedingungen auch für Festangestellte etabliert. Es ist davon auszugehen, dass diese Flexibilisierung die Pandemie überdauern wird. Zum anderen ist jedoch vor allem die Arbeitsbelastung von Frauen, insbesondere mit Kindern, durch Care-Tätigkeiten während der Lockdowns gestiegen. In jedem Fall wird eine aktive Gleichstellungspolitik in Medienhäusern in den kommenden Jahren eine noch größere Bedeutung erhalten.

✖

Susanne Lang ist freie Journalistin und Mitautorin der ProQuote-Studie »Welchen Anteil haben Frauen an der publizistischen Macht in Deutschland? Eine Studie zur Geschlechterverteilung in journalistischen Führungspositionen. Rundfunk 2021.«

Die dritte Ebene wurde doppelt gewertet und die unterste einfach.



Coco Chanel (*1883, †1971)

Was ist für mich als weibliche Führungskraft besonders wichtig?

Teamgeist, Klarheit und Freundlichkeit: Das sind die drei Attribute, die mir zum Thema Führung wichtig sind und an denen ich mich auch messen lassen möchte. Ich bin davon überzeugt, dass gute Zusammenarbeit nur in einer vertrauensvollen, angenehmen Atmosphäre funktioniert und nur die Teamleistung am Ende zum Erfolg führt. Dennoch bin ich in meinen Standpunkten immer klar und scheue mich auch nicht davor, unpopuläre Entscheidungen zu treffen.

✖

Christine Berg ist Vorstandsvorsitzende des HDF Kino.

Für mich ist es als Führungskraft besonders wichtig, dass das Team, das ich leite, bewusst, effizient und erfolgreich die Deutsch-Französische Hochschule und ihr Netzwerk weiter voranbringt, dabei möglichst Spaß hat und sich weiterentwickeln kann, und dass alle an einem Strang ziehen. Ich glaube jedoch – und will hoffen –, dass alle in der Führungsposition ein ähnliches Ziel verfolgen! Dabei ist es mir wichtig, dass, ganz egal ob m/w/d, allen Mitarbeitenden die Möglichkeit gegeben wird, sich im Arbeitsleben zu entfalten, und dass sie, soweit wie möglich, vorankommen können – Unterschieden der Ausgangspositionen, des sozialen oder familiären Umfelds, des kulturellen Habitus zum Trotz. Dies verlangt oft, dass ganz konkret auf die Bedingungen geachtet wird, die diese Freiheit im Denken und Handeln gewährleisten. Das fängt schon im Kopf an! Dass Frauen gleichberechtigt und selbstbewusst wahrgenommen werden, dass sie sich in der Arbeitswelt frei bewegen bzw. problemlos behaupten können, sollte nun endlich umgesetzt werden.

✖

Marjorie Berthomier ist Generalsekretärin der Deutsch-Französischen Hochschule.

Verantwortung, Vertrauen und Kritik – das sind für mich drei Grundelemente guter Führung (unabhängig vom Geschlecht): Erstens: Verantwortung übernehmen – für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und für deren Arbeit, aber auch für eigene Entscheidungen und für gute Rahmenbedingungen zu sorgen, sodass ein Team auf Augenhöhe und respektvoll miteinander arbeiten kann. Zweitens: Vertrauen – die Stärken der Kolleginnen und Kollegen kennen und die Schwächen respektieren. Drittens: kritikfähig bleiben – für die eigene Arbeit und Person, aber auch den Kolleginnen und Kollegen gegenüber.

✖

Yvonne Büdenhölzer ist Künstlerische Leiterin des Theatertreffens 2012–2022.

Ich schätze es, als Führungskraft in einer Position zu sein, in der ich gestalten und Dinge möglich machen, Voraussetzungen schaffen und den Rahmen geben kann für relevante Projekte und sinnvolle Begegnungen. Am liebsten entwickle ich diese gemeinsam mit Kolleginnen und Kollegen, wobei mir deren Sichtbarkeit auch in der Umsetzung wichtig ist. Mir sind vielfältige Teams ein Anliegen, wobei ich im Rahmen meiner Tätigkeit explizit junge Frauen ermutige, Verantwortung und Führungsaufgaben zu übernehmen.

✖

Angelika Eder ist Geschäftsführender Vorstand der Stiftung Genshagen.

Über diese Frage musste ich erstaunlicherweise länger nachdenken. Für mich als Führungskraft ist es wichtig, das große Ganze unseres Unternehmens im Blick zu behalten, ein gutes Betriebsklima anzustreben, Konflikte, seien sie intern oder extern, anzusprechen, zu klären und, wenn möglich, zu lösen, Produkte zu schaffen, die etwas bewirken – und natürlich Gewinn (schlechtestenfalls keinen Verlust) zu machen. Vielleicht ist es »weiblich«, dass der Gewinn nach dem Betriebsklima kommt? Wichtig ist es mir, von Männern und Frauen gleichermaßen respektiert zu werden.

✖

Barbara Haack ist Verlagsleiterin des ConBrio Verlages und Mitherausgeberin der neuen musikzeitung.

Da es mittlerweile viele Arbeitsgebiete gibt, in denen fast ausschließlich Frauen tätig sind, wird deutlich, dass diese Berufe weiterhin eine schleichende gesellschaftliche Abwertung erfahren. Das zu ändern ist mir wichtig. So versuche ich, einerseits möglichst diverse Teams aufzustellen und andererseits meinen Mitarbeiterinnen beizubringen, ihre Qualifikationen klarer zu artikulieren. Falsche Bescheidenheit gehört nach meiner Erfahrung noch immer zu den größten Hürden für den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen.

✖

Christiane Lange ist Direktorin der Staatsgalerie Stuttgart.

Gute Führung braucht Verantwortungsbewusstsein, Entscheidungsbereitschaft und nicht selten Mut. Kolleginnen und Kollegen sollten möglichst vor Entscheidungen ins Boot geholt werden, dann fühlen sie sich mitverantwortlich. Außerdem müssen Entscheidungen transparent gemacht werden. Gute weibliche Führung heißt darüber hinaus, Frauen in allen Lebenslagen, vor allem aber die Mütter, zu fördern – zugunsten aller. Warum? Frauen sind Organisationsgenies, denn organisieren tun sie den lieben langen Tag.

✖

Regula Rapp ist Rektorin der Barenboim-Said Akademie Berlin.

Ehrlich gesagt, diese Frage stellt sich mir so nicht. Ich kann lediglich darüber sprechen, was für mich als Führungskraft wichtig ist. Das sind Offenheit, Transparenz, Augenhöhe und Vertrauen. Ich freue mich über und bin immer offen für Vorschläge und Anregungen aus dem Team. Da nicht immer alles umgesetzt werden kann, ist es so wichtig, dass die Entscheidungen, die getroffen werden, nachvollziehbar und belastbar sind. Museumsarbeit ist Teamarbeit. Jede/r hat seine Aufgabe und Kompetenz und trägt seinen Teil zum Erfolg bei – das wird gefeiert und wertgeschätzt.

✖

Anja Schaluschke ist Direktorin des Museums für Kommunikation Berlin und stellvertretende Kuratorin der Museumsstiftung Post und Telekommunikation.

Ganz unabhängig vom Geschlecht ist mir die Förderung von Mitarbeitenden sehr wichtig. Gerade Frauen müssen durchsetzungsfähig sein, darin kann und will ich Vorbild sein. Weil Unterschiede im Verhalten von Männern und Frauen nach wie vor ausgeprägt sind, auch im Kulturbereich, möchte ich mit meiner Erfahrung Frauen beraten und sie ermutigen, stärker in Führungsverantwortung zu gehen.

✖

Kerstin Schilling ist Direktorin der Abteilung Schlossmanagement der Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg.

Als Führungskraft ist mir wichtig, dass die »Hierarchie« nicht mehr ist als ein Werkzeug zur Arbeitsorganisation und dass es keine »sozialen Hierarchien« gibt. Weiterhin, dass Vertrauen und Verlässlichkeit die Fundamente der Zusammenarbeit sind. Und zu guter Letzt, dass die Arbeit ausreichend Spielräume für andere Dinge lässt, die wichtig im Leben sind: sei es Familie, Freundinnen und Freunde, gesellschaftliches Engagement oder private Interessen. Ich bin mir allerdings nicht sicher, ob ich diese Prioritäten meiner Identität als Frau zugeschrieben wissen möchte.

✖

Meike Schlicht ist Partnerin und Geschäftsführerin der Metrum Managementberatung.

Alle guten Führungskräfte müssen eine gute Führungspersönlichkeit sein, Ziele setzen und erreichen. Dazu ist es wichtig, dass man sich als Teamplayer versteht mit wertschätzendem Umgang im Team; dass man sich fehlertolerant verhält und Vertrauen hat in die Fähigkeit der Mitarbeitenden; dass man ihnen Anerkennung zeigt und gut zuhört. Für mich ist es wesentlich, zu gestalten und bei Veränderungen mitwirken und meine persönlichen Stärken einbringen zu können. Das will ich auch meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglichen. Daneben sind lebenslanges Lernen und die Lust auf Weiterentwicklung bedeutsame Triebkräfte.

✖

Felicia Sternfeld ist Geschäftsführende Direktorin des Europäischen Hansemuseums.

Ein anderes Denken über die Rolle und Aufgabe von Menschen in Führungspositionen tut not. Es sollte weniger darum gehen, uns als Führungs-»Persönlichkeiten« zu begreifen, sondern als gemeinsam – mit dem Team – Lernende, offen für Wissensinput, Coaching, Selbstreflexion. Und ja, auch für Agilität! So definieren und verfolgen wir am HAU Hebbel am Ufer gemeinsam kurzfristige und langfristige Ziele. Dafür gibt es aufgebaute Strukturen und Methoden, die die Mitarbeitenden selbst fordern und die sie vor allem auch fördern. Ich denke, dass Menschen mit Diskriminierungserfahrungen – und aus meiner Sicht gehört auch jede Frau dazu! – ein kritisches Bewusstsein für Diversitätsfragen und Machtstrukturen mitbringen und dadurch die Herausforderungen unserer Gegenwart und Zukunft in den Theater- und Kulturinstitutionen besser verstehen und verkörpern können.

✖

Annemie Vanackere ist Geschäftsführerin des HAU Hebbel am Ufer.

Wir leben in einer Zeit, in der sich die Gesellschaft immer mehr ausdifferenziert. Damit umzugehen ist für alle Führungskräfte gleichermaßen herausfordernd. Als Medienunternehmen müssen wir uns darauf einstellen, nicht mehr ein Programm für möglichst viele zu machen, sondern viele Programme für viele unterschiedliche Zielgruppen. Wie kann das gelingen? Mir ist besonders wichtig, dass sich die bunte Lebens- und Meinungswirklichkeit unserer Gesellschaft auch in der Belegschaft wiederfindet. Vielfältige Teams sind eine Bereicherung. Denn wenn Menschen unterschiedlicher Herkunft, mit unterschiedlichen Erfahrungen und Lebensgeschichten zusammenarbeiten, versetzt uns diese Polyperspektivität auch in die Lage, kreativ und flexibel mit Herausforderungen umzugehen.

✖

Katja Wildermuth ist Intendantin des Bayerischen Rundfunks.



Angela Merkel (*1954)

Klassischer Frauenberuf?

3 Fragen an Barbara Lison

In Bibliotheken arbeiten überwiegend Frauen – stimmt das heute überhaupt noch? Und wie sieht es dort in den Führungsetagen aus? Seit über 30 Jahren leitet die Bibliothekarin Barbara Lison die Stadtbibliothek Bremen. Im vergangenen Jahr hat sie die Präsidentschaft des Bibliotheksweltverbandes International Federation of Library Associations (IFLA) übernommen. Sie gibt einen Einblick ins Thema Gleichstellung in der deutschen Bibliothekslandschaft – auch im internationalen Vergleich.

1. Wie ist es um die Geschlechtergerechtigkeit in deutschen Bibliotheken bestellt? Und wer nimmt Führungspositionen in Bibliotheken in Deutschland wahr?

Berufe in Bibliotheken sind traditionell und historisch klassische Frauenberufe. Es gilt allerdings zu unterscheiden, ob es sich um einen Bibliotheksberuf in einer wissenschaftlichen Bibliothek handelt oder in einer öffentlichen Bibliothek. Die Geschichte der wissenschaftlichen Bibliotheken ist stark verbunden mit der Entwicklung der Wissenschaften, vor allen Dingen der Geistes- und Sozialwissenschaften. In ähnlicher Art und Weise, wie sich die Proportion von Frauen zu Männern innerhalb dieser akademischen Disziplinen entwickelte, vollzog sich auch in den wissenschaftlichen Bibliotheken ein entsprechender Wandel – vielleicht doch etwas schneller. Bis weit in die 1970er Jahre hinein waren die Positionen des Höheren Bibliotheksdienstes männlich dominiert. Die Stellen im Mittleren und im Gehobenen Bibliotheksdienst hingegen hatten eine höhere Proportion von weiblichen Beschäftigten. Kurz gesagt, die wirklich gut bezahlten und verantwortungsvollen Positionen in den wissenschaftlichen Bibliotheken wurden lange Zeit im Wesentlichen von Männern wahrgenommen. Mit einem erhöhten Anteil von Frauen an der akademischen Ausbildung erhöhte sich auch der Frauenanteil in den Führungspositionen der wissenschaftlichen Bibliotheken.

Das wissenschaftliche Bibliotheken von Direktorinnen geleitet werden, ist hingegen in der Breite erst seit zwei bis drei Jahrzehnten Realität. Inzwischen gibt es keine deutliche Tendenz mehr, bei der Besetzung von Führungs- bzw. Direktionsstellen Männern den Vorzug zu geben. Natürlich hat dies auch etwas mit der mit den Ausschreibungsbedingungen des öffentlichen Dienstes und der Institution der Frauenbeauftragten zu tun, die ja ausdrückliche Bevorzugung von weiblichen Bewerbenden bei gleicher Qualifikation einfordern.

Ein wenig anders sieht es, historisch betrachtet, bei den Führungspositionen in den öffentlichen Bibliotheken aus. Allerdings muss hier ein Unterschied gemacht werden zwischen Bibliotheken in kleineren Orten und Bibliotheken in Großstädten oder gar Metropolen. Als ich 1992 die Direktion der Stadtbibliothek Bremen übernahm und in ein Gremium hineinkam, in dem die Direktorinnen und Direktoren der 20 größten Stadtbibliotheken in Deutschland saßen, waren Frauen in der quantitativen Minderheit. Dies hat sich innerhalb der letzten 30 Jahre so verändert, dass inzwischen eine Selbstverständlichkeit eingetreten ist, zusammenzuarbeiten, ohne einen spezifischen Blick auf geschlechterrelevante Proportionen zu haben.

Insgesamt gesehen, stimmt es weiterhin, dass der Bibliotheksberuf eher ein weiblicher Beruf ist. In den meisten deutschen Bibliotheken – unabhängig, ob wissenschaftlich oder öffentlich – ist ein Frauenanteil von deutlich über 50 Prozent zu finden. Dass dies nicht alles Führungskräfte sind, ist natürlich. Mit der Entwicklung des Bibliotheksberufes im Zusammenhang mit der modernen Kommunikations- und Informationstechnik hat sich allerdings der Anteil männlicher Beschäftigter erhöht. Obwohl auch viele Frauen jetzt in den IT-Abteilungen arbeiten oder digitale Services erfüllen, ist die Dominanz von Männern in den technischen Aufgabefeldern der Bibliotheken meines Erachtens deutlich zu sehen.

2. Wie ist es hingegen um die Geschlechtergerechtigkeit in der Führungsetage von Bibliotheken in anderen Ländern und auch auf anderen Kontinenten bestellt?

Ein Blick in die internationale Ebene zeigt im Grunde ein sehr ähnliches Bild wie in Deutschland. Hier gilt es, auf Unterschiede in Bezug auf die einzelnen Kontinente und Länder zu achten. In den anglo-sächsisch geprägten Ländern wie USA, Kanada, Australien oder auch Großbritannien haben Frauen schon länger Führungspositionen inne. Das mag auch daran liegen, dass dort der Bibliotheksberuf schon länger als in Deutschland ein akademischer Beruf war und es daher auch möglich war, Frauen in Führungspositionen einzusetzen, die eine akademische Ausbildung erforderten. In den Ländern der Kontinente Lateinamerika, Asien und Afrika sind hingegen die Führungspositionen noch weiterhin männlich besetzt. Besonders hervorzuhebende Ausnahmen sind hier vor allem Singapur, Malaysia und mehrere Länder in Nordafrika und auf der Arabischen Halbinsel. Auch in den osteuropäischen Ländern sind Führungspositionen noch sehr oft von Männern dominiert. Ich war neulich auf der Konferenz der Direktorinnen und Direktoren der Europäischen Nationalbibliotheken. Hier sah ich, dass z. B. die Führungspositionen in Nationalbibliotheken, gerade in den größeren osteuropäischen Ländern, noch männlich dominiert sind.

3. Wie ist die deutsche Situation dazu vergleichend einzuordnen? Was können deutsche Bibliotheken bezüglich Geschlechtergerechtigkeit aus dem internationalen Vergleich noch lernen?

In Deutschland sind mit dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz und anderen Maßnahmen schon große Schritte in Richtung Geschlechtergerechtigkeit gemacht. Hier scheint mir keine eklatante Dominanz von Männern in den Führungspositionen zu bestehen. Im internationalen Vergleich sind wir, insgesamt betrachtet, gut aufgestellt. Außerdem trägt das Tarifsystem des Öffentlichen Dienstes dazu bei, Probleme eines Gender-Pay-Gap zu verhindern.

✘
Barbara Lison ist Direktorin der Stadtbibliothek Bremen und Präsidentin des Bibliotheksweltverbandes International Federation of Library Associations (IFLA).

Dirigentinnen sind die absolute Ausnahme

› Regula Rapp im Gespräch mit Theresa Brüheim

Die Musikwissenschaftlerin Regula Rapp leitete die vergangenen zehn Jahre die Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Stuttgart. Seit April ist sie Direktorin der Barenboim-Said-Akademie Berlin. Theresa Brüheim spricht mit ihr über den Mangel an Frauen in Führungspositionen in Orchestern in Deutschland.

Frau Rapp, wie ist es um die Geschlechtergerechtigkeit in Führungspositionen in Orchestern in Deutschland bestellt?

Nicht gut. Insgesamt sind Erhebungen zufolge zwar fast 40 Prozent der Musikerinnen und Musiker in deutschen Orchestern weiblich. Es gibt aber jüngere Studien, die zeigen, dass in den berühmten Spitzenorchestern, in denen gut verdient wird, deutlich weniger Frauen an den ersten Pulten musizieren als in den weniger renommierten Orchestern, die schlechter bezahlen. Da ist von Gerechtigkeit also keine Rede!

Insbesondere in Deutschland gibt es nur wenige Generalmusikdirektorinnen. Worin liegt dies begründet?

Tatsächlich sind es verschwindend wenige im Vergleich zur Anzahl von Frauen in Führungspositionen sämtlicher anderer Berufssparten. Der erste Grund ist: Es fehlen Vorbilder. Dirigentinnen sind die absolute Ausnahme! Und das hat zweitens etwas zu tun mit dem harten traditionellen Wettbewerb in der Musik: Im Grunde findet dort die Profi-Ausbildung ja immer noch so statt wie im 19. Jahrhundert, als die ersten Konservatorien gegründet wurden, nämlich als Einzelunterricht beim Professor. Und wenn wenig Studentinnen antreten bei diesem Wettbewerb, dann kommen auch wenige durch.

Wird sich diese Situation bald ändern?

Zur Situation der fehlenden Vorbilder muss man wissen, dass es im Jahr 2021 laut einer an der Universität der Künste Berlin entstandenen Zählung keine einzige Professorin für Orchesterdirigieren an einer deutschen Musikhochschule gab – und nur fünf Professorinnen für Chordirigieren. Ich möchte behaupten, dass heutzutage kein Dirigierprofessor mehr absichtlich junge Dirigentinnen vernachlässigen würde – so wie sich auch in den Instrumentalfächern oder im Gesang niemand mehr erlauben würde, Frauen eine Karriere abzusprechen, das ist tatsächlich vorbei –, aber in

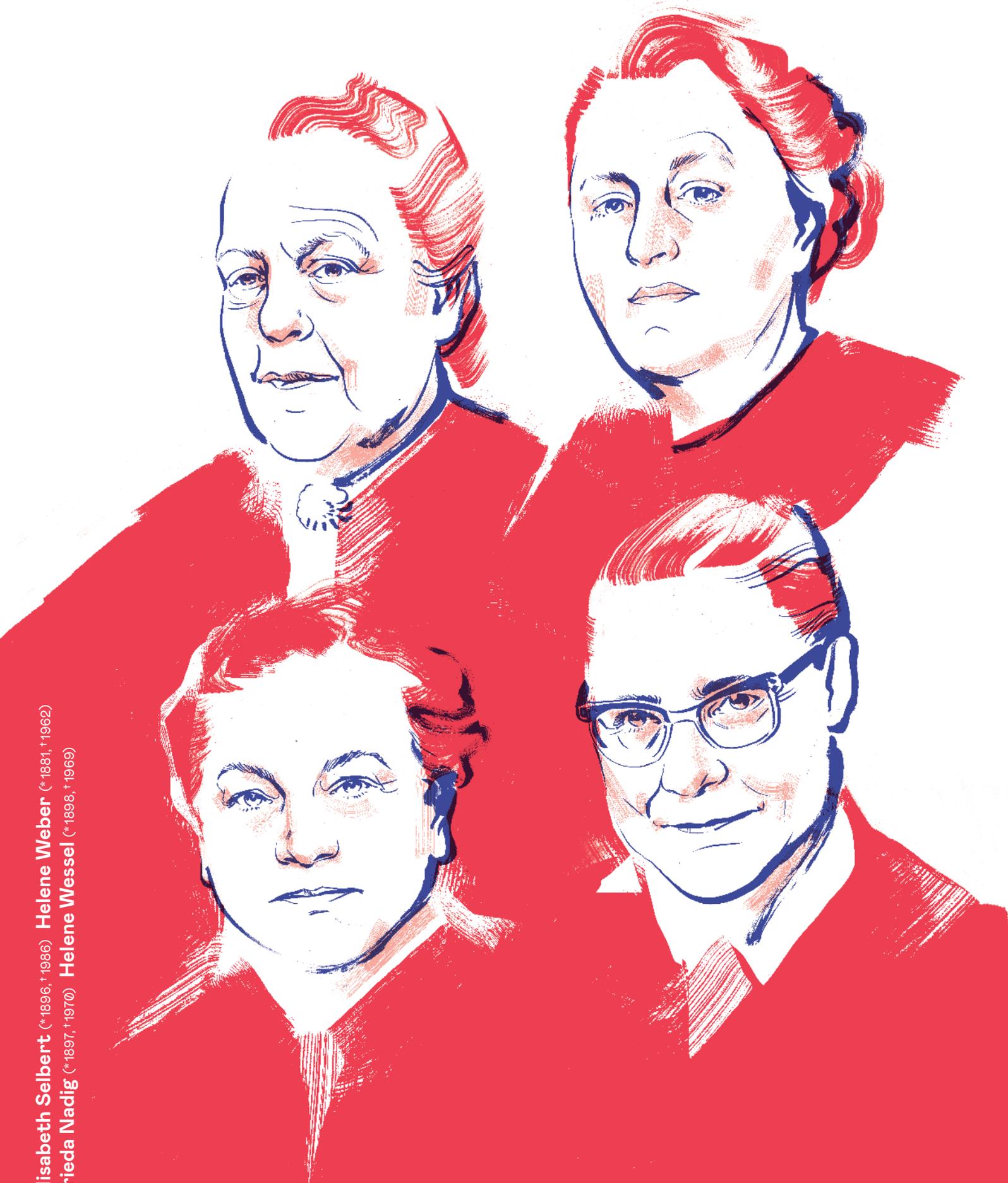
diesem speziellen Fall braucht es eine aktive Förderung. Das »Instrument« der Dirigentin, das Orchester, ist schwieriger zu beschaffen und sehr viel teurer als eine Geige oder ein Fagott. Der inzwischen an den meisten Musikhochschulen etablierte Career Service sollte Hand in Hand mit den Hauptfach-Professorinnen und -Professoren ein spezielles Programm entwickeln. Dabei geht es natürlich um die Qualität, besonders aber um die Quantität, die Regelmäßigkeit von solchen Maßnahmen.

Zehn Jahre waren Sie Rektorin an der Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Stuttgart. Was haben Sie in dieser Zeit für die Förderung von Frauen in Führung in Orchestern getan?

An Hochschulen entstehen Spielräume, wenn Professuren frei werden. Dazu ist wichtig zu beachten, dass fast alle künstlerischen Professorinnen und Professoren an Musikhochschulen neben ihrer Lehrtätigkeit weiter konzertieren, um künstlerisch weiterzuwachsen und den Zugang zum »Markt« zu halten: Viele erste Engagements der Jungen werden von den Dozierenden vermittelt. Die erfolgreichen, von Studierenden gesuchten Professorinnen und Professoren sind in der Regel also die, die auch außerhalb der Hochschule ihre Karriere weitertreiben. Als der Professor für Hauptfach Dirigieren die Stuttgarter Hochschule in Richtung einer anderen verließ, wurde die Professur nachbesetzt. Gesucht wurde eine Dirigentin oder ein Dirigent mit internationaler Karriere und Lehrerfahrung auf Hochschulniveau. Ich habe mich damals zusammen mit Kolleginnen sehr darum bemüht, Bewerberinnen zu finden. Die interessante Antwort der zumeist jüngeren Dirigentinnen war, dass sie es sich zu ihrem Bedauern – buchstäblich – »nicht leisten können«, eine Professur anzutreten, da sie erst mal auf dem Markt erfolgreich sein und Erfahrungen sammeln müssen. Und da es auf dem »Dirigiermarkt« besonders schwer ist, hatten wir am Ende wieder nahezu ausschließlich Bewerbungen von Männern ... so krass habe ich das in keinem anderen Fach erlebt.

›
Regula Rapp ist Rektorin der Barenboim-Said Akademie Berlin. Theresa Brüheim ist Chefin vom Dienst von Politik & Kultur.

Elisabeth Selbert (*1896, †1986) **Helene Weber** (*1881, †1962)
Frieda Nadig (*1897, †1970) **Helene Wessel** (*1898, †1969)



Johanna Ey (*1864, †1947)



Gerechtigkeit, Diversität und Qualität

✧ Ute Klammer

Fast drei von zehn Führungspositionen in Deutschland waren 2021 mit Frauen besetzt. Ein Erfolg? Obwohl sich in den letzten Jahren einiges getan hat, kann dieser Befund beim Blick auf Vergleichszahlen nicht zufriedenstellen. Das zeigt zum einen der Blick auf den Zeitverlauf: So hat sich der Anteil der Frauen in Führungspositionen in der vergangenen Dekade nicht gesteigert: 2021 – und 2020 – lag er bereits bei gut 30 Prozent. Erst recht zeigt aber der europäische Vergleich, dass Deutschland hier klar unter dem EU-Durchschnitt positioniert ist und nach wie vor ein Schlusslicht darstellt. Nur drei EU-Länder weisen nach Zahlen von Eurostat aktuell einen geringeren Anteil von Frauen in Führungspositionen auf als Deutschland.

Führungsposition ist zudem nicht gleich Führungsposition. Frauen führen vor allem in Bereichen, in denen ohnehin der Anteil von Frauen hoch ist – z. B. als Leiterin einer Kinderbetreuungseinrichtung, einer Grundschule oder eines Pflegedienstes. Das sind gesellschaftlich wichtige Aufgaben. Es sind aber nicht die Führungspositionen, die durch Geld, Macht und Einfluss gekennzeichnet sind. In den Vorständen der Top-200-Unternehmen in Deutschland beschränkt sich der Frauenanteil weiterhin auf magere 14,7 Prozent. Offensichtlich stoßen Frauen hier nach wie vor häufig an die »gläserne Decke«, die immer wieder im Zusammenhang mit der vertikalen Segregation im Erwerbsleben als Hindernis für Frauen identifiziert worden ist.

Anlass für gesellschaftspolitischen Handlungsbedarf? Die gesetzlichen Grundlagen

Debatten zu Gendergerechtigkeit, Chancengleichheit und Diversität in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft haben im öffentlichen Diskurs zunehmend Aufmerksamkeit erhalten. Forderungen von Frauen nach gleicher Entlohnung bei gleichwertiger Arbeit, politischer Repräsentation in Parlamenten sowie dem »Fair Share« in Managementpositionen und Aufsichtsräten haben entscheidende, auch rechtliche, Veränderungen veranlasst. Was beinhalten die gesetzlichen Grundlagen zu Frauen in Führungspositionen – und welche Wirkung haben sie bisher gezeigt?

Das Erste Führungspositionengesetz (FüPoG I), in Kraft seit 2015, regelt eine verpflichtende Frauenquote von 30 Prozent in Aufsichtsräten von Unternehmen, die börsennotiert sind und gleichzeitig der gesetzlichen Mitbestimmung unterliegen. Dies gilt sowohl für die Privatwirtschaft als auch den öffentlichen Sektor. Unternehmen, die nur börsennotiert oder mitbestimmt sind, müssen eigene Zielgrößen zur Entwicklung des Frauenanteils in Aufsichtsräten, Vorständen und obersten Managementebenen festlegen. Aktuell sind allerdings nur 106 Unternehmen zur Einhaltung der Quote verpflichtet. Kritik entzündete sich zudem daran, dass Unternehmen hier auch die Zielquote 0 festlegen konnten oder eine Zielquote, die keine Steigerung bedeutete – und dies nicht selten auch taten.

Das Bundesgleichstellungsgesetz (BGleG) und das Bundesgremienbesetzungsgesetz (BGremBG) legen einen erhöhten Anteil von Frauen im öffentlichen Dienst fest. Seit 2016 gilt bei der Besetzung von Aufsichtsratsgremien, in denen dem Bund mindestens drei Sitze zustehen, eine Geschlechterquote von mindestens 30 Prozent für alle Neubesetzungen.

Das Zweite Führungspositionengesetz (FüPoG II), in Kraft seit August 2021, weitete die Vorgaben für mehr Geschlechtergerechtigkeit in Vorständen und Aufsichtsräten für große Unternehmen und bestimmte Spitzenpositionen im öffentlichen Dienst aus. Das darin verankerte Mindestbeteiligungsgebot regelt, dass ein mehr als dreiköpfiger Vorstand eines börsennotierten und zugleich paritätisch mitbestimmten Unternehmens mit mehr als 2.000 Beschäftigten in Zukunft mit mindestens einer Frau und mindestens einem Mann zu besetzen ist. Als Erweiterung zu FüPoG I wurden weitere Sanktionsmechanismen und Bußgelder bei Nichteinhaltung der Regelungen festgeschrieben.

Wie wirksam sind Quotenregelungen?

Quotenregelungen werden immer wieder hitzig debattiert. Grundsätzlich haben sich die verabschiedeten Regelungen und Gesetze aber als wirksame Instrumente im Hinblick auf die Erhöhung von Frauenanteilen erwiesen. So ist seit Einführung des FüPoG I der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der Top 200 Unternehmen in Deutschland auf 30,4 Prozent gestiegen. Der Anteil von DAX-30-Unternehmen mit 30 Prozent Frauenanteil in Aufsichtsräten lag 2019 bei 93,1 Prozent. Zwar hatten auch im April 2022 dem Women-on-Board Index zufolge 14 der 185 beobachteten Unternehmen keine einzige Frau im Aufsichtsrat, der überwiegende Teil der Unternehmen, die an die Regelungen des FüPoG I gebunden sind, erfüllt aber seine gesetzliche Pflicht. Der Frauenanteil in Vorständen hat sich seit Einführung der gesetzlichen Vorgaben sogar vervierfacht, wenn er auch absolut betrachtet, immer noch auf niedrigem Niveau liegt.

Auch international hat die Implementierung von Quotenregelungen in Aufsichtsräten die Repräsentation von Frauen erhöht. So waren im Jahr 2016 lediglich 16 Prozent der Aufsichtsräte in OECD-Ländern Frauen, in Norwegen waren es unter Quotenregelung hingegen 40 Prozent. Bis zu paritätisch besetzten Vorstands- und Aufsichtsratsgremien ist es gleichwohl noch ein weiter Weg.

Die bestehenden Gesetze und politischen Maßnahmen zielen vor allem auf große Unternehmen und Institutionen ab. Für börsennotierte oder mitbestimmte Unternehmen, die nicht unter die Regelungen fallen, gilt lediglich eine Pflicht zur Darlegung, warum der Vorstand ohne oder mit zu wenig Frauen besetzt ist. Alle nichtbörsennotierten oder mitbestimmten Unternehmen unterliegen keinen Verpflichtungen zu Paritätsbestrebungen. Für künftige Gesetzesinitiativen wird daher eine Ausweitung der Reichweite der bisherigen Maßnahmen gefordert. Rückenwind für Geschlechterquoten könnte auch aus der EU kommen, insofern EU-Kommissionschefin Ursula von der Leyen die EU-weite Frauenquote für Aufsichtsräte wiederbeleben will, die vor zehn Jahren scheiterte.

Führen Frauen anders?

Aber (warum) sollte die Politik sich überhaupt in die Besetzung von Führungspositionen einmischen? Als Chance für veränderte Unternehmens- und Führungskulturen und Begründung für Instrumente zur paritätischen Repräsentation von Frauen wird vielfach ein

unterschiedlicher Führungsstil von Frauen und Männern angeführt. Gibt es tatsächlich so etwas wie einen »weiblichen« bzw. »männlichen« Führungsstil?

Differenztheoretische Ansätze begründen die fehlende Repräsentation von Frauen in Führungspositionen unter anderem mit geschlechterspezifischen Unterschieden in Verhalten und Persönlichkeit. Frauen seien demnach weniger karriereorientiert und offensiv, betrieben weniger Selbstvermarktung und seien im Vergleich zu Männern passiver in Konkurrenz- und Wettbewerbssituationen sowie Gehaltsverhandlungen. Der vermeintlich »weibliche« Führungsstil basiert auf geschlechterstereotypischen Erwartungen an die weibliche Führungskraft: Einer Frau werden vor allem Eigenschaften wie Empathie, Kompromissbereitschaft, Teamorientierung und die Bevorzugung eines nicht-hierarchischen Führungsstils zugeschrieben. Im Gegensatz zu Eigenschaften, die mit Männern assoziiert werden wie Entscheidungsstärke, Durchsetzungsvermögen und Risikobereitschaft, werden die weiblich konnotierten jedoch negativ bewertet oder gar sanktioniert. Auch

Mit Quoten allein lässt sich der Wandel hier nicht erzwingen.

können Adaptionstrategien an vermeintlich »männliche« Führungskulturen Frauen wiederum negativ ausgelegt werden. So wird darauf verwiesen, dass offensives Verhalten im Rahmen von Gehaltsverhandlungen Frauen schneller als aggressiv und negativ angelastet wird, wohingegen Männer als proaktiv und entscheidungsstark wahrgenommen werden.

Die Theorie eines »weiblichen« Führungsstils untermauern auch populärwissenschaftliche Phänomene wie das sogenannte »Hochstapler-Syndrom«, das meist Frauen zugeschrieben wird. Es beschreibt ein Gefühl der massiven Selbstzweifel hinsichtlich der beruflichen Leistung, bei dem die betroffene Person trotz nachgewiesener Befähigung unter einer permanenten Angst leidet, ihre Inkompetenz könne auffliegen. Inwieweit ein nachweisbarer Zusammenhang zum »weiblichen« Führungsstil oder zur Repräsentation von Frauen in Führungspositionen hergestellt werden kann, bleibt jedoch fraglich.

Entgegen populärwissenschaftlichen und differenztheoretischen Annahmen belegt eine Studie der Universität Kassel, dass die Kategorisierung des Führungsstils in »männliche« und »weibliche« Kompetenzen empirisch nicht nachweisbar ist. Die Komplexität von Führungsstilen, Unternehmenskulturen, Persönlichkeitsmerkmalen und persönlichen Hintergründen von Führungskräften reiche weit über die dichotome geschlechterspezifische Einteilung hinaus. Im Gegensatz dazu wird ein Dekonstruktionsansatz vorgeschlagen, der versucht, Vorurteile abzubauen und gleichzeitig sichtbar macht, wie Frauen und Minderheiten strukturell diskriminiert werden, in dem sie an die gläserne Decke stoßen oder zum »Token« gemacht werden. »Token« beschreibt dabei eine Minderheit in einer Gruppe, deren Andersartigkeit von dieser wahrgenommen und kontinuierlich kenntlich gemacht wird.

Für Frauen bedeutet das, in einem mehrheitlich männlichen Umfeld in erster Linie nicht als Individuum, sondern als Vertreterin ihres Geschlechts wahrgenommen zu werden. So wird das Differenzmerkmal Geschlecht (neben anderen) als primärer Marker betont anstelle von individuellen Leistungen und Qualitäten. Die Mehrheitsgruppe hebt die Andersartigkeit der Minderheitsgruppe hervor, die sich wiederum entweder anpassen oder die Außenseiterrolle akzeptieren muss. Eine Einteilung in den »männlichen« und den »weiblichen« Führungsstil beruht somit auf vereinfachenden Annahmen und birgt die Gefahr der Reproduktion tradierter Geschlechterstereotypen, die ihrerseits die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen in Führungspositionen untergräbt.

Warum wir mehr Frauen in Führung brauchen – auch in der Kultur

Auf höhere Frauenanteile und paritätische Repräsentation folgen häufig mehr Sensibilität für inklusive Unternehmenskulturen, mehr Diversität, das Aufbrechen sogenannter »Männerclubs« und das Durchbrechen der gläsernen Decke. Im ökonomischen Sinne argumentiert, führt dies zu nachweislich besseren Team- und Unternehmenserfolgen. Das Hauptargument für Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen sollte jedoch der Anspruch aller Geschlechter sein, die eigenen Talente gleichberechtigt entfalten und auch in leitende Funktionen einbringen zu können.

Dies gilt auch für die Kultur, wo bestimmte Leitungspositionen wie die des Dirigenten, des »Maestro«, in der Vergangenheit fest in Männerhand waren, wie Anke Steinbeck 2010 eindrücklich in ihrer Dissertation nachgezeichnet hat. Mit Quoten allein lässt sich der Wandel hier nicht erzwingen. Zwar ist die Zahl erfolgreicher Dirigentinnen in den letzten Jahren deutlich gestiegen und es ist zu hoffen, dass sich die öffentliche Wahrnehmung auf ihre Leistungen fokussiert – und nicht auf ihre Stilettos, wie noch vor zwei Dekaden, als Simone Young Chefdirigentin der Oper in Sydney wurde. Aber erst wenn die Zahl erfolgreicher Dirigentinnen eine kritische Masse erreicht hat und genug weibliche Vorbilder da sind, ist mit einem echten Wandel zu rechnen. Das Mentoring-Programm des Deutschen Kulturrates für weibliche Führungskräfte im Kulturbereich kann hierzu einen wichtigen Beitrag leisten.

✦
Ute Klammer ist Direktorin des Instituts Arbeit und Qualifikation (IAQ) an der Universität Duisburg-Essen und des Deutschen Instituts für Interdisziplinäre Sozialpolitikforschung (DIFIS). Der Beitrag ist unter Mitarbeit von Silvie Haarmann entstanden.



Pina Bausch (*1940, †2009)

Intersektionale Praxis in der Führungsebene

✧ Fatima Çalışkan

Unter Intersektionalität verstehe ich mit Bezug auf die Juristin Kimberlé Crenshaw Folgendes: Sie sagte bereits Ende der 1980er Jahre, dass sich Systeme der Ungleichheit und Diskriminierungen überschneiden. Die Analyse der Intersektion verschiedener Identitäten begann allerdings schon im 19. Jahrhundert mit anderen Stimmen des Schwarzen Feminismus wie Sojourner Truth oder später dem Combahee River Collective. Intersektionale Ansätze untersuchen und benennen Auswirkungen mehrdimensionaler Ungleichheiten aufgrund von z. B. Geschlecht, Race, Behinderung und Klasse.

Konkret geht es darum zu verstehen, dass es Diskriminierungen, wie etwa Rassismus und Antisemitismus, in unserer Gesellschaft gibt und alle damit verstrickt sind. Wir können uns nicht davon lösen, Teil der Probleme zu sein, weil wir selbst in so vielen Situationen diskriminieren – angefangen bei schnellen, gedankenlosen Sprüchen auf dem Flur, stereotypen Auswahlrastern bei Einstellungsgesprächen bis hin zu den allertiefsten düsteren und staubigen Winkeln unserer Institutionen und aller Strukturen, in den wir uns bewegen. Wir können uns nicht davon freimachen. Und ich spreche mit Tupoka Ogette, wenn ich sage, dass wir alle zwar nichts dafür können, in welche Welt wir hineingeboren werden. Aber wir können alle Verantwortung dafür übernehmen, diese Welt zu gestalten.

Führungspersonen tragen Verantwortung. Sehr viel sogar. Einige wünschen sich vielleicht manchmal, nicht allein mit der ganzen Verantwortung zu sein. Dass auch die Mitarbeitenden erkennen, wie viel die Führungskraft für den Betrieb tut. Diese

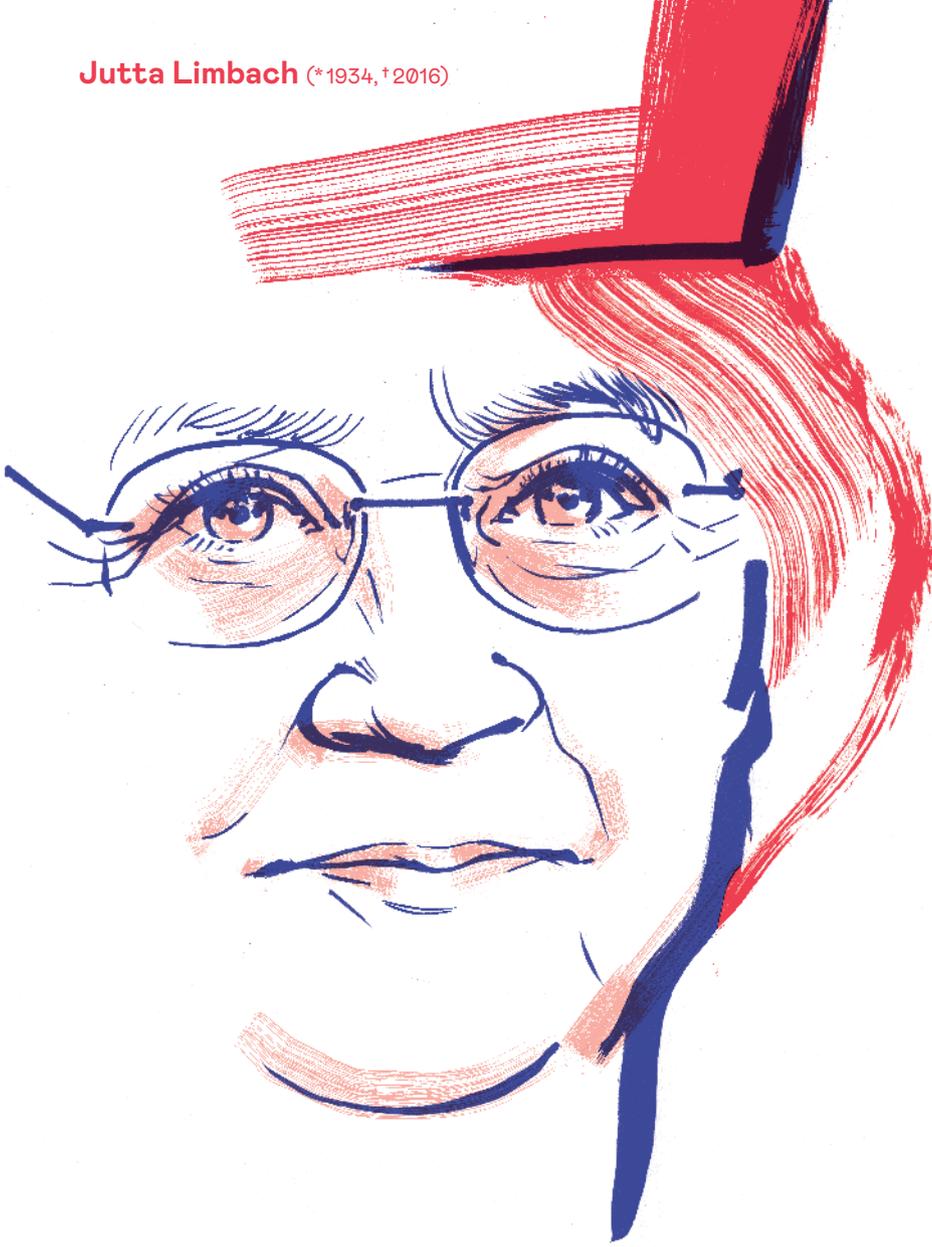
Sehnsucht verstehe ich. Die bittere Wahrheit ist, dass wir Dinge in erster Linie nur erkennen und verstehen können, wenn wir sie nachfühlen können. Wer also die Verantwortung anderer nachfühlen soll, sollte selbst auch Verantwortung ausüben können. Wie sähen Organisationen aus, in denen Verantwortung von vielen ernsthaft getragen wird? In der Multiperspektivität und Vulnerabilität zusammenkommen? Es geht mir nicht um Identitäten, sondern um Sachlichkeit, Integrität, darum, das Ganze zu denken und nicht nur sich selbst. Sich klarzumachen, dass Organisationen von vielen Menschen getragen werden.

Ich bin der Meinung, dass sich von der Idee der Leitfigur und vom Führungsnarrativ verabschiedet werden sollte. Es gibt weder einen Genius universalis in Führungen noch sind einzelne Personen umringt von einer Aura, einem Genius.

Wie Elena Ghizzo, Mitbegründerin und Koordinatorin des »Feminist Hiking Collective«, es einmal formuliert hat, gibt es so wieso nichts mehr, in dem jemand die erste, die jüngste oder die schnellste Person sein kann. Das ist Schnee von gestern. Wir haben 2022 und wir wissen, dass jeder Erfolg davon abhängt, wie gut eine Gruppe arbeitet. Und vor allem hinterfragt werden muss, was Erfolg eigentlich heißt.

Was bedeutet das für die intersektionale Praxis? Heutzutage wird schnell das Wort Kollektiv genannt, wenn eigentlich Aufgabenteilung gemeint ist. Darin liegt ein Missverständnis in den Begriffen. Im Zusammenhang mit intersektionaler Praxis in

Die bittere Wahrheit ist, dass wir Dinge in erster Linie nur erkennen und verstehen können, wenn wir sie nachfühlen können.



der Führungsebene kann schon von kollektiver Führung die Rede sein. Für mich gilt das nur, sofern die Personen wirklich zumindest ein gemeinsames Ziel verfolgen, wenn Entscheidungen transparent sind, wenn es konsensorientiert ist. Für diese Art der Leitung braucht es aber kein Kollektiv. Dafür braucht es Verbindlichkeit, Vertrauen im Team, Loslassen der eigenen Deutungshoheit und Akzeptanz vieler Perspektiven. Es braucht auch Mut zur Entscheidung, manchmal auch gegen sich selbst, wenn es dem Zweck dient. Es braucht das Eingestehen von Fehlern, das Zuhören, das Lernen.

Wie sieht es mit Practice-Beispielen aus? Mit dem Salon der Perspektiven, einem mobilen Ort des Denkens für neue Formen der Zusammenarbeit, wird ein intersektionaler Ansatz verfolgt. Es ist ein fürsorglicher Kosmos an Menschen, die sich gemeinsam

durch die Fallstricke und Herausforderungen des manchmal sehr brutalen, manchmal extrem unterstützenden deutschen Fördersystems navigiert und immer versucht, sich selbst von außen zu betrachten und zu fragen: Wen können wir einladen, wen können wir mitnehmen? Und wen schließen wir aus und warum? Das bedeutet auch, sich sehr viel Zeit zu nehmen, sorgsam zu arbeiten. Wir sind der Meinung: Softness ist das neue cool. Im Magazin »YallahSalon«, das wir jährlich herausbringen, versuchen wir diese Sorgsamkeit umzusetzen. Gemeinsames Kuratieren, die eigenen Prämissen immer wieder hinterfragen, Konsequenzen ziehen und Um entscheiden.

Es gibt überall spannende Menschen, die über diskriminierungskritische und gute Arbeitsbedingungen in ihren Häusern und

Organisationen nachdenken und Dinge in Bewegung bringen. Trotzdem: Intersektionale Praxis ist eine Suchrichtung, es ist wie ein Laser, der ins All zeigt, und wir bewegen uns alle schwankend an irgendeiner Stelle, mal näher, mal weiter weg von diesem Licht.

Meine These ist, dass mit dem Status quo, dem Weiter-so, keine Lösungen gefunden werden. Es ist ein Drehen im Kreis. Es gibt auch nicht die eine Lösung, die für alle passt. Es muss genau der einzelne Betrieb, z. B. das spezifische Theater, in den Blick genommen werden. Die handlungsleitende Frage sollte sein: Kann die Organisation, die Institution, für die Verantwortung getragen wird, eine Wirkungsstätte für Heterotopien werden? Entscheidend ist aus meiner Sicht das Ausprobieren, das Erproben, das Hinterfragen. Stellen Sie Fragen – fragen Sie sich selbst: Was ist der

Sinn von Eingruppierungen nach Schulabschluss? Und was ist Berufserfahrung für mich? Welche Access-Strategien verfolgen wir, oder gibt es bei uns nur eine Rampe? Wer braucht Access? Gibt es in meinem, in unserem Haus Menschen mit marginalisierter Position? Wo sind sie? Sind es die Sicherheits- und Reinigungskräfte? Und bei wem sind sie beschäftigt? Wer darf zur Betriebsfeier? Wer kommt zur Premierenparty? Wo sind die Kinder?

Die Co-Gründerin von »We Are Feminist Leaders«, Leila Billing, untersucht Folgendes: Ihr geht es darum zu verstehen, dass wir nur so sicher und nur so gestärkt sind wie die vulnerabelsten unter uns. Wer ist in Ihrem Betrieb vulnerabel? Und falls Ihnen niemand einfällt, warum fällt Ihnen niemand ein? Es geht darum, undemokratische, intransparente und asymmetrische Kräftebeziehungen und -dynamiken sichtbar zu machen, sie zu transformieren, sie zu zerbrechen. Führung bedeutet, eine Plattform zu haben, legitimiert zu sein, Türen zu öffnen. Wem öffnen Sie die Türen? Welche Türen schließen Sie ab? Und wenn die Tür einmal offen ist: Wer hat eine Schlüsselrolle bei der Mitgestaltung? Sind es bislang strukturell marginalisierte Personen oder nicht?

Im Moment sehe ich drei Wege: Ich sehe Personen, Führungskräfte, die heute so agieren wie vor 20 Jahren. Sie haben ihre rebellische Phase Ende der 1990er Jahre überwunden und ruhen sich leider heute darauf aus. Und ich sehe Menschen in meinem Arbeitsumfeld, die alles besser machen wollen. Sie haben hohe Sensibilität, sind klug und gehen mit Visionen an Häuser. Es dauert aber nicht lange und sie sind völlig ausgebrannt. Völlig erschöpft von den Umständen, den Strukturen und dem Unwillen ihres Umfeldes, mitzuziehen. Und ich sehe Menschen in meinem Arbeitsumfeld, die es in der Theorie schon verstanden haben. Denen aber der Mut und die Kraft fehlen, aufzubegehren, weil sie Angst vor Fehlern und Kritik haben. Allerdings müssen wir ehrlich zu uns und unserem Umfeld sein: Scheitern ist berufliche Wirklichkeit.

Führungskräfte müssen nicht alles auf einmal ändern wollen. Denn die schier endlose Zahl an Möglichkeiten, multipliziert mit dem politischen Anspruch, den wir manchmal an uns haben, führt auch nur ins Burnout. Irgendwo zwischen diesen Extremen, dem Burn-out und dem Nichtstun, liegt das, was wir alle tun sollten.

✘

Fatima Çalışkan ist Moderatorin, Kuratorin, Autorin und Vorständin von FUMA Fachstelle für Gender und Diversität in NRW. Der Beitrag ist der gekürzte Impulsvortrag anlässlich der Fachtagung »Frauen in Führung« des Deutschen Kulturrates.

**Führung bedeutet,
eine Plattform zu
haben, legitimiert zu
sein, Türen zu öffnen.**

Feministische Zukunft

↳ Kristina Lunz im Gespräch mit Theresa Brüheim

Was will feministische Außenpolitik erreichen? Wie viele Frauen in Führung gibt es in diesem Politikfeld? Und wie führt man ein Team, das sich täglich mit außenpolitischen Krisen, Kriegen, Konflikten und Menschenrechtsangriffen auseinandersetzt? Im Gespräch mit Theresa Brüheim gibt die Gründerin des Centre for Feminist Foreign Policy, Kristina Lunz, Antworten auf diese Fragen und mehr.

Was ist feministische Außenpolitik?

Feministische Außenpolitik ist ein Ansatz, der über hundert Jahre alt ist und der Außen- und Sicherheitspolitik auf den Kopf stellen möchte. Es geht darum, weg von dem traditionellen machtpolitischen Denken zu kommen, das nationale und militärische Sicherheit an die Spitze stellt, hin zu einem Ansatz, der menschliche Sicherheit, Menschenrechte, Diplomatie und zivile Krisenprävention an erste Stelle setzt. Feministische Außenpolitik geht gegen jegliche patriarchalen Strukturen in Außen- und Sicherheitspolitik vor. Denn die Gewaltbereitschaft eines Landes – sowohl nach innen als auch nach außen – ist abhängig vom Niveau der Gleichberechtigung im Land selbst. Solange es patriarchale, gewaltvolle Strukturen gibt, die die Unterdrückung von Frauen und strukturelle Gewalt gegenüber politischen Minderheiten befördern, kann es niemals zu nachhaltigem Frieden kommen.

Einige Unterschiede zwischen feministischer und patriarchaler Außenpolitik wurden schon deutlich. Welche weiteren gibt es?

Traditionelle Außenpolitik basiert auf der Denkschule des sogenannten Realismus. Die sagt aus, dass alle Staaten in Anarchie zueinanderstehen, weil es keine supranationale Regierung gibt. Wenn Staaten in Anarchie zueinanderstehen, will jeder Staat relativ mächtiger sein als der andere. Diese Macht erhält man durch militärisches Aufrüsten, Imperialismus, Unterdrückung, Kriege usw. Dieses Denken hält uns seit Jahrhunderten in gewaltvollen Situationen und Gesellschaften.

Feministisches Vorgehen in der Außen- und Sicherheitspolitik hingegen meint, dass militärisch aufgerüstete Länder weder mittel- noch langfristig Sicherheit befördern, sondern sie sind der Grund für Unsicherheit. Je aufgerüsteter Staaten sind, desto wahrscheinlicher ist es, dass immer wieder Konflikte und Kriege ausbrechen. Feministische Außenpolitik sagt, dass militärische Sicherheit nichts mit menschlicher Sicherheit zu

tun hat. Um menschliche Sicherheit zu gewährleisten, bedarf es des Schutzes und der Verteidigung der Menschenrechte, der globalen Gesundheitsversorgung, der Ernährungssicherheit und der Umwelt. Es muss ein Klima geschaffen werden, in dem man frei von dieser kontinuierlichen Gewalt leben kann.

Mit Annalena Baerbock hat Deutschland erstmalig eine Außenministerin. Auch im Koalitionsvertrag ist »Feminist Foreign Policy« in einem Paragraphen festgeschrieben.

Welchen Weg hat Deutschland trotz dieser ersten Bemühungen hin zu einer feministischen Außenpolitik noch zu gehen?

Deutschland hat noch ganz schön viel zu tun. Die Bundesrepublik ist weltweit der viertgrößte Waffenexporteur. Deutschland trägt so durch die Bereitstellung von Waffen in großem Maße zu internationaler Unsicherheit und Gewalt bei. Jährlich gibt Deutschland viel mehr Geld für Verteidigung und Aufrüstung als für menschliche Sicherheit aus. Es könnte viel mehr Geld für die feministische Zivilgesellschaft und die Verteidigung von LGBTQIA- und Frauenrechten ausgegeben werden, die seit Jahren massiv angegriffen werden. Deutschland sollte sich viel stärker für abrüstungspolitische Themen einsetzen – so z. B. auch für die Ratifizierung des Atomwaffenverbotsvertrages, wenn wir denn wirklich zu einer Welt ohne Atomwaffen kommen wollen. Die Bundesrepublik sollte ein striktes Rüstungsexportkontrollgesetz durchsetzen und die zunehmende Militarisierung des Cyberraumes besser im Blick haben.

Deutschland kann und muss da noch richtig viel machen. Ein Anfang wäre auch die Machtverteilung im Auswärtigen Amt. Mit Annalena Baerbock steht zum ersten Mal eine Frau an der Spitze – aber eben erstmalig in der langen 151-jährigen Geschichte des Auswärtigen Amtes. Das allein ist ein Armutszeugnis. Auch bei der Verteilung der weiteren Führungspositionen zwischen den Geschlechtern steht das Auswärtige Amt im interministeriellen Vergleich ganz hinten. Die Hausaufgabenliste für gerechtere Außenpolitik ist lang.

Sie sind Mitgründerin des Centre for Feminist Foreign Policy. Was ist das Anliegen Ihrer Arbeit?

Wir sind ein sogenanntes Sozialunternehmen: Vor vier Jahren haben wir eine gemeinnützige GmbH gegründet. Heute sind wir ein Team von zehn Leuten in Berlin. Wir produzieren zum einen Wissen, zum anderen be-

raten wir. Dabei pushen wir unsere Themen und Agenda zur Außen- und Sicherheitspolitik. Konkret arbeiten wir an sechs Hauptthemenfeldern: Menschenrechte – konkret die Verteidigung von LGBTQIA- und Frauenrechten, Abrüstung, Klimagerechtigkeit, Antirassismus und dekolonialisierte Außenpolitik, feministische Entwicklungspolitik und feministische Außenpolitik. Wir setzen konkrete Projekte um, unter anderem finanziert von Regierungen, aber auch von Stiftungen, z. B. zur Erforschung der internationalen antifeministischen Bewegung. Außerdem arbeiten wir gemeinsam mit anderen zivilgesellschaftlichen Organisationen beispielsweise zum Atomwaffenverbotsvertrag oder zur zunehmenden Militarisierung des Cyberspace.

Sie sind nicht nur Mitgründerin, sondern auch Co-CEO. Was ist Ihnen in dieser Führungsposition wichtig? Was möchten Sie konkret umsetzen – im Hinblick auf das Thema feministische Außenpolitik und auch auf das Thema Führung im Unternehmen?

Zum einen will ich einen wirklichen Paradigmenwechsel in der Außen- und Sicherheitspolitik schaffen. Aus dem einfachen Grund heraus, dass die Welt seit einigen hundert Jahren nach einem bestimmten Mindset regiert wird, das nicht funktioniert. Ständig gibt es Kriege, Ausbeutung, Menschenrechtsverletzungen. Wir brauchen dringend bessere Lösungen, um eine Zukunft zu gestalten, die endlich für die globale Mehrheit funktioniert. Das sind die Ziele feministischer Außenpolitik in meiner Organisation. Im Februar ist auch mein Buch »Die Zukunft der Außenpolitik ist feministisch« dazu erschienen.

Zum anderen legen meine Mitgeschäftsführerin Nina Bernarding und ich in der Unternehmenskultur sehr viel Wert auf professionelle inhaltliche Exzellenz, nach der wir auch das Team zusammenstellen. Besonders wichtig ist uns auch »Kindness«. Ich nutze bewusst das englische Wort. Im Deutschen haben wir kein Wort, das diese wunderschöne Mischung aus Freundlichkeit, Güte, Warmherzigkeit und Unterstützung so ausdrückt. Wir setzen uns jeden Tag mit Kriegen, Konflikten, Vergewaltigungen als Kriegswaffe, Umweltzerstörung, Menschenrechtsangriffen und anderem auseinander. Wenn wir dann unserem Team nicht eine von Kindness geprägte Unternehmenskultur anbieten könnten, wäre es eine Organisation, in der ich nicht arbeiten wollen würde.

Sie kommen aus einer Arbeiterfamilie, haben als Erste in der Familie studiert – in Oxford, London und Stanford. Auch vor diesem Hintergrund: Was ist für Sie als weibliche Führungskraft besonders wichtig?

Für mich waren Klassismus und Sexismus die größten Hürden für beruflichen Erfolg. Bei anderen spielt Queerfeindlichkeit oder Rassismus eine Rolle. Deutschland muss endlich eine bildungsgerechte Gesellschaft schaffen. Bisher entscheiden vor allem der Bildungshintergrund und das Einkommen der Eltern über den Bildungserfolg der Kinder. Und natürlich werden in unserer Gesellschaft seit über 4.000 bis 6.000 Jahren Macht, Positionen, Ressourcen von Männerhand an Männerhand weitergegeben. Wir müssen uns in Deutschland

die Frage stellen – ich zitiere eine Studie der Harvard Business Review – »Why do so many incompetent men become leaders?«. Es wird für Führungspositionen nicht nach Kompetenz rekrutiert, sondern in der Regel nach dem Geschlecht. Deshalb haben Männer seit Hunderten von Jahren ungerechtfertigte Privilegien. Und wir haben so in der Masse eben nicht die kompetentesten Menschen an der Spitze. Das hat gesellschaftliche Auswirkungen: Zig Studien von McKinsey, BCG usw. zeigen dies. Unfaire Machtverteilung zwischen den Geschlechtern hat negative Auswirkungen für eine Gesellschaft bezüglich der Gelderwirtschaftung, der Gründung und Führung von Unternehmen und Organisationen, der Bedürfnisanerkennung und mehr. Wir haben nur 14 Prozent Gründerinnen in diesem Land. Fast alle Gelder gehen an Gründer – und nur sehr wenige an Gründerinnen. Diese Betonwände kennen alle Frauen, die in Führungspositionen arbeiten. Und auch viele, die noch nicht dort arbeiten, weil sie davon abgehalten werden.

Wie können Frauen in Führung unterstützt werden? Was fordern Sie auch von der Politik, der Gesellschaft oder auch von anderen Organisationen?

Geldgeber müssen aufhören, fast das ganze Geld an Gründer zu geben, sondern endlich auch Gründerinnen und feministische Arbeit unterstützen. Von der OECD erhobene Zahlen zeigen, dass in den letzten Jahren zwar die Förderung von Gleichberechtigung und anderen feministischen Themen durch internationale Gelder zugenommen haben, aber die feministische Zivilgesellschaft – also Grass-Roots-Arbeit, wie wir sie betreiben – davon nur ein Prozent bekommt. Der Großteil des Geldes geht an die großen UN-Agenturen.

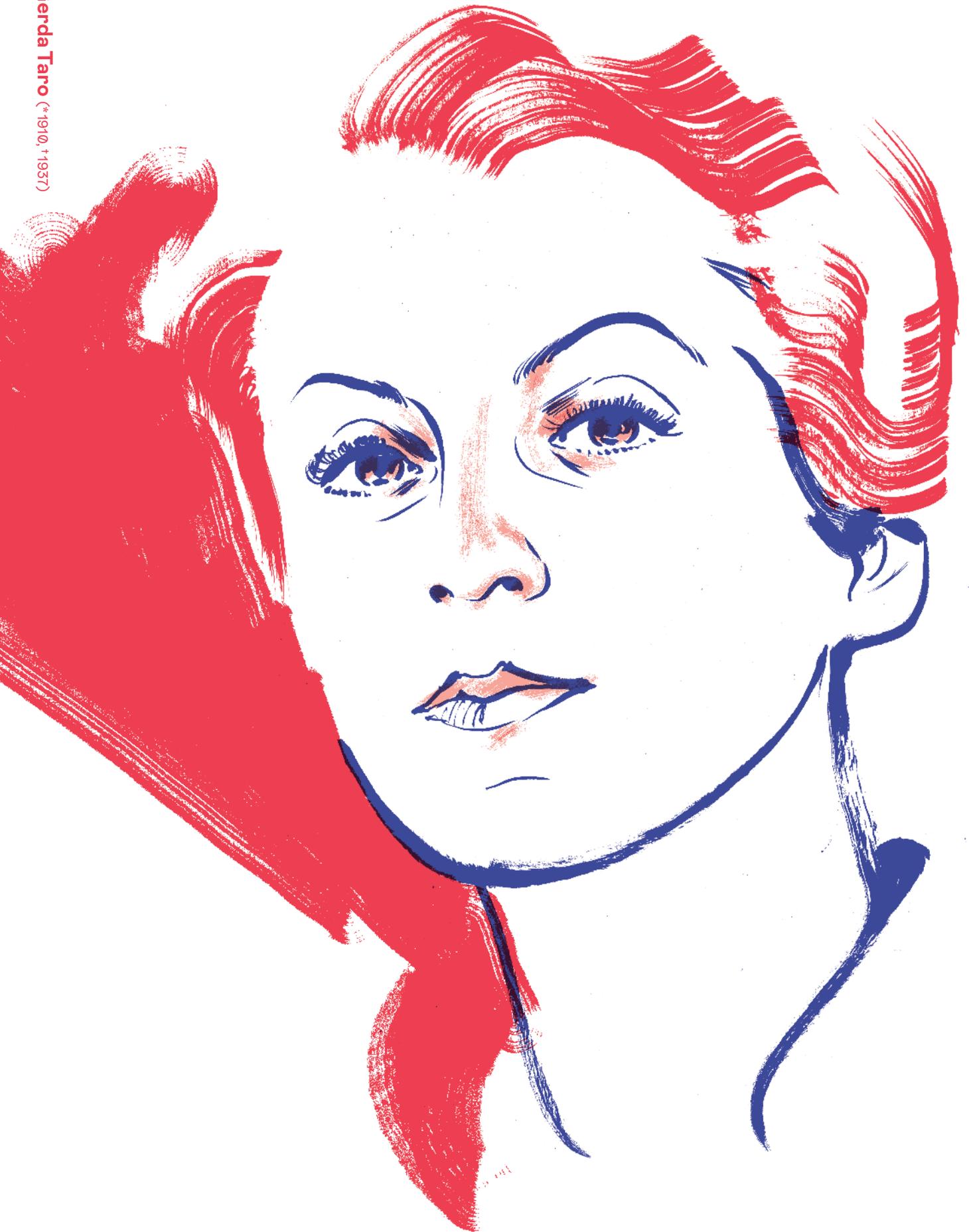
Wir müssen wegkommen von einer Kultur, in der wir es als normal empfinden, dass Gewinne privatisiert werden und Individuen zugutekommen, aber Kosten und Probleme kollektiviert werden. Das heißt, um Umweltverschmutzung oder Menschenrechtsverletzungen kümmern wir uns alle oder auch keiner wirklich – wenn wir Glück haben, befassen sich damit NGOs, deren Mitarbeitende in der Konsequenz unterbezahlt und ausgebrannt sind. Davon müssen wir wegkommen, auch um die Arbeit der Zivilgesellschaft mehr aufzuwerten. Ich habe hier ein Team der schlauesten Köpfe sitzen, die mit Handkuss in Top-Privatunternehmen genommen wurden und werden, aber sie haben sich dafür entschieden, ihre Exzellenz in eine Arbeit zu stecken, die uns als Gesellschaft zugutekommt – und zwar für einen Bruchteil des Gehaltes, das sie im Privatsektor verdienen könnten. Das verdient so viel Wertschätzung, aber zivilgesellschaftliche Arbeit bekommt diese einfach nicht.

✕

Kristina Lunn ist Mitbegründerin, Co-CEO des Centre for Feminist Foreign Policy und Autorin des Buches »Die Zukunft der Außenpolitik ist feministisch« (Ullstein 2022). Theresa Brüheim ist Chefin vom Dienst von Politik & Kultur.



Annemarie Renger (* 1919, † 2008)



Wie ist die Situation von Schwarzen Frauen in Führung? Cécile Latrinité Ngo Mai ist Teil der »Black Academy« und berät unter anderen zu den Themen »Gender« und »Woman Empowerment« in Benin. Hier gibt sie Antworten auf diese Frage und mehr.

1. Sie sind eine der Koordinatorinnen des Programms »Minos: Women Empowerment« von Place for Africa. In dieser Funktion begleiten Sie 150 Frauen in den Bereichen Führung und politische Bildung.

Zunächst einmal ist es wichtig, daran zu erinnern, dass das Programm »Minos«, von dem Sie sprechen, über 150 Frauen hinausgeht. Diese Vielzahl von Frauen, die täglich an diesem Programm teilnehmen, ermöglicht es uns, die Notwendigkeit zu erkennen, Frauen auf dem Weg zur Selbstermächtigung, zum Empowerment, zu begleiten, aber auch das Potenzial zu wecken, das oft in ihnen verborgen liegt. Wissen Sie, sie haben oft Angst, sich selbst auszudrücken, aufgrund der Art und Weise, wie die Gesellschaft auf sie blickt oder aufgrund der Last der Kultur.

Die Frauen, die an unseren Kursen teilnehmen, kommen aus verschiedenen Ländern und haben unterschiedliche Erfahrungen und Realitäten, die ihr Leben maßgeblich beeinflussen. Dies unterstreicht auch ihre Entschlossenheit, an diesem Programm teilzunehmen, um Frauen zu unterstützen.

2. Sie kommen aus Benin und arbeiten unter anderem in Kamerun. Wie ist es um die Situation von Frauen in Führungspositionen in Benin bestellt? Gibt es Unterschiede zu Kamerun?

Wenn ich von Kamerun und Benin spreche, muss ich zuerst sagen, dass die Führungsrolle der Frauen in diesen beiden Ländern täglich immer wieder von Frauen gestärkt wird, die nicht aufgeben und anderen Frauen helfen, selbstbestimmt zu leben.

Aber es ist nicht angebracht, allgemeine Vergleiche zwischen Kamerun und Benin in Bezug auf die Führungsrolle der Frauen anzustellen – oder zwischen zwei anderen Ländern auf dem afrikanischen Kontinent oder anderswo. Selbst die Realitäten in einem Land variieren von einem Gebiet zum anderen sehr. Wenn wir z. B. Benin betrachten, können wir Unterschiede zwischen einer Frau in Cotonou und einer anderen in Sakété feststellen. Das Gleiche gilt für Kamerun: Die Realitäten sind je nach Region unterschiedlich, einer Frau in Yaoundé stellen sich nicht die gleichen Herausforderungen wie einer in Yokadouma. Die Führungsrolle Schwarzer Frauen auf dem Kontinent zeigt sich in verschiedenen Formen und macht verschiedene Arten der Führung deutlich; ein Vergleich auf nationaler Ebene ist daher nicht naheliegend.

Sich auf Verallgemeinerungen und Vergleiche einzulassen, würde bedeuten, den täglichen Kampf dieser Frauen in ihren eigenen Gebieten zu übersehen. Es ist wichtig, von Fall zu Fall zu sprechen, um niemanden zu untergraben. Und eine unserer Aufgaben in der »Black Academy«, einer Initiative des Zentrums für internationale Kulturelle Bildung in Mannheim, von MeineWelt und Place for Africa, ist es, spezifische Innovationen Schwarzer Menschen vorzustellen, sowohl bekannter als auch weniger bekannter, ohne zu verallgemeinern.

Die doppelte Herausforderung

5 Fragen an Cécile Latrinité Ngo Mai

Aber in beiden Ländern gibt es Frauen in Führung, die trotz institutioneller, traditioneller und gesellschaftlicher Barrieren etc. einen positiven Einfluss auf andere Frauen haben. Wie z. B. Reine Ntone aus Kamerun, eine junge Frau, die derzeit Systemingenieurin bei der NASA ist – ein bisher sehr männlich geprägter Beruf.

3. Wie ist es um die Situation Schwarzer Frauen in Führung bestellt? Vor welchen Herausforderungen stehen diese insbesondere?

Weibliche Führungsqualitäten werden allgemein in der Gesellschaft überhaupt nicht geschätzt. Der Kampf auf dieser Ebene ist wichtig, aber er wird noch wichtiger, wenn diese Führungsposition von einer Schwarzen Frau ausgeübt wird. Es ist daher notwendig, die bestehenden Schwierigkeiten je nach den Realitäten der Kontinente, der Länder und der Gesellschaften zu analysieren.

Nehmen wir den Fall Afrika: Die Realität einer Frau in einem Land wie Niger, die mit dem Gewicht der Tradition usw. konfrontiert ist, ist nicht dieselbe wie die einer Schwarzen Frau in Südafrika, die z. B. in einem rassistischen Umfeld lebt. Bereits auf dieser Ebene können wir die Unterschiede im Grad der Herausforderungen erkennen. In Europa oder in Amerika sind Schwarze Frauen dort mit ganz anderen Realitäten konfrontiert als in Afrika. Eine Schwarze Frau aus Kolumbien wird Ihnen andere Geschichten über ihre Herausforderungen als Teil einer Minderheit erzählen. Wir müssen darauf hinweisen, dass diese Aspekte der Herausforderungen im Hinblick auf die lokalen Kontexte und Realitäten berücksichtigt werden müssen, um die Besonderheiten zu erfassen und Mechanismen zu finden, um sie zu beheben.

Eine Schwarze Frau steht hier vor einer doppelten Herausforderung: Sie muss sich von ihrer »socio-racial affiliation«, sprich von ihrer Zugehörigkeit zur Gesellschaft und »Race«, befreien und sich sowohl mit rassistischen als auch mit geschlechtsspezifischen Vorurteilen auseinandersetzen. Sie kämpft also einen doppelten Kampf: Sie muss sich in ihrer Gemeinschaft behaupten und sich dann gegenüber anderen durchsetzen. Im Ergebnis ist sie isoliert, versteckt und nicht ausreichend hervorgehoben – im Vergleich zu einer weißen Frau. Es gibt zwar Ausnahmen von Schwarzen Frauen, die sichtbar sind, aber diese Zahl ist minimal im Vergleich zu dem verborgenen Potenzial.

4. Wie adressieren Sie in Ihrer Arbeit für die Black Academy diese Herausforderungen?

Im Rahmen der »Black Academy« ermutigen wir Frauen und Mädchen durch unsere Ausbildungsprojekte, Vertrauen in sich selbst zu haben, indem wir ihnen die notwendigen Werkzeuge an die Hand geben – z. B. Trainings zu ihrer eigenen Geschichte, das Kennenlernen persönlicher Heldinnen, Selbständigkeit durch eine zusätzliche Ausbildung im Projektmanagement usw. So dass sie ihr volles Potenzial als Mensch zum Ausdruck bringen können. Die härteste Arbeit ist dabei die mentale. Durch den Ansatz, Einstellungen zu dekonstruieren, wollen wir diesen Frauen zeigen, dass sie mehr sind als das, was die Geschichte immer über sie gesagt hat.

Die »Black Academy« wird dazu beitragen, die Fähigkeiten all dieser Frauen hervorzuheben und ihre Innovationen für andere Frauen und alle anderen neugierigen Menschen zu dokumentieren. Wir wollen das Neue sichtbar machen und ein anderes, wenig bekanntes oder wenig geschätztes Bild der Schwarzen Frau vermitteln.

5. Was fordern und was wünschen Sie sich für die Zukunft von Frauen – insbesondere von Schwarzen Frauen – in Führungspositionen?

Als junge Schwarze Frau und als Schwarze Führungspersönlichkeit wünsche ich mir, dass auch viele andere Schwarze Frauen die von der Gesellschaft auferlegten Barrieren überwinden und in verschiedenen Bereichen auf dem gleichen Niveau wie weiße Frauen und sogar wie Männer Führungspositionen einnehmen. Ich möchte, dass sie das Potenzial, das in ihnen steckt, entfalten können, und dafür müssen sie lernen, verstehen, denken und begleitet werden. Aus diesem Grund bin ich Teil der »Black Academy«, einem Projekt, das sich entschlossen für diesen Weg einsetzt.

✕

Cécile Latrinité Ngo Mai ist Beraterin im Bereich Gender und nachhaltige Entwicklung sowie Prozessbegleiterin für Dekolonisierung. Sie ist unter anderem Koordinatorin des Programms Minos: Women Empowerment von Place for Africa in Benin und begleitet 150 Frauen in den Bereichen Führungsqualitäten und politische Bildung. Aus dem Englischen übersetzt von Theresa Brüheim.

Sich auf Verallgemeinerungen und Vergleiche einzulassen, würde bedeuten, den täglichen Kampf dieser Frauen in ihren eigenen Gebieten zu übersehen.

Muster in Frauennetzwerken

➤ Simone Kauffeld im Gespräch mit Cornelia Kunkat

Simone Kauffeld arbeitet zu Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie an der TU Braunschweig und führt derzeit die erste Studie zur Wirksamkeit von Frauennetzwerken in Kultur und Medien durch. Im Gespräch mit Cornelia Kunkat gibt sie Einblicke in die Ergebnisse.

Frau Kauffeld, Sie interessieren sich seit Längerem für die Arbeitsweise und Wirksamkeit von Frauennetzwerken. Aus meiner Beobachtung gab es in den letzten fünf Jahren im Kultur- und Medienbereich einen richtigen Gründungsboom. Wie erklären Sie sich, dass Frauennetzwerke bisher noch gar nicht wissenschaftlich beforscht wurden und Sie mit Ihrer gerade an der TU Braunschweig anlaufenden Studie Pionierin sind?

Sie haben recht, wir haben es mit einem neuen Phänomen zu tun, das sich z. B. auch in der Wirtschaft findet. Aber eine auf Netzwerke von Frauen und FLINTA*-Personen – die Abkürzung steht für Frauen, Lesben, intergeschlechtliche, nichtbinäre, trans und agender Personen – fokussierte Studie gibt es bislang nicht, obwohl die Formierung von nicht-klassisch-männlich agierenden Netzwerken seit ein paar Jahren stark zunimmt und angesichts der noch immer nicht eingelösten Geschlechtergerechtigkeit erhöhte politische Relevanz besitzt. Netzwerkforschung ist grundsätzlich keine Männer-Domäne. Daran kann es nicht liegen, dass hier noch keine wissenschaftlichen Betrachtungen vorliegen. Forschung ist oft von Forschungsförderung abhängig. Forschungsgelder konnten auch wir zu dem Thema noch nicht einwerben. Das öffentliche Interesse ist möglicherweise nicht groß genug. Auch lassen sich die Netzwerke selbst nicht so gern in die Karten gucken. Vielleicht liegt es zudem an der manchmal negativen Konnotation von Netzwerken als »Seilschaften«. Das Netzwerken hat etwas Anrüchiges, in dem Sinne, dass ein instrumentelles Menschenbild und eine Eigennutzenorientierung damit verbunden sind. Der Vorwurf, dass Netzwerker nicht aufgrund ihrer fachlichen Kompetenzen beruflich erfolgreich sind, sondern weil sie die richtigen Personen kennen, ist impliziert.

Was ist das genaue Ziel Ihrer Studie?

Bisherige Überlegungen weisen auf einen Geschlechterunterschied in der Effektivität der Networking-Aktivitäten hin, infolge derer Frauen auf weniger potenzielle Ressourcen in ihren Netzwerken zurückgreifen können. Aber entspricht dies der Wirklichkeit? Oder ist die Art der Unterstützung, die Frauen aus ihren Netzwerken ziehen, bisher vielleicht einfach zu wenig erforscht? Wir möchten umfassend untersuchen, was sich Frauen von Netzwerkgründungen versprechen. Ob ihre Ziele und Wünsche eingelöst werden? Welche Organisationsformen Frauennetzwerke erfolgreich machen und ob sie sich in ihrem Grundmuster von klassisch-männlich-agierenden Netzwerken unterscheiden?

Erst eine genauere Erforschung der Unterstützung, welche Frauen und FLINTA*-Personen in ihren Netzwerken suchen und finden, ermöglicht eine zielgerichtete Förderung dieses Personenkreises und ihrem sozialen Kapital. Mit der geplanten Studie wollen wir hier einen Beitrag leisten, wenn wir beispielsweise die Merkmale identifizieren, die in Verbindung mit Erfolgsmaßen wie Karrierechancen, mentaler Stärkung, politischer Willensbildung oder beruflicher Vernetzung stehen. Und natürlich stellen wir diese immer in Bezug zu den jeweils spezifischen Netzwerkzielen.

Und wie gehen Sie dabei vor?

Wir schauen uns die Personen genau an, die sich in den Netzwerken zusammengeschlossen haben. Welche psychologischen Merkmale haben sie, und welche Merkmale kennzeichnen schließlich die Frauen, die daraus etwas schöpfen? Wie sind die Beziehungen der Mitglieder untereinander? Herrschen in einem Netzwerk eher homogene oder diverse Einstellungen vor? Sind die Gruppen, bezogen auf Alter, thematische, soziale und kulturelle Hintergründe, eher ähnlich oder unterschiedlich? Welche Muster zeichnen sich ab, damit die Netzwerkarbeit erfolgreich ist? Und wir untersuchen beispielsweise auch, wie oder ob sich die Regelmäßigkeit und Dauer der Treffen oder die Mediennutzung auf die Zufriedenheit der Mitglieder auswirkt.

Gibt es einen Studienaspekt, der Sie bereits besonders interessiert?

Ja. In typischen, männlich dominierten Netzwerken geht es sehr schnell um konkrete Karriere-Möglichkeiten: Wer aus diesem Kreis könnte welche Position ideal wahrnehmen? Wer von uns kann wo wie unterstützen? Von Beraterinnen höre ich, dass Frauen in ihren Netzwerken vielfach dazu neigen, die Vereinbarkeit von Kindern und Karriere oder die Work-Life-Balance zu besprechen. Dies sind anekdotische Beobachtungen, und mich interessiert: Ist dies empirisch haltbar? Sowie die Frage, ob diese Themen, wenn sie denn besprochen werden, hilfreich sind für eine emotionale Entlastung,

die Bewusstwerdung, dass ich keine Außenseiterposition habe oder andere Dinge.

Zudem gibt es die Beobachtung aufbauend auf dem Homophilie-Effekt – gleich und gleich gesellt sich gern –, dass Männernetzwerke größer sind und mehr Hierarchiestufen in sich vereinen: In unseren Untersuchungen in der Wissenschaft gibt es Doktoranden, die Post-Docs und Professoren in ihren Netzwerken haben. Die Doktorandinnen haben hingegen oft vor allem Frauen auf der gleichen Hierarchiestufe in ihrem Netzwerk, da die Post-Doc- und Professorenstellen von Männern besetzt sind.

Die Top-Führungspositionen sind noch längst nicht so zahlreich von Frauen besetzt, die entsprechend unterstützen könnten oder als Rollenvorbild wirken. Besteht hier eine Korrelation, lässt sie Rückschlüsse auf die Wirksamkeit zu oder sind andere Muster bewusst gewählt? Hier könnte die Studie Fragen erhellen.

Netzwerken hat etwas Anrühiges, in dem Sinne, dass ein instrumentelles Menschenbild und eine Eigennutzenorientierung damit verbunden sind.

Vermuten Sie, dass Ihre Studie auch Aufschluss darüber gibt, in welchen Strukturen und Hierarchieformen Frauen lieber und gegebenenfalls effektiver arbeiten würden?

Ja, obwohl wir nicht explizit danach fragen. Es könnte sich aber herausstellen, dass Frauennetzwerke stärker dezentral organisiert sind oder dass sich Frauen in den Netzwerken vielfach über alternative Führungsmodelle austauschen, die sich durch flachere Hierarchien oder Doppelspitzen auszeichnen. Beide Punkte könnten ein Hinweis darauf sein, dass Frauen sich als Gleiche unter Gleichen auch im Arbeitsalltag wohler fühlen. Oft zeigen sich Frauen nicht so wettbewerbsorientiert wie typischerweise Männer.

Ist es aus Ihrer Sicht als Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologin gesamtgesellschaftlich positiv zu werten, dass sich derzeit so viele Frauennetzwerke bilden, oder wären Sie glücklicher, wenn es mehr bewusst gemischte und diverse Netzwerke gäbe?

In der jetzigen Zeit ist es sehr sinnvoll, dass Frauen durch ihre Netzwerke in gewissen Branchen sichtbar werden, sodass bei Medienanfragen, Podiumsbesetzungen oder anderen Veranstaltungen das Argument nicht länger zählt, man hätte keine passende weibliche Expertin finden können.

Perspektivisch bin ich keine Freundin von »Closed Shops«, also Netzwerken, die exklusiv sind und dies auch bleiben wollen. Es wäre wünschenswert, wenn es eine generelle Offenheit für neue Personen gibt und andere Perspektiven in Netzwerken erwünscht sind, weil diese Offenheit Diskussionen belebt und neue Erkenntnisse ermöglicht.

Beobachten Sie noch andere Gruppen, die vermehrt Netzwerke bilden? Sagt dies etwas Spezifisches über unsere Gesellschaft aus?

Netzwerke sind gerade sehr in, weil wir in einer Zeit der Enttraditionalisierung leben. Jeder ist der Gestalter seines eigenen Lebens. Wir leben in einer Multi-Options-Gesellschaft. Die Handlungsmöglichkeiten haben sich in allen Lebensbereichen vervielfältigt. Jede und jeder muss ständig zwischen verschiedenen Optionen wählen. Dies führt zu einem Zustand permanenter Ungewissheit. Netzwerke können stabilisierend wirken und Heimat geben, beruflich wie privat.

Interessant ist auch, dass Organisationen interne Netzwerke unterstützen, weil sie deren Arbeitsweise positiv beeinflussen: Schnittstellen laufen runder und Hierarchieebenen werden überwunden. Zudem wirken sich soziale Beziehungen positiv auf das Speichern von explizitem und implizitem Wissen aus. Deshalb achten Unternehmen oft bereits beim »Onboarding-Prozess« darauf, dass sich die Mitarbeitenden Netzwerke in der Organisation aufbauen und unterstützen dies.

Ja, diese Entwicklung habe ich auch bereits in großen Unternehmen der Kreativwirtschaft wahrgenommen. Dort arbeiten Frauennetzwerke, die vom Vorstand geschätzt und auch konsultiert werden. Noch eine letzte Frage: Haben die Netzwerke, die sich an Ihrer Studie beteiligen, einen besonderen Erkenntnisgewinn?

Ja. Denn wenn sich aus einem Netzwerk mindestens zehn Mitglieder beteiligen, können wir die Zufriedenheit der Menschen in dem Netzwerk bemessen, außerdem welche Erwartungen ihrerseits bestehen, welche Themen dominieren, welche Organisationsformen die Mitglieder besonders schätzen und welche Netzwerkbeziehungen charakteristisch sind. Diese Daten können wir anonymisiert erheben.

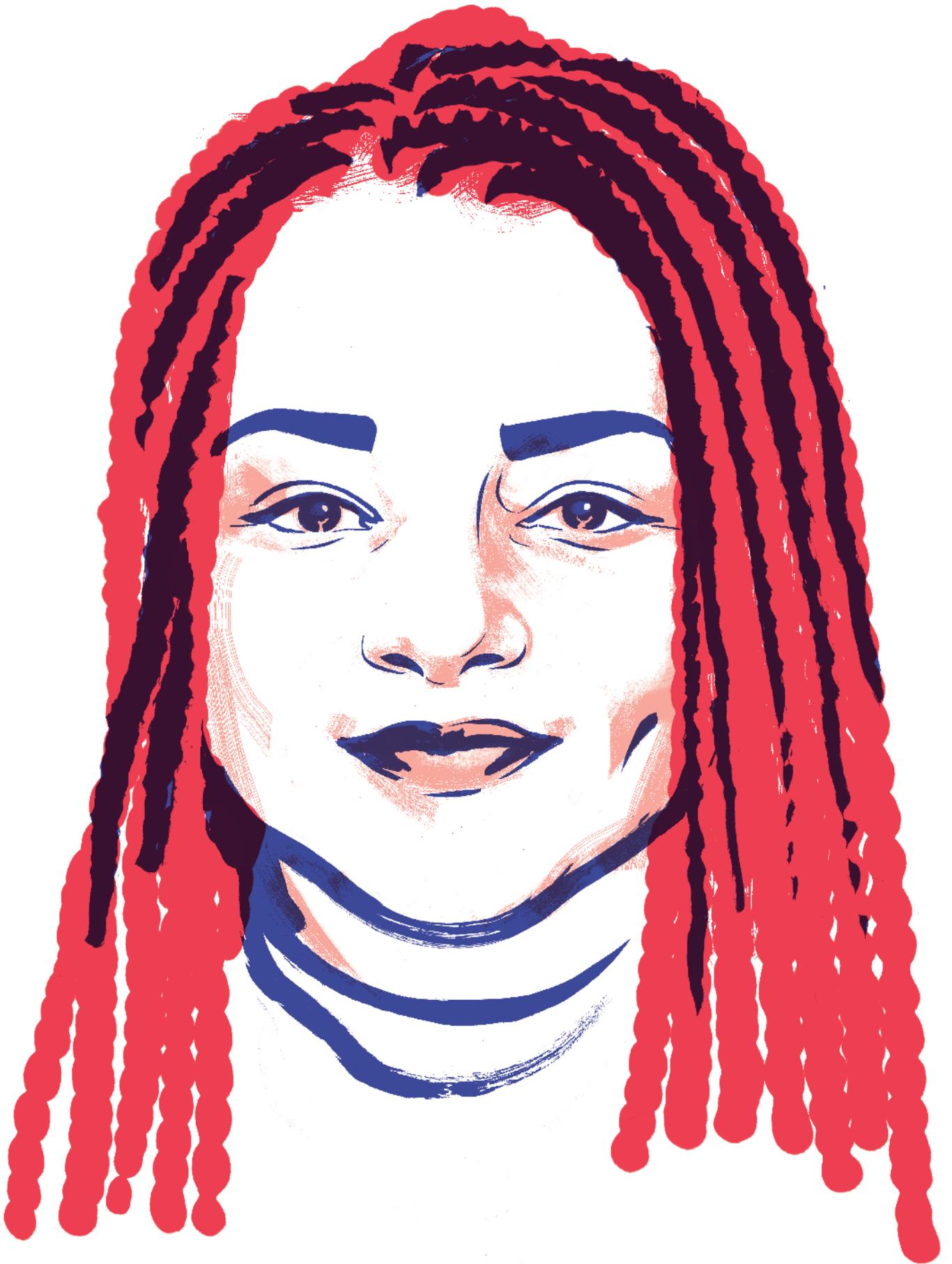
Auf diese Weise hat das entsprechende Netzwerk einen Erkenntnisgewinn zu seiner eigenen Wirksamkeit. Diese speziell auf das eigene Netzwerk ausgerichtete Auswertung der Studie tragen wir, wenn gewünscht, den Mitgliedern erklärend vor. Auch unterstützen wir gerne dabei, gemeinsam Folgerungen abzuleiten, die das Netzwerk für die Mitglieder noch attraktiver und wirksamer machen. Ein enger Kontakt zu den Mitwirkenden ist uns sehr wichtig.

✕

Simone Kauffeld ist Professorin für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie an der TU Braunschweig. Cornelia Kunkat ist Referentin für Frauen in Kultur und Medien beim Deutschen Kulturrat. Sie berät Simone Kauffeld bei der Studie zur Wirksamkeit von Frauennetzwerken in Kultur und Medien.



Aminata Touré (*1992)



Gemeinsame Lösungen

Welche Rolle kommt Frauennetzwerken heute zu? Gründerin und Vorstandsmitglied der Music Women* Germany, eines Netzwerks für Frauen in der Musikbranche, Andrea Rothaug, erläutert die Bedeutung von Netzwerken speziell für Frauen.

1. Wie erklären Sie sich den großen Anstieg an Frauennetzwerken in Kultur & Medien?

Ein wichtiger Impuls ging von der Studie »Frauen in Kultur und Medien« des Deutschen Kulturrates aus, die aufzeigte, wie wenig sich die Zahlen in den letzten zehn Jahren verändert hatten. Eine gesamte Branche war damals gefragt, sich zu diesen Zahlen zu positionieren. Die damalige Kulturstaatsministerin Monika Grütters hatte hierzu zu einem Runden Tisch eingeladen, um aus den verschiedenen Kulturbranchen heraus zu eruieren, welche konkreten Handlungsbedarfe bestehen. Die Zusammenkünfte im Rahmen des Deutschen Kulturrates dienten darüber hinaus der Kräftebündelung, um mehr Chancengleichheit in Kultur und Medien zu erreichen. Hier wurde ein Gemeinschaftsgefühl erzeugt. Es fand eine Vernetzung statt und das Thema wurde in viele Gremien, Ausschüsse und Jurys getragen. Die Entwicklung konkreter Vorschläge war handfest und erzeugte Aufbruchstimmung, die auch zur Gründung der Music Women* Germany und ihrer Ländernetzwerke in Hamburg führte. Mentorinnenprogramme, Meet-ups, Konferenzen taten ihr Übriges – das Thema war in aller Munde.

2. Welche Bedeutung kommt Frauennetzwerken aus Ihrer Erfahrung bei Music Women* Germany zu?

Für die erfolgreiche Etablierung der Music Women* Germany bedurfte es von Anbeginn vieler, offener und engagierter Unternehmerinnen und Führungskräfte, die sich dem Thema annehmen und dieses promoten. Deshalb sah unsere Struktur die Gründung von 16 regionalen Frauennetzwerken in den Bundesländern ebenso vor wie die Zusammenführung der Akteurinnen im Komitee des bundesweiten Dachverbandes und die Teilhabe von bereits bestehenden oder neuen Frauennetzwerken an unseren Veranstaltungen, wie »Network The Networks«, einer Konferenz zur Vernetzung von Akteurinnen in Bund und Land. Notwendig war auch ein klarer Rahmen, der sowohl über regionale als auch über thematische Ausprägungen unserer und anderer Netzwerke definiert werden sollte. Nach unseren Erfahrungen haben Netzwerke eine größere Wirkung, wenn professionell und gemeinsam an Lösungen gearbeitet wird, die für das Gesamtziel Bedeutung haben und bei deren Erarbeitung weibliche und auch männliche Personen eingebunden sind.

3. Welche spezifischen Bedürfnisse bedienen Frauennetzwerke und auf welche Weise? Bieten sie eindeutige Vorteile?

Frauennetzwerke sollten passend gestaltet und zielorientiert sein sowie sich einer oder mehrerer spezifischer Aufgabengebiete verschreiben. So können sie dann auch eine Relevanz entwickeln, die sich in Vielfalt und Gleichberechtigung der Musikbranche niederschlägt und nachhaltig ihre Wirkung entfaltet. Wir haben schon vor der Einführung der Music Women* Germany die wesentlichen »Pain Points« herausgearbeitet, um diese auch konkret angehen zu können: Präsentation, Qualifikation, Vernetzung sowie die Schaffung von Datenmaterial und Präsenz des Themas Intersektionalität in der Bundeskulturpolitik. Dazu schaffen wir Ereignisse wie Business-Meet-ups, Tagungen, Diversity Workshops, Producer Prize, die Datenbank der Musikfrauen*, Jobportal und andere. Viele Netzwerke sind, wie wir, aber auch Schnittstelle und Kommunikatorin von Themen und Aktionen in der Branche. Hier ist die Reichweite und der Umfang des Angebotsportfolios allerdings bei allen Akteurinnen abhängig von der z. B. öffentlichen Förderung und der individuellen Women*Power, denn auch die Music Women* Germany erhalten keine nachhaltige Förderung auf institutioneller Ebene – wir arbeiten zum großen Teil ehrenamtlich, das ist nicht akzeptabel.

4. Welche Herausforderungen stellen sich bei der Netzwerkarbeit? Was fordern Sie auch von der Politik, um diese zu bewältigen?

Insbesondere der Aufbau großer Netzwerke sowie die kompetente Steuerung und Führung einer ergebnisorientierten Zusammenarbeit haben im Ehrenamt ihre Tücken. Viele Ideen, Ansprüche und Erfahrungen sind unter einen Hut zu bringen, Teilziele zu definieren, Partnerinnen und Partner zu akquirieren, Themen zu promoten. Die Herausforderungen von Netzwerkarbeit liegen sowohl im Interorganistorischen als auch in ihrer symptomatischen Unterfinanzierung. Zusätzlich werden Kompetenzen benötigt, die angemessen vergütet werden müssen, das ist in der Regel nicht möglich. Zudem müssen Ziele zumeist in einem dauerhaften Kommunikations- und Verständigungsprozess mit Berücksichtigung der wechselseitigen Erwartungen der beteiligten Akteurinnen und Akteure ausgehandelt werden. Dieser Prozess erfordert Kompetenz und Ausdauer. Zielfindungsprozesse können langwierig und konflikthaft verlaufen, wenn die Vorstellungen und Interessen sehr unterschiedlich sind und Konkurrenzen ins Spiel kommen. Dieser Druck verstärkt sich immens im Ehrenamt. Nicht zuletzt deshalb steht die Bundeskulturpolitik in der Handlungsnot, denn kulturpolitische Arbeit, die unsere Gesellschaft vielfältig und unsere Demokratie stabil hält, gibt es nicht ohne Personal, das bezahlt kompetent handelt. Wir brauchen dringend institutionelle Zuwendungen.

✘

Andrea Rothaug ist Gründerin und Vorstandsmitglied der Music Women* Germany.

Ohne Quote kein Kulturwandel

4 Fragen an Yvonne de Andrés

Die Kulturmanagerin Yvonne de Andrés kennt aus ihrer Arbeit bei den BücherFrauen und Pro Quote Frauennetzwerke sehr gut. Sie gibt Auskunft über deren Bedeutung, Vorteile und Herausforderungen.

1. Wie erklären Sie sich den großen Anstieg von Frauennetzwerken in Kultur & Medien?

Frauen möchten sichtbarer in der Kultur- und Medienbranche sein. Lange hat sich nichts bewegt, diese Ungleichheit abzuschaffen. Meiner Meinung nach wird es ohne eine Quote keinen Kulturwandel geben. Kultur braucht Wandel und wir sehen, dass die Strukturen viel mit Macht und Privilegien zu tun haben. Die mehrheitliche patriarchale Gesellschaft wird diese meist nicht freiwillig zur Verfügung stellen. Erst wenn Wandel erfolgt, kann weibliche Expertise, Gleichstellung und Diversität vorangebracht werden. Zulauf haben deshalb Frauennetzwerke, die Geschlechtergerechtigkeit als ein zentrales Anliegen definieren. Das trifft auf Vereine und Initiativen wie Pro Quote Medien (2012), Pro Quote Film (2015), Pro Quote Bühne (2017) oder in der Musikbranche auf die Initiative Keychange (2015) zu. Die »Killerphrase«, dass Personalbesetzungen oder die Vergabe von Aufträgen nach Qualität entschieden werden statt nach Quote, hat sich als unhaltbar erwiesen. Widerlegt haben dies zahlreiche Studien. Es ist endlich Zeit zum Umdenken!

2. Welche Bedeutung kommt Frauennetzwerken aus Ihrer Erfahrung bei den BücherFrauen und Pro Quote zu?

Es handelt sich bei den BücherFrauen und Pro Quote um ganz unterschiedliche Netzwerke. Die BücherFrauen verstehen sich als feministisches branchenpolitisches Netzwerk. Deren Grundideen sind Wissensaustausch, Networking und gegenseitige Unterstützung. Die regionalen Netzwerke organisieren sich selbst und setzen verschiedene Ideen um, wie z. B. Fortbildungen oder spezielle Vortragsreihen. Seit 1990 ist das bundesweite Frauennetzwerk BücherFrauen ein aktiver Verein mit 15 Regionalgruppen und einem bundesweiten Vorstand. So findet ein netzwerkübergreifender Austausch statt.

Die »Quoten-Initiativen«: Pro Quote Medien, Pro Quote Film und Pro Quote Bühne kämpfen für frauen- und geschlechterpolitische Ziele auf politischen, kulturellen, beruflichen oder sozialen Gebieten. Speziell »Pro Quote Film« und »Pro Quote Bühne« fordern, dass bei der Vergabe öffentlicher Gelder gezielte Gleichstellungsmaßnahmen notwendig sind, um so die Schieflage zu beseitigen und Vielfalt und Diversität zu fördern. Dort wo Quoten angewendet werden, kommt es zu schnellen Verbesserungen und zu fälligen Umstrukturierungen. Zur Erreichung dieses Kulturwandels ist die Quote das wichtigste Instrument, um Qualitätssicherung, Gleichstellung und Diversität zu gewährleisten. Für einen echten Kulturwandel werden eine entschiedene Gleichstellungspolitik und verbindliche Gleichstellungsmaßnahmen nötig sein.

3. Welche spezifischen Bedürfnisse bedienen Frauennetzwerke und auf welche Weise? Bieten sie eindeutige Vorteile?

Der professionelle Austausch unter Frauen ist für viele sehr wichtig. Mit der Zunahme von immer qualifizierteren Frauen und deren Einstieg in Führungsetagen haben berufliche Frauennetzwerke einen verstärkten Zulauf erhalten. Es geht dabei um Austausch, Teilen von Wissen, Hinweise auf offene Stellen, Qualifikation und die Erkennung von Strukturen und Barrieren. Viele Frauen empfinden den beruflichen Austausch sowohl zwischen Gleichgesinnten als auch Fachfremden als besonders wertvoll.

4. Welche Herausforderungen stellen sich bei der Netzwerkarbeit? Was fordern Sie auch von der Politik, um diese zu bewältigen?

Frauen haben es immer noch schwer im Kultur- und Medienbereich. Es bleibt ein langer Weg zur Gleichstellung. Daher ist es wichtig, dass gezählt wird. »Zählen zählt!«, erläutert wiederholt Elizabeth Prommer, Leiterin des Instituts für Medienforschung an der Universität Rostock. Unter ihrer Federführung hat das Projekt »Frauen zählen« zur Sichtbarkeit von Frauen im Kultur- und Literaturbetrieb geführt: »Zahlen statt Bauchgefühl«! Auch in anderen Bereichen der Kultur- und Medienbranche hat die Medienwissenschaftlerin analysiert und erhebliche Ungleichverhältnisse aufgezeigt. »Wenn wir in diesem Tempo weiter vorankommen, brauchen wir bis 2032, bis die Parität erreicht ist«, erklärte Elizabeth Prommer und empfiehlt verstärkt die Netzwerkarbeit.



Margarete Schütte-Lihotzky (*1897, †2000)

Mit der Studie des Deutschen Kulturrates »Frauen in Kultur und Medien. Ein Überblick über aktuelle Tendenzen, Entwicklungen und Lösungsvorschläge« von 2016 wurden wichtige Zahlen und strukturelle Gaps von den Frauen in der Kultur und Medienbranche erhoben und in einem breiten Zusammenhang dargestellt.

Es erscheint mir unerlässlich, damit Gleichstellung und Diversität vorangebracht werden, die Veränderungen der letzten sechs Jahre mit einem Monitoring zu begleiten. Denn nur wenn wir wissen, wo wir stehen, können wir strukturelle Benachteiligungen und Hürden angehen und feststellen, ob die Entwicklung voranschreitet oder nicht. Der politische Rahmen hat sich mit der neuen Bundesregierung seit Dezember 2021 wesentlich verändert. Gleichstellung und Quoten sind wesentliche Instrumente dieser Regierung. Diese gilt es künftig zu nutzen.

✖

Yvonne de Andrés ist Kulturmanagerin, Pressefrau und Vorstand des Deutschen Frauenrates.



Düzen Tekkal (*1978)

Aktiv gestalten

✎ Susanne Stephani im Gespräch
mit Anne Lisa Martin

Seit 2017 wurden im Mentoring-Programm des Deutschen Kulturrates für Frauen in Führungspositionen in Kultur und Medien fünf Durchläufe des 1:1-Mentorings für insgesamt 130 Frauen organisiert. Der sechste Durchlauf startet im Oktober mit 40 Tandems. Nun haben die Programm-Alumnae das interdisziplinäre, branchen- und spartenübergreifende Netzwerk für Geschlechtergerechtigkeit in Kultur und Medien Women in Arts and Media, kurz WAM, gegründet. Anne Lisa Martin spricht mit der Vorstandsvorsitzenden Susanne Stephani über Führungsverantwortung, Mentoring und Netzwerkarbeit.

Frau Stephani, was bedeutet es für Sie, eine Führungsposition einzunehmen?

Führung zu übernehmen heißt, eine Institution, ein Unternehmen aktiv zu gestalten. Das geschieht nicht nur aus einer Spitzenposition heraus, sondern auch von unten oder unter Gleichen. Das ist eine umfassende Ressource. Früher hieß es, dass der Begriff Verantwortung vom Wort Antwort kommt; eine – damals zumeist männliche – Führungskraft war mit dem Anspruch konfrontiert, selbst mehr zu wissen als andere und vor allem zu senden. Ich halte das für falsch. Führung heißt auch, das Bestehende infrage zu stellen, ja: Fragen zu stellen und zuzuhören. Das geht mit Empathie, Klarheit, Begeisterung – aber auch mit der Offenlegung eigener Zweifel. Eine zeitgemäße Führungskraft übernimmt Verantwortung für das Erreichen der gemeinsamen Ziele und schafft Rahmenbedingungen für gemeinsame Prozesse.

Welche Möglichkeiten sehen Sie, Veränderungsprozesse anzustoßen?

Für die Stärkung von Frauen in Führungspositionen benötigen wir politische Arbeit, z. B. an den Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Karriere und Familie, Betreuung von Kindern oder Pflege von Familienmitgliedern. Dies kann eine Wiedereinstiegsförderung nach der Elternzeit sein oder die Anerkennung von Care-Arbeit als gleichwertig zu Erwerbsarbeit – hier müssen wir Gender-Pay-Gap und Gender-Care-Gap zusammendenken. Politik schafft die Verbindlichkeit, die Gesellschaft kann es vorleben. Wir müssen nicht vom Problem her, sondern von praktischen Lösungen kommen.

Während die Politik den Rahmen schafft, kann die Gesellschaft vorangehen – und die Schritte gemeinsam angehen. Dazu zählt, die Vielfalt der Stimmen bei der Besetzung von Podien und Jurys zu beachten, transparente Verfahren mit Qualitätssicherung zu etablieren, das heißt auch, Kriterien offenlegen und schon bei Ausschreibungen überlegen, welche Rahmenbedingungen benötigt werden. Hierbei sind die Fragen entscheidend: Wird Kinderbetreuung bei den Antragssummen berücksichtigt? Ermöglichen Residenzorte das Mitnehmen von Kindern? Und: Wir können bei aller Präsenzleidenschaft auch bei Veranstaltungen weiterhin hybride Formate anbieten und somit Zugänge ermöglichen.

Das Netzwerk Women in Arts and Media, kurz WAM, hat sich aus dem Mentoring-Programm des Deutschen Kulturrates entwickelt. Welche Motivation hat zu der Gründung geführt?

Das Mentoring-Programm war zunächst auf ein 1:1-Mentoring ausgelegt. Dabei entstand aber auch über die Jahrgänge hinweg eine Gruppe von Mentees, die alle mindestens zehn Jahre im Beruf sind und somit spannende Profile entwickelt haben: von der stellvertretenden Leitung eines Opernhauses, einer Chefdramaturgin, über die Leiterin einer kulturfördernden Stiftung bis hin zu Kuratorinnen, Künstlerinnen und Musikerinnen. Wir haben gemerkt, welche Kraft in diesem Netzwerk steckt. Diese wollten wir für die gemeinsamen Ziele – mehr Frauen in Führung und Geschlechtergerechtigkeit – einsetzen. Für uns war es ein Gewinn, branchen- und spartenübergreifend zusammenzukommen; dies wollten wir auch für andere öffnen und somit Nachhaltigkeit schaffen. In einem Remote-Prozess haben rund 20 Frauen die Gründung vorbereitet und 40 Frauen haben im Dezember 2021 WAM gegründet. Nun haben wir schon über 150 Mitglieder und freuen uns auf die nächsten gemeinsamen Etappen!

Abseits der 1:1-Beziehung im Mentoring-Programm findet doch sicher auch eine Unterstützung der Mentees untereinander statt, jede Teilnehmerin bringt schließlich spezifische Erfahrungen aus zehn Jahren Berufstätigkeit mit. Wie viel Peer-Mentoring ergibt sich nun auch innerhalb des WAM-Netzwerks?

Die Gründungsmitglieder sind gut vernetzt und schaffen eine Basis für vertrauensvollen Austausch über berufliche und persönliche Fragestellungen. Mit der Präsentation von WAM bei der Fachtagung »Frauen in Führung« des Deutschen Kulturrates im Juni dieses Jahres, dem Launch unserer Homepage und der Resonanz in den Medien haben sich zu unserer Freude weitere Kulturschaffende entschieden, Mitglied zu werden. Es ist ein unglaubliches Gefühl, Begeisterung und Solidarität zu erfahren sowie gemeinsam für unsere Ziele zu arbeiten. Im Rahmen von analogen Treffen der sieben Regionalen Foren und darüber hinaus bei digitalen, überregionalen Veranstaltungen und thematischen Arbeitskreisen vernetzen wir neue Mitglieder. Geplant sind auch Formate der kollegialen Fallberatung. So wollen wir den erfahrungsreichen Ressourcenpool, der WAM auszeichnet, für alle Mitglieder erfahrbar machen.

WAM wird im Oktober ein Mentoring-Programm anbieten. Welche Ausrichtung wird das Programm haben?

Wir haben uns sehr über die große Resonanz auf unsere bundesweite Ausschreibung von »WAM Exchange« gefreut. Wir konnten aus den beeindruckenden Bewerbungen 15 Mentees einladen. Das Mentoring soll die Möglichkeit geben, das eigene Netzwerk zu erweitern. Angeboten werden eine 1:1-Mentoring-Session, Impulse für die persönliche und berufliche Weiterentwicklung sowie der Besuch verschiedener Kulturinstitutionen und der Austausch mit den jeweiligen Geschäftsführungen. Die Mentorinnen sind Mitglieder des Vereins Women in Arts and Media und arbeiten in verantwortungsvollen Positionen in unterschiedlichen Bereichen der Kultur- und Medienbranche. Der Mentoringtag ist der Ausgangspunkt für verschiedene Formate, die wir im kommenden Jahr für ein generationsübergreifendes Mentoring und auch kollegialen Austausch innerhalb der Mitglieder von WAM planen.

Welche Impulse haben Sie aus der Fachtagung »Frauen in Führung« des Deutschen Kulturrates und Ihrer ersten WAM-Mitgliederversammlung für Ihre Arbeit im Netzwerk mitgenommen?

Es war ein großer emotionaler Augenblick nach der größtenteils digitalen Gründungsphase, mit den Mitgliedern zusammenzukommen. Der WAM-Effekt war spürbar: Ideen, Umsetzungskraft und die Freude am persönlichen, intensiven Austausch. Ein Mitglied sagte: »Das gibt mir Energie für die nächsten Monate!« Bei der Fachtagung dann mit anderen langjährigen Netzwerken in Kontakt zu kommen, hat uns unserem Ziel, Plattform und Schnittstelle zu sein, nähergebracht. Wir wissen, dass wir an eine lange Tradition von fantastischen Frauennetzwerken anknüpfen, und es war für uns entscheidend, durch die Inputs von ihrer Expertise zu lernen und gleichzeitig auch gemeinsame Ideen zu entwickeln.

✦
Susanne Stephani ist Kultur- und Stiftungsmanagerin und seit 2021 Vorstandsvorsitzende von WAM – Women in Arts and Media. Anne Lisa Martin ist Assistentin im Projekt Studien zur Geschlechtergerechtigkeit des Deutschen Kulturrates.

Mentoring als Potenzialtreiber

✧ Sophie Drozdzewski

Seit Odysseus seinen Sohn Telemachos in die Hände seines guten Freundes Mentor übergab, ist uns Mentoring ein Begriff. Auch in Kultur und Politik finden sich seither einige berühmte Karriere-Tandems, sei es Christian Dior, der Yves Saint Laurent in die Pariser Modewelt einführte, Tina Turner, die Mick Jagger unter ihre Fittiche nahm, oder Helmut Kohl, der die Karriere von Angela Merkel förderte. Häufig ist den beteiligten Personen dabei gar nicht bewusst, dass sie in einer Mentoring-Beziehung stecken – es passiert »einfach so«. In den letzten Jahren hat sich Mentoring aber auch als wirksames Personalentwicklungsinstrument etabliert, bei dem das Mentoring von einer dritten Partei aktiv initiiert und begleitet wird. Insbesondere zum Zwecke der Förderung von Frauen und ihrer Begleitung auf dem Weg an die Spitze ist Mentoring gefragt.

Unterstützung von A wie Aufstieg bis Z wie Zeitmanagement

Mentoring bezeichnet eine Entwicklungsbeziehung zwischen einem erfahrenen Mentor oder einer Mentorin und einem weniger erfahrenen Mentee mit dem Ziel, die persönliche und berufliche Entwicklung des Mentees zu fördern. Mentorinnen und Mentoren teilen dabei ihren Wissens- und Erfahrungsschatz und beraten die Mentees in Lebens- und Karrierefragen. Von diesem wechselseitigen Dialog und Austausch profitieren ebenso die Mentorinnen und Mentoren.

Die Unterstützung, die Mentorinnen und Mentoren anbieten, spiegelt sich dabei in drei Facetten wider. Die erste Facette umfasst die klassische karrierebezogene Unterstützung. Dies beinhaltet zum einen die Beratung zu verschiedenen Karrierewegen, Karrieretipps und wie man den eigenen passenden Weg für sich findet. Zum anderen treten Mentorinnen und Mentoren häufig als Fürsprecher auf, setzen sich also für die Beförderung ihrer Mentees ein, teilen aktiv ihr Netzwerk und fungieren dabei als Türöffner für neue berufliche Möglichkeiten. Auch die Teilhabe an Projekten oder Publikationen, die die Reputation der Mentees stärken, ist dabei karriereförderlich. Die zweite Facette bildet die psychosoziale Unterstützung. Mentorinnen und Mentoren sehen meist in ihren Mentees mehr,

als diese selbst sehen können, und ermutigen sie, ihr Potenzial voll auszuschöpfen. Diese Bestärkung und Ermutigung, aber auch ein offenes Ohr für auftretende Probleme und Herausforderungen im Arbeitsalltag ist gerade für Frauen oft der ausschlaggebende Faktor dafür, Hürden erfolgreich zu meistern und die eigenen beruflichen Ziele weiter zu verfolgen. Zuletzt spielt auch die Vorbildfunktion der Mentorinnen und Mentoren eine wichtige Rolle. Sie leben einen konkreten Karriereweg vor und sind ein greifbares Beispiel dafür, was man erreichen kann.

Das Schöne: Mentoring ist überaus flexibel und daher gut mit dem Alltagstrubel vereinbar. Wie oft sich die Tandems treffen und welche Themen dabei in den Fokus genommen werden, bestimmen die Tandems selbst. Von der Vorbereitung des nächsten Karriereschritts über Zeitmanagement bis hin zu Selbstzweifeln kann alles angesprochen werden. Auch das Setting des Mentorings kann mannigfaltig sein und dabei verschiedene Aktivitäten miteinbeziehen, sei es ein Lunch, gemeinsames Joggen oder der gegenseitige Besuch des Arbeitsplatzes. Mentoring bietet dabei mehr als nur Gespräche – beispielsweise kann Feedback auf das eigene Auftreten für die nächste Vorstandspräsentation außerordentlich hilfreich sein.

Wirksamkeit und Effekte von Mentoring

Die Wirksamkeit von Mentoring wurde in den letzten Jahrzehnten eingehend untersucht. Dabei konnte die Mentoring-Forschung einige Benefits aufzeigen, sowohl für Mentoring-Teilnehmende als auch für Organisationen, die Mentoring als Entwicklungsinstrument einsetzen. So konnten einige Studien und später auch große Meta-Analysen zeigen, dass Mentoring-Teilnehmende immens vom Wissens- und Erfahrungsaustausch profitieren. Die Mentees gewinnen einen Wissensvorsprung, indem sie stellvertretend von den Erfahrungen der Mentorinnen und Mentoren lernen. Dazu zählt auch implizites Wissen, wie ungeschriebene Spielregeln von Macht und Mikropolitik, deren Kenntnis für den Aufstieg in Organisationen immens wichtig sind. Auch die Reflexion des eigenen Führungsverständnisses und der Austausch über verschiedene Führungs-

stile sind überaus fruchtbar. Mentoring trägt entscheidend dazu bei, Klarheit über die eigenen Karriereziele zu erlangen und Strategien zu entwickeln, wie sich diese Ziele erreichen lassen. Der Austausch über mögliche Hürden auf diesem Weg und insbesondere die konkrete Unterstützung bei tatsächlich eintretenden Herausforderungen – beispielsweise die Konfliktmediation im zu führenden Team – trägt die Mentees über schwierige Zeiten hinweg. Die Mentees werden stressresistenter und selbstbewusster, sind zufriedener mit ihrer Arbeit und fühlen sich ihrer Organisation verbundener. Es ist nicht verwunderlich, dass Mentees schneller befördert werden und im Schnitt höhere Gehälter genießen als Personen, die nicht am Mentoring teilnehmen.

Studien konnten überdies zeigen, dass Frauen in der Organisation sichtbar werden und Zugang zu bisher überwiegend männlich besetzten Netzwerken gewinnen. Der Einsatz von Mentoring kann demnach dazu beitragen, althergebrachte Strukturen aufzubrechen und einen Kulturwandel zu befeuern. Frauen erhalten im Mentoring Impulse, wie die Vereinbarkeit von Karriere und Familie gelingen kann und wie sie Führung für sich gestalten wollen. Ihre Motivation, Führungsaufgaben zu übernehmen, wird gestärkt.

Gewiss ist Mentoring keine Einbahnstraße – auch Mentorinnen und Mentoren gewinnen im Dialog neue Ideen, Sichtweisen und Perspektiven. Sie lernen die Ansichten und Werte der nächsten Generation kennen und bleiben durch den regelmäßigen Austausch auf dem aktuellen Stand der Entwicklungen. Gleichzeitig trainieren sie im Mentoring ihre Beratungskompetenzen. Die Reflexion der eigenen Erfahrungen und des eigenen Führungsstils trägt dazu bei, die eigenen Führungskompetenzen zu verbessern – gerade durch konstruktives Feedback der Mentees. Nicht zuletzt werden männliche Mentoren für die Belange weiblicher Führungskräfte sensibilisiert.

Organisationen, die Mentoring einsetzen, profitieren in erster Linie von der Stärkung ihres Humankapitals. Die Arbeitsleistung fällt durch den generierten Motivations- und Kompetenzgewinn im Vergleich höher aus. Des Weiteren erfahren sie weniger Kündigungen und bauen ihren Pool aus kompetenten Nachwuchskräften weiter aus. Ebenso zeigen Belege, dass die Arbeitgeberattraktivität durch Mentoring gesteigert werden kann. Inwieweit der Anteil von Frauen in Top-Management-Positionen tatsächlich erhöht werden kann, wird zukünftige Forschung zeigen.

Vom Reifall bis zum Mentoring-Erfolg

Wie jede andere Beziehung in unserem Leben auch, kann Mentoring in der Qualität schwanken – von dysfunktional über durchschnittlich bis hin zu qualitativ hochwertig. Nur besonders hochwertiges Mentoring wird in der Konsequenz auch außergewöhnlich wirksam sein. Welche Faktoren spielen dabei eine Rolle?

Zunächst ist die Wirksamkeit des Mentorings davon abhängig, wie professionell der organisatorische Rahmen aufgestellt ist, in dem das Mentoring stattfindet. Von der Zielsetzung, dem passgenauen Zuschnitt auf die Zielgruppe, der Zuordnung sowie Vorbereitung und Begleitung der Teilnehmenden bis hin zur stetigen Qualitätssicherung gibt es einiges zu beachten. Auch die sinnvolle Verzahnung mit anderen effektiven Tools der Führungskräfteentwicklung, wie Coaching und Training, muss dabei Beachtung finden.

Weiterhin sind auch die Mentoring-Teilnehmenden selbst gefragt. Einige Studien aus diesem Bereich konnten zeigen, dass es sowohl förderliche als auch kontraproduktive Mentoring-Verhaltensweisen und -Einstellungen gibt. Grundsätzlich bildet die Offenheit für neue Perspektiven, Lernbereitschaft und Neugier auf den anderen das Fundament des Mentorings. Zielsetzung und gegenseitige Erwartungsklä rung zu Beginn helfen, Frustrationen vorzubeugen und dem Prozess eine Struktur zu geben. Der wichtigste Faktor ist allerdings Zeit – Zeit, sich kennenzulernen, Zeit für den Dialog und Zeit für Entwicklung. Wer sich keine Zeit für das Mentoring nimmt, darf am Ende nicht überrascht sein, wenn sich nichts getan hat.

Überdies ist auch das Mindset entscheidend. Aufseiten der Mentees ist eine aktive Haltung begrüßenswert. Diese Mentees treiben den Rhythmus des Mentorings, bereiten Treffen vor und bringen aktiv Themen ein, die sie gerade beschäftigen. Aufseiten der Mentorinnen und Mentoren ist eine überlegene »Lehrer-Schüler-Mentalität« genauso kontraproduktiv wie eine »Fix the women«-Haltung, bei der die Annahme besteht, man solle Frauen für den männlichen Arbeitsmarkt fit machen. Stattdessen ist ein Austausch auf Augenhöhe und gegenseitige Wertschätzung gefragt – auch für unterschiedliche Herangehensweisen.

In Summe konnte die Mentoring-Forschung einige Belege dafür finden, wie wirksam Mentoring sein kann, wenn es professionell und qualitativ hochwertig durchgeführt wird. Gerade inspirierende Mentorinnen verleihen dabei weiblichen Mentees den Mut, ihren Träumen entschlossen zu folgen. Es lohnt sich, in die Fußstapfen von Tina Turner zu treten und anderen die Hand zu reichen.

Die Arbeitsleistung fällt durch den generierten Motivations- und Kompetenzgewinn im Vergleich höher aus.

✕

Sophie Drozdewski ist Consultant und Trainerin mit Schwerpunkt Mentoring und Leadership Development bei Cross Consult.



Clara Schumann (*1819; †1896)

Perspektivwechsel im Mentoring

↳ Sarah Wedl-Wilson und Katharina Schrade im Gespräch mit Cornelia Kunkat

Sarah Wedl-Wilson, Rektorin der Hochschule für Musik Hanns Eisler Berlin, und Katharina Schrade, Referentin des Intendanten der Deutschen Oper Berlin, wurden im Rahmen des Mentoring-Programms des Deutschen Kulturrates als Tandem gematcht. Im Gespräch mit Cornelia Kunkat berichten sie von ihren gemeinsamen Erfahrungen, bewältigten Herausforderungen und neuen Perspektiven.

Frau Wedl-Wilson, Frau Schrade, Sie haben sich vor mittlerweile fast zwei Jahren als Tandem gefunden. Was hat Sie, Frau Wedl-Wilson, dazu bewogen, sich für das Programm des Deutschen Kulturrates als Mentorin zur Verfügung zu stellen?

Wedl-Wilson: Als Sie mich, Frau Kunkat, am Ende eines Interviews zu meinem Einstieg als Rektorin an der Hochschule für Musik Hanns Eisler in Berlin gefragt haben, habe ich spontan zugesagt: Im Vordergrund stand Ihre Einladung, Erfahrung und Wissen mit der nachkommenden Generation an Kulturmanagerinnen zu teilen und ausgewählte Personen ein Stück des Weges zu begleiten – aber im Hintergrund reizte mich ebenso die persönliche Bereicherung im Austausch mit den jüngeren Frauen, ihre Frische und ihren anderen Blickwinkel zu erleben und somit meinen eigenen Standpunkt flexibler zu gestalten.

War dies Ihre erste Funktion als Mentorin? Oder haben Sie eine jüngere Kollegin schon einmal informell intensiver beraten?

Wedl-Wilson: Da ich immer wieder als Headhunter arbeite, befinde ich mich öfter in der Situation, mit Kolleginnen und Kollegen über ihren Werdegang zu reflektieren und strategische Schritte für die Zukunft zu entwickeln. Dies sind nicht zwingend jüngere, und auch nicht zwingend Frauen. Denn wir brauchen alle zu bestimmten Zeiten ein wohlwollendes Ohr für eigene Überlegungen oder eine Unterstützung bei der Weiterentwicklung von neu geschmiedeten Plänen. Wir Kulturmanager sind generell eng miteinander verbunden. Es ist eine kleine Branche, überschaubar und in der Regel sehr kollegial. Dies war für mich jedoch das erste Mal, innerhalb eines quasi institutionalisierten Programms zu arbeiten.

Mit welchen Erwartungen haben Sie sich, Frau Schrade, als Mentee beworben?

Schrade: Zunächst fand ich es sehr spannend, dass es ein solches Mentoring-Programm mit dem Fokus auf Frauen im Kulturbereich – und hier ganz speziell den administrativen, nicht den künstlerischen Bereich – überhaupt gibt, und wollte einfach unbedingt die Chance nutzen, daran teilzunehmen.

Ich selbst hatte noch nicht allzu lange im Kulturmanagement gearbeitet, als ich mich für das Mentoring-Programm beworben habe. So hoffte ich vor allem, Einblicke in die »ungeschriebenen Gesetze«, die ja jeder Arbeitsbereich hat, zu gewinnen und herauszufinden, was es bedarf, um sich darin beruflich weiterzuentwickeln.

Über welche Themen haben Sie sich dann insbesondere ausgetauscht? Und kamen im Verlauf des halben Jahres noch ganz neue Herausforderungen zutage?

Schrade: Zunächst haben wir einen Blick auf meinen Status quo geworfen und mögliche Ziele und Wege besprochen – natürlich immer in Bezug auf meinen bisherigen Werdegang. Sarah hat mir in der Coronazeit aber auch direkt in ganz konkreten Situationen geholfen und Ratschläge gegeben. Irgendwann wurde der Austausch dann breiter gefächert, wir haben über Inszenierungen gesprochen, uns über Konzerte und Künstler ausgetauscht, gemeinsam Vorstellungen besucht usw.

Wedl-Wilson: Wir haben den Anfang gemacht mit einem Neuanstrich von Katharinas Lebenslauf. Das gab uns die Gelegenheit, gemeinsam über ihren Werdegang direkt zu ihren Unique Selling Point, ihrem Alleinstellungsmerkmal, zu gehen und ihre Persönlichkeit in Papierform lebendig zu machen. Ausgehend von ihren beruflichen Stationen konnte ich mir ein profundes Bild von ihren Stärken machen, die in der weiteren Folge im Coaching gefördert werden sollten. Nach ein paar Sessions hatte sie ihren Lebenslauf auf Hochglanz poliert und somit gingen wir weiter zu Führungsthemen sowie ausgewählten Case Studies.

Sie gehören zu den Tandems, die auch nach Ablauf des Programms noch in Kontakt stehen, das ist schön. Wie hat sich das ergeben?

Wedl-Wilson: Tatsächlich ist eine gegenseitige Sympathie unter Kolleginnen entstanden, sodass jede für sich den Austausch als wertvoll empfunden und weiterhin gesucht hat. Zudem trifft man sich in Berlin bei den kulturellen Ereignissen der Stadt. Durch meine Arbeit im Stiftungsrat der Opernstiftung in Berlin bin ich mit Katharinas Arbeit beruflich verbunden und somit kreuzten sich bei den Produktionen in der Deutschen Oper öfter unsere Wege.

Schrade: Das hat sich tatsächlich ganz organisch über unsere Tätigkeiten und Interessengebiete, die ja sehr dicht beieinander liegen, ergeben, sodass wir uns eben immer wieder auch unabhängig vom Programm in Berlin begegnet sind.

Könnten Sie Faktoren nennen, die solch eine Langfristigkeit begünstigen?

Schrade: Definitiv stellt der Faktor, dass wir beide in Berlin wohnen und in der Musik tätig sind, einen ganz entscheidenden Faktor dar. Beruflich und privat haben wir ähnliche Interessen und daher ist der Austausch für beide Seiten interessant und gewinnbringend. Und gleichzeitig hat jede von uns einen anderen Blickwinkel oder Zugriff auf die Dinge – das ist teilweise sehr hilfreich und eröffnet neue Perspektiven.

Wedl-Wilson: Neugierde steht an erster Stelle! Und durch gemeinsame Erlebnisse entsteht eine Basis für menschlichen Austausch, die mir persönlich immer wichtiger wurde.

Was empfehlen Sie, Frau Wedl-Wilson, anderen Mentorinnen und auch mir als Koordinatorin – worauf sollte beim Matchingprozess besonders geachtet werden? Fänden Sie es ebenso spannend, eine Mentee beispielsweise aus dem Verlagswesen oder Tanzbereich zu beraten? Oder ist dieselbe Kultursparte ein entscheidender Faktor?

Wedl-Wilson: Letztendlich ist die Auswahl für mich eine Bauchentscheidung: Ich lasse mich von einem Lebenslauf und der Persönlichkeit, die ich dahinter vermute, begeistern. Regionale Nähe ist hilfreich, wiewohl Katharina und ich uns während der Pandemie sehr oft über Zoom getroffen haben. Demnach könnte man sich problemlos über ganz Deutschland vernetzen. Allerdings möchte ich mich im Kulturmentoring nur innerhalb meines Fachbereichs Musik bewegen, die Gesetze und Gepflogenheiten sind mir hier vertraut. Anders wäre dies, wenn das Mentoring um die Themen Führung in Personal und Finanzen kreisen sollte.

Wie ist Ihr Blick auf die Nähe im Berufsfeld zwischen Mentorin und Mentee? Wovon konnten Sie bei Sarah Wedl-Wilson am meisten profitieren?

Schrade: Ja, diese Nähe im Berufsfeld spielt meiner Meinung nach gerade für das Kulturmanagement in der klassischen Musik eine entscheidende Rolle. Dieser Bereich ist so speziell, oftmals kann man die Schwierigkeiten, die mit unserer Arbeit verbunden sind, Außenstehenden nur schwer begreiflich machen. Es vereinfacht einfach den Austausch extrem, wenn man bestimmte Problematiken oder Verhaltensmuster nicht erklären muss, sondern mit einem Wort klar ist, worum es gerade geht. Das heißt nicht, dass eine gelungene Mentee-Mentorin-Beziehung nicht auch entstehen kann, wenn beide aus unterschiedlichen Bereichen kommen. Aber wenn ich für mich spreche, dann war das für mich ein ausschlaggebender Faktor dafür, dass unser Tandem so gut funktioniert.

Sarah ist einfach nicht nur beruflich eine vielseitig erfahrene und erfolgreiche Frau, sondern in Gänze eine tolle Persönlichkeit, ein echtes Role Model! Ich bin sehr froh, dass ich ihr durch das Programm begegnet bin und wir uns immer noch in einem regelmäßigen Austausch befinden, weil ich auf ganz vielen Ebenen von ihr lernen kann.

Und was sind rückblickend Ihre wichtigsten Erlebnisse oder Erkenntnisse als Tandem?

Schrade: Schon während des ersten Treffens fand ich toll, wie Sarah meine Bedürfnisse erkannt und mich in meinen Anliegen unterstützt hat. Und dann gab es während der Coronazeit unsere Zoom-Meetings – eines insbesondere, das mir in einer schwierigen Situation sehr weitergeholfen und gezeigt hat, dass ich Sarah gegenüber keine Fassade aufrechterhalten muss. Dieses Gespräch war eine Art Schlüsselerlebnis für mich und hat die Entwicklung unserer Tandem-Beziehung stark geprägt.

Wedl-Wilson: Der Weg ist das Ziel. Das sehe ich als eines der wesentlichen Merkmale des Programms. Wir hatten, wie von Katharina beschrieben, wichtige Meilensteine in der Zusammenarbeit. Exponierte Führungspersönlichkeiten können Führungsstil, Konfliktmanagement oder Strategie mit einem privaten Coach erarbeiten, aber für die jungen Managerinnen und Manager auf dem Weg nach oben ist dies meist finanziell nicht drin. Umso wichtiger ist es, unsere künftigen Führungskräfte zu begleiten und sie in ihrer Entwicklung zu stärken, Problemfelder aufzuzeigen, Situationen zu analysieren und Vorgehensweisen zu erproben. Das wichtigste Erlebnis für mich war dann Richtung Schluss des Programms: Irgendwann kamen wir zu einer Art Parität, zu einem gegenseitigen Geben und Nehmen, indem man als Mentorin wie im Spiegel das eigene Tun reflektieren und auch mal das Mentee um eine Einschätzung fragen darf. Sozusagen: The tables were turned!

✕

Sarah Wedl-Wilson ist Rektorin der Hochschule für Musik Hanns Eisler Berlin. Katharina Schrade ist Referentin des Intendanten der Deutschen Oper Berlin. Cornelia Kunkat ist Referentin für Frauen in Kultur und Medien beim Deutschen Kulturrat.

Geschlechterdifferenzierung

✧ Alexandra Scheele

Frauen sind in Leitungs- und Entscheidungspositionen unterrepräsentiert. Trotz politischer und betrieblicher (Frauenförderungs-)Maßnahmen liegt der Anteil von Frauen in Führungspositionen in nahezu allen wirtschaftlichen Sektoren deutlich unter dem Anteil weiblicher Beschäftigter insgesamt. Dabei zeigen sich über alle Branchen hinweg folgende Muster: Je höher die innerbetriebliche Hierarchiestufe, desto geringer der Frauenanteil; und je größer der Betrieb ist, desto geringer ist der Anteil von Frauen an allen Beschäftigten und auf den verschiedenen Führungsebenen (Kohaut/Möller 2019: 3). Dieses Phänomen der »Gläsernen Decke«, bei dem oberhalb einer gewissen Hierarchiestufe kaum noch Frauen vertreten sind, ist in Deutschland besonders ausgeprägt. Im Jahr 2019 war gemäß Statistischem Bundesamt nur knapp jede dritte Führungskraft eine Frau. Im EU-Vergleich lag Deutschland damit nur im unteren Drittel. Eine Ursache für diese Ungleichverteilung liegt bereits in der unterschiedlichen Berufswahl von Frauen und Männern. So belegt beispielsweise die Studie zu »Frauen in Kultur und Medien« des Deutschen Kulturrates von 2016 die stark ausgeprägte Geschlechtersegregation in Kulturberufen. Es handelt sich um die horizontale Segregation, also die Verteilung von Frauen und Männer auf unterschiedliche Berufe – z. B. Frauen in Medien-, Dokumentations- und Informationsdiensten, Buch-, Kunst-, Antiquitäten- und Musikfachhandel sowie Museumstechnik bzw. Museumsmanagement; hingegen Männer in Moderation und Unterhaltung, Veranstaltungs-, Kamera- und Tontechnik – die jedoch dann auch stark mit der vertikalen Segregation zusammenhängt, da die Perspektive der Übernahme von einer Führungsaufgabe in dem einen Berufsfeld deutlicher ausgeprägt ist als im anderen.

Mit dem 2015 in Kraft getretenen »Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen« sowie mit dem seit August 2021 geltenden »Zweiten Führungspositionen-Gesetz« wurden Quotenregelungen bzw. Mindestbeteiligungen von Frauen für Aufsichtsräte und Vorstände für börsennotierte und mitbestimmungspflichtige Unternehmen eingeführt (Ahrens/Scheele 2021). Gleichzeitig wurden das Bundesgremienbesetzungsgesetz sowie das Bundesgleichstellungsgesetz mit dem Ziel novelliert,

den Anteil von Frauen in Führungspositionen des öffentlichen Dienstes und in den Gremien des Bundes zu erhöhen. Während diese Maßnahmen in jenen Unternehmen und Organisationen, die unter die gesetzlichen Quotenregelungen fallen, erfolgreich sind, lässt sich darüber hinaus kein eindeutiger Spill-over-Effekt feststellen.

Insofern reicht es sicher nicht aus, darauf zu hoffen, dass sich die Gleichstellung von Frauen und Männern auf dem Arbeitsmarkt und in den beruflichen Organisationen von selbst herstellt. Auch sollte nicht zu viel Hoffnung auf den demografischen Wandel und den damit einhergehenden und in vielen Wirtschaftszweigen schon feststellbaren Mangel an Fach- und Führungskräften gelegt werden.

Eine Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) zum Einfluss des demografischen Wandels auf den Arbeitsmarkt in Deutschland kommt zu dem Ergebnis, dass Demografie häufig mit Geburten und Sterbefällen in Verbindung gebracht wird – dass diese jedoch »für die Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials in den nächsten 15 Jahren keine Rolle spielen« (Klinger/Fuchs 2020: 5). Insofern lohnt es sich, die Frage nach dem Arbeitskräftebedarf und Arbeitskräftepotenzial stärker vom Status quo her zu denken und danach zu fragen, ob es aktuell gelingt, Frauen im Allgemeinen und Migrantinnen im Besonderen besser in den Arbeitsmarkt, auch in den Kultur- und Medienarbeitsmarkt, zu integrieren. Die Voraussetzungen dafür sind vielfältig und berühren – wie auch die angeführte IAB-Studie betont – Veränderungen der institutionellen Rahmenbedingungen in Bezug auf Kinderbetreuung, Familienunterstützung oder Teilzeit sowie die verbesserten Möglichkeiten zum Erwerb von Sprachkenntnissen. Es bedarf aber darüber hinaus auch eines Abbaus von Geschlechterstereotypen bei der Ausbildungs- und Berufswahl. Da die Geschlechtersegregation – horizontal und vertikal – in den Kulturberufen deutlich ausgeprägt ist, bedarf es bereits in der Schule und vor dem Eintritt in die Berufsausbildung – sowohl in die duale Ausbildung als auch ins Studium – umfassender geschlechtersensibler Informationen über Berufsbilder insbesondere auch hinsichtlich der damit verbundenen Entwicklungs- und Einkommensperspektiven.

Um jedoch darüber hinaus das Arbeitskräftepotenzial von Frauen in Kultur und Medien besser zu nutzen, bedarf es eines kulturellen Wandels in den beruflichen Organisationen und Kultureinrichtungen selbst. Als Organisationskultur bezeichnet man allgemein ein Set von Werten, Glaubensvorstellungen und geteilten, grundlegenden Überzeugungen. Sackmann (2002: 27) benutzt das Beispiel eines Eisberges, um deutlich zu machen, dass die wesentlichen Aspekte der Unternehmenskultur nicht sichtbar sind. Über der Wasseroberfläche – um im Bild zu bleiben – und damit sichtbar sind nur einige Artefakte und ein bestimmtes Verhalten, während unter der Wasseroberfläche und damit unsichtbar die grundlegenden Überzeugungen bezüglich Prioritäten, Prozessen, Ursachen und Verbesserungen sind. Diese sind verdeckt, nicht bewusst, basieren auf Erfahrungen, sind zur Gewohnheit geworden und emotional verankert (Scheele 2008: 125). »Kulturen«, und somit auch Organisationskulturen, reproduzieren sich oftmals unsichtbar und hintergründig nach gesellschafts- oder organisationseigenen Regeln, »die weder zu einer höheren Rationalität noch zu mehr Fortschritt führen müssen« (Pohlmann/Markova 2011: 138). Zugleich findet ein kultureller Wandel nur sehr langsam statt. Entsprechend benötigt es Wissen und Zeit, um Organisationskulturen zu gestalten.

Richten wir das Augenmerk auf Geschlecht – und hier explizit verstanden als intersektionale Kategorie – dann treffen wir vielfach auf eine vergeschlechtlichte Organisationskultur. Verschiedene Untersuchungen (z. B. Scheele et al. 2020) belegen, dass es eben nicht nur unterschiedliche Berufs- und Karriereentscheidungen sind, die zur Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen führen, sondern andere Prozesse und Dynamiken der Geschlechterdifferenzierung in Organisationen wirkmächtig sind und den beruflichen Aufstieg von Frauen erschweren. Dazu gehören »männerbündische Strukturen bzw. von ›Old Boys Networks«« (Apelt/Scholz 2014: 300), durch die jene Normen reproduziert werden, die aufgrund der noch immer geschlechtstypisch organisierten familiären Arbeitsteilung sowie geschlechterstereotypen Vorstellungen von Führungswillen und Führungsstärke Frauen ausschließen.

Vor nunmehr 30 Jahren hat die US-amerikanische Soziologin Joan Acker mit dem Begriff der »Gendered Organizations« gezeigt, wie Organisationen nicht immer explizit, aber dennoch kontinuierlich mit der Kategorie »Geschlecht« operieren, wenn es darum geht, Positionen zu besetzen – und diesen Prozess dann zugleich wieder als »geschlechtsneutrale« Entscheidung zu erklären – indem das Alter, das Werk, die Leistung, die Kompetenz, die Internationalität etc. als das entscheidende Kriterium herausgestellt wird. Beispiele dafür sind:

Flexibilitäts- und Mobilitätsanforderungen

Frauen werden häufig damit konfrontiert, dass sie tatsächlich – oder auch nur potenziell – diesen Flexibilitätsanforderungen, insbesondere die Erwartung, Überstunden zu leisten, nicht gerecht werden könnten, da sie familiäre Verpflichtungen zu erfüllen hätten. Bei männlichen Führungskräften wird hingegen mehr oder minder ungefragt davon ausgegangen, dass sie diese aufweisen. Flexibilität und Mobilität sind auch zentrale Anforderungen in Kultur und Medien. Allerdings können und müssen diese so gestaltet werden, dass auch Menschen mit Sorgeverpflichtungen diese erfüllen können.

Führungsverständnis

Think Manager – Think Male: Was wird von einer Führungskraft erwartet? Vielfach das bereits Bekannte: Durchsetzungskraft, »Führungsfähigkeit«, Charisma etc. All das sind Zuschreibungen, die bereits als »typisch männlich« besetzt sind. Hinzu kommt noch die Vorstellung einer von »Care- und Reproduktionsarbeit« befreiten Arbeitskraft, die lebenslang rund um die Uhr arbeitet und bei der die Arbeit Lebensmittelpunkt ist und oberste Priorität hat. Das wird automatisch zum Nachteil von Frauen ausgelegt.

Informalität bei der Besetzung von vielen

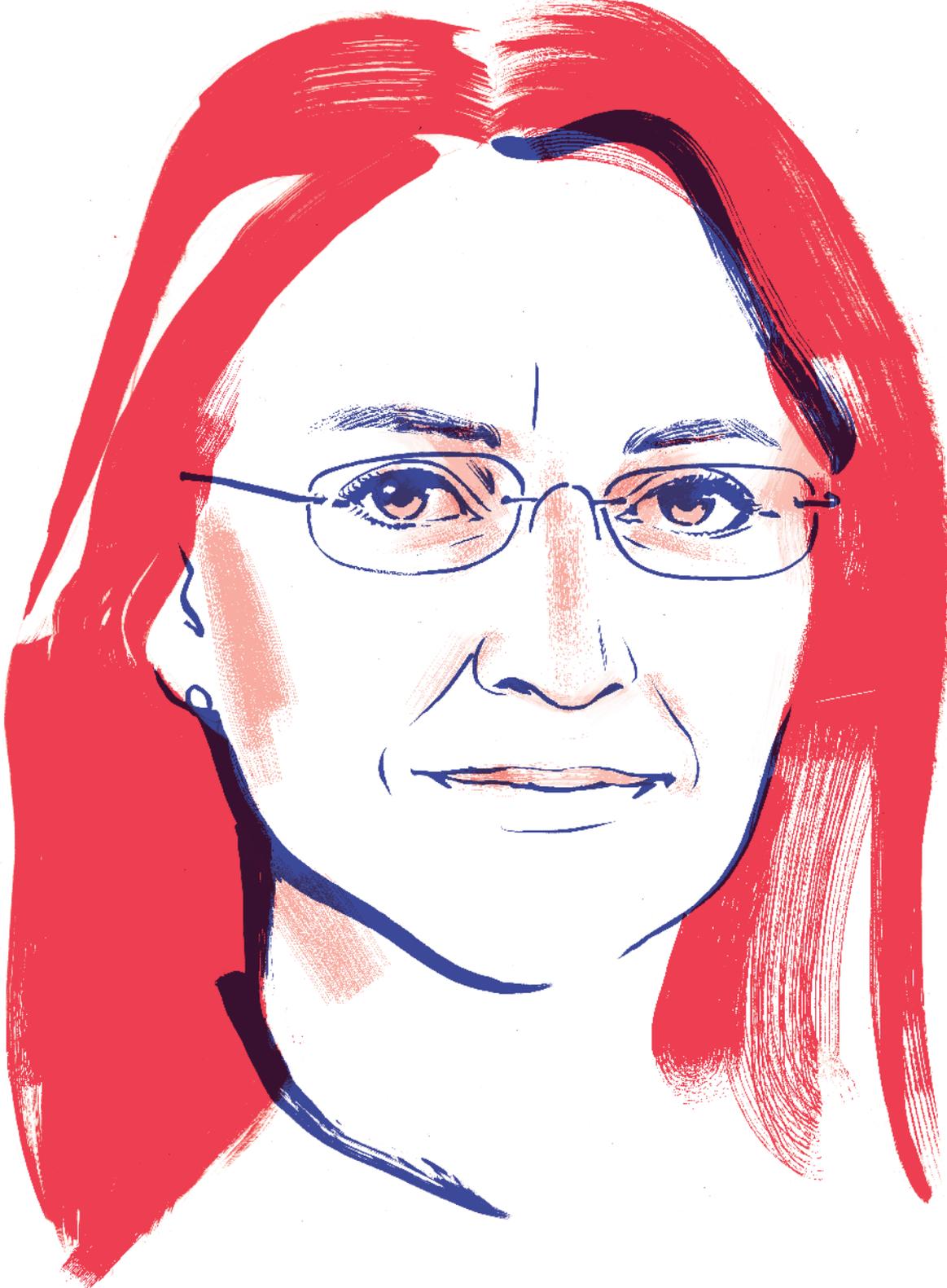
Leitungs- und Führungspositionen

Es zählt der persönliche Kontakt zur »Entscheidungsperson«, wenn die Beförderungen oder das Angebot einer leitenden Position »subjektive Sache« von anderen Vorständen sind. Besetzungen von Führungspositionen folgen hierbei dem Schema der »Passfähigkeit von Bewerber*innen« entlang sozialer Kategorien, z. B. der Kategorie Geschlecht. Sind Frauen unterrepräsentiert und diese Entscheidungsposition liegt ebenfalls bei einem Mann, tendiert dieser dazu, die »eigenen« Leute weiterzuentwickeln. Führungspositionen werden häufig entlang des »Similar-to-Me«-Effekts (Rand/Wexley 1975) »vererbt« – ebenfalls zum Nachteil von Frauen. Hinzu kommt, dass eine tatsächliche oder auch nur imaginierte Erfahrung mit einer Frau oder mehreren Frauen auf die gesamte Gruppe der Frauen übertragen wird. Die Soziologin Rosabeth Moss Kanter hat das 1977 mit dem Konzept des »Tokenism« beschrieben.

Es wird deutlich, dass Frauen in beruflichen Organisationen weiterhin auf Widerstände stoßen. Sie können Führungspositionen erreichen, aber sie können dies nicht mit derselben Selbstverständlichkeit erwarten, wie es Männern möglich ist. Daraus erwächst weiterhin die Anforderung, sich mit der »Gendered Substructure« (Acker 2006) von Organisationen auseinanderzusetzen – und darüber hinaus mit der noch immer wirkmächtigen gesellschaftlichen Arbeitsteilung und ihrer geschlechtlichen Fundierung.

✦

Alexandra Scheele ist habilitierte Sozialwissenschaftlerin und Lehrkraft für besondere Aufgaben an der Fakultät für Soziologie der Universität Bielefeld. Aktuell forscht sie im Rahmen eines von der Volkswagenstiftung geförderten Projekts zur Care-Krise in der Coronakrise.



Yasmin Fahimi (*1967)

Gesucht: Frauen in Führung

✧ Oliver Scheytt

Die Europameisterschaft im Frauenfußball hat im Juli 2022 gezeigt: Frauen spielen anders Fußball als Männer. Das Spiel ist mindestens genauso spannend und auf andere Weise filigran und elegant. Das Regelwerk unterscheidet sich anders als früher nicht mehr von dem für den »Männerfußball«. Doch immer noch kämpft der Frauenfußball um gesellschaftliche Anerkennung, und die Bezahlung der Spitzenkräfte ist nicht angemessen, gerade auch im Vergleich zu den männlichen Profis.

Gibt es auch bei der Personalgewinnung von Führungskräften in Kunst und Kultur geschlechtsspezifische Unterschiede? Offenbar gilt das gleiche »Regelwerk« bei der Personalauswahl, ob es sich um männliche, weibliche oder diverse Führungskräfte handelt. Zudem lässt sich empirisch belegen, dass inzwischen Führungspositionen in Kunst und Kultur immer häufiger weiblich besetzt werden; so ist die absolute Zahl und der prozentuale Anteil etwa der Intendantinnen, Museumsdirektorinnen, Kulturdezernentinnen und Kulturamtsleiterinnen in den letzten zwei Jahrzehnten sehr stark angestiegen, wenn auch noch immer mehr männliche als weibliche Personen Führungspositionen bekleiden. Die gesellschaftliche Anerkennung von weiblichen Führungskräften in Kunst und Kultur hat sich nach vielen Jahren der »Aufklärung« zwar insgesamt zum Besseren gewandelt. Nach wie vor besteht aber immer noch ein gewisses Defizit in der Wahrnehmung der andersartigen, meist positiven Wirkung weiblicher Führungskräfte. Die Erfahrung lehrt, dass Frauen häufig eine andere, vor allem stärker teamorientierte und ausgeprägter motivierende Führungskultur bewirken als Männer, die sich indes oft besser selbst als Führungspersönlichkeit »in Szene« zu setzen vermögen.

Das Spannungsfeld zwischen Gremien und Individuen

Personalentscheidungen und Personalgewinnung in Kunst und Kultur sind ein komplexer Vorgang mit zwei Seiten: Auf der einen Seite agieren die für eine Auswahl entscheidenden Verantwortlichen der jeweiligen Trägerinstitutionen. Und auf der anderen Seite gibt es die Bewerberinnen und Bewerber, die an einer Führungsposition interessiert sind, sich indes auch gegen eine Position entscheiden (können). Der Abgleich von Anforderungsprofilen und Kandidatenprofilen erfolgt dabei von beiden Seiten, und so stoßen Kollektiv und Individuum aufeinander.

Verantwortliche Trägerorganisationen arbeiten fast immer mit Kollektiven bei der Personalauswahl. Insbesondere im Bereich der öffentlichen Hand sind dafür Gremien verantwortlich wie Vorstände, Kuratorien, Kulturausschüsse, Aufsichtsräte etc. Auch die von etwaigen Entscheidungsgremien eingesetzten Auswahl- oder Findungskommissionen sind ihrerseits mit Personen besetzt, die in der Regel sehr unterschiedliche Sichtweisen und mitunter auch Interessen mitbringen.

Aufseiten der Kulturorganisation bedarf jede Personalentscheidung der intensiven Situations-, Umfeld- und Institutionsanalyse und einer Klärung der Verantwortlichkeiten sowie der zahlreichen Schnittstellen, die eine Führungskraft in ihrer Rolle wahrzunehmen hat. In den Kompetenzprofilen, die mit dem Anforderungsprofil abgeglichen werden, spielen daher insbesondere bei den fachlichen Kenntnissen und Erfahrungen immer auch objektifizierbare Kriterien eine Rolle.

Subjektivität und Werthaltungen

Doch gibt es eine Reihe weiterer Kriterien und Faktoren, die stärker von Subjektivität und Individualität geprägt sind. Dies gilt insbesondere für die Frage, wie geführt werden soll und kann und welche Persönlichkeit die gewünschten Führungskompetenzen mitbringt. Die jeweiligen Aspekte spielen eine entscheidende Rolle unabhängig von der Frage, ob eine Position mit einer weiblichen oder männlichen Führungskraft besetzt wird oder werden soll. Daher werden zunächst diese generellen Gesichtspunkte reflektiert.

Von grundlegender Bedeutung dafür ist, ob sich die Führungskraft mit den »Idealen« der jeweiligen Kulturorganisation identifizieren kann. Es erscheint daher sehr sinnvoll, die Werthaltung der Kandidatinnen und Kandidaten im Auswahlverfahren zu eruieren. Dazu ist es hilfreich, sich die Handlungslogik bewusst zu machen, die der jeweiligen Kulturinstitution innewohnt. Im Grundsatz lassen sich drei bestimmende Handlungslogiken unterscheiden: (1) Handelt es sich um einen öffentlichen Kulturbetrieb, so geht es um die Realisierung eines öffentlichen Auftrages und die Umsetzung von kulturpolitischen Zielsetzungen. (2) Bei einer privat-/gemeinnützigen Kulturorganisation spielt die Solidarität unter den Akteurinnen und Akteuren eine entscheidende Rolle. (3) Demgegenüber ist der privat-/kommerzielle Kulturbetrieb auf Profit ausgerichtet. Bei der Auswahlentscheidung ist daher der Frage nachzugehen, ob die für die Leitung zu gewinnende Persönlichkeit eine mit der jeweils prägenden Handlungslogik korrelierende Grundhaltung mitbringt.

Auf Arbeitgeberseite gibt es allerdings deutliche Differenzen zwischen den drei Sektoren: Während bei der öffentlichen Hand das Gender-Pay-Gap aufgrund der Tarifgebundenheit weniger relevant erscheint, ist dies in den anderen beiden Sektoren leider noch zu oft vorhanden.

Häufig ist es ein Ziel der Personalauswahl, eine eigenständige, starke, damit möglicherweise sogar polarisierende Persönlichkeit zu gewinnen, um für eine optimale Wirkung der Kulturorganisation zu sorgen. Dies führt dazu, dass die jeweilige Entscheidung für die verantwortlichen Kollektive sehr diffizil ist. Diese bedürfen nämlich eines möglichst breiten Konsenses für ihre Entscheidung auch angesichts der Individualität der Gremienmitglieder. Zu dieser schon per se gegebenen Komplexität der Auswahlentscheidung tritt dann noch die von Individualität und Subjektivität beeinflusste Wahrnehmung von Auswahlkriterien hinzu, wie Führungskompetenz, Diversität und Gerechtigkeit, individuelle Werthaltungen und Interessen, spezifische Persönlichkeitsmerkmale etc.

Frauen spielen anders Fußball als Männer. Das Spiel ist mindestens genauso spannend und auf andere Weise fligran und elegant.

Personalauswahl und -entscheidung werden also in von Subjektivität und Komplexität gleichermaßen geprägten Konstellationen getroffen. Umso verwunderlicher ist, dass Entscheidungen mitunter nach nur einem einstündigen Auswahlgespräch gefällt werden. Eminent wichtig ist es, allen Beteiligten genug Raum und Zeit für ihre Abwägungen zu geben, was intensiver, vertiefter Gespräche mit den bestgeeigneten Kandidatinnen und Kandidaten bedarf. Außerdem ist es für eine valide Einschätzung der Führungskompetenzen sehr wichtig, dass die Kommissionen divers besetzt sind, um die unterschiedlichen Sichtweisen auf eine Person zu mobilisieren und sich darüber intensiv auszutauschen.

Erfahrungen aus der Praxis

Meine Erfahrung aus vielen hundert Besetzungsverfahren ist indes, dass es gerade bei den Besetzungen der öffentlichen Hand in aller Regel gelingt, Kompetenzen unabhängig vom jeweiligen Geschlecht weitgehend objektiv einzuschätzen. Dazu trägt bei, dass meist auch auf eine gendergerechte Zusammensetzung des Ausschussgremiums geachtet wird. Doch hängt es letztlich immer auch von den jeweiligen Einstellungen der Gremienmitglieder ab, ob männlich oder weiblich, welchen Stellenwert Gendergerechtigkeit bei der Letztentscheidung hat.

Nicht immer gelingt es indes, generell eine Atmosphäre zu schaffen, die von Wertschätzung geprägt ist. Das fängt bei der Sitzordnung an und hört längst noch nicht bei der oft nur rudimentären Information der Bewerberinnen und Bewerber über das Ergebnis von Vorstellungsgesprächen auf. Auf diesem Feld ist – wie Kandidatinnen und Kandidaten berichten – sehr viel »Luft nach oben« ...

Gerade aufgrund des auch in Kunst und Kultur sich stärker abzeichnenden Fachkräftemangels ist die Attraktivität einer Kulturinstitution als Arbeitgeber von hoher Relevanz. Diese hängt nicht nur für weibliche Führungskräfte letztlich entscheidend davon ab, ob eine »Work-Life-Balance« garantiert werden kann, die die Vereinbarkeit von Familie und Beruf einschließt.

Zusammenfassend lassen sich fünf Thesen formulieren:

1. In der Führung einer Kulturorganisation sind die Themen Personalgewinnung, -entwicklung und -fortbildung fest zu verankern und die dafür erforderlichen Ressourcen zu verstärken.
2. Führungskräfte in Kulturbetrieben sollten sich durch Know-how im Personalmanagement auszeichnen, ob weiblich oder männlich, und sich unbedingt der Thematik »Vereinbarkeit von Beruf und Familie« widmen.
3. Die Potenziale, die weibliche Führungskräfte mitbringen, sind gerade auch für das Personalmanagement von Kulturinstitutionen sehr wertvoll.
4. Es sollte künftig intensiver erörtert und bewusst gemacht werden, welche Stärken eine von weiblichen Sichtweisen und Erfahrungen geprägte Führungskultur aufweist.
5. Die Anerkennung der Fähigkeiten weiblicher Führungskräfte sollte sich auch in gleicher Bezahlung in allen Kultursektoren niederschlagen.

Anzustreben ist insgesamt eine Grundhaltung bei den für Besetzungsverfahren Verantwortlichen: Gesucht werden sollten Persönlichkeiten mit Wandelmut statt mit Wankelmut. Und für die Verantwortlichen sollte es eine Selbstverständlichkeit sein und keiner besonderen Courage bedürfen, eine herausfordernde Führungsposition mit einer weiblichen Führungskraft zu besetzen.

✘

Oliver Scheytt ist geschäftsführender Gesellschafter der Personalberatungen Kulturexperten und Kulturpersonal sowie Professor für Kulturpolitik an der Hochschule für Musik und Theater Hamburg.

ADEFRA

Ziel des kulturpolitischen Forums ist es, Schwarze Frauen in Deutschland und deren unterschiedliche Interessen zusammenzubringen. Als einer der ersten Zusammenschlüsse Schwarzer Deutscher der Nachkriegszeit gründete sich der Verein um die Aktivistin Audre Lorde Mitte der 1980er Jahre.

× adefra.com

Archiv Frau & Musik

Das Archiv Frau und Musik will Frauen in der Musikwelt stärken, Werke von Komponistinnen sichtbar und hörbar machen. Die Sammlung umfasst Noten, Tonträger und Literatur über Komponistinnen und Musikerinnen vom 9. bis ins 21. Jahrhundert.

× archiv-frau-musik.de

BücherFrauen

Das Ziel der in den 1980er Jahren gegründeten BücherFrauen ist die brancheninterne Vernetzung und Förderung von Frauen, unter anderem durch ein Mentoring-Programm und die Vergabe eines Frauenliteraturpreises. Die Regionalgruppen sind das Herzstück des Vereins.

× buecherfrauen.de

Digital Media Women

Als Schnittstelle zu Politik, Wirtschaft, Medien und Gesellschaft unterstützt das Netzwerk die Vernetzung und Präsenz von Frauen in Bezug auf den digitalen Wandel. Meet-ups, Themenabende und Akademien bieten Raum für gegenseitige Unterstützung und Vernetzung.

× digitalmediawomen.de

Frauenkulturbüro NRW

Seit 1991 setzt sich das Frauenkulturbüro NRW für Chancengleichheit von Künstlerinnen ein. Neben kulturpolitischer Lobbyarbeit und verschiedenen Veranstaltungsformaten wird alle zwei Jahre der Künstlerinnenpreis NRW vergeben.

× frauenkulturbuero-nrw.de

GEDOK

Als europaweit größtes und ältestes Netzwerk für Künstlerinnen der Bildenden und Angewandten Kunst, Literatur, Musik und Interdisziplinären und Darstellenden Kunst setzt sich der Verein für eine Verbesserung der Lebens- und Arbeitssituation von Künstlerinnen beispielsweise in Form von Wettbewerben, Projekten und finanzieller Hilfe ein.

× gedok.de

Journalistinnen-Bund

Der Journalistinnen-Bund ist ein Netzwerk von Frauen im Journalismus, das sich für Menschen- und Frauenrechte engagiert. Neben dem Portal genderleicht.de für geschlechtersensible Sprache bietet der Journalistinnen-Bund ein Mentoring-Programm und vergibt jährlich den Marlies-Hesse-Nachwuchspreis.

× journalistinnen.de

Music Women* Germany

Music Women* Germany, gegründet 2019, ist der bundesweite Dachverband aller Musikfrauen und non-binären Personen der Musikbranche sowie ihrer Netzwerke in Deutschland, durch alle Genres und Sparten. Die Regionalgruppen wie auch die Datenbank bieten Möglichkeiten der Vernetzung. Ein Mentoring-Programm ist in Planung.

× musicwomengermany.de

n-ails – Women in Architecture

n-ails ist ein Netzwerk für Architektinnen, Innenarchitektinnen, Ingenieurinnen, Landschaftsarchitektinnen und Stadtplanerinnen in Berlin. Seit 2004 setzt sich n-ails mit Exkursionen und Ausstellungen für die Vernetzung und Stärkung von Architektinnen und Planerinnen ein.

× n-ails.de

Pro Quote Bühne

Pro Quote Bühne fordert 50-Prozent-Frauenanteil in allen künstlerischen Theater-Ressorts wie auch in den Führungspositionen der Bühnen Deutschlands. Die Veranstaltungsreihe »Become Visible« bietet ein Forum zur Diskussion rund um die Themen Geschlechtergerechtigkeit und Diversität im Kunst- und Kulturbetrieb.

× proquote-buehne.de

Pro Quote Film

Pro Quote Film setzt sich seit 2014 für Gleichberechtigung und Diversität in der Film- und Medienbranche ein. Neben einer 50-Prozent-Quote für geschlechtergerechte Vergabe wird eine 30-Prozent-Quote nach diverser Besetzung gefordert.

× proquote-film.de

Pro Quote Medien

Pro Quote Medien, gegründet 2012, fordert eine paritätische Besetzung der Führungspositionen von öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, im Online- und Printbereich sowie bei Regionalzeitungen. Die Mitglieder sind in Regional- und Arbeitsgruppen vernetzt. Der Verein veröffentlicht regelmäßige Studien zum Geschlechterverhältnis in den Medien.

× pro-quote.de

WAM – Women in Arts and Media

Das interdisziplinäre und spartenübergreifende Netzwerk setzt sich für Geschlechtergerechtigkeit in Kultur und Medien ein. In Arbeitskreisen und Regionalgruppen werden Themen wie Netzwerke, Diversität und Mentoring bearbeitet. Das Netzwerk wurde von Alumnae des Mentoring-Programms des Deutschen Kulturrates gegründet und bietet im Herbst einen eigenen Mentoring-Tag an.

× womeninartsandmedia.de

WIFTG – Women in Film and Television Germany

WIFTG ist die deutsche Ausgabe des internationalen Business-Netzwerks für Frauen in der Film- und Fernsehbranche und den digitalen Medien (WIFT). Das Netzwerk engagiert sich, indem es Branchentreffs und andere Events auf deutschen und internationalen Filmfestivals durchführt.

× wiftg.de

Weitere rund 40 Netzwerke, in denen sich Frauen aus Kultur und Medien zusammengeschlossen haben, um sich auszutauschen, sich gegenseitig zu unterstützen oder auch um sich für die Verbesserung der Rahmenbedingungen für Frauen in Kunst und Kultur einzusetzen, finden Sie online unter: frauen-in-kultur-und-medien.de/netzwerke



Ursula von der Leyen (*1958)

Impressum

Politik & Kultur Dossiers erscheinen als Beilage zu Politik & Kultur, der Zeitung des Deutschen Kulturrates, herausgegeben von Olaf Zimmermann und Theo Geißler.

Erscheinungsort: Berlin
Redaktionsschluss: 25. August 2022

ISBN: 978-3-947308-54-5
ISSN: 1865-2689

Kontakt

Deutscher Kulturrat e.V.
Chausseestraße 10, 10115 Berlin
Telefon: 030. 226 05 28 - 0, Fax: - 11
post@kulturrat.de, www.kulturrat.de

Redaktion

Olaf Zimmermann (Chefredakteur, V.i.S.d.P.),
Gabriele Schulz (Stv. Chefredakteurin),
Theresa Brüheim (CvD), Maïke Karnebogen,
Dr. Cornelia Kunkat, Anne Lisa Martin

Verlag

ConBrio Verlagsgesellschaft mbH
Brunnstraße 23, 93053 Regensburg
Telefon: 0941.94593-0, Fax: -50
info@conbrio.de, www.conbrio.de

Illustrationen

Jan Steins, München

Gestaltung

4S Design, Berlin

Druck

Freiburger Druck, Freiburg

Hinweise

Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung des Deutschen Kulturrates wieder. Alle veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Sollte in Beiträgen auf das generische Femininum verzichtet worden sein, geschah dies aus Gründen der besseren Lesbarkeit. Selbstverständlich sind immer weibliche als auch männliche Gruppenangehörige einbezogen.

2!.

