



Kultur weiter denken

Geschlechter-

gerechtigkeit

Geschlechtergerechtigkeit ist noch immer eine Baustelle. Auf dieser hat sich zwar bereits viel entwickelt, aber es gibt ebenso viel zutun. Umso wichtiger, dass wir alle gemeinsam anpacken – auch im Kulturbetrieb.

Schwerpunkt ab Seite 31



Die Zukunft ist weiblich geschlechtergerecht

„Es regnet Männer, hallelujah, so viele Männer!“, lautet eine Refrainzeile des Indiepopsongs „Männer“ der Band Blond. Im ganzen Song prangert die Band die Geschlechterungerechtigkeiten in der Musikwirtschaft an: etwa, dass weiblich gelesene Künstler*innen auf den Konzertbühnen weiterhin unterrepräsentiert sind oder im Schnitt deutlich weniger als ihre männlichen Kollegen verdienen. Und das bei gleicher Leistung und Qualifikation. Die Musikwirtschaft ist jedoch nur einer von vielen Bereichen im Kulturbetrieb, in dem Geschlechtergerechtigkeit noch immer eine Baustelle ist: Nicht umsonst trägt die aktuelle Erhebung zum Thema des Deutschen Kulturrats genau diesen Titel (und wird auch in dieser Ausgabe vielfach zitiert). So kommt zu den bereits beschriebenen Gender-Pay- und Gender-Show-Gaps u.a. der Gender-Pension-Gap: Denn wer weniger im Berufsleben verdient, bekommt auch weniger Rente. Zudem ist die Sorgearbeit auch im Kulturbetrieb ein weiblich dominiertes Feld. Der bestehende Gender-Care-Gap ist daher nicht verwunderlich. Die Folgen: Entweder verschwinden Care-Arbeit-leistende Kulturakteur*innen von der Bildfläche, womit wir wieder beim Show-Gap wären. Oder aber sie arbeiten häufiger in Teilzeit, was sich wiederum negativ auf ihr Einkommen und die Rentenvorsorge auswirkt sowie: auf die Aufstiegsmöglichkeiten. Denn ergänzt werden diese Lücken um eine ungleiche Geschlechterverteilung, je höher die Positionen im Kulturbetrieb werden. Ein Teufelskreis, da all diese Gaps systemimmanent sind und einander bedingen. Zudem verschärfen sich diese Missstände mit jeder weiteren Diskriminierungsform, die zum bestehenden Geschlechterungleichgewicht hinzu kommt – Stichwort Intersektionalität. Von einer echten Geschlechtergerechtigkeit, wie sie im Grundgesetz verankert ist, sind wir also noch immer entfernt; sowohl im Kulturbetrieb als auch gesamtgesellschaftlich. Kulturakteur*innen können jedoch dazu beitragen, dass der Kulturbetrieb geschlechtergerechter wird, wie die Autor*innen dieser Ausgabe aus verschiedenen Perspektiven darlegen – ohne die Geschlechter gegeneinander auszuspielen. Denn: Von gerechteren Verhältnissen profitieren wir ALLE – auch im Kulturbetrieb. Gehen wir also auch diese Aufgabe gemeinsam an!

Kultur weiter denken

Ihr Dirk Schütz
(Herausgeber)

Ihre Julia Jakob
(Chefredakteurin)

Kaleidoscope

- 02** Editorial
- 05** Rundschau
- 06** Nachruf auf Armin Klein
- 13** CfP: KMN Magazin Nr. 177 zu „Resilienz“
- 16** Was vom Tage übrig blieb – Kolumne von Levend Seyhan
- 98** Impressum

Schwerpunkt: Geschlechtergerechtigkeit

- 31** Ein universelles Menschenrecht – Interview mit Lisi Maier und Arn Sauer
- 39** Feinfühligere Frauen, machtvolle Männer? – von Rita Sosadow
- 46** „Geschlechtergerechtigkeit bleibt eine ‚Baustelle‘“ – Interview mit Erhard Grundl
- 51** „Gerechtere Strukturen sind essenziell“ – Interview mit Awet Tesfaiesus
- 56** SystemFAIRänderung – von Cilgia Gadola
- 65** Wo bleiben eigentlich die Mütter im Theater? – von Johanna Bantzer, Annika Mendrala und Verena Usemann
- 73** Starke Netzwerke für einen gerechteren Kultur- und Medienbetrieb – Interview mit Marie-Louise Stille und Susanne Zöchling
- 82** Das weibliche (Kultur-)Erbe in der Erinnerungskultur stärken – Interview mit Anke Buettner

... weiter denken

- 18** Kultur entwickeln und planen ... Schutzorte in der Polykrise – von Gernot Wolfram
- 87** Kultur entwickeln und planen ... Kulturvermittlung mit Hilfe von Markenstrategie (Teil 2) – von Anne-Katrin Röhm
- 92** Kultur zelebrierend ... 2 Jahrzehnte voller Kultur-weiter-Gedanken – von Anja Schwarzer, Dirk Schütz und Kristin Oswald



Schutzorte in der Polykrise, **18**



Starke Netzwerke für einen gerechteren Kulturbetrieb, **73**



Das weibliche (Kultur-)Erbe in der Erinnerungskultur stärken, **82**

DIE JOBSUCHE MEISTERN

PDF



mit unserem Leitfaden
„Erfolgreich bewerben“

REIHE „KLIMAFREUNDLICH“

Nachhaltigkeit zwischen Pflicht und Kür

In Museen ist es wie in der Gesellschaft. Viele sind für mehr Nachhaltigkeit, doch wenn es um eigene, liebgewonnene Gewohnheiten geht, kann das Bestreben auch zu Frustration führen. Wie gut Kompromisse und kreative Lösungen funktionieren können, zeigt das Zeppelin Museum Friedrichshafen.

von **Claudia Emmert**

https://bit.ly/Nachhaltigkeit_ZeppelinMuseum

REIHE „DIGITALE FORMATE“

**Findet künstliche Intelligenz mein Museum?**

KI-Chatbots sind vielerorts bereits ein fester Teil des Marketings, auch im (Kultur-)Tourismus. Häufig werden sie für die Entwicklung von Konzepten oder das Verfassen und Verbessern von Texten genutzt. Doch Tools wie ChatGPT eignen sich auch, um die Bekanntheit des eigenen Hauses besser einzuschätzen und darauf aufbauend zu verbessern.

von **Martin Spantig**

https://bit.ly/KI_Suche_Kulturmarketing

NEUES AUS DEN SOZIALEN MEDIEN



STELLENMARKT KULTURMANAGEMENT

Die größte Stellenauswahl für Fach- und Führungskräfte im deutschsprachigen Kulturbetrieb mit **300 vakanten Stellen** täglich.

AUSSERDEM:

Börse für Jobgelegenheiten mit freien Mitarbeitern u.ä.

Finden Sie Ihre neue Stelle unter:

stellenmarkt.kulturmanagement.net

REIHE „KLIMAFREUNDLICH“

Nachhaltige Szenografie

Ralph Zeger ist angesehener Bühnenbildner und berät als Transformationsmanager Kulturinstitutionen auf ihrem Weg zu nachhaltigerem Arbeiten. Wir sprachen mit ihm über darüber, wie man für mehr Nachhaltigkeit anfangen und umdenken kann – und welche technischen Entwicklungen dabei in Zukunft helfen können.

Interview von Johannes Hemminger mit Ralph Zeger

https://bit.ly/Int_Zeger

KONFERENZRÜCKBLICK

Faire Kulturarbeit für morgen – schon heute

Nachhaltigkeit hat im Kulturbetrieb rasant an Bedeutung gewonnen. Sehr oft geht es dabei um die ökologische Komponente, während soziale Nachhaltigkeit bislang nur wenig Beachtung findet, die jedoch eine ebenso wichtige Facette des Themas ist. Deshalb war es umso erfreulicher, dass die KulturMut Convention sich Mitte September genau damit auseinandersetzte.

von **Julia Jakob**

https://bit.ly/Review_KulturMut2023



© privat, Fotograf: Andreas Klingberg

NACHRUF AUF ARMIN KLEIN

40 Jahre Arbeit für das Kulturmanagement und seine Menschen

Prof. Dr. Armin Klein ist am 16. November 2023 nach kurzer schwerer Krankheit in Mainz verstorben – im Alter von 72 Jahren und damit viel zu früh. Der Kulturbetrieb verliert mit ihm einen Vordenker des deutschen Kulturmanagements, einen angesehenen Autor und geschätzten Professor. Für uns bei Kultur Management Network war er immer ein wichtiger Impulsgeber und Partner, dessen Andenken wir auf den nachfolgenden Seiten mit den Nachrufen von Patrick S. Föhl und Patrick Glogner sowie Christiane Dätsch, Andrea Hausmann und Petra Schneidewind Raum geben möchten.

Prof. Dr. Armin Klein – ein engagiertes Leben für einen exzellenten Kulturbetrieb

Nachruf von Patrick S. Föhl und Patrick Glogner-Pilz

Mit Armin Klein verlieren das Fach Kulturmanagement und der Kulturbetrieb insgesamt einen – der viel zu wenigen – Impulsgeber*innen, die das Große und Ganze im Blick haben und mit Charakter an die Dinge herangehen. Er wird schmerzlich fehlen bei der Reflexion und Gestaltung der unaufhaltbar anstehenden Transformationen im Kulturbereich und der dringenden Neupositionierung des Kulturmanagements.

Der promovierte Germanist und Politikwissenschaftler hat wie kein anderer über Jahrzehnte die Entwicklung des Fachs Kulturmanagement in Deutschland geprägt. Zu Beginn seiner Professur für Kulturwissenschaften und Kulturmanagement am Institut für Kulturmanagement der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg im Jahr 1994 steckte die Disziplin in Deutschland noch in den Kinderschuhen. Armin Kleins stete publizistischen Transferleistungen bildeten das Fundament, auf dem das junge Fach wachsen konnte. Schlüsselwerke wie „Kulturmarketing“, „Projektmanagement für Kulturmanager“ oder das „Kompendium Kulturmanagement“ – um nur eine kleine Auswahl zu nennen – spielen noch heute eine große Rolle in der Lehre und sind in vielfacher Auflage erschienen.

Armin Kleins stete publizistischen Transferleistungen bildeten das Fundament, auf dem das junge Fach „Kulturmanagement“ wachsen konnte.

Allerdings begnügte er sich nicht mit der Veröffentlichung und Herausgeberschaft von Grundlagenwerken. Gleichermäßen wichtig waren ihm seine Impulse für eine zeitgemäße Kulturpolitik und Kulturentwicklung. Bücher und Aufsätze wie „Der exzellente Kulturbetrieb“, „Nachhaltigkeit als Ziel von Kulturpolitik und Kulturmanagement“ oder der noch jüngst in den Kulturpolitischen Mitteilungen erschienene Aufsatz „Bürokratie als Hemmnis der Transformation“ stehen hier exemplarisch für viele.

Eine weitere Stärke von Armin Klein war, Dinge anschaulich zu vermitteln und auf den Punkt zu bringen. Das wussten seine Studierenden und Doktorand*innen genauso zu schätzen wie das Publikum seiner unzähligen Vor-

träge und Podiumsdiskussionen. Dabei zeigte sich besonders deutlich, dass er nicht „nur“ ein leidenschaftlicher Wissenschaftler war, sondern als Autor und Lehrender zusätzlich aus dem Fundus seiner praktischen Tätigkeiten vor der Ernennung zum Professor schöpfte. Die Stellen als Leitender Dramaturg am Theater am Turm in Frankfurt am Main und von 1981 bis 1994 als Kulturreferent der Universitätsstadt Marburg waren hierbei prägende Stationen. Durch Beratungen und Ämter, etwa im Vorstand der Kulturpolitischen Gesellschaft, blieb er während seiner aktiven Zeit als Professor am Puls der Zeit. Als Direktor der „Danube School for Arts Management in Ulm“, Leiter des Weiterbildungsprogramms der Robert-Bosch-Kulturmanager in Mittel- und Osteuropa und Gastprofessor an verschiedenen Universitäten sowie als Vortragender in vielen verschiedenen Ländern teilte er sein Wissen auf vielen Plattformen. Auch nach seiner Emeritierung 2017 blieb er Praxis und Lehre als Berater und Dozent erhalten.

Kleins Reflexionen zur Nachhaltigkeit oder zu den desolaten Führungs- und Verfahrensstrukturen im Kultur- und Bildungsbetrieb aus den 2000er-Jahren sind heute so aktuell wie nie.

Wenn man den schwierigen Versuch unternimmt, sein Wirken zusammenzufassen, fällt ein Aspekt immer wieder besonders auf: Armin Klein war in vielerlei Hinsicht seiner Zeit voraus. Seine Reflexionen zur Nachhaltigkeit oder zu den desolaten Führungs- und Verfahrensstrukturen im Kultur- und Bildungsbetrieb aus den 2000er-Jahren sind heute so aktuell wie nie, fanden damals aber nur bedingt Aufmerksamkeit, da die adressierten Akteur*innen noch nicht bereit und/oder willens waren, sich mit diesen komplexen Themen auseinanderzusetzen.

Anders war das mit der 2012 veröffentlichten Polemik „Der Kulturinfarkt“, in der er mit drei weiteren Autoren die These aufstellte, dass durch die öffentliche Kulturförderung in Deutschland „von allem zu viel und überall das Gleiche“ produziert würde. Eine derart umfangreiche Debatte über kulturpolitische Fragestellungen, wie sie das umstrittene Buch nach sich zog, sucht ihresgleichen in Deutschland. Auch wenn es hier gelang, Fragen der kulturellen Entwicklung in ein breites Rampenlicht zu rücken, so waren die mitunter heftigen Reaktionen leider wenig konstruktiv. Eine derartige Debatte würde gut zehn Jahre später – zumindest teilweise – anders verlaufen und Armin Klein hat daran einen großen Anteil.

Er scheute sich folglich nicht vor kontroversen Auseinandersetzungen. Dabei ist zu betonen, dass Armin Klein mit seinen klaren und mutigen Haltungen immer den Erhalt und die Weiterentwicklung eines vielfältigen Kulturlebens in Deutschland im Blick hatte. Dem würden sicherlich nicht wenige widersprechen, aber wer ihn auch nur ein bisschen kannte, wusste, wie sehr ihm Kunst und Kultur am Herzen lagen. Er war nie verlegen um eine Empfehlung und das machte ihn auch als Professor besonders glaubwürdig. Sei es Musik, Theater oder – die von ihm so sehr geliebten – Krimis, stets merkte man in den Gesprächen: Armin Klein brennt für das, von dem er spricht. Jede*r Studierende wird sich an seine vielen Anekdoten und praktischen Einblicke erinnern. Kulturmanagement ohne Affinität und dieses Brennen für Kunst und Kultur ist am Ende „bloße Theorie“. Und das ist auf Dauer sehr schädlich für eine angewandte Wissenschaft.

Armin Klein hatte mit seinen klaren und mutigen Haltungen immer den Erhalt und die Weiterentwicklung eines vielfältigen Kulturlebens in Deutschland im Blick.

Über seine diskursiven und fachlichen Stärken hinaus war Armin Klein im Sinne eines „Generationenvertrages“ aber auch und vor allem ein wahrer Netzwerker und „Empowerer“ seiner Studierenden und Absolvent*innen. Er machte es sich zur steten Pflicht, deren Einstieg oder berufliche Weiterentwicklung wo möglich durch seine umfassenden Netzwerke zu unterstützen. Eine Seltenheit heutzutage. Dabei war er auch stets bereit, die Bühne zu teilen oder gar von dieser zurückzutreten. Darüber hinaus stand seine Tür bei Problemen und Fragen immer offen. Unzählige Menschen verdanken Armin Klein viel bezüglich ihres beruflichen und akademischen Werdegangs. Wir werden ihn als Mentor und Austauschpartner vermissen. Eins ist dabei gewiss: Er wird durch dieses Netzwerk weiterhin an den gegenwärtigen und anstehenden Diskursen beteiligt sein.

Über die Liebe für die Kunst und Kultur hinaus teilte er gerne seine weiteren Leidenschaften. Das waren insbesondere das Reisen und die Kulinarik. Aber mit noch größerer Freude, Stolz und Häufigkeit sprach Armin Klein über seine Familie. Das konnte man auch von ihm lernen, nie die wirklich wichtigen Dinge aus dem Blick zu verlieren. Insofern geht ein erfülltes Leben viel zu früh zu Ende.

Unsere Gedanken und unser Beileid sind bei seiner Frau und seinen Kindern.

In tiefer Verbundenheit: »Die Patricks« (Zitat Prof. Dr. Armin Klein)

Nachruf auf Armin Klein: Leidenschaft für Kunst und Kultur

*Nachruf von Dr. Christiane Dätsch, Prof. Dr. Andrea Hausmann und Dr. Petra Schneidewind im Namen aller Mitarbeiter*innen des Instituts für Kulturmanagement Ludwigsburg*

Prof. Dr. Armin Klein war ein Vordenker seines Fachs und eine seiner bekanntesten Koryphäen. Das Institut für Kulturmanagement und Kulturwissenschaft in Ludwigsburg, das er 23 Jahre lang prägte, verliert mit ihm einen klugen und vielseitig interessierten, ausgezeichnet vernetzten Kulturmanager, einen passionierten Lehrer und Autor wissenschaftlicher Fachbücher, einen intensiv fördernden Kollegen und Vorgesetzten, den eine Krankheit jäh aus dem Leben gerissen hat. Wir betrauern ihn zutiefst.

Mit seiner Persönlichkeit und seinen Schriften hat Armin Klein nicht nur das Institut für Kulturmanagement nachhaltig geprägt, sondern auch das ganze Fach. Er wurde 1951 in Wiesbaden in eine Familie aus Buchhändlern und Vertriebsleitern zweier großer Verlage hineingeboren, die sich dem Buchwesen verschrieben hatte. Wohl auch deshalb war er nicht nur ein passionierter Autor, sondern auch ein leidenschaftlicher Leser. Es war stets beeindruckend zu sehen, wie viel und wie schnell Armin Klein las. Diese erste Leidenschaft für Bücher führte ihn mitten in seine Studienfächer hinein, Germanistik, Politikwissenschaft und Philosophie an der Johannes-Gutenberg-Universität in Mainz (1973–1979). Es waren die ‚wilden‘ 1970er-Jahre, Zeiten des politischen Experiments und der künstlerischen Freiheit also, in denen auch Armin Klein seinem (Lese-)Studium eigene Taten folgen lassen wollte. Er wählte dafür den Ort seiner zweiten Leidenschaft, das Theater. Als Leitender Dramaturg des (damals weit bekannten) Frankfurter Theater am Turm (1979–1981) lernte er vor allem eines, wie er seinen Studierenden in Ludwigsburg später immer wieder erzählte: „Der Vorhang muss hochgehen.“

Mit seiner Persönlichkeit und seinen Schriften hat Armin Klein nicht nur das Institut für Kulturmanagement nachhaltig geprägt, sondern auch das ganze Fach.

Tatkraft, praktische Erfahrung und der Wunsch, die Bedingungen für Kunst und Kultur stets ein bisschen besser zu machen, weckten schließlich sein Interesse für deren Rahmenbedingungen, und so war der Wechsel in den Beruf des Kulturreferenten der Universitätsstadt Marburg 1981

nur folgerichtig. In Marburg entdeckte Armin Klein zugleich seine dritte große Leidenschaft, die Kulturpolitik. Ob als künstlerischer Leiter des Körpertheaterfestivals Balance (1983–1991), als Organisationsleiter der Großen Landesausstellung Elisabeth von Thüringen (1983) und Kurator der Ausstellung Neue Frankfurter Schule (1987 mit W. P. Fahrenberg), oder ob, zwei Jahrzehnte später, als Professor für Kulturmanagement und Vorstand der Kulturpolitischen Gesellschaft in Bonn (2006–2012): Armin Klein wollte aktiv gestalten und nahm die Chancen, die sich ihm im Kulturbetrieb dafür boten, mit Leib und Seele wahr.

Das ‚Machen‘, aber auch das Reflektieren des Gemachten führten zu seiner vierten großen Leidenschaft, dem Lehren und Vermitteln. Schon in seinem Promotionsthema klingt an, worum es ihm künftig gehen würde. Die 1993 an der Universität Marburg eingereichte Dissertationsschrift mit dem Titel „Kinder, Kultur, Politik: Perspektiven kommunaler Kinderkulturarbeit“ (Opladen) lässt den Blick des Soziologen und angehenden Analytikers auf den Kulturbetrieb deutlich erkennen. Der Ruf der PH Ludwigsburg ließ folglich nicht lange auf sich warten. Von 1994 an wirkte Armin Klein als Professor für Kulturmanagement und Kulturwissenschaft an der Seite von Prof. Dr. Werner Heinrichs, um den neuen Studiengang Öffentliche Kulturarbeit und Kulturmanagement mit Leben zu füllen. Das Fach Kulturmanagement war in Baden-Württemberg, im Rahmen der „Kunstkonzeption“, gerade erst etabliert worden; beide stammten aus dem Jahr 1990. Der Studiengang etablierte damit sowohl eine neue akademische Disziplin als auch ein Fortbildungsangebot für Kulturmanager*innen – ein Boden, der zu Beginn der 1990er-Jahre noch kaum bestellt war. Der Spielraum für die akademische und wissenschaftliche Grundlegung des Fachs war demnach groß, und Armin Klein nahm die Herausforderung mit Verve an: Er wurde Leiter des Kontaktstudiums und später des Master-Aufbaustudiums.

Das ‚Machen‘, aber auch das Reflektieren des Gemachten führten Armin Klein zu seiner vierten großen Leidenschaft, dem Lehren und Vermitteln.

Die von ihm verfasste Grundlagenliteratur zu den Themen Theater- und Museumsmanagement, zu Kulturpolitik, Organisationstheorie und Kulturanthropologie umfasst zahlreiche Lehrbücher und Schriften in vielen Auflagen. Es war jedoch vor allem ein Werk, das ihm Bekanntheit

weit über die akademischen Kreise hinaus verschaffte: Sein Buch „Kulturmarketing“ (2001) stand nicht nur bei der sich allmählich formierenden Scientific Community, sondern auch bei unzähligen Praktiker*innen im Bücherregal. Es bot neue Perspektiven auf alte Probleme, ebenso wie Alternativen im Denken und Lösungsansätze im Handeln. Damit traf Armin Klein einen Nerv im neoliberal inspirierten Kulturbetrieb der 1990er- und 2000er-Jahre, der sich seinerseits in Aufbruchstimmung befand.

Das Fach Kulturmanagement hatte sich als Ort der Expertise für betriebswirtschaftliche Fragestellungen etabliert und Armin Klein blieb unermüdlich, wenn es darum ging, die Erkenntnisse des noch jungen Faches in die breite Öffentlichkeit zu vermitteln. Dabei zeigte er sich nicht immer bequem, sondern auch durchaus streitbar. Parallel dazu weitete er den Radius des Faches ins Internationale aus – ob durch zahlreiche, in Ludwigsburg betreute Promotionsvorhaben oder eine rege Vortragstätigkeit in Europa, Kanada und Asien, durch die Mitherausgeberschaft internationaler Jahrbücher oder Kooperationen wie mit dem Goethe-Institut oder der Robert Bosch Stiftung (als Leiter des Weiterbildungsprogramms der Robert-Bosch-Kulturmanager in Mittel- und Osteuropa).

Meer und Schiff sind Symbole für Armin Klein selbst, der stets in Bewegung blieb, ob als Wissenschaftler oder als Mensch. *Panta rhei* – alles fließt. Nun hat Armin Klein, viel zu früh, den letzten Ozean überquert.

Man könnte meinen, dass all die erwähnten Leidenschaften schon ein ganzes Leben trügen. Und doch gab es noch eine weitere, der Armin Klein erst in seinem (Un-)Ruhestand vollumfänglich nachgehen konnte: jene für das Meer. Als Kulturwissenschaftler hielt er Vorträge auf Kreuzfahrtschiffen, bereiste die Welt und betrachtete sie erneut aus einem anderen Blickwinkel. Meer und Schiff sind in gewisser Weise auch Symbole für Armin Klein selbst, der stets in Bewegung blieb, ob als Wissenschaftler oder als Mensch. *Panta rhei* – alles fließt. Nun hat Armin Klein, viel zu früh, den letzten Ozean überquert. Unsere Gedanken sind bei seiner Frau und seinen Kindern. Das Institut für Kulturmanagement, das er so prägend mitgestaltet hat, wird ihm ein ehrendes Andenken bewahren.

CfP: KMN Magazin Nr. 177 zu „Resilienz“

Kultureinrichtungen sind immer häufiger von unvorhersehbaren Herausforderungen betroffen. Das können externe Krisen oder Entscheidungen sein, aber auch interner Druck und Spannungen, die die Institutionen und ihre Akteur*innen auf Dauer belasten. Daher sind Anpassungs- und Widerstandsfähigkeit zunehmend von entscheidender Bedeutung – also: Resilienz. Wie diese im Kulturbetrieb selbst, aber auch von diesem ausgehend gestärkt werden kann, beleuchten wir im April 2024 in der 177. Ausgabe des KMN Magazins – gern mit Ihren Ideen und Praxiserfahrungen! Einsendeschluss für Beitragsvorschläge ist der 08. Januar 2024.

So verlockend sie manchmal scheint: Die Vogel-Strauß-Taktik ist keine sinnvolle Reaktion im Umgang mit der aktuellen Polykrise und ihren Auswirkungen. Denn „Kopf in den Sand und abwarten, dass es irgendwann besser wird“ lässt weder Kriege noch Energie- und Klimakrise oder die Nachwirkungen der Pandemie verschwinden. Ebenso setzt diese Taktik den erstarkenden demokratiefeindlichen Parteien und Tendenzen innerhalb der Gesellschaft nichts entgegen. Und schon gar nicht hilft sie Kultureinrichtungen im Umgang mit langfristigen Entwicklungen wie demografischem Wandel oder veränderten Erwartungen von Personal und Publikum. Denn mehr Geld, Publikum oder Legitimation werden nicht einfach so vom Himmel fallen, wenn man nur lange genug wartet. Auch zeitgemäße Führungs- und Arbeitszeitmodelle, die den internen Druck und Spannungen abbauen könnten, etablieren sich nicht von allein. Und wie lange die Kulturpolitik noch Organisationen unterstützt, die Wandel aussitzen wollen, ist ebenfalls sehr fraglich.

Um also nicht in diesem – durchaus berechtigten und verständlichen – Weltschmerz zu versinken, ist Resilienz mehr denn je gefordert. Also die Fähigkeit, Krisen, Katastrophen oder anderen belastenden Situationen ohne dauerhafte Beeinträchtigung zu überstehen. Wir möchten daher in

der 177. Ausgabe des KMN Magazins entsprechende Ansätze und Ideen vorstellen, die zeigen, wie Resilienz" innerhalb des Kulturbetriebs und gesamtgesellschaftlich durch den Einfluss von Kunst und Kultur gestärkt werden. Damit Kulturakteur*innen sowohl interne und externe Krisen und Konflikte besser aushalten können als auch ihnen etwas entgegensetzen, Lösungen finden und die Gesellschaft in Bewegung versetzen.

Sie beschäftigen sich in Theorie oder Praxis mit diesem Thema? Dann möchten wir Sie einladen, Autor*in der Ausgabe zu werden!

Ihre Beiträge können folgendes einbeziehen:

- > theoretische Analysen
- > quantitative, qualitative oder gemischte Forschungsergebnisse
- > Beispiele, Erfahrungen und angewandte Fallstudien aus Kultur- und Non-Profit-Organisationen sowie Beispiele aus anderen Bereichen, die auf das Kulturmanagement übertragen werden können
- > Studien, die Mikro-, Meso-, Makro- und Querschnittsperspektiven behandeln
- > Interviews mit Wissenschaftler*innen, Führungskräften und Praktiker*innen
- > Erfahrungen und Kenntnisse außerhalb des deutschsprachigen Kulturbetriebs

Besonders, aber nicht ausschließlich interessieren würden uns Perspektiven auf folgende Themen:

- > Umgang mit Sparmaßnahmen und Publikumsschwund
- > Umgang mit anti-demokratischen Tendenzen und die Rolle von Kultureinrichtungen zum Erhalt der Demokratie
- > Umgang mit Hatespeech und Drohungen
- > Anpassung großer Organisationen einerseits und der freien Szene andererseits
- > Sinnhaftigkeit von Kulturförderungen wie NEUSTART Kultur
- > Blicke auf Kulturakteur*innen in anderen Ländern (bspw. aus Kriegs- und Krisengebieten)
- > Entwicklungen Post-Corona / Pre next Crisis
- > Fachkräftemangel als Krise und im Kontext von Krisen
- > die Langlebigkeit digitaler Kultur- und Kulturvermittlungsangebote

Redaktionelle Vorgaben und Fristen für die Einreichung

Beitragsvorschläge für die April-Ausgabe des Kultur Management Network Magazins können bis zum **08. Januar 2024** per Mail an [redaktion\(at\)kulturmanagement.net](mailto:redaktion@kulturmanagement.net) eingereicht werden. Sie sollten einen kurzen Abstract (nicht mehr als 1.500 Zeichen) sowie eine Kurzvita enthalten.

Unsere Redaktion wird sich alle Beitragsvorschläge anschauen und den Autor*innen für die Finalisierung der Beiträge bis zum 15. Januar 2024 eine Rückmeldung geben. Deadline für den endgültigen Beitrag, mit einer Länge von bis zu 12.000 Zeichen (inkl. Leerzeichen) und gern mit Abbildungen und Referenzen, ist der **11. März 2024**.

Anzeige



**Dienstags
im Koi**

Jetzt den Podcast von
kulturmanagement.net hören!

>KMN<
Kultur Management Network

Was vom Tage übrig blieb

Eine Kolumne von Levend Seyhan

So oder ähnlich ließe sich das bewegte Jahr 2023 beschreiben. Viel ist passiert. Vieles wurde angestoßen, längst Angestoßenes fortgesetzt und vertieft. Man denke etwa an die Debatte zum Postkolonialismus, also an das zunehmend diskutierte Fortwirken unserer Kolonialgeschichte in die Gegenwart und deren Aufarbeitung. Ebenso wächst das Bewusstsein für den Klimawandel – auch im Kulturbetrieb. Man denke aber auch an das vielschichtige Thema des Fachkräftemangels, der den Kulturbereich aus unterschiedlichen Gründen im Würgegriff hat. Die fehlende Gleichstellung zwischen Frauen und Männern wirkt darauf ebenso ein wie die Folgen der Corona-Pandemie, die zu Abwanderungen geführt hatte. Es wird vehement nach konkreten Gegenmaßnahmen gesucht, keine Frage. Daran knüpft die Debatte rund um die Frage, ob Kultur Staatsziel ist. Sie ist uns ja doch sehr wichtig, wie wir in Deutschland merken. Der außerhalb Deutschlands tobende Ukraine-Krieg wird deutlich verurteilt, während innerhalb Deutschlands die Demokratie auf dem Prüfstand steht wie lange nicht, die die Gemeinschaft mit aller Macht zu verteidigen willens ist. „Good Will Hunting“ könnte als Ersatztitel herhalten. Ich möchte daher meinen: Vom Tage ist viel übrig geblieben.

Manche Themen werden wiederentdeckt und bleiben leider weiterhin ergebnisoffen bis ergebnislos.

Wäre da nicht die altbekannte Erkenntnis darüber, dass keines der angesprochenen Themen wirklich neu ist. So werden manche Themen wiederentdeckt und bleiben leider weiterhin ergebnisoffen bis ergebnislos. Die neuerliche Staatszieldebatte ist ein Zeugnis dafür, das Ergebnis: irgendwie ja, irgendwie nein. Wir entscheiden in Deutschland nichts, lassen stattdessen die Rechte im Frustschiebertakt laut schreien und schaffen uns kulturdemokratisch wie schon vor neunzig Jahren damit langsam ab. Der Gender-

Pay-Gap bleibt weiterhin hoch und lässt die Geschlechtergerechtigkeit nach wie vor verkümmern. Wir müssen halt sparen. Wir brauchen keine Visionäre, die kreative Mittel und Wege aus der Krise finden. Das Land muss stattdessen mit den Geschäftsverwaltungen vorlieb nehmen. Irgendwas ergibt sich, alles beruhigt sich schon irgendwie irgendwann.

Es braucht nicht mehr als ein Schimmer der Hoffnung, um nach einem aufwühlenden 2023 ein blühendes 2024 zu erreichen.

2023 ist dennoch ein Jahr der Veränderungen. Nicht, weil so viele Themen zusammenfinden, sondern weil so viele Gruppierungen nach Veränderung lechzen. Die Strömungen sind fundamental, nicht immer schön, aber kraftvoll. Der Mensch will Teil der Veränderung sein, spürt, wie es in ihm arbeitet, und überlegt, was er tun kann, um der Veränderung zum Erfolg zu verhelfen. Was „vom Tage übrig blieb“ lässt sich für mich so beschreiben: Es braucht nicht mehr als ein Schimmer der Hoffnung, um nach einem aufwühlenden 2023 ein blühendes 2024 zu erreichen.



Foto: Angelika Stehle Fotografie

Levend Seyhan, geboren 1978 in Wesel, lebt als Schriftsteller, freischaffender Projektberater und Business Development Manager im Rhein-Main-Gebiet. Ehrenamtliches Engagement kennt er aus eigener Erfahrung: Er initiierte und organisierte erfolgreich gemeinnützige Kulturprojekte wie den Frankfurter Jugendliteraturpreis „JuLiP“ oder Textland LAB und berät nebenberuflich als Projektberater Vereine, Stiftungen und gemeinnützige Organisationen.

Schutzorte in der Polykrise

Müssen Kulturbetriebe in viel stärkerem Maße zu demokratischen Plätzen werden?

Ein Beitrag von Gernot Wolfram

Sekundenschnelle Demokratie auf Social Media

Kürzlich fragte mich eine Studentin nach einem Seminar über Kultur und Demokratie, ob sie ihre Hausarbeit über demokratische Beteiligungsformen auf Social-Media-Kanälen schreiben könne. Ich bat sie, mir zu erklären, was sie genau meine, weil mir der Ansatz nicht sofort klar war. „Mit demokratischen Modellen auf Social -Media-Plattformen meine ich z.B. die Funktion einer Umfrage/Abstimmung z.B. auf Instagram, algorithmische Transparenz wie TikTok und Community Moderation (also Discord)“, antwortete sie.

Das sind naheliegende, vertraute Assoziationen zum Thema demokratische Beteiligung. Praktisch, unmittelbar, von keinem Theorieballast, keiner historischen Erinnerung umstellt. Ein einfacher Umgang mit Beteiligungsinstrumenten, der etwas wunderbar Unkompliziertes mit sich bringt. Konkrete Teilhabe mit einem Klick. Gerechtigkeit der Meinungen in einer sekundenschnell erstellten Skala durch Mentimeter-Umfragen, SMS-Stimmungsbilder oder rasch erweiterte WhatsApp-Gruppen. Diese Praxis ist mittlerweile Allgemeingut, natürlich nicht nur der jungen Generation.

Daher lässt sich für das Kulturmanagement fragen:

- > Welche Formen der unmittelbaren demokratischen Teilhabe bieten eigentlich Kulturbetriebe?
- > Verfügen sie über ausreichend Optionen der eigenen Meinungsäußerung jenseits des kollektiven Beifallspendens?
- > Ermöglichen sie Beteiligung als Erlebnis, gar als selbstbestimmtes Recht oder als Form des Widerstands?
- > Zugleich stellt sich die Frage: Müssen Kulturbetriebe überhaupt demokratische Angebote machen?

¹ Siehe dazu die Allensbach-Umfrage sowie die mediale Diskussion symptomatisch hier: <https://www.deutschlandfunk-kultur.de/allensbach-umfrage-zur-meinungsfreiheit-heute-gibt-es-100.html>.

² Vgl. <https://www.operam-rhein.de/spielplan/a-z/das-digitale-foyer/>; gefördert wird das Projekt im Fonds Digital der Kulturstiftung des Bundes.

³ Ebenda.

Demokratiefähigkeit von Kulturinstitutionen

Es scheint in der Tat im Kulturbereich geboten zu sein, stärker über die Demokratiefähigkeit von Kulturstätten nachzudenken. Vor allem angesichts des zunehmenden Populismus¹ und besorgniserregender Umfrageergebnisse² in der Bevölkerung, die Stimmungsbilder hervorbringen wie: man dürfe seine Meinung nicht mehr frei äußern, bestimmte Bevölkerungsgruppen würden anderen bevorzugt und die öffentlichen Diskurse seien von mächtigen Kräften manipuliert.

Ansätze, das Publikum über das Programm abstimmen zu lassen, hat es immer wieder gegeben. Wie sieht es aber mit einer unmittelbaren Beteiligung aus?

Die Deutsche Oper am Rhein in Düsseldorf probiert gerade ein digitales Tool aus, bei dem das Publikum im „Digitalen Foyer“² der Oper rasch und unkompliziert die eigenen Gefühle mitteilen kann. Unter der Überschrift „Räume der Begegnung im Theater der Zukunft“³ und gefördert im Fonds Digital der Kulturstiftung des Bundes werden verschiedene Modelle der Zuschauerbeteiligung ausprobiert.

So gibt es mit dem „Digitalen Gästebuch“ eine Installation vor Ort, die direkt im Foyer zur Interaktion anregen soll: „Ein Ort für die Stimme und das Wohlbefinden des Publikums, die digitale Möglichkeit, vor, zwischen und nach einer besuchten Vorstellung Feedback zu geben - über Gestik und Mimik, über Regler und Dreher, über ein Stimmungsbarometer und



© Christian Knieps



*Einblicke in das Digitale Foyer der Deutschen Oper am Rhein in Düsseldorf mit dem Digitalen Gästebuch. Über dieses kann jede*r Besucher*in mit dem Haus kommunizieren – ungeachtet von Repertoirekenntnissen, rhetorischen Fähigkeiten oder digitalen Kompetenzen.*

⁴ Artikel der Deutschen Oper am Rhein zum Digitalen Gästebuch.

⁵ Originalzitat für diesen Text/ Interview mit dem Autor, November 2023.

⁶ Siehe zum Thema Teilhabe auch die Diskussion auf kulturmanagement.net:

⁷ Siehe exemplarisch Schauspiel Stuttgart.

⁸ Besonders bekannt wurde der gescheiterte Versuch am Thalia Theater in Hamburg, bei dem leider der grundsätzliche Gedanke hämisch in der Kritik zunichte gemacht wurde. Siehe exemplarisch hier: <https://www.faz.net/aktuell/feuilleton/hamburger-theater-thalaha-11573526.html>.

andere spielerische Anwendungen. Der Begriff ‚Gästebuch‘ steht hierbei metaphorisch für eine niedrigschwellig zugängliche, intuitiv, barrierefrei bedienbare und mobile Installation im Foyer mit verschiedenen digitalen Funktionen und interaktiven Kommunikationsangeboten.“⁴

Jens Breder, Direktor Kommunikation und einer der Mitinitiatoren des Projektes, beschreibt den demokratischen Charakter des Projektes so: „Uns geht es darum, dass jeder Besucher, jede Besucherin, sich mitteilen und mit uns kommunizieren kann, ungeachtet von Repertoirekenntnissen, rhetorischen Fähigkeiten oder digitalen Kompetenzen. Denn ganz gleich, ob man einen Buzzer für das Stimmungsbarometer drückt, in den Emotion-Scanner lächelt, grient oder zürnt, oder aber über das Rote Telefon eine detaillierte Nachricht hinterlässt – in dieser spielerischen Umgebung zählt jede Stimme.“⁵

„Uns geht es darum, dass jeder Besucher, jede Besucherin, sich mitteilen und mit uns kommunizieren kann, ungeachtet von Repertoirekenntnissen, rhetorischen Fähigkeiten oder digitalen Kompetenzen.“

Jens Breder, Direktor Kommunikation an der Deutschen Oper am Rhein

Auf der Ebene von künstlerischen Produktionen gibt es bereits zahlreiche Beispiele, bei denen das Publikum aufgefordert wird, sich zu beteiligen⁶ an Abstimmungen teilzunehmen⁷ und in das Geschehen auf der Bühne einzugreifen.⁸

Wie demokratisch sind Kulturbetriebe organisiert?

Im Staatstheater Cottbus wird in dieser Spielzeit beispielsweise eine eigene Konzertreihe zum Thema „Demokratie“ angeboten. Darin greift GMD Alexander Merzyn im Konzertprogramm das Thema Gemeinschaft und das Hinterfragen von Strukturen des Zusammenlebens auf. So werden die Auswirkungen von politischen Umständen auf Biografien und das musikalische Schaffen von Komponierenden wie Beethoven, Tan Dun, Dmitri Schostakowitsch oder Myroslav Skoryk thematisiert. Ebenso spannend ist der Blick auf die Entscheidungskompetenz des Publikums: Dieses kann im Vorfeld demokratisch über das Konzertprogramm abstimmen. Es werden „aber auch die eigenen Strukturen im Orchester und im Konzertleben (...)

⁹ Vgl. Staatstheater Cottbus Spielzeit 23/24: <https://www.staatstheater-cottbus.de/presse/spielzeit-23-24-presse-material/>

¹⁰ Oldenburg, Ray (1989): *The Great Good Place. Cafés, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons, and other Hangouts at the Heart Community.* Marlowe & Company, New York 1999 (Erstausgabe 1989).

¹¹ Vgl. Wolfram, Gernot (2019/23): *Dritte Orte, andere Menschen?*, https://www.kiwit.org/kultur-oeffnet-welten/positionen/position_10816.html.

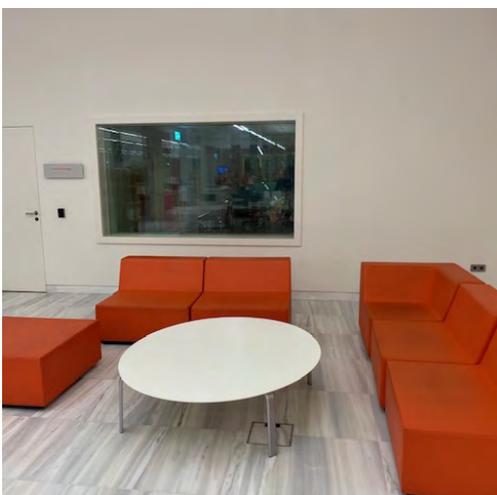
zum Thema gemacht“, wie das Theater das Projekt selbst beschreibt.⁹ Dass transparente, Machtmissbrauch ausschließende Organisationsstrukturen im Kulturmanagement ein Thema auch für die Aufführungspraxis sein können, ist ein bemerkenswerter Ansatz. Man könnte diese Beteiligungsformen als demokratische Erlebnisse beschreiben.

Des Weiteren gibt es in vielen Spielstätten Konzepte zu Demokratischen Dritten Orten nach dem berühmten theoretischen Entwurf von Ray Oldenburg.¹⁰ Dabei handelt es sich etwa um Bibliotheken, Theater, Museen oder soziokulturelle Zentren, welche für Menschen unterschiedlicher Herkunft und sozialer Schichten offenstehen, keinen Konsumzwang ausüben und Gestaltungsmacht abgeben an jene, welche die Kulturstätte aufsuchen.¹¹

In dieser Einteilung gibt es aber auch noch eine dritte Option, für die ich folgende Bezeichnung vorschlagen möchte: Kulturbetriebe als *Shelter-Orte/Demokratische Schutzorte*. Dies wären gesellschaftliche Aushandlungsorte mit einem kulturellen Schwerpunkt, an denen politische wie kulturelle Diskurse aufeinandertreffen und Menschen sich gehört und wahrgenommen fühlen, inspiriert von künstlerischen Ansätzen.

Politik im freien Theater und Co.

Die Bundeszentrale für politische Bildung versucht beispielsweise temporär solche Shelter-Orte zu schaffen mit ihrem Theaterfestival „Politik im freien Theater“.



© Gernot Wolfram



Beispiel für einen Shelter-Ort in Europa: der Renzo Piano Bau der „Stavros Niarchos Cultural Foundation“ in Athen. Hier sind die Nationaloper und die Nationalbibliothek untergebracht. Es gibt eigene Podcast Studios für Bürger*innen, die zur Beteiligung einladen (hinter den orangenen Sofas auf dem linken Foto). In der Bibliothek gibt es einen Spielplatz für Kinder (rechtes Bild). An manchen Wochenenden ist der Andrang dorthin so groß, dass die Autobahn verstopft ist.

¹² Vgl. exemplarisch: <https://www.cicero.de/kultur/wenn-theater-auf-das-mitmachnetz-trifft/48331>.

Seit vielen Jahren bemüht sich das Festival bereits, die inhaltliche Verbindung zwischen Kultur und Politik fruchtbar zu machen. Es hat dafür aber keinen festen Ort, da es alle drei Jahre in einer anderen Stadt stattfindet.

Viele andere Theater, Opern, Museen und Kinos bieten darüber hinaus regelmäßig Gesprächsreihen, Vorträge und öffentliche Diskussionen zu gesellschaftspolitischen Themen an. Viele dieser Veranstaltungen haben jedoch immer noch einen statischen, wenig partizipativen Charakter: Dem Publikum kommt die Rolle des Zuhörers, Fragenstellers und Beifallgebers zu. Außerdem gibt es kaum ritualisierte Strukturen oder inspirierende Ideen, welche aktivere Rolle Besucher*innen einnehmen könnten. Dieses Problem aufzubrechen, scheint daher immer noch schwierig zu sein.

Welche Rolle haben die Zuschauer*innen der Zukunft?

Einige gescheiterte Experimente haben, zumindest in der medialen und wissenschaftlichen Auseinandersetzung, dazu geführt, Mitbestimmungsrechte des Publikums eher kritisch zu sehen.¹² Dabei zeigt sich auch der große Bedarf, sich für neue Entscheidungs- und Beteiligungsstrukturen zu öffnen. Dafür könnten bestimmte Stellschrauben entscheidend sein. Maßgeblich sind dabei nicht nur willkürliche Mitmachangebote, sondern gut durchdachte Rollen und Formen der Beteiligung von mitdenkenden Individuen.

Gut angelegt ist das etwa im Konzept der Neuen Auftraggeber. Ein Ansatz mit würdiger Rollenbeschreibung für jene, die sich Gehör verschaffen wollen: Bürger*innen können eine klare demokratische Rolle einnehmen, indem sie selbstständig Entscheidungsprozesse durchdenken und klassische Hierarchien der Kulturpolitik zurückweisen.

Bürger*innen können einen Auftrag für ein neues Kunstwerk, eine Schule oder ein Museum in ihrer Stadt oder ihrem Dorf aus ihren Vorstellungen heraus formulieren.

Stattdessen können die Bürger*innen etwa einen Auftrag für ein neues Kunstwerk, eine Schule oder ein Museum in ihrer Stadt oder ihrem Dorf aus ihren Vorstellungen heraus formulieren. In Zusammenarbeit mit Kulturmanager*innen, Kurator*innen und politischen Akteur*innen,

Stiftungen und Geldgebern werden anschließend gemeinsam Lösungen gesucht für die Umsetzung des geplanten Vorhabens.

Beeindruckend ist dabei der strukturierte, ritualisierte Charakter dieses Ansatzes. Dieser fehlt häufig in vielen anderen kulturellen Institutionen, die ihrem Publikum scheinbar nur bedingt deutliche Handlungsrollen zugestehen wollen. Dabei dürfte das die Zukunft im Umgang mit mündigen Menschen sein. Der tägliche digitale Umgang mit den bereits genannten Abstimmungstools auf Social-Media-Kanälen sowie die schier unendlichen Entscheidungsoptionen, welche das Internet anbietet, führt zu einem Publikum, das vorbereitet und daran gewohnt ist, befragt und integriert zu werden. Der*die Einzelne fühlt sich wahrgenommen. Dort, wo diese Kompetenz von Kulturstätten unmittelbar angesprochen wird, zeigt sich, dass die Figur des Zuschauers eine höchst lebendige und an zur Demokratie befähigte Gestalt ist.

Gibt es ein demokratiebegabtes Publikum?

Es lohnt sich daher im Kontext einer neuen Demokratisierung von Kulturbetrieben darüber nachzudenken, ob der Begriff des *Zuschauers* noch angemessen ist. Denn er stellt nur einen kleinen Teil des künstlerischen Rezeptionsprozesses in den Mittelpunkt: das *Schauen*.

Konsument*innen müssen sich entscheiden können: passiv Spaß und Unterhaltung zu erleben, was freilich auch eine vollkommen akzeptable, ehrenwerte Haltung ist. Oder eben aktiv zu werden, kritisch zu sein, nachzufragen.

Das innerliche wie äußerliche Mitdenken, Reflektieren, Kritisieren und Unterstützen ist in diesem Begriff jedoch kaum zu spüren. Dabei macht dies seit der Aufklärung mündige Kulturrezipient*innen in starkem Maße aus: sich mit einer Meinung bemerkbar zu machen. Konsument*innen müssen sich entscheiden können: passiv Spaß und Unterhaltung zu erleben, was freilich auch eine vollkommen akzeptable, ehrenwerte Haltung ist. Oder eben aktiv zu werden, kritisch zu sein, nachzufragen, auf Basis der eigenen Möglichkeiten, auch ohne auf demselben Bildungsstand zu sein wie der Anspruch der Kulturinstitutionen.

¹³ Schlüter, Ralf (Mai 2023): *Studio Other Spaces – Design als Kollaboration*. In: *Bau- meister*. Das Architekturmagazin. 120. Jahrgang

¹⁴ Potemkinsches Dorf: „Die Bezeichnung „Potemkinsche Dörfer“ wird heute sprichwörtlich im Sinne von Blendwerk, Trugbild, leerer Schein verwendet. Der Legende folgend soll der russische Fürst Potemkin 1787 Zarin Katharina auf einer Inspektionsreise durch die Krim nur blühende Dorfattrappen gezeigt haben. Ein sächsischer Diplomat namens Heibig brachte sie durch seine Memoiren nach Deutschland. Wie verbürgt diese Legende ist, ob sie womöglich nur auf böartigem Hofklatsch in St. Petersburg beruht, ist unklar, weil Potemkin tatsächlich als Generalgouverneur für die Besiedelung der Gebiete am Schwarzen Meer verantwortlich war und z.B. die beiden Hafenstädte Cherson und Sewastopol gründete.“ Vgl. <https://filmlexikon.uni-kiel.de/doku.php/p:potemkinschedorf-6418>.

Weiterhin sind Zuschauer*innen immer auch Staatsbürger*innen. Selbst ohne den deutschen Pass sind sie mit den politischen Strukturen, Entscheidungen und Verfassungswerten konfrontiert, in deren Rahmen sich die künstlerischen Produktionen zeigen. Innerhalb einer Demokratie ist das besonders relevant, da dieses politische Modell auf der Beteiligung der Vielen aufbaut. Ralf Schlüter weist in diesem Zusammenhang auf die Mitgestaltungskraft der Besucher*innen hin: „Jeder Ort ist einzigartig und vielgestaltig (...) und lädt uns ein, zu Koproduzent*innen zu werden.“¹³

Die Last der Geschichte

Das setzt voraus, dass Kulturinstitutionen diese demokratische Gabe der Koproduktion erkennen und weiterentwickeln. Das ist nicht immer einfach angesichts des Traditionsballastes, der auf ihnen liegt. Viele Gebäude der kulturellen Infrastruktur stammen aus feudalen Zeiten, sind historisch mit Kolonialismus oder dem Ungeist der Nazizeit kontaminiert oder mussten innerhalb der SED-Diktatur eine „demokratische“ Kultur vorführen, die nichts anderes als ein Potemkinsches Dorf¹⁴ war. Das hat den Begriff Demokratie in der Kultur historisch wie semantisch in Deutschland beschädigt. Diese historischen Einflüsse sollten innerhalb der hier vorgestellten Überlegungen immer kritisch mitgedacht werden. Sie können aber gerade wegen ihrer problematischen Implikationen auch Startpunkt für neue, aktuelle Fragen sein:

- > Ist die Demokratiefähigkeit eines Ortes messbar?
- > Können Kultureinrichtungen zu neuen Treffpunkten demokratischer Teilhabe werden?
- > Hat die langjährige Konzentration auf Begriffe wie Partizipation, Öffnung und Integration zu kurz gegriffen, um diverse Stadt- und Landesgesellschaften an kulturelle Stätten zu binden?



© Gernot Wolfram



Beispiel für einen weiteren Shelter-Ort in Europa: das Dialogzentrum „Przełomy“, ein Ausstellungspavillon des Nationalmuseums in Stettin. In diesem wird die jüngste Geschichte von Stettin und Vorpommern beleuchtet, insbesondere die soziale Rebellion und Ereignisse in den Jahren 1970–1971, 1980–1981 und 1988–1989, durch die Polen 1989 wieder wieder souverän wurde. Das interaktive Museum befindet sich am Solidaritätsplatz und wurde 2016 als „Bester öffentlicher Raum in Europa“ gewürdigt.

¹⁵ Vgl. <https://west-eastern-divan.org/>.

¹⁶ Vgl. <https://www.suhrkamp.de/buch/augusto-boal-theater-der-unterdruecken-t-9783518109878>.

¹⁷ Ortolani, Olivier (1985): *Dario Fo. Theater und Politik. Eine Monografie*. Basis Verlag

¹⁸ Vgl. exemplarisch: <https://www.deutschlandfunk.de/koloniale-raubkunst-100.html>.

¹⁹ Vgl. exemplarisch: <https://www.gorki.de/de/gegenwartsbewaeltigung-i>.

²⁰ Vgl. <https://www.hkw.de/>.

²¹ Vgl. exemplarisch: <https://www.tagesspiegel.de/kultur/antisemitismus-vorwurfe-was-wurde-aus-dem-documenta-skandal-10351288.html>.

Hierauf gibt es sicher keine schnellen und eindeutigen Antworten. Entscheidend scheint mir viel mehr zu sein, dass diese Fragen überhaupt wieder in den Mittelpunkt rücken.

Die Kräfte des neuen Populismus und Radikalismus

Angesichts von wachsendem Populismus, Antisemitismus, aber auch anti-muslimischen Rassismus in der Gesellschaft zeigt sich, dass viele Kultur-einrichtungen bislang nur in geringem Maße darauf vorbereitet sind, scheinbar unversöhnliche politische wie kulturbezogene Debatten für ihre Stätten produktiv werden zu lassen.

Dabei ist es gerade kulturelle Arbeit, die innerhalb politischer Konfliktlinien andere Angebote machen kann. Man denke an Daniel Barenboims berühmtes israelisch-arabisches West-Eastern Divan Orchestra¹⁵, das Theater von Augusto Boal¹⁶, die Stücke von Dario Fo¹⁷ oder die von Künstler*innen und Politiker*innen geführten Debatten zum Humboldtforum¹⁸ in Berlin. Man denke an die kulturpolitischen Streitgespräche im Gorki Theater¹⁹, die postkolonialen Diskurse im Berliner Haus der Kulturen der Welt²⁰ oder an den Documenta-Skandal²¹.

Politik wird an diesen Orten breit und vielfältig aus unterschiedlichen Blickwinkeln verhandelt.

All das sind herausragende Beispiele einer intensiven und keinesfalls konfliktfreien, häufig auch scheiternden gesellschaftlichen Auseinandersetzung. Politik wird an diesen Orten breit und vielfältig aus unterschiedlichen Blickwinkeln verhandelt. Es zeigt sich dabei im besten Fall (und leider nur selten) die Kraft einer Gegenerzählung, die nichts Generelles im Konflikt löst, aber einen Perspektivwechsel anbietet.

Die unterschätzten kleineren Kulturbetriebe

Häufig sind es die oben genannten prominenten Beispiele, die in der entsprechenden Forschungsliteratur auftauchen und intensiv besprochen werden. So wichtig sie als Best-Practice-Beispiele sind, so unvollständig sind sie zugleich. Es erscheint an der Zeit, in viel stärkerem Maße auf die vielen kleinen Kulturstätten in Deutschland zu blicken, welche durch ihr

²² Der Statistiker Hans Gosling hat bereits 2018 in seinem posthum erschienenen Buch „Factfulness“ herausgearbeitet, wie stark unsere Wahrnehmung gesellschaftlicher Phänomene von dem Wunsch nach negativen Deutungen bestimmt wird. Er nennt das den gesellschaftlichen „Instinkt der Negativität“ (S. 63). Er sieht hier eine Wahrnehmungskluft, die dazu führt, Daten und Entwicklungen fundamental falsch zu interpretieren: „Es ist leicht, all die schlimmen Dinge auf der Welt zur Kenntnis zu nehmen. Schwieriger ist es, das Gute zu sehen: Über unzählige Verbesserungen wird nicht berichtet. (...) Ich rede von grundlegenden Verbesserungen (...), die aber zu langsam, zu fragmentiert oder für sich genommen zu wenig bedeutsam sind, um als berichtenswert eingestuft zu werden.“ (S. 63f.).

Engagement, ihr Programm und ihre Veranstaltungen eine kulturelle Infrastruktur bilden, in der demokratisches Handeln und Diskutieren überhaupt erst möglich wird – oft unter finanziell sehr prekären Umständen: Kleine Theater, Ausstellungsräume, Bibliotheken, Buchhandlungen und Kultursalons bieten Bürger*innen einen Anlaufort, um mit ihnen gemeinsam jenseits der Logik von Talkshows und Leitartikeln darüber nachzudenken, in welcher Gesellschaft sie leben und leben wollen.

Stattdessen wird in diesem Zusammenhang bislang gern auf besonders problembeladene Beispiele eingegangen, wie etwa die Buchhandlung *BuchHaus Loschwitz* in Dresden. Geführt wird die Buchhandlung von der Verlegerin und Politikerin Susanne Dagens, die immer wieder durch Nähe zu rechtspopulistischen Positionen und Publikationen auffällt. Eine Kritik, die berechtigt ist angesichts der zum Teil fragwürdigen Diskussionen, die in ihrem Buchladen geführt werden, zum Teil mit einem merkwürdigen, verschwörerischen Kulturverständnis. Man darf also sicher mit guten Gründen wachsam sein, was dort verhandelt wird.

Die vielen kleineren Kulturstätten leisten vor allem in ländlichen Regionen oder entlegeneren Stadtteilen eine vollkommen unterschätzte positive Arbeit.

Würde jedoch dem medialen Aufwand, mit dem Orte wie das *BuchHaus Loschwitz* kritisiert und untersucht werden, ein ähnlicher Aufwand gegenüberstehen, mit dem andere Buchhandlungen als Positivbeispiele genannt würden, wäre einiges gewonnen.²² Ich spreche von jenen leider oft wenig bekannten Orten, an denen eine differenzierte, ausgewogene und vielfältige Auseinandersetzung mit Büchern, Themen und Politik stattfindet – abseits des populistischen Lärms. Diese vielen kleineren Kulturstätten leisten vor allem in ländlichen Regionen oder entlegeneren Stadtteilen eine vollkommen unterschätzte positive Arbeit. Sie erfahren in der Breite nur selten die mediale Aufmerksamkeit, die ihnen zukäme.

Hilfreich könnte hier ein Atlas der Bundesrepublik Deutschland sein (im Übrigen ein lohnenswertes offenes Projekt), der diese neuralgischen kleineren Kulturorte kartografiert und ihre Bedeutung für die Demokratie in Deutschland herausarbeitet.

²³ Vgl. dazu auch Mau, Steffen, Lux, Thomas & Westheuser, Linus (2023): Triggerpunkte. Konsens und Konflikt in der Gegenwartsgesellschaft. Berlin: Suhrkamp.

²⁴ Vgl. Föhl, Patrick & Künzel, Alexandra (2017): Abschlussbericht zur Kulturentwicklungsplanung der Landeshauptstadt Düsseldorf, Düsseldorf.

²⁵ Vgl. Gosling 2017 /Fußnote 22.

Neue Ideen statt Untergangsszenarien

Durch eine Medienresonanzanalyse ließe sich zeigen, dass die Mehrzahl der Veranstaltungen, Lesungen, öffentlichen Debatten in deutschen Kulturinstitutionen auf einem inhaltlich sehr hohen Niveau ablaufen, sorgsam geplant sind und mit Verantwortung durchgeführt werden. Mag es allgemein an neuen einfallsreichen Demokratiekonzepten in deutschen Kulturbetrieben durchaus noch mangeln, so mangelt es doch keinesfalls an Bewusstsein für die Bedeutung differenzierender Darstellungsformen.

Die ausschließliche Wiederholung der Behauptung, dass unsere Gesellschaft gespalten ist und auseinanderdriftet, gehört ebenso zu den destruktiven Krisenerzählungen wie die Konzentration auf Negativbeispiele innerhalb der Kulturszenen.²³ Vielleicht brauchen wir daher neue Ideen für die Etablierung von Erzählungen des Gelingens. Statt des „Instinkts der Negativität“ bedarf es vielleicht eines „Instinkts der Positivität“.

Inmitten von Polykrisen können Kultureinrichtungen ein Schutzort demokratischen Denkens sein, wenn sie den Demokratiediskurs nicht allein den Parteien und Medien überlassen.

Denn kulturelle Institutionen sind, wie es bei Patrick Föhl heißt, wichtige „Ankerorte“²⁴ in der gesellschaftlichen Gesamtstruktur. Sie zeigen Wurzeln unserer Vergangenheit, sind aber auch Seismografen der Zukunft, indem sie verschiedene Ideen, ästhetische Vorstellungen und Träume sowie untergründige, subkulturelle Diskurse aufgreifen. Inmitten von Polykrisen können sie ein Schutzort demokratischen Denkens sein, wenn sie den Demokratiediskurs nicht den Parteien und Medien überlassen. Stattdessen könnten sie selbstständig definieren, was sie unter Teilhabe, Gerechtigkeit, Vielfalt und Toleranz verstehen; was ihnen Menschenwürde und Frieden bedeutet in einer Zeit, in der diese Begriffe in atemberaubendem Tempo eine Umdeutung erfahren.

Kunst statt Propaganda

Kulturelle Institutionen sollten nicht mit einer Spielart des „Instinkts der Negativität“²⁵ auf radikale politische Positionen vor allem aus dem rechten Spektrum antworten, indem sie lediglich „dagegen“ sind und die Zustände

beklagen. Sie könnten in viel stärkerem Maße zeigen, dass gute Kunst in liberalen Gesellschaften ein Stachel ist, ein unbequemer, aber einladender Raum, sich nicht mit dem Gegebenen zufriedenzustellen, sondern Aufbrüche zu wagen, gemeinsam zu denken und die Narrative von Hass, Ausgrenzung und Pseudo-Eindeutigkeiten als das zu entlarven was sie sind: autokratische und autoritäre Kommunikationsformen.

Das bedeutet auch, dass Kulturinstitutionen **nicht** politisieren sollten; das führt meist zu propagandistischer Kunst. Auch dafür gibt es in Deutschland genügend Beispiele.

Sie können aber mutiger sein hinsichtlich der Erkundung von Meinungsvielfalt, Stimmungen, spontanen wie reflektierten Gedanken der Besucher*innen, die zu ihnen kommen. So wie der digitale Buzzer im Foyer der Deutschen Oper am Rhein: Er erlaubt eine unmittelbare Reaktion und bewegt sich doch in einem Raum des Spiels, in einem Kontext, der dafür sorgt, dass sich hier nicht plumpe Biertischlaune breit macht, sondern dass es um ein Interesse des Kulturbetriebs geht, mit den Gefühlen, Gedanken und Wahrnehmungen der Besucher*innen in Verbindung zu treten – über das binäre Prinzip *Ticketkauf-Kulturgenuss* hinaus.

Solche Erprobungen weisen in die Zukunft.

Publikum als intelligente Ko-Produzent*innen

Die Zuschauer*innen der Zukunft werden an den realen physischen Orten der Kultur Entsprechungen suchen zu den positiven Mitbestimmungserfahrungen, die sie aus der digitalen Sphäre kennen. Die große Frage wird



*Einblicke in das Digitale Foyer der Deutschen Oper am Rhein in Düsseldorf mit dem Digitalen Gästebuch. Über dieses kann jede*r Besucher*in mit dem Haus kommunizieren – ungeachtet von Repertoirekenntnissen, rhetorischen Fähigkeiten oder digitalen Kompetenzen.*

© Christian Knieps

²⁶ Vgl. exemplarisch: Eco, Umberto (1977/2020). *Das offene Kunstwerk*. Frankfurt/Main/Berlin: Suhrkamp.

sein, ob sie diese dann auch vorfinden werden. Denn während Bürger*innen im digitalen Raum bereits brillante Ko-Produzent*innen von Inhalten und Entscheidungsformationen sind, sind sie es überwiegend noch nicht in den Theatern, Museen, Bibliotheken und Festivals.

Die Zuschauer*innen der Zukunft werden an den realen physischen Orten der Kultur Entsprechungen suchen zu den positiven Mitbestimmungserfahrungen, die sie aus der digitalen Sphäre kennen.

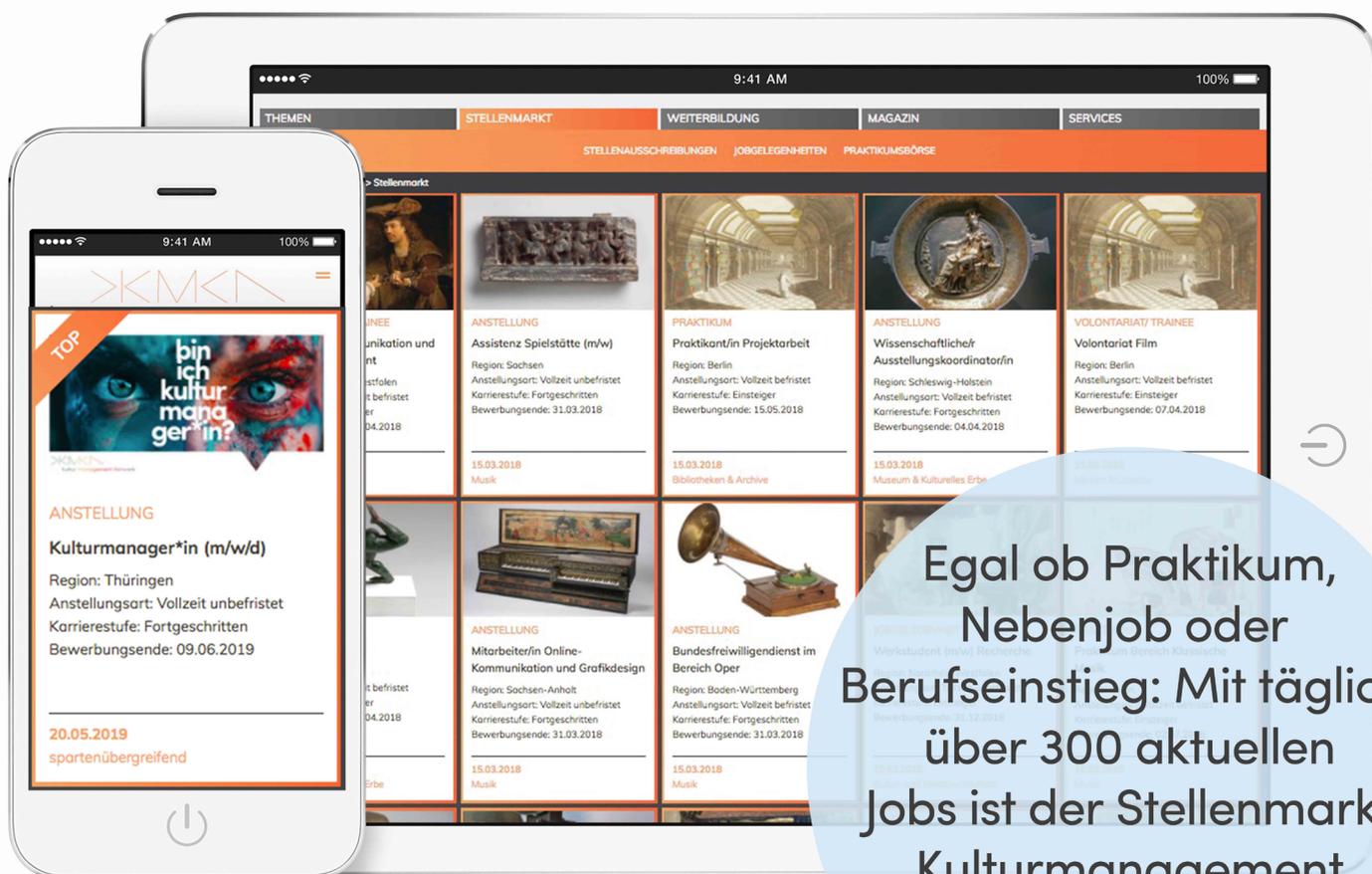
Ausgehend von der positiven Deutung, dass Menschen Demokratie dann genießen, wenn sie sich als aktiven Teil von ihr erleben können, bietet das *Shelter-Konzept/Demokratische Schutzorte* überraschende Potentiale. Das sollte gerade nach den Diskursen der Postmoderne, welche die Rezipient*innen so stark in den Vordergrund²⁶ gerückt haben, ein Hinweis sein, neue Beteiligungsformen auszuprobieren.



Prof. Dr. Gernot Wolfram ist Professor für Kultur- und Medienmanagement an der Macromedia University Berlin und lehrt seit 2015 als Gastdozent an der Universität Basel im Studiengang MAS Kulturmanagement sowie als Gastprofessor für Cultural Studies an der Fachhochschule Kufstein/Tirol. Zudem hält er an der Bundeszentrale für politische Bildung in Berlin regelmäßig Vorträge zu Themen der Medienbildung und Kulturellen Bildung. Kontakt: g.wolfram@macromedia.de



Job finden und für die Zukunft vorsorgen



*Geschlechtergerechtigkeit ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe und geht damit jede*n von uns etwas an. Wie (un-)gerecht in puncto Gleichstellung die Gesellschaft und Arbeitswelt bislang aufgestellt sind und warum es sich lohnt, diese Aufgabe gemeinsam anzugehen, dazu geben Lisi Maier und Dr. Arn Sauer im Interview wichtige Einblicke. Die beiden sind seit Mai 2021 die Gründungsdirektor*innen der Bundesstiftung Gleichstellung.*

Ein universelles Menschenrecht

Die Fragen stellte Julia Jakob

Liebe Frau Maier, lieber Herr Sauer, was ist Geschlechtergerechtigkeit? Und wie ist es derzeit um diese in Deutschland bestellt?

Lisi Maier: Mit Geschlechtergerechtigkeit sind gleiche Rechte und Verwirklichungschancen von Frauen und Männern in allen Bereichen der Gesellschaft, Politik und Wirtschaft gemeint. In Deutschland ist die Gleichberechtigung von Frauen und Männern Verfassungsauftrag und in Art. 3 Abs. 2 des Grundgesetzes (GG) an zentraler Stelle verankert. Der Staat ist verpflichtet, die Gleichberechtigung von Frauen und Männern tatsächlich durchzusetzen und auf die Beseitigung bestehender Nachteile hinzuwirken.

„Die Erwerbsbeteiligung von Frauen liegt immer noch sieben Prozentpunkte unter der von Männern, sie arbeiten häufiger in Teilzeit, sind seltener in Führungspositionen und übernehmen deutlich mehr unbezahlte Sorgearbeit.“

Lisi Maier

Bei der konkreten Umsetzung dieser Verpflichtung haben wir allerdings noch einiges zu tun: Wir sehen, dass in den Parlamenten Frauen nach wie vor unterrepräsentiert sind, ob im Bundestag oder den Landes- und Kommunalparlamenten. In Deutschland wird jede dritte Frau mindestens einmal in ihrem Leben Opfer von physischer und/oder sexualisierter Gewalt.

¹ Diese Daten ermittelte der Deutsche Kulturrat in seiner 2023 erschienen Studie „Baustelle Geschlechtergerechtigkeit“.

² Anm. d. Red.: Einblicke in die Ergebnisse von „Systemcheck“ zum Thema Alterarmut in den freien Darstellenden Künsten gibt Cilgia Gadola in ihrem Beitrag ab Seite 56 in dieser Ausgabe.

³ Anm. d. Red.: Auf die Relevanz einer intersektionalen feministischen Kulturpolitik gehen in dieser Ausgabe Erhard Grundl ab Seite 46 und Awet Tesfaiesus ab Seite 51 jeweils in ihren Interviews ein.

Das sind alarmierende Zahlen. Besonders gravierend sind auch die ökonomischen Unterschiede: Die Erwerbsbeteiligung von Frauen liegt immer noch sieben Prozentpunkte unter der von Männern, sie arbeiten häufiger in Teilzeit, sind seltener in Führungspositionen und übernehmen deutlich mehr unbezahlte Sorgearbeit.

Diese Faktoren und strukturelle Ungleichheiten und Diskriminierung führen dazu, dass die bundesweite Lohnlücke, der sogenannte Gender-Pay-Gap, zwischen Frauen und Männern aktuell bei 18 Prozent zuungunsten von Frauen liegt. Wenn man sich den Kulturbereich genauer anschaut, haben weibliche Soloselbstständige ebenfalls 18 Prozent weniger Einkommen als Männer. In der bildenden Kunst liegt der Gap sogar bei 22 und in der darstellenden Kunst bei 32 Prozent.¹ Aus diesen Gründen fehlt es vielen Frauen über ihre Erwerbsbiographie hinweg an ökonomischer Eigenständigkeit und damit an Möglichkeiten, ihr Leben selbstbestimmt zu gestalten. Das alles hat enorme Auswirkungen auf ihre unabhängige Existenzsicherung und führt zu einem höheren Armutsrisiko, besonders im Alter.²

„Weibliche Soloselbstständige im Kulturbereich haben 18 Prozent weniger Einkommen als Männer. In der bildenden Kunst liegt der Gender-Pay-Gap sogar bei 22 und in der darstellenden Kunst bei 32 Prozent.“

Lisi Maier

Warum ist die Gerechtigkeit zwischen den Geschlechtern überhaupt wichtig?

Dr. Arn Sauer: Geschlechtergerechtigkeit ist ein universelles Menschenrecht: Gleiche Rechte und Chancen für alle Menschen sind nicht verhandelbar und elementare Bestandteile einer demokratischen Gesellschaft. Frauen hatten bisher nicht annähernd gleiche Verwirklichungschancen ihrer Rechte im Vergleich zu Männern. Und die Situation verschlechtert sich zunehmend, wenn weitere sogenannte intersektionale Merkmale wie beispielsweise Flucht, Asyl, eine nicht-weiße Hautfarbe, Behinderung oder eine nicht-heterosexuelle Orientierung hinzukommen.³

Mit einer Ungleichbehandlung von Frauen und Männern verschenken wir auch enorme Potentiale. Wir wissen, dass Unternehmen mit diversen Teams erfolgreicher sind und zu einer produktiveren, effektiveren, innovativeren und inklusiveren Unternehmenskultur beitragen. Nach Angaben des

⁴ Anm. d. Red.: Weiteren Input zur Vereinbarkeit von Mutterschaft und Beruf in den Darstellenden Künsten finden Sie im Beitrag von Johanna Bantzer, Annika Mendrala und Verena Usemann in dieser Ausgabe ab Seite 65.

Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung würde das globale Wirtschaftswachstum um 20 Billionen US-Dollar zunehmen, wären Ausbildungsniveau und Erwerbstätigkeit zwischen Männern und Frauen weltweit gleich verteilt. Außerdem wäre eine erhöhte Erwerbstätigkeit von Frauen ein wirksames Mittel, um dem aktuellen Fachkräftemangel entgegenzusteuern – doch dafür müssen die Strukturen wie gleiche Entlohnung für gleichwertige Arbeit oder Kinderbetreuungs- und Pflegeplätze zuverlässig bereitstehen.⁴

„Unternehmen mit diversen Teams sind erfolgreicher und tragen zu einer produktiveren, effektiveren, innovativeren und inklusiveren Unternehmenskultur bei.“

Dr. Arn Sauer

Seit Mai 2021 gibt es mit der Bundesstiftung Gleichstellung eine rechtsfähige bundesunmittelbare Stiftung des öffentlichen Rechts, mit dem Ziel die Gleichstellung zwischen Mann und Frau zu stärken. Welche Rolle spielt für die Arbeit der Stiftung die Gleichstellung aller Geschlechter?

Sauer: Unser Auftrag ist es, Gleichstellungswissen aufzubereiten und den öffentlichen Diskurs zu Gleichstellung zu befördern. Wir stärken die praktische Gleichstellungsarbeit und vernetzen gleichstellungspolitische Akteur*innen miteinander. Unser Wirken als Stiftung ist davon geleitet, eine gute Basis für eine ziel- und wirkungsorientierte Gleichstellungspolitik zu schaffen. In unserer Arbeit denken wir Gleichstellung intersektional und orientieren uns klar am grundgesetzlichen Auftrag aus Art. 3, Abs. 2 GG – der Gleichstellung von Frauen und Männern. Seit der Änderung des Personenstandsgesetzes 2018 ist mit der sogenannten „dritten Option“ beim Geschlechtseintrag der neue Personenstand „divers“ hinzugetreten. Welche Auswirkungen dies auf Gleichstellungspolitik und -arbeit hat, ist weitestgehend unerforscht. Diese Leerstelle wollen wir 2024 mit einer Studie zur Geschlechtervielfalt füllen, denn wir wissen um die unterschiedlichen Einflussfaktoren, die eine Benachteiligung qua Geschlecht verschärfen bzw. der Gleichstellung aller Geschlechter im Wege stehen können. Als Gesellschaft können wir Schutzlücken nicht tolerieren.

Wie hat sich seitdem das Thema „Geschlechtergerechtigkeit“ in Deutschland entwickelt?

Maier: Mit der Errichtung der Bundesstiftung Gleichstellung wurde das Thema „Gleichstellung“ in Deutschland institutionell sichtbar verankert

und den bestehenden zivilgesellschaftlichen Organisationen der Rücken gestärkt. Nicht erst seit der Stiftungsgründung erleben wir eine gegensätzliche gesellschaftliche Bewegung: Einerseits hat sich das Bewusstsein eines Teils der Gesellschaft für Geschlechtergerechtigkeit vergrößert, z. B. durch die verstärkte Präsenz des Themas in den Medien. Andererseits beobachten wir Rückwärtsbewegungen und in Teilen den Wunsch nach einer Rückkehr zu traditionelleren Geschlechterrollen. Frauenrechte werden wieder sehr offen angegriffen und antifeministische Stimmen lauter.

Was sind für Sie – aus Stiftungssicht – die wichtigsten Ziele, die Sie bereits erreicht haben?

Sauer: Ein großer Meilenstein war für uns der erfolgreiche 1. bundesweite Gleichstellungstag im Dezember 2022 unter dem Motto „zusammen wachsen“. Wir haben dafür vor Ort und online nahezu 800 Personen aus Politik und Gesellschaft sowie Vertreter*innen von Verbänden und Institutionen, aber auch Gleichstellungsbeauftragte und Aktivist*innen der gleichstellungspolitischen Szene untereinander vernetzt.

Zudem haben wir erste Studien auf den Weg gebracht, die zum gleichstellungspolitischen Fachdiskurs beitragen. Bei unserer ersten veröffentlichten Studie ging es um die Frage, wie privatwirtschaftliche Unternehmen Personal gleichstellungsorientierter gewinnen können. Im Mittelpunkt stand insbesondere, wie KI in der Personalgewinnung diskriminierungsfrei eingesetzt werden kann. Vorgestellt wurden die Studienergebnisse erstmals im Oktober 2023 in München bei der Frauenkarrieremesse herCAREER Expo.

In unseren laufenden Innovationsprojekten greifen wir aktuelle Debattenstränge auf, beispielsweise zur Zeitpolitik. Wir entwickeln in den



Linkes Foto: Paneldiskussion beim 1. Gleichstellungstag 2022

Rechtes Foto: Tag der offenen Tür der Bundesregierung im BMFSFJ, 2023

© Bundesstiftung Gleichstellung/Jan Zappner (linkes Foto), Bundesstiftung Gleichstellung (rechtes Foto)

sogenannten „Optionszeitenlaboren“ Ideen für neue Arbeitszeitmodelle, die die Herausforderungen der Vereinbarkeit von Erwerbs- und unbezahlter Sorgearbeit, aber auch von ehrenamtlichem Engagement oder persönlicher Fort- und Weiterbildung in Einklang bringen können. Damit greifen wir eine Handlungsempfehlung des Zweiten Gleichstellungsberichts der Bundesregierung zum sogenannten „Optionszeitenmodell“ auf.

Welche Ziele haben Sie sich für die nächste Zeit gesetzt und wie wollen Sie diese erreichen?

Maier: Im nächsten Jahr wollen wir – im wörtlichen wie im übertragenen Sinne – (Denk-)Räume für Gleichstellung eröffnen. Konkret schaffen wir mit dem „Offenen Haus der Gleichstellung“ am Berliner Alexanderplatz einen zentralen Veranstaltungs- und Vernetzungsort für gleichstellungspolitische Akteur*innen in Deutschland. Dort geben wir Raum zum gemeinsamen Arbeiten und Denken.

Ein weiterer Arbeitsschwerpunkt liegt auf unseren Forschungsprojekten. Unter anderem werden wir Gleichstellungshindernisse an der Schnittstelle von Geschlecht und Migration untersuchen. Außerdem blicken wir auf den Umsetzungsstand der Handlungsempfehlungen der ersten drei Gleichstellungsberichte und arbeiten an der Fertigstellung des Gutachtens für den Vierten Gleichstellungsbericht sowie am Transfer der erforschten Inhalte in Politik und Öffentlichkeit.

Die Veranstaltungsreihe „Bundesstiftung Gleichstellung on Tour“, bei der wir in Zusammenarbeit mit den Mitgliedern unseres Stiftungsrats bis Ende 2025 alle Bundesländer bereisen wollen, wird fortgesetzt. 2024 beispielsweise sind wir u. a. im Saarland, in Hamburg, Bayern und Baden-Württemberg und greifen gleichstellungspolitische Anliegen vor Ort auf.



Linkes Foto: Veranstaltung der Reihe „Bundesstiftung Gleichstellung on Tour“ in der Clara-Zetkin-Gedenkstätte Birkenwerder in Brandenburg

Rechtes Foto: Lisi Maier, Dr. Arn Sauer und Bundesministerin Lisa Paus beim symbolischen Richtfest im „Offenen Haus der Gleichstellung“

© Bundesstiftung Gleichstellung/Steffi Rose (linkes Foto), Bundesstiftung Gleichstellung/Judith Affolter (rechtes Foto)

⁵ s. dazu auch das *Arbeitsprogramm 2023 der Bundesstiftung Gleichstellung*.

⁶ Anm. d. Red.: Welche Rolle Kultureinrichtung als demokratische Schutzorte in dieser Polykrise einnehmen können, legt Gernot Wolfram in seinem Beitrag ab Seite 18 in dieser Magazinausgabe dar.

Zudem bereiten wir bereits jetzt den 2. bundesweiten Gleichstellungstag für November 2024 vor. Im Vergleich zur ersten Veranstaltung wollen wir das Format zu einer Kombination aus Fachmesse und Fachkongress weiterentwickeln. Thematisch wird der kommende Gleichstellungstag die Wechselwirkungen zwischen Gesellschaftsfeldern, die derzeit einem starken Wandel unterworfen sind, und Gleichstellung aufzeigen.

Was braucht es, damit „Geschlechtergerechtigkeit“ auch innerhalb multipler Krisen, in denen wir uns derzeit befinden, nicht aus dem Fokus gerät?⁵ Wie wirken sich diese Krisen bisher auf die Geschlechtergerechtigkeit aus? Inwieweit kann Geschlechtergerechtigkeit zur Krisenbewältigung beitragen?

Sauer: Angesichts der vielen, sich überlagernden Krisen⁶ stehen wir alle vor großen Herausforderungen: Klimawandel, die Auswirkungen der Corona-Pandemie, Kriege und Inflation führen zu gesellschaftlichen Verwerfungen, die dazu beitragen können, dass sich Geschlechterungleichheiten verschärfen. Gerade in der Corona-Pandemie haben wir festgestellt, wie sich die Arbeitsteilung in Familien durch die pandemiebedingten Unwägbarkeiten in der Betreuung von Kindern und Angehörigen retraditionalisiert hat. Infolge der Ukraine Krise und den gestiegenen Energie- und Lebenshaltungskosten erhöht sich das Armutsrisiko – besonders von Armut betroffen sind ohnehin Frauen.

„Gerade in gelingender Gleichstellung stecken viele Antworten auf die gesellschaftlichen Herausforderungen.“

Dr. Arn Sauer

Um zukünftigen Problemlagen erfolgreicher zu begegnen, brauchen wir ein besseres Bewusstsein für (Un-)Gleichstellung. Wir müssen die gleichstellungspolitischen Auswirkungen der jeweiligen Krise(n) auf die Geschlechter, aber auch die geschlechterspezifischen Auswirkungen der Maßnahmen zur Bewältigung der Krise(n) in den Fokus rücken. In Krisenzeiten wird Gleichstellung schnell aus dem Blickfeld verdrängt. Dabei sind wir der festen Überzeugung, dass gerade in gelingender Gleichstellung viele Antworten auf die gesellschaftlichen Herausforderungen stecken.

Was sind derzeit die größten Hürden für eine wirkliche Geschlechtergerechtigkeit innerhalb der Gesellschaft? Und wie können diese überwunden werden?

Maier: Wir haben in Deutschland nach wie vor viele strukturelle Hürden. Die nachhaltige wirtschaftliche Eigenständigkeit von Frauen, der Zugang zu politischen Ämtern, zu Führungspositionen oder insgesamt die Stellung von Frauen auf dem Arbeitsmarkt – all das sind Themen, die eng mit Vereinbarkeitsfragen, gleicher Aufteilung von unbezahlter Sorgearbeit und politischer und gesellschaftlicher Teilhabe zusammenhängen. Lösungsansätze müssen deshalb mehrdimensional und kohärent gedacht werden. Nicht zu vergessen: Die Beseitigung von Gewalt gegen Frauen und Mädchen oder der Abbau von Stereotypen von der frühkindlichen Bildung bis hin zur Studien- und Berufswahl sind wichtige Ansatzpunkte, um Geschlechtergerechtigkeit Stück für Stück näher zu kommen.

Hinzu kommen antifeministische Tendenzen durch autoritäre, neurechte und menschenfeindliche Ideologien, die nicht nur in Deutschland, sondern weltweit starken Aufwind bekommen. Gleichstellungspolitische Akteur*innen – auch wir – geraten durch rechtspopulistische Angriffe zunehmend unter Druck. Dem gilt es, entschieden entgegenzutreten und gleichstellungspolitische Strukturen besonders in diesen Zeiten zu stärken. Wirkliche Geschlechtergerechtigkeit innerhalb der Gesellschaft kann nur erreicht werden, wenn wir diese Aufgabe auch als gesamtgesellschaftliche Anstrengung sehen. Hier bundesweite, interdisziplinäre Diskurse anzustoßen und gleichstellungspolitisch Engagierte in ihren Aktivitäten zu vernetzen und zu empowern, finden wir extrem wichtig.



Linkes Foto: Teilnehmende bei der Fachtagung Mädchen*beteiligung

Rechtes Foto: Fachtagung Mädchen*beteiligung

© Bundesstiftung Gleichstellung/Jörg Farys (beide Fotos)



Foto: Bundesstiftung Gleichstellung/
Monika Keiler

Lisi Maier studierte Politik- und Wirtschaftswissenschaften sowie Soziologie an der LMU in München und hat eine Lehrerlaubnis für Realschulen in Bayern. Sie war hauptamtliche Vorsitzende in der Jugendverbandsarbeit und engagierte sich ehrenamtlich im Rat für Nachhaltige Entwicklung, dem Deutschen Frauenrat und der European Women's Lobby. 2021 erhielt sie den Preis „Frauen Europas“. Seit 2021 leitet sie gemeinsam mit Dr. Arn Sauer die Bundesstiftung Gleichstellung.



Foto: Bundesstiftung Gleichstellung/
Monika Keiler

Dr. Arn Sauer promovierte in den Transdisziplinären Geschlechterstudien an der HU Berlin und hat einen MA-Abschluss in Geschichts- und Politikwissenschaften. Er war wiss. Mitarbeiter für Gender Mainstreaming im Umweltbundesamt, lehrte und forschte zu Equality Governance, Diversity sowie Antidiskriminierung und engagierte sich ehrenamtlich u.a. im Fachbeirat der Bundesstiftung Magnus Hirschfeld. Seit 2021 leitet er gemeinsam mit Lisi Maier die Bundesstiftung Gleichstellung.



Feinfühlige Frauen, machtvolle Männer?

Ein Beitrag von Rita Sosedow

In unserer Ausschreibung bei High Art Bureau haben wir auf die zuletzt ausgeschriebene Stelle der Projektleitung von 15 Bewerbungen nur 2 von männlichen Bewerbern erhalten. Bei der vakanten Projektassistenz waren es sogar nur 3 von 32 Bewerbungen – also kaum 10 Prozent. Auch wenn wir stolz auf unser kompetentes Frauenteam sind und Frauenförderung uns ein wichtiges Anliegen ist, beinhaltet unser Fokus auf ein vielfältiges Arbeitsumfeld natürlich auch die verschiedenen Geschlechter. Und so fragen wir uns: Wie steht es um die Geschlechtergerechtigkeit in der Kulturarbeit und was können wir tun, um diese aktiv zu fördern?

Ob Funkhaus, Opernbühne oder Verlag – die Führungsetagen sind mehrheitlich von Männern besetzt.

Prinzipiell war und ist Kulturarbeit bis heute von Frauen dominiert. Projektmanagerinnen, Kuratorinnen, Museumsmitarbeiterinnen – in jeder Kultursphäre finden wir sehr viel mehr Frauen im Beruf als Männer. Ausgenommen: Technik- und Führungsposten. Auch der jüngste „Datenreport zur wirtschaftlichen und sozialen Lage im Arbeitsmarkt Kultur“¹ offenbart die immer noch klaffende „Baustelle Geschlechtergerechtigkeit“: Nach wie vor gibt es einen ausgeprägten Gender-Pay-Gap in den Kulturbereufen. Dazu kommt: Ob Funkhaus, Opernbühne oder Verlag – die Führungsetagen sind mehrheitlich von Männern besetzt. Damit bestätigt sich die bereits als (subjektiv) wahrgenommen beschriebene „horizontale Geschlechtersegregation“ in weiblich und männlich dominierte Tätigkeitsfelder. All diese Fakten gelten natürlich nicht nur für den Kulturbetrieb, sondern gesamtgesellschaftlich², und lassen sich daher nicht betrachten, ohne tiefer in grundsätzliche Fragen über Geschlechterrollen, Familienpolitik und Gleichberechtigung einzutauchen.

¹ Vgl. Deutscher Kulturrat, 2023: <https://www.kulturrat.de/presse/pressemitteilung/zur-subskription-baustelle-geschlechtergerechtigkeit/>.

² Anm. d. Red.: Weitere Aspekte, um Geschlechtergerechtigkeit gesamtgesellschaftlich zu betrachten, machen Lisi Maier und Arn Sauer in ihrem Interview ab Seite 31 in dieser Magazinausgabe deutlich.

³ Vgl. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-1/teilhabe-frauen-erwerbsleben.html>, abgerufen am 28.11.2023

⁴ Vgl. Kristin Reichel, „Das soziale Dilemma der Frau“ – Die Erwerbsarbeit verheirateter Frauen im Diskurs der Internationalen Arbeitsorganisation (1950-1965), in: Themenportal Europäische Geschichte, 2011, <https://www.europa.clio-online.de/essay/id/fdae-1550>, abgerufen am 19.11.2023.

Nur vor dem Gesetz gleich?

„Männer und Frauen sind gleichberechtigt. Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin.“ So heißt es in Artikel 3 des Grundgesetzes. Auch das von der EU als Strategie zur Förderung der Gleichstellung der Geschlechter erklärte Ziel des Gender Mainstreaming arbeitet darauf hin, bei allen gesellschaftlichen Vorhaben die unterschiedlichen Lebenssituationen und Interessen von Frauen und Männern von vornherein und regelmäßig zu berücksichtigen. Theoretisch scheint also Konsens darüber zu herrschen, dass Mädchen und Jungen sowie Männer und Frauen gleichberechtigt behandelt werden und ihren Lebensweg unabhängig von ihrem Geschlecht gehen können sollen. In der Praxis wird dies aber längst nicht so konsequent umgesetzt.

Laut Erhebungen des Statistischen Bundesamts gingen von 100 Erwerbstätigen im Jahr 2022 insgesamt 46,8 Prozent der Frauen einer Beschäftigung nach, 53,2 Prozent von 100 Erwerbstätigen waren Männer.³ Im Vergleich zu ihrem Anteil an der Gesamtbevölkerung – nämlich 50,9 Prozent – zeigt sich bereits hier eine Diskrepanz. In Führungspositionen wird diese noch deutlicher: Gerade mal knapp ein Drittel aller Führungskräfte war 2022 eine Frau. Auch der Gehaltsunterschied zwischen Männern und Frauen in Aufsichts- bzw. Führungspositionen ist beträchtlich: Frauen verdienen hier im Durchschnitt knapp ein Viertel weniger als Männer.

Theoretisch scheint Konsens darüber zu herrschen, dass Mädchen und Jungen sowie Männer und Frauen gleichberechtigt behandelt werden und ihren Lebensweg unabhängig von ihrem Geschlecht gehen können sollen.

Ein kurzer Blick in die Geschichte zeigt: Insbesondere im alten Bundesgebiet stieg der Anteil von Frauen auf dem Arbeitsmarkt seit der Einführung des Gleichberechtigungsgesetzes im Jahr 1958 sowie der Reform des Ehe- und Familienrechts im Jahr 1977 – nach der es verheirateten Frauen überhaupt erst gestattet war, ohne Erlaubnis ihres Mannes zu arbeiten – kontinuierlich an.⁴ Bis dahin waren sie vorrangig für Haushalt und Kindererziehung zuständig. In der ehemaligen DDR waren Frauen zwar wesentlich häufiger erwerbstätig, doch auch dort kamen sie weniger

⁵ Anm. d. Red.: Einblicke in die Ergebnisse von „Systemcheck“ zum Thema Alterarmut in den freien Darstellenden Künsten gibt Cilgia Gadola in ihrem Beitrag ab Seite 56 in dieser Ausgabe.

⁶ Vgl. hierzu beispielsweise die Ausführungen des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung sowie den Bericht der Allbright-Stiftung von April 2017.

⁷ Anm. d. Red.: Auf die Relevanz und den Zusammenhang von (neuen) Netzwerken und Mentoringprogrammen für mehr Geschlechtergerechtigkeit im Kulturbetrieb machen Susanne Zöchling und Marie-Louise Stille in ihrem Interview ab Seite 73 in dieser Ausgabe aufmerksam.

häufig in Leitungspositionen, verdienten weniger und leisteten neben der Erwerbstätigkeit einen Großteil der Haushalts- und Sorgearbeit. Heute sind Frauen in Deutschland, insbesondere nach der Familiengründung, überdurchschnittlich häufig in Teilzeit tätig. Teilzeittätigkeit führt, ebenso wie Erwerbsunterbrechungen beispielsweise durch Elternzeit, dazu, dass ihnen häufiger Karriereschritte verwehrt werden. Sie gelangen dadurch seltener in Führungspositionen – in denen in der Regel Teilzeitarbeit nicht möglich oder nicht gewünscht ist. Ebenso führt Teilzeittätigkeit zu einem ausgeprägten „Gender-Pension-Gap“, also einem Unterschied in den Rentenansprüchen von Männern und Frauen, von aktuell rund 46 Prozent, der damit auch das Risiko für Altersarmut bei Frauen vergrößert.⁵ Auch in historisch gewachsenen männerdominierten Netzwerken finden Frauen schlechter Anschluss. Und Studien zeigen, dass Menschen dazu tendieren, jemanden einzustellen, der ihnen ähnlich ist. Kurz gesagt: Männer stellen Männer ein und befördern diese auch mit größerer Wahrscheinlichkeit.⁶

Durch historisch gewachsene Männernetzwerke und die immer noch deutlich höhere Anzahl von Männern in Führungspositionen kommen Männer mit größerer Wahrscheinlichkeit an höhere Posten oder Beförderungen.

Eine These wäre daher: Durch historisch gewachsene Männernetzwerke und die immer noch deutlich höhere Anzahl von Männern in Führungspositionen kommen Männer mit größerer Wahrscheinlichkeit an höhere Posten oder Beförderungen.⁷ Nach Praktika und Traineeships oder Stellen am „unteren Ende“ der Karriereleiter landen sie leichter in höheren Positionen oder Festanstellungen und bewerben sich deswegen weniger häufig auf Ausschreibungen im mittleren Sektor.

Die Rosa-Hellblau-Falle in der Kulturarbeit

Wie die Studie „Frauen und Männer im Kulturmarkt“ des Deutschen Kulturrates von 2019 feststellte, entscheiden sich grundsätzlich mehr Frauen als Männer sowohl für eine Ausbildung als auch für ein (duales) Studium im Kulturbereich. Die Hintergründe werden in der Studie leider nicht beleuchtet. Eine mögliche Erklärung dafür könnte in den in unserer Gesellschaft immer noch stark verbreiteten Geschlechterrollen liegen: Eltern sehen Mädchen signifikant seltener in technischen Berufen (und Jungen

⁸ Vgl. <https://rosa-hell-blau-falle.de/2018/04/ba-byx-studie/>, abgerufen am 27.11.2023.

⁹ Vgl. https://www.women-unlimited.com/wp-content/uploads/prejudice_against_women.pdf, abgerufen am 19.11.2023.

weniger in künstlerischen Berufen), wie die Elternbefragung des Kompetenzzentrums Technik-Diversity-Chancengleichheit im Jahr 2022 zeigte. Zahlreiche Studien⁸ konnten zudem belegen, dass Kinder schon im Babyalter unterschiedlich behandelt und gesehen werden, je nachdem, ob der Beobachter sie für einen Jungen oder ein Mädchen hält. Ob in Büchern, im Fernsehen oder in der Werbung: Kinder bekommen von Geburt an vermittelt, welche Normen und Erwartungen an ihr Verhalten und ihre Vorlieben als Junge oder Mädchen gestellt werden – so gelten Mädchen etwa als feinsinnig, einfühlsam und harmoniebedürftig. Diese Zuschreibungen setzen sich bis ins Erwachsenenalter fort: Frauen ergreifen häufiger Berufe in sozialen oder kreativen Tätigkeitsfeldern, die mit Empathie, Fürsorge und Kommunikation verbunden werden. Dafür erfahren sie Bestärkung. Je höher sie übrigens in der Hierarchie aufsteigen, desto mehr werden sie jedoch durch vermeintlich „weibliches“ Verhalten beeinträchtigt: Gängige Vorurteile besagen, dass sie schlechter verhandeln sowie weniger hartnäckig und karriereorientiert sind. Zeigen Frauen jedoch eher männlich konnotierte Verhaltensweisen, wird ihnen dies wiederum zum Nachteil ausgelegt: Nach der sogenannten Role Congruity Theory werden Frauen weniger positiv bewertet, wenn das Gegenüber vermeintliche Gegensätze von stereotyp weiblichen Rollenmerkmalen (z.B. Fürsorge, Nachsichtigkeit, Herzlichkeit) und stereotypen Merkmalen von Führungsrollen (z.B. Dominanz, Ehrgeiz, Durchsetzungsfähigkeit, Bestimmtheit) wahrnimmt.⁹

In einer Gesellschaft, in der Männer häufig traditionell noch als „Familienernährer“ angesehen werden, ergibt es Sinn, dass die meisten Stellen mit prekären Arbeitsbedingungen und niedrigen Löhnen von Frauen ausgeübt werden.

Ausgehend von der Mehrzahl der Frauen, die sich für eine Ausbildung oder ein Studium im Kulturbereich entscheiden, ist es nicht verwunderlich, dass auch in den Kultur- und Medienberufen insgesamt mehr Frauen als Männer beschäftigt sind. Obwohl der Kulturbereich zu den Arbeitsmärkten mit der höchsten Bruttowertschöpfung in Deutschland gehört, arbeiten hier viele Menschen unter sehr prekären Arbeitsbedingungen. Lange und unregelmäßige Arbeitszeiten, niedrige Löhne und unsichere Arbeitsverhältnisse – das sind nur einige der Rahmenbedingungen, mit denen sich Arbeitnehmende in der Kulturarbeit konfrontiert sehen. In einer Gesellschaft, in der Männer häufig traditionell noch als „Familiener-

¹⁰ Vgl. <https://www.zeit.de/wirtschaft/2023-07/wirtschaftsweise-sachverstaendigenrat-elterngeld-ehegattensplitting-reform>, abgerufen am 27.11.2023.

¹¹ vgl. Dietmar Hobler, Svenja Pfahl, Aline Zucco, „30 Jahre deutsche Einheit – Gleichstellung von Frauen und Männern auf den Arbeitsmärkten in West- und Ostdeutschland?“, WSI-Report Nr. 60, September 2020, https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_report_60_2020.pdf, abgerufen am 20.11.2023.

¹² Anm. d. Red.: Weitere Vorschläge und Forderungen für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Care-Arbeit in den Darstellenden Künsten und einer daraus resultierenden Geschlechtergerechtigkeit machen Johanna Bantzer, Annika Mendrala und Verena Usemann vom Bühnenmütter e.V. in ihrem Beitrag ab Seite 65 in dieser Ausgabe.

ernährer“ angesehen werden, ergibt es also Sinn, dass die meisten dieser Stellen mit prekären Arbeitsbedingungen und niedrigen Löhnen von Frauen ausgeübt werden. Dazu passt ebenfalls, dass auch im Kulturbereich, ebenso wie in der Gesamtheit der Arbeitswelt, der Männeranteil steigt, je höher in der Hierarchie eine Stelle eingeordnet ist.

Der Weg zur Veränderung

Frauen leisten nach wie vor den Großteil der sogenannten unbezahlten Sorgearbeit wie Kinderbetreuung, Haushalt oder Pflege von Angehörigen. Das zeigten unter anderem die Ergebnisse der aktuellen DIW-Studie von 2023. Ökonom*innen wie beispielsweise der Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (Wirtschaftsweisen)¹⁰ oder die Forscher*innen des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts¹¹ sind sich einig: Um Anreize für eine gleichmäßigere Verteilung von Sorgearbeit und Lohnarbeit zu schaffen, müssen familienpolitische Rahmenbedingungen wie die Abschaffung des Ehegatten-Splittings, der Ausbau von Betreuungsplätzen in Quantität und Qualität oder die Erhöhung der Partnermonate endlich angegangen werden. Auch Ansätze wie die 4-Tage-Woche mit vollem Lohnausgleich versprechen insgesamt mehr Produktivität und höhere Arbeitszufriedenheit bei weniger Arbeitszeit.

Da die Generation Z langsam den Arbeitsmarkt erobert, müssen Arbeitsbedingungen noch weitergedacht werden, beispielsweise bei der Frage von Job-Sharing im Führungskräftebereich.

Dabei sollte von Seiten der Kultureinrichtungen und Unternehmen nicht nur für Frauen, sondern auch für männliche Angestellte die Möglichkeit auf Teilzeitarbeit und längere Elternzeit ohne die Befürchtung von negativen Konsequenzen für die weitere Karriere selbstverständlich gegeben sein. Hier sind auch Männer gefragt, Vorbilder für ihre Geschlechtsgenossen zu sein und diese ihnen zustehenden Rahmenbedingungen aktiv einzufordern.¹² Ebenso müssen sich Kultureinrichtungen und -unternehmen auf die neue Realität einstellen: Bereits durch die Erfahrungen in der Covid-Pandemie hat sich gezeigt, dass viele Meetings und Dienstreisen auch anders gelöst werden können und dass flexibles und mobiles Arbeiten nicht das Ende der Welt bedeutet. Insbesondere nun, da die Generation

Z langsam den Arbeitsmarkt erobert, müssen Arbeitsbedingungen sogar noch weitergedacht werden, beispielsweise bei der Frage von Job-Sharing im Führungskräftebereich.

Auch die Politik und die Kulturbetriebe selbst tun bereits viel, um Geschlechtergerechtigkeit in der Kulturarbeit zu fördern: Der Deutsche Kulturrat hat ein eigenes Arbeitsfeld „Frauen in Kultur und Medien“ geschaffen, welches von der Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien gefördert wird, die auch entsprechende Studien und Datenerhebungen des Projektes unterstützt. Viele Kulturbetriebe haben sich eigenverantwortlich die paritätische Verteilung von Gremien, Jurys und Führungsetagen auferlegt. Dennoch: Bis zur wirklichen Gleichberechtigung von Frauen und Männern im Kulturbetrieb, aber auch gesamtgesellschaftlich, ist es noch ein weiter Weg.

Flexible Arbeitszeitmodelle, mobiles Arbeiten, unbefristete Stellen und Transparenz bei Bezahlung und Arbeitsverträgen erleichtern die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und sorgen für eine hohe Zukunftssicherheit.

Bei High Art Bureau setzen wir genau hier an: Flexible Arbeitszeitmodelle, mobiles Arbeiten, unbefristete Stellen und Transparenz bei Bezahlung und Arbeitsverträgen erleichtern die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und sorgen für eine hohe Zukunftssicherheit. Dies greift ineinander mit der Idee von High Art Bureau, qualifizierten, eigenverantwortlichen Projektmanager*innen eine Plattform zu geben, interessante Projekte gestalten zu können. Dafür muss es eine gewisse Flexibilität geben, denn jede*r ist zu einer anderen Zeit produktiv. Zudem ist Projektarbeit immer an unterschiedliche Zeiten gebunden (z.B. Abendeinsätze, intensive Phasen vor Projektanträgen). Selbstverständlich ist diese Arbeitsweise nicht für alle geeignet und Menschen, die eine klassische Struktur brauchen, fühlen sich dabei oft unwohl oder haben Startschwierigkeiten. Dem wirken wir mit einem offenen Feedbackklima und beständigen Absprachen untereinander entgegen.

Wir sind überzeugt, dass die Arbeitswelt von morgen und die Menschen mit ihren unterschiedlichsten Bedürfnissen genau diese Flexibilität brauchen. Alle unsere Ausschreibungen richten sich explizit an alle Geschlechter und fordern somit Frauen und Männer wie auch nicht-binäre Personen

auf, sich zu bewerben. Durch eine breite Streuung unserer Ausschreibungen und die offene Formulierung versuchen wir möglichst viele Personen zu erreichen und zur Bewerbung zu motivieren. Als Unterzeichnerinnen der Charta der Vielfalt bekennen wir uns zu Gleichstellung in jeder Form und zu unserem Anliegen, ein wertschätzendes Arbeitsumfeld für alle Mitarbeitenden zu schaffen. Mit unserer Unterstützung dieser Initiative möchten wir unseren Teil dazu beitragen, auf die Wichtigkeit solcher Strukturen, die sich aktiv für Gleichberechtigung und Gleichstellung einsetzen, aufmerksam zu machen.



Foto: Bernd Possardt

***Rita Sosedow** arbeitete nach dem Studium der Musikwissenschaft mehr als zehn Jahre lang im Kultur- und Orchestermanagement, insbesondere im internationalen Touring. Ihre dabei erworbenen Kompetenzen setzt sie seit September 2023 bei High Art Bureau im nachhaltigen Projekt- und Prozessmanagement als Teamleiterin ein.*

*Damit der Kultur- und Medienbetrieb geschlechtergerechter wird, braucht es auch (kultur-) politische Unterstützung – und ein Bewusstsein der Kulturpolitik und ihrer Akteur*innen für die bestehenden Ungerechtigkeiten. Die Bundestagsfraktion von Bündnis 90/die Grünen scheint dies erkannt zu haben und hat ihren Kulturempfang der Intersektionalen Feministischen Kulturpolitik gewidmet. Warum für den Co-Veranstalter des Abends und Fraktionssprecher für Kultur- und Medienpolitik Erhard Grundl Geschlechtergerechtigkeit eine Baustelle bleibt und wie sich dies verändern ließe, darüber berichtet er im Interview.*

„Geschlechtergerechtigkeit bleibt eine ‚Baustelle“

Die Fragen stellte Julia Jakob

Lieber Herr Grundl, Mitte Oktober hat die Bundestagsfraktion von Bündnis 90/die Grünen unter dem Titel „We Rise: Intersektionale Feministische Kulturpolitik“¹ ihren diesjährigen Kulturempfang veranstaltet. Warum ist Ihnen das Thema innerhalb der Fraktion wichtig?

Wir sind davon überzeugt, dass es ein großes künstlerisches Potential gibt, das nicht wirklich sichtbar ist und nicht zum Zug kommt. Weil Frauen eben nicht die gleichen Chancen haben, Regie zu führen, auszustellen, verlegt zu werden oder die Intendanz eines großen Hauses innezuhaben. Frauen haben geringere Wortanteile in Filmen. Wenn sie älter werden, werden sie in Filmen seltener besetzt. Und wenn sie als Autorinnen tätig sind und verlegt werden, dann ist der Trend, dass Männer auch hier häufiger eine Bühne bekommen und rezensiert werden – und zwar von Männern. Das lässt sich durchdeklinieren durch alle Sparten. Beispiel Kunstmarkt: Nach wie vor wechselt in erster Linie Kunst von Männern für Millionen-Summen den Besitzer oder die Besitzerin. Im Kunstmarkt-Ranking der Auktionen kommt erst auf Platz 27 eine Frau, nämlich Rosemarie Trockel.

¹ Hierzu auch der Nachbericht zum Kulturabend:

<https://www.gruene-bundestag.de/termine/we-rise-intersektionale-feministische-kulturpolitik>.

Anm. d. Red.: Eine weitere Perspektive auf den Abend sowie die Relevanz einer intersektionalen feministischen Kulturpolitik gibt Awet Tesfayesus in dieser Ausgabe in ihrem Interview ab Seite 51.

² Diese Daten ermittelte der Deutsche Kulturrat in seiner 2023 erschienen Studie „Baustelle Geschlechtergerechtigkeit“.

Die geringere Präsenz von Künstler*innen schlägt sich in ihrem Marktwert nieder. So ist der Gender-Pay-Gap in der Kulturszene insgesamt höher als in allen anderen Branchen. Der jüngste Datenreport des Kulturrates mit dem Titel „Baustelle Geschlechtergerechtigkeit“ kommt etwa zur Erkenntnis, dass der Gender-Pay-Gap „bei den Soloselbstständigen im Wortbereich bei 18 Prozent, in der Bildenden Kunst bei 28 Prozent, in der Musik bei 22 Prozent und in der Darstellenden Kunst bei sage und schreibe 32 Prozent“ liegt. Und das hat Folgen: Altersarmut ist auch in der Kunst weiblich.

Welche Themen haben Sie dabei verhandelt?

„Frauen.Macht.Kunst“ war die Überschrift unserer Paneldiskussionen. Und so ist es gemeint: im doppelten Sinn des Wortes. Als Aufruf an Frauen, sich stark zu machen gegen die Strukturen, die sie noch immer benachteiligen. Laut zu werden, sich zu vernetzen. Und: Kunst zu machen. Weil sie es einfach können! „Frauen.Macht.Kunst“ ist aber auch ein Aufruf an uns, als grüne Bundestagsfraktion unseren Beitrag zu leisten, für mehr Rechte von Frauen, für mehr Sichtbarkeit und Repräsentanz. Und für einen besseren Zugang zu den Ressourcen für ihre künstlerischen Arbeit. Als Vorbild dienen hierfür die Leitlinien der Feministischen Außenpolitik.

„Frauen.Macht.Kunst“ ist ein Aufruf an Frauen, sich stark zu machen gegen die Strukturen, die sie noch immer benachteiligen. Laut zu werden, sich zu vernetzen. Und: Kunst zu machen.

An wen richtete sich die Veranstaltung? Und wie wurde der Abend von den Teilnehmenden angenommen?

Der Abend wollte Künstler*innen und ihre Vertretungen, die Verbände, ansprechen, aber auch Kultureinrichtungen, die Veranstaltungswirtschaft und die freie Szene. Sie waren gut vertreten und es wurde mit großer Neugier und Interesse am Thema diskutiert. Allerdings war der Abend sehr stark überschattet vom brutalen Überfall der Terrororganisation Hamas auf Israel am 7. Oktober 2023. Das war allgegenwärtig. Wir haben darum auf einen musikalischen Abschluss verzichtet. Alli Neumann hatte uns zuvor die Freude gemacht, kurz live zu singen, unter anderem ihren sehr nachdenklichen Song von der „Seltsamen Welt“.

³ Anm. d. Red.: Wie beispielsweise in der Erinnerungskultur das weibliche (Kultur-)Erbe gestärkt werden kann, erklärt in dieser Ausgabe Anke Buettner ab Seite 82 in ihrem Interview.

Was waren die wichtigsten Erkenntnisse des Abends?

Der Bedarf an mehr Geschlechtergerechtigkeit auch in der Kulturszene ist groß. Die Geschlechtergerechtigkeit bleibt eine „Baustelle“. Auf der anderen Seite gibt es immer mehr Frauen, die sich in Spitzenpositionen durchsetzen. So hat Cecilia Alemani die Biennale 2022 in Venedig kuratiert. Sie selbst sagt, dass sie die besten Werke ausgewählt hat, unabhängig vom Geschlecht. Das Ergebnis war, dass erstmals mehr Frauen auf der bedeutendsten Kunstausstellung der Welt zu sehen waren, und dass mit der US-Amerikanerin Simone Leigh und der Britin Sonia Boyce, zwei international gefeierte Schwarze Künstlerinnen die wichtigsten Preise erhielten. An unserem diesjährigen Kulturempfang nahm übrigens auch Pinar Karabulut teil, die gerade an der deutschen Oper „Il trittico“ von Puccini mit überwältigem Erfolg inszeniert hatte. Sie berichtet in einem Interview, dass man ihr als Regieassistentin in München, trotz mehrfacher Auszeichnungen, gesagt habe, man sähe sie eher in der Verwaltung als in der Regie.

Es gibt sie, die Künstlerinnen, die sowohl Kulturvermittlung mit geflüchteten Jugendlichen als auch Open-Air-Festivals rocken oder ein Opernhaus leiten können. Aber ihr Weg in der Kulturszene und in die Topjobs ist immer noch steinig.

Weiterhin wird oft behauptet, man würde ja gerne Frauen besetzen, aber es gäbe sie nicht – etwa für die Lineups großer Festivals. Dabei gibt es sie, die Künstlerinnen, die sowohl Kulturvermittlung mit geflüchteten Jugendlichen als auch Open-Air-Festivals rocken oder ein Opernhaus leiten können. Aber ihr Weg in der Kulturszene und in die Topjobs ist immer noch steinig. Um das zu ändern, brauchen wir einen Mentalitätswechsel auch in der Kulturszene.³

Welche Forderungen und konkreten Handlungsmaßnahmen resultieren aus den Erkenntnissen – sowohl für die Kulturpolitik als auch für die Kulturakteur*innen selbst? Und wer muss diesen wie nachkommen?

Es geht um einen Bewusstwerdungsprozess und einen schrittweisen Abbau von Diskriminierung sowie darum, Förderinstrumente auszubauen. Die Schriftstellerin und Friedenspreisträgerin Tsitsi Dangarembga, die unsere Keynote-Sprecherin auf dem Kulturempfang war, hat in ihrer Rede anlässlich der Verleihung des Friedenspreises des Deutschen Buchhandels treffend gesagt: „Was wir tun können, ist, unsere Denkmuster zu verändern,

Wort für Wort, bewusst und beständig, und daran festzuhalten, bis wir Ergebnisse sehen in der Weise, wie wir Dinge tun und welche Folgen sich daraus ergeben.“

Wir brauchen darum mehr Frauen in Entscheidungsgremien, in Jurys und Kommissionen. Und dann, wenn der Staat fördert, aus meiner Sicht, auch eine paritätische Besetzung. Die Kulturförderung muss die Bedarfe von Frauen im Blick haben, z.B. bei der Gestaltung der Kriterien für Förderprogramme, Stipendien und Preise. Wir brauchen Transparenz bei Honoraren und Gehältern auch in der Kultur. Der hohe Zeitdruck gerade im Film führt dazu, dass der Arbeitsschutz vernachlässigt wird, was zu einer erhöhten Unfallgefahr führt. Außerdem sollten auch Künstler*innen ein Recht auf familienverträgliche Arbeitszeiten haben, etwa für Proben. Wir brauchen insgesamt mehr Kinderbetreuung, auch mit Angeboten für Schichtarbeitende und Künstlerinnen.

Künstler*innen sollten ein Recht auf familienverträgliche Arbeitszeiten haben, etwa für Proben. Wir brauchen insgesamt mehr Kinderbetreuung, auch mit Angeboten für Schichtarbeitende und Künstlerinnen.

Im zweiten Teil des Abends ging es in unseren AnsprechBars übrigens auch um Künstlerinnen im Exil. In autokratischen Systemen sind sie besonders gefährdet, vor allem dann, wenn sie sich kritisch gegen traditionelle Frauenbilder äußern oder feministische Inhalte vertreten. Umso wichtiger sind Schutzprogramme, wie das Programm „Goethe im Exil“, um gerade auch Künstlerinnen im Exil Safe Spaces und Arbeitsmöglichkeiten zu bieten.

Wo stehen Kulturpolitik und der Kulturbetrieb derzeit hinsichtlich einer intersektionalen feministischen Ausrichtung?

Den Begriff Intersektionalität hat die Juristin Kimberly Crenshaw bereits vor 30 Jahren entwickelt. Für Crenshaw schafft Intersektionalität „... eine analytische Sensibilität, eine Möglichkeit, über Identität und ihr Verhältnis zu Macht nachzudenken“. Damit gibt uns der intersektionale Feminismus ein wertvolles Analyse-Instrument an die Hand, um Mehrfachdiskriminierung von Frauen zu erkennen, ihre Ursachen und Wirkungsweisen zu analysieren und entgegensteuern zu können. Ich denke, ein hoffnungsvoller Anfang ist gemacht. Oder wie Lana Del Rey sagt: „Hoffnung zu haben, mag gefährlich sein, aber ich habe sie trotzdem“.

Um gegen Machtmissbrauch und sexuelle Übergriffe vorzugehen, hat Kulturstaatsministerin Claudia Roth im Mai einen „Aktionsplan gegen sexuelle Belästigung und Gewalt in Kultur und Medien“ vorgestellt. Zurzeit erarbeitet ein breites Bündnis aus Verbänden und Organisationen unter der Leitung des Deutschen Kulturrats einen Verhaltenskodex für die Kultur- und Medienbranchen. Dabei sollen Handlungsempfehlungen für ein respektvolles Arbeiten in Kultur und Medien entwickelt werden. Zudem wurden Jurys unter Claudia Roth paritätisch besetzt und die Ampel Koalition fördert verschiedene Mentoringprojekte für weibliche, trans und non-binary Künstler*innen.

„Feministische Kulturpolitik ist keine Angelegenheit von Frauen für Frauen, sie ist eine Neuorientierung von Kulturpolitik insgesamt. Nichts wird Menschen auf Dauer davon abhalten, kreativ zu sein.“

Claudia Roth, Staatsministerin für Kultur und Medien

**Welche Rolle spielt diese Ausrichtung für die Zukunft des Kulturbetriebs?
Wer würde hiervon profitieren?**

Vor allem die Kunstfreiheit profitiert, denn solange sie nur gilt, wenn man männlich und *weiß* ist, ist sie eingeschränkt. Kunstfreiheit darf nicht vom Geschlecht abhängen. Davon profitieren letztlich alle Künstler*innen. Claudia Roth hat es in ihrer Rede auf den Punkt gebracht: „Feministische Kulturpolitik ist keine Angelegenheit von Frauen für Frauen, sie ist eine Neuorientierung von Kulturpolitik insgesamt. Nichts wird Menschen auf Dauer davon abhalten, kreativ zu sein.“



Erhard Grundl (MdB) ist Sprecher für Kultur- und Medienpolitik der Bundestagsfraktion Bündnis 90/ Die Grünen, ist Mitglied im Ausschuss für Kultur und Medien und im Auswärtigen Ausschuss sowie stellv. Mitglied im Ausschuss für die Angelegenheiten der Europäischen Union. Er ist außerdem Obmann im Unterausschuss Auswärtige Kultur- und Bildungspolitik (AKBP).

Eine wirkliche Geschlechtergerechtigkeit ist erst dann erreicht, wenn sie wirklich ALLE mitdenkt. Das bedeutet: Feministische Ziele müssen immer auch intersektional gedacht werden. Was solche Ziele für die Kulturpolitik und den Kulturbetrieb in der Umsetzung bedeuten, erklärt Awet Tesfaiesus, die Bundestagsmitglied des Bündnis 90/die Grünen ist und den Kulturempfang der Fraktion aktiv mitgestaltete.

„Gerechtere Strukturen sind essenziell“

Die Fragen stellte Julia Jakob

Liebe Frau Tesfaiesus, der diesjährige Kulturempfang der Bundestagsfraktion Bündnis 90/die Grünen stand unter dem Motto der intersektionalen feministischen Kulturpolitik.¹ Welche Rolle spielt diese derzeit innerhalb des deutschsprachigen Kulturbetriebs? Und welche sollte sie in Zukunft spielen?

Unsere Keynotespeakerin Tsitsi Dangaremba hat eindrücklich beschrieben, wie Intersektionalität ein sehr nuanciertes Instrument sein kann, das uns zu einem inkludierenden, aber nicht kategorisierenden Denken verhilft. So können Mehrfachidentitäten und Lebensrealitäten parallel stattfinden und ihrer Komplexität verhandelt werden.

Der Kulturempfang der Grünen hat sowohl für Politiker*innen als auch für Kunst- und Kulturschaffende einen konstruktiven Austausch bewirkt und bestehende Gespräche beflügelt. Eine Erkenntnis des Abends war jedoch, dass intersektionale feministische Kultur gegenwärtig leider in der deutschen Kulturlandschaft noch nicht die zentrale Rolle spielt, die sie eigentlich einnehmen könnte und sollte. In der freien und internationalen Kulturszene hingegen sind der Begriff und die intersektionale Herangehensweise bereits wesentlich besser etabliert. Als Regierungspartei und mit einem grünen Blick auf Kultur- und Kulturpolitik wäre es äußerst zeitgemäß, einen intersektionalen und feministischen Ansatz zu verfolgen.

¹ Anm. d. Red.: Weitere Einblicke in die Themen und Erkenntnisse des Abends finden Sie zum einen im Interview von Erhard Grundl ab Seite 46 in diesem Magazin sowie im Nachbericht zum Kulturabend: <https://www.gruene-bundestag.de/termine/we-rise-intersektionale-feministische-kulturpolitik>.

Gerade in Zeiten, in denen die Kulturlandschaft weiterhin von den Auswirkungen der Pandemie geschwächt ist, sich eine Verschiebung des Diskurses nach rechts bemerkbar macht und in vielen Bereichen von Kunst und Kultur eine öffentliche Kritik an ungleicher Teilhabe und Repräsentation laut wird, ist ein Ansatz erforderlich, der diese Krisen und Identitätsprobleme berücksichtigt.

Sie waren beim Kulturempfang aktive Teilnehmerin der Podiumsdiskussion zu „FRAUEN. MACHT. KUNST“ als auch der AnsprechBar „Bin ich etwa keine Frau?“. Was waren dabei für Sie die wichtigsten Erkenntnisse? Und wie war die Resonanz des Publikums auf diese Formate (und Erkenntnisse)?

Den Titel meiner AnsprechBar habe ich bewusst gewählt, um auf die historischen Anfänge und Kämpfe hinzuweisen, die den intersektionalen Begriff geprägt haben. Bereits im 19. Jahrhundert machte Sojourner Truth als eine der Ersten eine Verbindung zwischen Frauenrechten und den Rechten der afroamerikanischen Bevölkerung deutlich. Mit ihrer berühmten Frage „Ain’t I a woman?“ forderte sie die *weißen* Frauenrechtlerinnen auf, sich auch für die Rechte Schwarzer Frauen einzusetzen. Seit 2020 sind auch in Deutschland in feministischen Kontexten Plakate, Aufrufe und Diskussionen zu sehen, die Feminismus und Antirassismus eng miteinander verbunden sehen. Wo es eben darum geht, dass Feminismus sich allen widmen muss, dazu gehören Schwarze Frauen und Frauen of color, Jüdinnen, Frauen mit Behinderung und queere Menschen.

Feminismus muss sich allen widmen, dazu gehören Schwarze Frauen und Frauen of color, Jüdinnen, Frauen mit Behinderung und queere Menschen.

Die Resonanz auf die Formate und die präsentierten Erkenntnisse war überwiegend positiv. Sowohl Personen, die bereits mit den Konzepten vertraut waren, als auch solche, die sie an diesem Abend besser kennenlernen konnten, äußerten Zustimmung, teils Erleichterung.

Eine Frau an meiner AnsprechBar brachte es besonders eindrücklich zum Ausdruck: „Das ist seit langem Mal eine Veranstaltung, bei der ich mich wohl fühle, mich gesehen fühle... einfach normal.“ Dies betont die Wichtigkeit, in Institutionen Räume zu schaffen, in denen sich Menschen „normal (in ihrer Identität angenommen)“ fühlen können, und verdeutlicht die

² Mehr dazu z. B. hier: <https://www.thelondoneconomic.com/news/journalist-realises-mid-interview-that-shes-not-been-paid-to-take-part-in-misogyny-debate-359719/> und <https://www.telegraph.co.uk/news/2023/09/28/sky-news-misogyny-laurence-fox-guests/>.

Pflicht unseres Mandats, für die gesamte Gesellschaft ansprechbar zu sein. Die wichtigsten Erkenntnisse sind die dringende Notwendigkeit, stereotype Denkmuster zu durchbrechen und die Vielfalt der Perspektiven innerhalb des intersektionalen Rahmens zu betonen. Die Diskussion verdeutlichte, dass eine umfassende Anerkennung der verschiedenen Dimensionen von Diskriminierung entscheidend ist, um wirkungsvolle feministische Ansätze zu entwickeln. Dies erfordert nicht nur die Bereitschaft, sich aktiv mit unterschiedlichen Lebensrealitäten auseinanderzusetzen, sondern auch das aktive (Um-)Gestalten von Strukturen, die sicherstellen, dass diverse Perspektiven in Entscheidungsprozesse integriert werden.

Eine umfassende Anerkennung der verschiedenen Dimensionen von Diskriminierung ist entscheidend, um wirkungsvolle feministische Ansätze zu entwickeln.

In welchen Bereichen gibt es die dringendsten Handlungsbedarfe, um den Kulturbetrieb geschlechtergerechter zu gestalten?

Ressourcen, Rechte und Repräsentation bilden ein zentrales Gefüge in der gesellschaftlichen Struktur, und ein kürzlich aufgetretener Fall verdeutlichte die tiefgreifenden Herausforderungen, die in diesen Bereichen bestehen. In einer Live-Sendung entdeckten ein *weißer* Journalist und eine Schwarze Journalistin zufällig, dass die Schwarze Kollegin im Gegensatz zu ihrem *weißen* Kollegen keine Bezahlung erhielt.²

Dieses Beispiel ist exemplarisch für ein fundamentales Problem: nämlich die Zuweisung von Wert, einschließlich monetärem Wert, zu unterschiedlichen Perspektiven innerhalb der etablierten Strukturen und in Institutionen. Der Maßstab hierfür orientiert sich oft an patriarchal geprägten Strukturen, die alternative Perspektiven nur sporadisch berücksichtigen. Intersektionalität zielt darauf ab, nicht nur die Existenz verschiedener Diskriminierungsformen zu erkennen, sondern auch, marginalisierte Perspektiven aktiv mit ins Zentrum zu rücken.

Eine grundlegende Annahme dabei ist, dass Personen, die mehrfach diskriminiert sind, einen umfassenderen Blick auf verschiedene Formen der Diskriminierung haben. Das bedeutet, dass sie ihre Erfahrungen nicht nur aufgrund einer einzigen Identitätsdimension betrachten, sondern in dem Zusammenhang verschiedene Ebenen von Diskriminierung und soziale Ungerechtigkeiten besser verstehen.

Der Fall des ungleichen Entgelts in der genannten Sendung verdeutlicht somit nicht nur die finanzielle Ungleichheit, sondern auch das tieferliegende strukturelle Problem, das in der gesellschaftlichen Bewertung und Wertschätzung von unterschiedlichen Perspektiven verankert ist. Um wirkliche Veränderungen herbeizuführen, ist es unerlässlich, nicht nur auf individueller Ebene, sondern auch auf institutioneller Ebene die Grundprinzipien von Ressourcen, Rechten und Repräsentation im Sinne der Intersektionalität zu überdenken und anzupassen.

Um wirkliche Veränderungen herbeizuführen, ist es unerlässlich, auch auf institutioneller Ebene die Grundprinzipien von Ressourcen, Rechten und Repräsentation im Sinne der Intersektionalität zu überdenken und anzupassen.

Wer ist in der Verantwortung, diese Missstände zu beheben? Und gibt es bereits Akteur*innen, die dieser Verantwortung nachkommen?

Die Verantwortung zur Behebung der Missstände in Ressourcenverteilung, Rechten und Repräsentation liegt nicht nur bei Einzelpersonen, sondern vor allem auch bei Institutionen, politischen Entscheidungsträger*innen und der Gesellschaft als Ganzes. Institutionen, die den Kulturbetrieb formen, haben die Pflicht, Strukturen zu schaffen, die Chancengerechtigkeit gewährleisten und unterschiedlichen Perspektiven gerecht werden. Hierbei spielen sowohl staatliche Kulturinstitutionen als auch private Organisationen eine bedeutende Rolle.

Akteur*innen, die bereits Verantwortung übernehmen, können vielfältig sein.

Einige Theater, Museen und Kunstgalerien haben bereits begonnen, ihre Programme diverser zu gestalten und verstärkt mit Künstler*innen und Kurator*innen zusammenzuarbeiten, die unterschiedliche Perspektiven repräsentieren, so zum Beispiel das HKW oder das Ballhaus Naunynstrasse. Durch diese Maßnahmen wird nicht nur die Vielfalt im Kulturbetrieb gefördert, sondern auch das Publikum diversifiziert und dazu ermutigt, verschiedene kulturelle Ausdrucksformen zu entdecken.

Zivilgesellschaftliche Gruppen und Aktivist*innen spielen ebenfalls eine entscheidende Rolle. Durch Kampagnen, Veranstaltungen und Öffent-

lichkeitsarbeit tragen sie dazu bei, Missstände aufzudecken und das Bewusstsein für die Notwendigkeit von Veränderungen zu schärfen. Ihr Engagement fördert den öffentlichen Diskurs über Chancengerechtigkeit im Kultursektor und setzt Druck auf Institutionen und Entscheidungsträger*innen, um nachhaltige Veränderungen herbeizuführen.

Warum brauchen die Kulturpolitik und der Kulturbetrieb überhaupt geschlechtergerechtere Strukturen? Was könnte sich die deutschsprachige Kulturlandschaft hierbei von anderen Ländern abschauen?

Gerechtere Strukturen in der Kulturpolitik und im Kulturbetrieb sind essenziell, um eine inklusive und diverse Gesellschaft widerzuspiegeln. Erstens ermöglichen sie die Schaffung von Räumen, in denen Frauen*, insbesondere solche mit unterschiedlichen Hintergründen, ihre kulturellen Beiträge und Perspektiven gleichberechtigt einbringen können. Zweitens tragen geschlechtergerechte Strukturen dazu bei, stereotype Darstellungen und Diskriminierung zu durchbrechen, was zu einer vielfältigeren und bereichernden Kulturproduktion führt.

Die deutschsprachige Kulturlandschaft könnte sich hierbei von anderen Ländern inspirieren lassen, die bereits fortschrittliche Ansätze zur Förderung von Geschlechtergerechtigkeit implementiert haben. Beispielsweise könnten Fördermodelle aus skandinavischen Ländern, die auf Gleichstellung und Diversität abzielen, als Vorbild dienen. Ebenso könnten Maßnahmen zur Erhöhung der Transparenz in Bezug auf Entlohnung und Fördermittelvergabe, wie sie in einigen angelsächsischen Ländern umgesetzt werden, als Orientierungspunkt dienen. Der Austausch von Best Practices und die kontinuierliche Anpassung von Strukturen sind entscheidend, um geschlechtergerechte Veränderungen in der Kulturlandschaft nachhaltig zu fördern.



Awet Tesfaiesus (MdB) vertritt die Grüne Bundestagsfraktion im Rechtsausschuss sowie als Obfrau im Kultur- und Medienausschuss. Sie wurde 2021 als erste Schwarze Frau in den Deutschen Bundestag gewählt. Nach ihrem Jurastudium in Heidelberg wurde sie 2006 als Rechtsanwältin zugelassen. 2008 gründete sie eine Rechtsanwaltskanzlei für Asylfragen in Kassel, die sie bis Ende 2021 geführt hat.

SystemFAIRänderung

Ergebnisse und Handlungsempfehlungen des Forschungsprojekts „Systemcheck“ des Bundesverbands Freie Darstellende Künste e. V.

Ein Beitrag von Cilgja Gadola

Die Arbeitsweisen in den darstellenden Künsten sind oftmals partizipativ, kollaborativ und gelten als Labor zukünftiger Arbeits- und Lebensmodelle. Weitverbreitete Erwerbsstatus sind Solo-Selbstständigkeit und Hybrid-Erwerbstätigkeit. Die Mehrzahl der Akteur*innen dieser Branche leben prekär: Die Einkommen sind gering und die soziale Absicherung lückenhaft. Dieses Wissen beruhte bislang auf einer anekdotischen Evidenz, z. B. durch Erfahrungsberichte, da konkrete Zahlen und Datenerhebungen dazu fehlten. Ziel des Forschungsprojekts „Systemcheck“¹ war es daher, diese Arbeitsrealitäten mit einem Fokus auf der sozialen Absicherung systematisch zu untersuchen und Lösungsansätze zu formulieren.

In Kooperation mit dem Institut für interdisziplinäre Arbeitswissenschaft der Leibniz Universität Hannover, dem ensemble-netzwerk e. V. und dem Institute for Cultural Governance Berlin wurden anhand quantitativer und qualitativer Forschungsmethoden (Mixed-Methods-Ansatz) und eines partizipativen Forschungsdesigns Datenlücken geschlossen.

Untersucht wurde nicht nur die Situation von Akteur*innen, die allgemein als Künstler*innen bezeichnet werden, sondern auch von den anderen kreativen Tätigkeiten, die an der Schaffung künstlerischer Projekte beteiligt sind und unter denselben Bedingungen arbeiten. Das sind z. B. Produktionsleitungen und Techniker*innen. Und obwohl sich die Forschungsergebnisse primär auf die Erwerbssituation in den darstellenden Künsten beziehen, treten viele der Problemlagen Hybriderwerbstätiger oder Solo-Selbständiger dieser Branche auch außerhalb der darstellenden Künste auf und können Ansatzpunkte für andere Branchen bereithalten. So zeigte sich im Austausch z. B. mit Musik- und Literatur Verbänden, dass diese vor ähnlichen Herausforderungen stehen. Zurzeit wird eine Umfrage zur wirtschaftlichen und sozialen Lage in der Kultur- und Kreativwirtschaft mit ihren 12 Teilmärkten vorbereitet. Auch hier zeigen sich jetzt schon Parallelen.

¹ Ermöglicht wurde dieses Projekt durch eine Förderung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales aufgrund eines Beschlusses des Bundestages. Weitere Informationen zum Projekt finden Sie auf der Website des BFDK.

² In der quantitativen Umfrage konnten auch Genderidentitäten jenseits der binären Geschlechtermatrix angegeben werden. Die Fallzahl anderer Genderidentitäten als Frau und Mann waren leider zu gering, um sie statistisch auszuwerten.

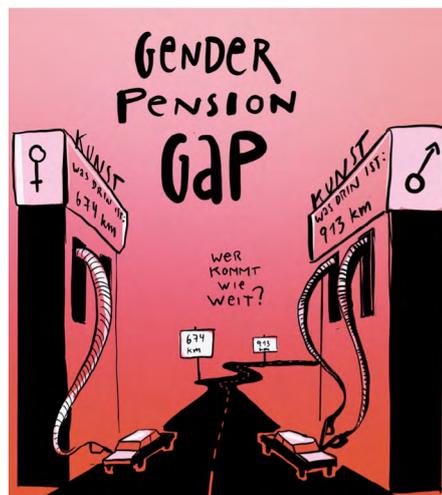
Grundsätzlich hat sich gezeigt, dass der Durchschnitt der Erwerbstätigen in den darstellenden Künsten unter prekären Bedingungen arbeiten: Ihre Einkommen sind niedrig und eine lückenlose Absicherung z. B. im Alter, nach Unfällen, während Care-Arbeit fast unmöglich. Innerhalb dieser prekären Gruppe von Erwerbstätigen sind Frauen am stärksten von Benachteiligungen betroffen.² Dazu später mehr.

Niedrige Einkommen und unzureichende soziale Absicherung

An einer Online-Umfrage, die von April bis Mitte Juni 2022 durchgeführt wurde, haben sich knapp 900 Erwerbstätige in den darstellenden Künsten beteiligt. Zur Teilnahme aufgerufen waren alle, die (u.a.) mit ihren Tätigkeiten hybrid oder (solo-)selbstständig arbeiten und damit (einen Teil) ihr(es) Geld(es) verdienen. Unter den Befragten betrug 2021 das durchschnittliche Jahresnettoeinkommen 20.500 Euro – ein Jahr, in dem durch NEUSTART KULTUR so viel Kunstförderung vergeben wurde wie nie zuvor. Der Fonds Darstellende Künste konnte mehr Kunstschaffende und mehr Arbeitsphasen fördern. Die Haushaltseinkommen der Befragten, die 2021 im Durchschnitt 31.500 Euro betragen, widersprechen der Annahme, prekäre Einkommen in der Kunst würden durch bessergestellte Partner*innen ausgeglichen. Im Erwerbsverlauf ab dem 18. Lebensjahr kommen die rund 900 Befragten auf durchschnittlich 12.000 Euro brutto. Der Gender-Pay-Gap beträgt dabei fast 30 Prozent! Frauen verdienen 2021 laut Umfrage-Ergebnissen durchschnittlich 17.751 Euro, während der Durchschnitt bei den Männern bei 24.844 Euro lag.



Credits: Henrike Terheyden (KENDIKE)



Der Gender-Pay-Gap (links) und der Gender-Pension-Gap (rechts) in den Freien Darstellenden Künsten bildlich dargestellt.

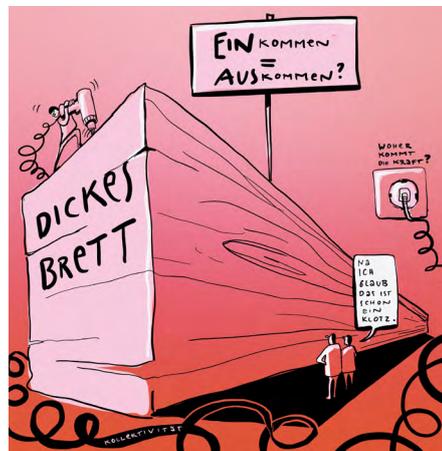
³ Tobsch, Verena; Schmidt, Tanja; Brandt, Claudia. (2023). *Unterm Durchschnitt. Erwerbssituation und soziale Absicherung in den darstellenden Künsten*. Berlin: Bundesverband Freie Darstellende Künste e. V., zuletzt abgerufen unter: https://darstellende-kuenste.de/sites/default/files/2023-08/230824_DP_Unterm_Durchschnitt_0.pdf (13.11.2023)

Angesichts dieses Durchschnittseinkommens belegen die Zahlen auch, dass die von den Akteur*innen schon lange vorausgesagte Altersarmut für die Mehrzahl eintreten wird: Im Durchschnitt liegen die subjektiven Rentenerwartungen bei 780 Euro. Auch hier kommt der überaus hohe Gender-Pay-Gap zum Greifen und führt zu einem Gender-Pension-Gap: Frauen erwarten eine durchschnittliche Rente von 674 Euro. Männer erhalten mit 913 Euro auch hier fast ein Drittel mehr. Entsprechend machen sich Frauen auch größere Sorgen um ihre Altersvorsorge. Die befragten Solo-Selbstständigen in den darstellenden Künsten waren 2021 durchschnittlich 20 Wochen pro Jahr auftragslos. In diesen Zeiten greifen sie häufig auf Rücklagen zurück. Viele der Befragten gaben an, dass diese während der Coronapandemie aufgebraucht wurden.

Ein weiteres Problem stellt die Absicherung dar: So sind einige der Solo-Selbstständigen und Hybriderwerbstätigen in den darstellenden Künsten zwar vielseitig abgesichert, für Fälle von Berufsunfähigkeit, Unfall oder Krankentagegeld. Sie erzielen jedoch keine oder eine viel zu geringe Leistung aufgrund niedriger Beiträge. „Eine Berufsunfähigkeitsversicherung besitzen zwischen 14 Prozent und 19 Prozent. Die monatlichen Beitragszahlungen liegen zwischen 58 Euro und 66 Euro. Etwa ein Drittel besitzt eine Unfallversicherung mit geringen monatlichen Beiträgen zwischen 13 Euro und 15 Euro, die keine Einkommensersatzleistung im Fall von Unfällen vermuten lassen. Eine Krankentagegeldversicherung haben zwischen neun Prozent und 12 Prozent. Die jeweils monatlich geleisteten Beträge liegen jedoch weit unter dem Niveau, das zur Absicherung einer ausreichenden Entgeltfortzahlung reichen würde.“³



Credits: Henrike Terheyden (KENDIKE)



Das Prekariat in den Freien Darstellenden Künsten bildlich dargestellt: Kunstschaffende müssen sich entscheiden, ob sie ihr Einkommen in ihren Alltag stecken oder fürs Alter vorsorgen (links). Ebenso gilt es, ein dickes Brett zu bohren, wenn das erwirtschaftete Einkommen auch fürs Auskommen sorgen soll (rechts).

⁴ Anm. d. Red.: Weiteren Input zur Vereinbarkeit von Mutterschaft und Beruf in den Darstellenden Künsten finden Sie im Beitrag von Johanna Bantzer, Annika Mendrala und Verena Usemann in dieser Ausgabe ab [Seite 65](#).

Schwangere und erziehungsberechtigte Solo-Selbstständige mehrfach benachteiligt

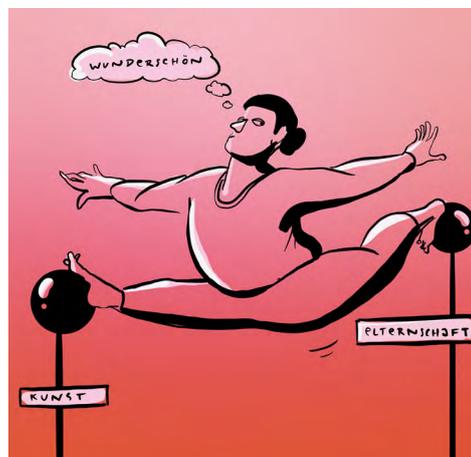
Neben dem Gender Pay/ Pension Gap zeigen die Studienergebnisse noch weitere Geschlechterungerechtigkeiten auf: Für Solo-Selbstständige, die schwanger sind, gilt auch der Mutterschutz. Sie erhalten jedoch nur dann eine Leistung, wenn sie eine zusätzliche Krankentagegeldversicherung abgeschlossen haben. Dies bedeutet wieder mehr Kosten, vor allem, wenn die Leistung aus so einer Versicherung kommt, die die Zeit des Mutterschutz auch wirklich elementar finanziell stützen soll.

Auch die Berechnung des Elterngeldes ist für Solo-Selbstständige unpassend: Selbstständige in den darstellenden Künsten erzielen während der Schwangerschaft häufig ein geringeres Einkommen. Da die Bemessungsgrundlage für das Elterngeld bei Selbstständigen auf Grundlage des Steuerbescheids aus dem Kalenderjahr vor der Geburt des Kindes fällt, kann sich diese Regelung ungünstig auf die Höhe des Elterngelds auswirken. Auch für die Kosten für Kinderbetreuung muss oft selbst gesorgt werden. Denn die öffentliche Kinderbetreuung ist auf Normarbeitszeiten ausgerichtet, was vor allem für Vorstellungszeiten nicht ausreicht.⁴

Handlungsempfehlungen für eine FAIRbesserung der sozialen Absicherung ...

... von Solo-Selbstständigen und Hybriderwerbstätigen

Um für all diese und weitere Problemlagen Verbesserungen herbeizuführen, wurden elf Handlungsempfehlungen und sieben Handlungsoptionen



Die (Un-)Vereinbarkeit von Beruf, Altersvorsorge und Care-Arbeit in den freien Darstellenden Künsten bildlich dargestellt.

Credits: Henrike Terheyden ([KENDIKE](#))

⁵ Weitere Ergebnisse zu den Themen Elternschaft, Barriereabbau und Qualifizierung finden sich in der Abschlussdokumentation in den Kapiteln 5, 6 und 7: https://darstellende-kuenste.de/sites/default/files/2023-10/BFDK_Systemcheck_Abschlusspublikation.pdf.

formuliert. Sie richten sich an Politik und Verwaltung von Bund, Land und Kommunen. Sie dienen aber auch den Akteur*innen und ihren Vertretungsstrukturen als Policy Paper für die weitere politische Arbeit zur Verbesserung der sozialen Lage.

Übergeordnete Ziele der Handlungsempfehlungen sind die Einrichtung von fairem Einkommen und der Möglichkeit einer durchgängigen Absicherung für alle Lebenslagen. Die elf Handlungsempfehlungen gliedern sich in sieben Kernthemen: (1) Einkommen erhöhen, (2) Künstlersozialkasse erweitern, (3) Altersarmut abwenden, (4) Berufsständisches Versorgungswerk einführen, (5) Erwerbslosigkeit absichern, (6) Gesetzliche Unfallversicherung in KSK aufnehmen und (7) Gebärende und Erziehungsberechtigte absichern.

Weitere sieben Handlungsoptionen betreffen nicht die Handlungsfelder der Sozialversicherungssysteme und zählen in Hinblick auf das Forschungsziel daher nicht zu den zentralen Empfehlungen. Die Handlungsoptionen umfassen die Themen Förderkriterien, Barriereabbau und Qualifizierung. Sie sind ausschließlich in der Abschlussdokumentation enthalten, nicht aber im Policy Paper.

Die 11 „Systemcheck“-Handlungsempfehlungen⁵

1. Einkommenssituation umfassend verbessern

Wir empfehlen den Kulturverwaltungen von Bund, Ländern und Kommunen, die Vergaberegeln für die Kulturförderung so anzupassen, dass verbindliche soziale Standards und transparente Vergütungskriterien orientiert am TVöD für Erwerbstätige in geförderten Organisationen, Institutionen und Projekten Fördervoraussetzung sind.

2. Personellen Anwendungsbereich im KSVG ausweiten

Wir empfehlen den Gesetzgebenden, durch eine Änderung des Künstler-sozialversicherungsgesetzes (KSVG) den personellen Anwendungsbereich der Künstlersozialkasse (KSK) auf Personen mit kreativ-organisatorischen, kreativ-technischen und künstlerisch-vermittelnden Tätigkeiten in den darstellenden Künsten auszuweiten und alle Honorare aus diesen Tätigkeiten anzurechnen.

3. Hybriderwerbstitigen im KSVG anerkennen

Wir empfehlen den Gesetzgebenden, durch eine Änderung des KSVG, alle Hybriderwerbstitigen in den darstellenden Künsten in der KSK zu

versichern, wann immer sie nicht abhängig beschäftigt sind – unabhängig von der Dauer der Anstellung und der Höhe ihres Einkommens aus abhängiger Beschäftigung.

4. Härtefallfonds gegen Altersarmut einrichten

Wir empfehlen den Gesetzgebenden die Einrichtung eines „Härtefallfonds“ zur Abmilderung von Altersarmut in den darstellenden Künsten.

5. Versorgungskammer gründen

Wir empfehlen den Gesetzgebenden die Schaffung einer neuen Versorgungskammer als freiwillige Versicherung innerhalb der KSK.

6. Anpassung des Zugangs zur freiwilligen Arbeitslosenversicherung

Wir empfehlen den Gesetzgebenden, die Zugangsvoraussetzungen zur freiwilligen Arbeitslosenversicherung für Solo-Selbstständige, die nie einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung nachgegangen sind, ohne Anmeldefrist zu ermöglichen und einen wiederholten Bezug von Arbeitslosengeld zuzulassen.

7. Durchversicherung für Hybriderwerbstätige

Wir empfehlen den Gesetzgebenden, bei Hybriderwerbsarbeit dafür zu sorgen, dass es zu einer Summierung der freiwilligen Arbeitslosenversicherung und der Pflichtbeiträge aus der Arbeitslosenversicherung kommt.

8. Absicherung bei atypischen Einkommensausfällen

Wir empfehlen den Gesetzgebenden die Einrichtung einer Absicherung gegen atypische Einkommensausfälle als eigenständige, verpflichtende Säule in der Künstlersozialversicherung. Der Leistungsbezug soll äquivalent zu den Regelungen des Kurzarbeitergelds greifen.

9. Vor, während und nach Unfällen unterstützen

Wir empfehlen den Gesetzgebenden die Einführung der Pflichtversicherung in der gesetzlichen Unfallversicherung für alle, die in der KSK pflichtversichert sind.

10. Bemessungszeitraum für das Elterngeld

Wir empfehlen den Gesetzgebenden, Elterngeldempfänger*innen die Wahlfreiheit zwischen folgenden Optionen zuzusprechen: Für die Berechnung des Bemessungszeitraums gilt entweder das letzte abgeschlossene Kalenderjahr vor Geburt des Kindes oder alternativ das letzte abgeschlossene Kalenderjahr vor Beginn der Schwangerschaft.

11. Garantierte Unterstützung für Gebärende

Wir empfehlen den Gesetzgebenden, die Leistungen für Gebärende sechs Wochen vor und acht bis zwölf Wochen nach der Geburt (Mutterschaftsgeld) als Standardleistung ohne Zusatzversicherung in die gesetzlichen Krankenkassen zu integrieren. Die Leistung soll 100 Prozent des Einkommens des Vorjahres für 14 Wochen betragen.

7 weitere Handlungsoptionen

12. Familienvereinbarkeit ermöglichen

Wir empfehlen den Gesetzgebenden, alle Kosten für Kinderbetreuung (z. B. Babysitter*innen, Anreise und Unterkunft für Betreuungspersonen während der Arbeitszeit auf Gastspielreise) förderfähig zu machen und im Vergaberecht festhalten.

13. Barriere- und diskriminierungsfreie Informationen und Beratung

Wir empfehlen den Sozialversicherungsträgern und Behörden, Informationen und Beratungen für den Abschluss aller freiwilligen und gesetzlichen Versicherungen und für einen rechtssicheren Arbeitsstatus barriere- und diskriminierungsfrei zur Verfügung zu stellen. Dazu gehört: die Bereitstellung neben Deutsch auf Englisch, in Einfacher Sprache und in Deutscher Gebärdensprache, die Gewährleistung gendersensibler Sprache und die entsprechende regelmäßige Schulung von Arbeitgeber*innen und Arbeitnehmer*innen.

14. Barrierefreie Antragsmöglichkeiten

Wir empfehlen den Kulturverwaltungen von Bund, Ländern und Kommunen, für alle Förderprogramme alternative Antragsmöglichkeiten anzubieten. Dafür sollten andere als die schriftliche Antragstellung ermöglicht und Zugangsbarrieren abgebaut werden. Für die Erarbeitung weiterer alternativer barriere- und diskriminierungsfreier Antragsmöglichkeiten soll ein bezahltes Expert*innengremium eingerichtet werden.

15. Diskriminierungsfreie Algorithmen

Wir empfehlen den Sozialversicherungsträgern und Behörden, die Algorithmen ihrer Softwaresysteme auf Diskriminierung zu überprüfen.

16. Qualifizierung bei Versicherungsträgern und Behörden

Wir empfehlen Versicherungsträgern und Behörden, die verpflichtende Qualifizierung von Personal hinsichtlich Erwerbsverläufen von Solo-

Selbstständigkeit und Hybriderwerbstätigen und Diskriminierungsdimensionen auszuweiten.

17. Qualifizierung von Akteur*innen

Wir empfehlen den Gesetzgebenden, weitere Informationsangebote zu branchenspezifischen sozial-, arbeits-, und steuerrechtlichen Fragen auf Deutsch, Englisch, in Einfacher Sprache und Deutscher Gebärdensprache zu entwickeln und bei Aufnahme einer Erwerbstätigkeit aushändigen zu lassen.

18. Weiterbildung und Transition für Akteur*innen

Wir empfehlen den Gesetzgebenden, Förderprogramme für Solo-Selbstständige und Hybriderwerbstätige zur berufsspezifischen und -übergreifenden Qualifizierung, zur Weiterbildung innerhalb einer aktuellen Tätigkeit und für die Transition in andere Tätigkeiten und Berufe auszubauen.

Das Einkommen aus den darstellenden Künsten bildet durchschnittlich 70 Prozent des Gesamteinkommens ab, es handelt sich also nicht um ein Hobby.

Im Laufe des Projektes wurde deutlich, dass soziale Unsicherheit in den darstellenden Künsten Kreativität eher verhindert als befördert. Das Einkommen aus den darstellenden Künsten bildet durchschnittlich 70 Prozent des Gesamteinkommens ab, es handelt sich also nicht um ein Hobby. Kunstschaffen muss als professionelle Tätigkeit anerkannt und als solche

ÜBER DEN BFDK UND „SYSTEMCHECK“

Der **Bundesverband Freie Darstellende Künste (BFDK)** setzt sich auf Bundesebene für eine nachhaltige Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der sozialen Absicherung von Akteur*innen der freien darstellenden Künste ein. Der BFDK fördert die Qualifizierung und Vernetzung seiner Mitglieder und berät Politik, Verwaltung und Wirtschaft. Er engagiert sich außerdem in zahlreichen Verbänden und Gremien auf nationaler und internationaler Ebene. Zu seinen Mitgliedern zählen 16 Landesverbände sowie sieben assoziierte Verbände. Weitere Infos: <https://darstellende-kuenste.de/>.

Alle hier aufgeführten Ergebnisse, und weitere darüber hinaus, finden sich in der Abschlussdokumentation von „**Systemcheck**“. Die Abschlussdokumentation finden Sie über [diesen Link](#). Die Handlungsempfehlungen von „Systemcheck“ (Policy Paper) sind über [diesen Link](#) abrufbar. Alle Publikationen von „Systemcheck“ finden Sie in der [Mediathek des BFDK](#).

auch sozioökonomisch gewertschätzt werden. Kulturstaatsministerin Claudia Roth formulierte es bei den Feierlichkeiten zum 40-jährigen KSK-Jubiläum so: „Die Leistungen von Künstler*innen und Kulturschaffenden kann es nicht zum Nulltarif geben.“ Deshalb setzen wir uns dafür ein, dass die Rahmenbedingungen für das Kunstschaffen so gestaltet werden, dass Erwerbstätige in den darstellenden Künsten befähigt werden, fair bezahlt zu werden und eine ausreichende soziale Absicherung aufbauen zu können.



Foto: Jörg Metzner

Cilgia Gadola leitet beim Bundesverband Freie Darstellende Künste e.V. die Projekte „Systemcheck“ und „Studie Soziale Lage“. Sie studierte zeitgenössischen Tanz, Theater- und Tanzwissenschaft, arbeitete u.a. als Produktionsleitung und Kuratorin in den darstellenden Künsten und ist Teil des Sprecher*innenkreis der Koalition der freien Szene Berlin.

Anzeige

PROJEKTFÖRDERUNG
unser Leitfaden zu Projektanträgen
und Fördermittelmanagement

PDF

Kultur Management Network

Wo bleiben eigentlich die Mütter im Theater?

Ein Plädoyer des Bühnenmütter e.V. für Soziale Nachhaltigkeit und Geschlechtergerechtigkeit

Ein Beitrag von Johanna Bantzer, Annika Mendrala und Verena Usemann

Warum vieles dafür spricht und nur wenige etwas dafür tun

Es sind Ergebnisse, die man zwar irgendwie geahnt hat, die einen dann aber doch schockieren: 45 Prozent der befragten, bühnenschaffenden Mütter haben bislang diskriminierendes Verhalten aufgrund ihrer Mutterschaft erlebt oder miterlebt. Jeder vierten Studienteilnehmerin (25 Prozent) wurde ein Vertrag aufgrund ihrer Mutterschaft aufgelöst oder sie wurde aus einer Produktion ausgeschlossen. Und 43 Prozent der Studienteilnehmerinnen gaben an, offiziell erst gar nicht zu erwähnen, dass sie Mutter sind. 50 Prozent der Befragten können von ihrem Einkommen aus künstlerischer Tätigkeit nicht leben und 40 Prozent verdienen seit der Mutterschaft deutlich weniger. Ein Ergebnis, das angesichts der ohnehin meist niedrigen Durchschnittseinkommen durchaus bedenklich ist. Kein Wunder also, dass über die Hälfte der Künstler*innen mit Familie darüber nachdenken, den Job zu wechseln.

Zu diesen alarmierenden Erkenntnissen kam unsere im September 2022 veröffentlichte Pilotstudie des Bühnenmütter e. V. – eine Datenerhebung mit quantitativen und qualitativen Fragen. Diese hatte unser 2022 gegründete Verein Bühnenmütter durchgeführt und damit einen großen Beitrag zur Sichtbarkeit der Thematik „Vereinbarkeit von künstlerischem Beruf und Elternschaft“ geleistet. Untersucht wurde dabei die Lebenssituation von Bühnenkünstler*innen, die Kinder haben, schwanger sind oder in naher Zukunft Mutter werden möchten. Generell vertritt der Verein die bühnenschaffenden Eltern aller Sparten als besonders vulnerable Gruppe der

¹ Vgl. Gutachten für den Zweiten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung des BMFSFJ, 2019.

Kunstschaffenden. Die Bühnenmütter reihen sich damit in die große Anzahl von Vereinen und Initiativen, die sich in den letzten Jahren gebildet haben und die für zukunftsfähige Strukturen im Kulturbetrieb und für einen Schauplatz von Fairness und Gerechtigkeit kämpfen: Pro Quote Bühne, Fairstage Berlin, Kunst+Kind, Krea(k)tiv u.v.m. Das große Engagement all dieser Initiativen ist im Sinne eines Bewusstseinswandels vor allem deshalb wichtig, weil hier Wissen verbreitet und Austausch betrieben wird, der dazu beiträgt, den persönlichen Struggle auf einer konstruktiv strukturellen Ebene zu konfrontieren.

Diese Vielzahl von Engagierten zeigt außerdem den Mut, veraltete Arbeitsmodelle zu hinterfragen, aber auch, dass der Wille zum Austausch über Themen der Geschlechtergerechtigkeit inzwischen im Trend liegt. Gleichzeitig machen jedoch die Ergebnisse unserer Pilotstudie sowie Zahlen, die den Gender-Pay-Gap und den Anteil weiblicher Führungskräfte in Theatern oder das Durchschnittseinkommen von Künstler*innen beziffern, deutlich: Gerecht ist es nicht. Immer noch nicht.

Geschlechtergerechtigkeit zu erarbeiten, ohne sich der Dimension der Care-Arbeit und der damit anzustrebenden Vereinbarkeit zu widmen, ist wirkungslos.

Um Lösungen für diese Ungerechtigkeiten zu finden, muss die Perspektive auf Geschlechtergerechtigkeit geweitet werden und eine Analyse der Ursachen erfolgen. Es reicht nicht, nur die klassischen, binären Geschlechter zu vergleichen. Alleinstehende junge Frauen, ohne Familie, erleben meistens noch keine großen Einschränkungen oder Ungerechtigkeiten und schneiden im Vergleich zu ihren jungen Kollegen meist gut ab. Anders wird es dann mit der Familiengründung. Bei einem bundesdeutschen Gender-Care-Gap von 52,4 Prozent und bei Paarhaushalten mit Kindern von 83,3 Prozent eigentlich kein Wunder.¹

Care-Arbeit und Mutterschaft ist ein Karriere-Stopper und beinhaltet nicht nur die Fürsorge für die nächste Generation, sondern auch die Pflege von Angehörigen. Sie betrifft viele Bühnenschaffende und stellt sie vor enorme Vereinbarkeits-Probleme. Die Perspektive der Care-Arbeitenden wird dabei nicht thematisiert, sondern ins Private ausgelagert. Sprich: Geschlechtergerechtigkeit in Theatern zu erarbeiten, ohne sich der Dimension der Care-Arbeit und der damit anzustrebenden Vereinbarkeit zu widmen, ist wirkungslos.

² Vgl. Kulturpolitischer Wochenreport 8 vom Deutschen Kulturrat 02/2023.

Warum sind Theaterarbeit und Care-Arbeit immer noch nicht vereinbar? Warum verschwinden so viele Künstlerinnen, wenn sie Mütter werden, still und leise von der Bildfläche? Warum schreien sie nicht? Warum schreit niemand nach ihnen?

Da ist die Sorge, nicht mehr zu bestehen im Konkurrenzfeld der künstlerischen Berufe, in der allzeit geforderten zeitlichen und räumlichen Flexibilität.

Auf der Suche nach Antworten hilft neben den Studienergebnissen auch ein Blick auf die Situation der Künstler*innen und ihre Ängste: Da ist die Sorge, nicht mehr zu bestehen im Konkurrenzfeld der künstlerischen Berufe, in der allzeit geforderten zeitlichen und räumlichen Flexibilität. Diese kann oder will man als Familien-Verantwortliche nicht mehr bedienen. Oder die Angst, den bisherigen Job an die flexiblere (und jüngere) Kollegin zu verlieren, wenn man es wagt, die strukturellen Schwierigkeiten kritisch anzusprechen, vor die man als Mutter im Kulturbetrieb gestellt ist. Da wären die regelmäßigen Abendproben, die kurzfristige Proben disposition, die fehlenden bzw. kostspieligen Kinderbetreuungsmöglichkeiten an Abenden und Wochenenden und dazu prekäre Verträge mit sparsamer Bezahlung und einem branchenüblichen Gender-Pay-Gap von 34 Prozent.²

Rollenstereotype sitzen tief – und ändern sich langsam

Hinter diesen Ängsten steht aber auch ein über Jahrhunderte gewachsenes Künstler*innenbild, das sich im gesellschaftlichen Bewusstsein gehalten hat: Das Bild des (männlich assoziierten) Künstlers, der nur für seine Kunst lebt und seine Genialität aus einem Verzicht auf andere menschliche Bedürfnisse schöpft. Und der dabei den Übergang von der Hingabe zur Aufopferungsbereitschaft nicht mehr spürt, weil es sowieso nichts anderes in seinem Leben gibt. Warum hört sich ein Satz wie: „Wenn man gerade an einem genialen Kunstwerk feilt, kann man nicht um 17 Uhr bei einem Schulfest sein“, immer noch so vertraut an?

Angesichts der inzwischen recht fortschrittlichen Debatten zum Strukturwandel in Theatern, kann man sich fragen: Warum wird an diesem Narrativ des Künstlers so vehement festgehalten? Dabei ist die Frage, wem dieses Bild etwas bringt, deutlich leichter beantwortet, als die Frage, was es der Kunst bringt, sich so derart lebensfremd zu positionieren.

Warum trauen wir der Kunst nicht zu, dass sie Berührungspunkte zur Lebensrealität der Kunst-Schaffenden verträgt? Und dass diese Lebenserfahrung sie möglicherweise reicher und tiefer macht? Wieso hält sich stattdessen die Angst, dass künstlerische Fantasie und Können sich scheu verkrümeln, wenn Mensch sich neben dem Kunstschaffen anderen menschlichen Aufgaben wie der Familiengründung widmet?

Scham und fehlende Perspektiven der Care-Arbeitenden

Als weitere Antworten auf die Frage, warum es beim Thema Gleichberechtigung so schwer ist, vom Wollen ins Umsetzen zu kommen, seien hier zwei Dinge festgehalten:

Angesichts des oben beschriebenen Künstlerbildes mutet es wie ein Luxus an, neben dem Traumberuf auch noch eine Familie gründen zu wollen. Wenn man es trotzdem wagt, Eltern zu werden und – zwischen Überforderung und Selbstzweifeln – diesem Bild **nicht** entspricht, führt das häufig zu einer Scham. Diese macht sprachlos und regt eher nicht dazu an, aktiv zu werden und sich öffentlich Gehör zu verschaffen.

Die Kraft von Care-Arbeitenden auf Bühnen kann helfen, unsere Narrative zu überschreiben und einen zukunftsfähigen Erzählort zu gestalten.

Zudem vollziehen sich Veränderungen im gesellschaftlichen Bewusstsein sehr langsam. Rollenstereotype, die sich über Jahrhunderte aufgebaut haben, können nicht in kurzer Zeit abgebaut werden. An dieser Stelle fehlen uns die Stimmen der Care-Arbeit-leistenden Künstler*innen, die ihren Beruf gewechselt haben, in besonderer Weise: Sie haben die Kraft, durch ihre Perspektiven auf der Bühne ein Narrativ zu überschreiben und einen zukunftsfähigen Erzählort mitzugestalten. Stattdessen verstummen ihre Geschichten und Erfahrungen und verschwinden damit aus dem Kontext kultureller Geschichte.

Stellschrauben klar benennen

So sehr wir nach 2 Jahren intensiver Vereinsarbeit auch das Gefühl haben, dass die verbale Aufgeschlossenheit enorm zugenommen hat, so sehr

³ Anm. d. Red.: Einblicke in die Ergebnisse von „Systemcheck“ gibt Cilgia Gadola in ihrem Beitrag ab Seite 56 in dieser Ausgabe.

fragen wir uns immer dringlicher: Was braucht es konkret, um reale Veränderungen in den Theatern herbeizuführen? Wo sind die Hürden, jene Werte in den Strukturen der Theaterbetriebe umzusetzen, die in unserer Gesellschaft längst angekommen sind?

Denn um nicht beim Beschreiben des Status Quo stehen zu bleiben, müssen wir über konkrete Schauplätze reden, an denen Geschlechtergerechtigkeit umgesetzt oder verhindert wird. Dazu gehören auch Ziele und Verpflichtungen sowie konkrete Wege in eine Zukunft von Kulturbetrieben, in welcher Schauspieler*innen Mütter werden können, ohne einen Kredit für Betreuungskosten aufnehmen zu müssen. Wie kann eine Zukunft gelingen, in der Bühnenschaffende eine Zeitspanne in ihrem Leben der Fürsorge widmen können, ohne danach aufgrund der Lücken im Lebenslauf „unvermittelbar“ zu werden? Eine Zukunft, in welcher Künstler*innen ihre Ambition und ihr Wunsch zu arbeiten nicht mit der Familiengründung von außen abgesprochen wird. Sätze wie: „Die hat jetzt ein Kind, wahrscheinlich meint sie es nicht mehr so ernst mit der Kunst“, würde man in dieser Zukunft nicht mehr hören. Kurz: eine Zukunft, in welcher Frauen und Müttern dieselben Chancen auf eine erfüllende und existenzsichernde Teilhabe am Berufsleben haben wie nicht-weiblich gelesene Personen und Nicht-Mütter.

Wie kann eine Zukunft gelingen, in der Bühnenschaffende eine Zeitspanne in ihrem Leben der Fürsorge widmen können, ohne danach aufgrund der Lücken im Lebenslauf „unvermittelbar“ zu werden?

Formuliert ist bereits vieles: Das ensemble-netzwerk hat gemeinsam mit dem Bundesverband Freie Darstellende Künste mit „Systemcheck“ eine beachtliche Veröffentlichung zum Thema der sozialen Absicherung von Solo-Selbständigen in den darstellenden Künsten vorgelegt.³ Ein vom Fonds Darstellende Künste gefördertes Artist-Lab des Rechercheprojektes BEYOND RE:production und unseres Vereins Bühnenmütter hat gerade ein Toolkit der Vereinbarkeit für die freien darstellenden Künste veröffentlicht. In diesem ist im „Glossar der Dinge, die es noch nicht gibt“ von A wie „Anerkennung von Care-Arbeit“ bis Z wie „Zuschüsse für Betreuungskosten“ alles versammelt, was helfen würde: von kleinen realistischen Schritten bis zu großen Utopien – man muss ja träumen dürfen.

Bühnenmütter e.V. wird im Januar 2024 ein Think Tank veranstalten und im Anschluss einen Maßnahmenkatalog für staatlich getragene Theater herausbringen.

Ohne Verbindlichkeit keine Veränderung

Die Herausforderung ist jetzt, aus der „Blase“ der Menschen herauszukommen, die mit großer Energie und zumeist ehrenamtlich an diesem Strukturwandel arbeiten, um in den Institutionen auch diejenigen zu erreichen, die sich über Geschlechtergerechtigkeit vielleicht noch nie Gedanken gemacht haben – weil sie persönlich keine Not empfinden, aber vielleicht an wichtigen Schaltstellen des Systems sitzen. Dabei könnte bereits die verstärkte Teilnahme dieser Personen an fachkundigen, unterhaltsamen und verständlichen Vorträgen beitragen – wie etwa an jenem, den die Soziologin Lena Hipp (Professorin für Soziale Ungleichheit und Sozialpolitik an der Universität Potsdam) im Zuge des Equal Pay Days im März 2023 im Deutschen Theater über Ursprung und Zusammenhang diverser Gaps als Ungerechtigkeitsindikatoren hielt. Denn es ist wichtig, dass alle das verstehen – alle Geschlechter gleichermaßen. Das gelingt aber nur bedingt, wenn 80 Prozent der Teilnehmenden Frauen sind. Auf Symposien und Netzwerkveranstaltungen hören wir folgende erklärende Sätze, wenn es darum geht, warum bestimmte Schritte hin zu mehr Geschlechtergerechtigkeit einfach nicht vollzogen oder Selbstverpflichtungen nicht eingehalten werden: „Echte Veränderung tut halt weh.“ Oder: „Ohne Verzicht und große Widerstände wird es nicht gehen.“

Die Herausforderung ist jetzt, in den Institutionen auch diejenigen zu erreichen, die sich über Geschlechtergerechtigkeit vielleicht noch nie Gedanken gemacht haben.

Das ist – vor allem die Umverteilung der Ressource Geld betreffend – sicher wahr. Niemand wird der Sopranistin mit 2 Kindern, die bisher die dem Gender-Pay-Gap geschuldeten 30 Prozent weniger verdient hat als ihr kinderloser Tenor-Kollege, einfach plötzlich von alleine einen Tausender mehr pro Monat hinlegen mit den Worten: „Hier. Sorry, ich versteh's ja total – war einfach unfair bisher.“

Denn bislang spüren wir die großen Widerstände täglich in unserer Vereinsarbeit. Wenn wir über Werkzeuge reden, um die formulierten Forderungen

umzusetzen, müssen wir feststellen, dass es den Maßnahmen bisher an Verbindlichkeit fehlt. Diese ist in der vielseitigen Theaterlandschaft Deutschlands, mit unterschiedlichsten Häusern hinsichtlich Sparten, Größe, Finanzierung, und der förderalen Verantwortung für die Kultur von den einzelnen Bundesländern sicher eine große Herausforderung. Aber Handlungsempfehlungen und Selbstverpflichtungen sind zahnlose Tiger, solange deren Umsetzung nicht kontrolliert und z.B. an die Vergabe von Fördergeldern geknüpft wird. Solange also die Nicht-Umsetzung nicht „weh tut“.

Handlungsempfehlungen und Selbstverpflichtungen sind zahnlose Tiger, solange deren Umsetzung nicht kontrolliert und z.B. an die Vergabe von Fördergeldern geknüpft wird.

Verbindliche Maßnahmen könnten hingegen den zähen Prozess der Bewusstseins-Umwandlung beschleunigen, um es „einfach zu machen“, bis dann das kollektive Bewusstsein irgendwann hinterherkommt.

Vereinbarkeit geht ALLE an

Eine faire Gagenpolitik und Gagentransparenz wäre ein erster wichtiger Schritt. Außerdem braucht es eine institutionalisierte Anlaufstelle für Vereinbarkeitsfragen. Die jetzt schon häufig eingesetzten Gleichstellungsbeauftragten könnten das übernehmen. Sie müssten jedoch auch sanktionsbefugt sein, wenn Menschen unfair oder diskriminierend behandelt werden. Verpflichtende Schulungen für Leitungspersonen in Bezug auf lebensphasenorientiertes Arbeiten könnten zudem an JEDEM Haus umgesetzt werden.

Wichtig für mehr Geschlechtergerechtigkeit ist aber auch das Bewusstsein darüber, dass Verbindlichkeit *verbinden* und keine Gräben ziehen soll. Nimmt man die Vielfalt der im System Theater arbeitenden Menschen vom Techniker über die Tänzerin bis zur Verwaltungsangestellten ernst, wird schnell klar: Viele unterschiedliche Menschen müssten sich gemeinsam zusammensetzen, um Stellschrauben der Veränderung zu benennen – nicht nur die Frauen, nicht nur die Care-Arbeit-Leistenden. Zur Gruppe der Care-Arbeit-Leistenden gehören schließlich auch die Väter. Auch wenn diese nicht in dem Maße wie die Mütter Benachteiligung erfahren, wäre ihr aktives Eintreten für bessere Familienvereinbarkeit sowohl für die Umstrukturierung der Theaterbetriebe wie für gesellschaftliche Wahrnehmung

von Familie elementar wichtig. Im Laufe dieses Prozesses könnte deutlich werden, dass Vereinbarkeit ALLE angeht und dass Fürsorge auch Selbstfürsorge bedeuten kann. Für die Zukunft der Kulturbetriebe, die aktuell fast alle unter einem eklatanten Fachkräftemangel leiden, bedeutet Geschlechtergerechtigkeit letztendlich soziale Nachhaltigkeit und ist eine Maßnahme der Fürsorge für die einzigartige Theaterlandschaft Deutschlands.



Foto: Jakob Fliedner

Johanna Bantzer studierte Schauspiel an der Zürcher Hochschule der Künste. In festen Ensembles arbeitete sie bislang an verschiedenen Häusern im deutschsprachigen Raum sowie in diversen Film- und Serienproduktionen. Mit anderen Theaterleuten betreibt sie die BÜDNEREI Lehsten, ist Vorstandsmitglied im Bühnenmütter e.V. und Mutter von zwei Kindern. Seit der Spielzeit 2022/23 ist sie wieder festes Ensemblemitglied am Schauspiel Hannover.



Foto: Susanne Reichardt

Annika Mendrala ist diplomierte Opernsängerin und Gesangspädagogin und sang als Ensemblemitglied und Gast an diversen Theatern im In- und Ausland. Aus Gründen der Vereinbarkeit mit 2 Kindern hat sie inzwischen zusätzlich eine private Gesangsklasse von 20 Schüler*innen, arbeitet als Stimmbildnerin und leitet mit C. Bender zusammen das VOKALWERK Hamburg. Sie ist Mitbegründerin der Initiative Bühnenmütter und des Bühnenmütter e.V.



Verena Usemann war als Sängerin Ensemblemitglied des Theaters für Niedersachsen und des Landestheaters Coburg. Ein Fest-Engagement am Staatstheater Saarbrücken ließ sich mit 3 kleinen Kindern aus Vereinbarkeitsgründen nicht mehr realisieren. Sie arbeitet seitdem freischaffend als Sängerin und Gesangspädagogin und ist Mitbegründerin der Initiative Bühnenmütter und des Bühnenmütter e.V.



Um mehr Frauen in Führungspositionen in Kultur und Medien zu fördern, setzt WAM – Women in Arts and Media e.V. seit seiner Gründung in 2021 auf Geschlechtergerechtigkeit, moderne Arbeitsmodelle und Work-Life-Balance.¹ Susanne Zöchling (Vorstandsvorsitzende) und Marie-Louise Stille (Gründungsmitglied & Co-Leiterin des Regionalen Forums Berlin) erörtern, wie solche Netzwerke und Mentoring-Programme die Gleichstellung in diesen Bereichen vorantreiben können.

Starke Netzwerke für einen gerechteren Kultur- und Medienbetrieb

Das Gespräch führte Julia Jakob

Liebe Susanne, liebe Marie-Louise, wie haben sich das Thema Geschlechtergerechtigkeit seit der Gründung von WAM in den letzten beiden Jahren im Kulturbetrieb entwickelt?

Susanne Zöchling: Diese Themen sind nach wie vor aktuell und werden es wohl noch lange bleiben. Persönlich bemerke ich jedoch, dass im Kultur- und Medienbereich ein verstärkter Fokus auf Geschlechtergerechtigkeit herrscht, insbesondere seit dem Aufkommen von MeToo und der Gründung von Initiativen wie Pro Quote Bühne, Pro Quote Film, Pro Quote Medien usw. Dadurch sind wichtige Netzwerke entstanden, die den gegenseitigen Austausch und die Unterstützung in Karrierefragen fördern. Gleichzeitig erleben wir immer noch einen hohen Druck im Kulturbereich aufgrund knapper werdender finanzieller Mittel, weshalb Netzwerke und Anlaufstellen zur Unterstützung immer wichtiger werden.

¹ Einblicke in die Ziele des Vereins gab der 1. Vorstand u.a. in diesem Interview: https://bit.ly/Karriere_Int_WAM.

² Anm. d. Red.: Weitere Ansätze zum Thema Vereinbarkeit von (Bühnen-)Beruf und Care-Arbeit geben Johanna Bantzer, Annika Mendrala und Verena Usemann vom Bühnenmütter e.V. in ihrem Beitrag ab Seite 65 in dieser Magazin-Ausgabe.

Marie-Louise Stille: In den letzten zwei Jahren hat sich WAM seit seiner Gründung von 41 Frauen auf über 300 Mitglieder entwickelt und ist sogar international vertreten. Dieses Wachstum zeigt den Bedarf und den Willen, sich verstärkt mit dem Thema Geschlechtergerechtigkeit im Kultur- und Medienbetrieb auseinanderzusetzen. Gleichzeitig ist das Bewusstsein für die bestehenden Ungerechtigkeiten gewachsen, wie zum Beispiel die Tatsache, dass Frauen in Deutschland im Durchschnitt 21,9 Prozent weniger verdienen als Männer. Auch im Kulturbetrieb gibt es immer wieder neue Daten und Erhebungen, die dies verdeutlichen.

Auf welche Entwicklungen hinsichtlich Geschlechtergerechtigkeit seid ihr – auch über die Arbeit von WAM hinaus – stolz? Und wo seht ihr gleichzeitig noch dringenden Handlungsbedarf seitens der Politik und der Institutionen?

Stille: Für mich ist die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ein wichtiges Thema – also nicht nur hinsichtlich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Denn viele dieser sehr gut ausgebildeten und erfahrenen Frauen, die auch in unserem Netzwerk vertreten sind, wollen natürlich einen entsprechenden Job und Verantwortung in einer Kultureinrichtung übernehmen. Aber sie wollen auch, dass ihr privates Leben nicht darunter leidet – was völlig legitim ist. Dabei ist aber auch wichtig, die Care-Arbeit ebenso zu betrachten, denn meistens sind es noch immer die (berufstätigen) Frauen, die auch diese Arbeit leisten.² Damit stellt sich für mich die Frage: Wie kann man diese Erwartungen an Frauen in Frage stellen? Das führt wiederum zur Frage, nicht nur welche Frauenfigur, sondern auch welche Männerfigur wir uns vorstellen.

„Viele der sehr gut ausgebildeten und erfahrenen Frauen, die auch in unserem Netzwerk vertreten sind, wollen natürlich einen entsprechenden Job und Verantwortung in einer Kultureinrichtung übernehmen.“

Marie-Louise Stille

Eine positive Entwicklung ist für mich damit verbunden, dass die Kultureinrichtungen diesbezüglich allmählich etwas offener werden: Etwa durch verstärkte Möglichkeiten von Homeoffice, weil man spätestens seit der Pandemie gemerkt hat, dass man auch von zu Hause arbeitend gute Leistungen erbringen kann. Eine weitere positive Entwicklung sind zudem flexible Arbeitszeitmodelle, die sich ebenfalls positiv auf die geschlechter-

gerechtigkeit auswirken können, sowie andere Führungsmodelle (Doppelspitze, Direktorium, u.a.), in denen die Verantwortung zwischen mehreren Menschen nach ihren Expertisen und Erfahrungen verteilt wird. Das kann ebenso dabei helfen, die Asymmetrien und Konzentration der Macht sowie den Machtmissbrauch in Einrichtungen zu verhindern. Denn für einen geschlechtergerechteren Kulturbetrieb müssen sich nicht nur die Menschen verändern, sondern auch die Strukturen.

Zöchling: Eine weitere Baustelle ist, wie Marie-Louise bereits angesprochen hat, das Thema Bezahlung. Gegen den Gender-Pay-Gap würde jedoch nicht nur eine gleiche Bezahlung helfen, sondern auch eine Transparenz in den Verträgen: Was verdiene ich überhaupt im NV-Bühne – auch im Vergleich zu Kolleg*innen, die in anderen Tarifen oder sogar in der freien Wirtschaft? Das gilt ebenso für den öffentlichen Dienst: Wo bin ich dort eingruppiert und passt das zur Aufgaben- und Expertisendichte, die gefordert ist? Viele anspruchsvolle Aufgabenprofile werden beispielsweise vielfach auf einer E9 oder E10 eingruppiert und schlimmstenfalls auf einer unteren Erfahrungsstufe, bei einem relativ dichten Anforderungsprofil.

„Gegen den Gender-Pay-Gap würde nicht nur eine gleiche Bezahlung helfen, sondern auch eine Transparenz in den Verträgen.“

Susanne Zöchling

Diese Themen spielen bei WAM eine wichtige Rolle, insbesondere mit Blick auf das Thema „Führung“, denn in unserem Netzwerk sind sehr gut ausgebildete Frauen mit einer enormen Expertise. Da es jedoch relativ wenige wirklich gut bezahlte, unbefristete Jobs gibt, die dieser Expertise angemessen sind, müssen sie letztlich miteinander in Konkurrenz treten, um diese zu bekommen. Das sind für mich Themen, bei denen wir endlich mehr vom Fleck wegkommen müssen – auch politisch.

Wie baut ihr bei WAM dieses Konkurrenzdenken ab, das grundsätzlich eurem Netzwerkgedanken entgegensteht – sodass man sich bestenfalls füreinander freut, wenn eine andere Person aus dem Netzwerk vielleicht den Job bekommen hat, auf den man sich auch beworben hat?

Zöchling: Die Antwort darauf ist auch die DNA des Vereins: Wir tauschen uns offen über solche Themen aus, sowohl über Fragen zum Bewerbungs-

prozess als auch über (Stellen-)Anforderungen. Das eröffnet Möglichkeiten, sich zum Beispiel als Tandem zu bewerben. Gleichzeitig ist dieser Austausch wichtig, um von der Erfahrung anderer zu profitieren, wenn sie bereits bei einer Einrichtung gearbeitet haben, bei der man selbst in Erwägung zieht, sich zu bewerben. Der Austausch ist hilfreich, um besser einschätzen zu können, ob man sich dort bewerben sollte und möchte oder ob andere WAM-Mitglieder aufgrund von Negativ-Erfahrungen eher davon abraten würden. Auch ist es wichtig zu wissen, dass längere Recruiting-Prozesse bei öffentlichen Einrichtungen immer noch üblich sind, weil sie komplex und langwierig sind.

Stille: Um das Konkurrenzdenken zu überwinden, hilft auch der geschützte Raum, den wir bei WAM bieten. Bei der Gründung haben wir einen Verhaltenskodex erstellt, dem alle Mitglieder kennen und beim Ausfüllen des Mitgliedsantrags zustimmen. Außerdem kennen wir uns auch außerhalb von WAM: Einige Mitglieder sind Kolleginnen oder arbeiten anderweitig beruflich zusammen, was ebenfalls für einen gemeinsamen Dialog sehr hilfreich ist. Denn dieser offene und ehrliche Austausch ist uns sehr wichtig, denn davon lebt der Verein.

Die interne Vernetzung ist also ein wichtiges Element eurer Arbeit bei WAM. Wie sieht es hingegen mit der externen Vernetzung mit anderen Verbänden und Initiativen aus? Welche Rolle spielt diese Form der Netzwerkarbeit für WAM?

Stille: Das ist sehr wichtig. Wir sind inzwischen mit vielen anderen Initiativen vernetzt, wie zum Beispiel dem Bühnenmütter e.V. oder auch mit Vereinen und Institutionen auf regionaler Ebene. Denn wir möchten nicht nur in unserer „WAM-Bubble“ bleiben, sondern wir brauchen den Austausch



Die WAM-Mitglieder im Juni 2023 in Hamburg bei der Jahrestagung des Vereins

© Anja Beutler

mit anderen. Außerdem sind einige WAM-Mitglieder auch Mitglieder anderer Vereine oder Initiativen, was den Austausch ebenso lebendig gestaltet.

Zöchling: Für mich persönlich war die überregionale und spartenübergreifende Vernetzung einer der Gründe, warum ich WAM beigetreten bin. Ich habe ein generalistisches Profil, daher fand ich mich in anderen Netzwerken oder Initiativen nicht so gut aufgehoben, die mehr Fokus auf einzelne Gewerke legen. Ein Mehrwert von WAM besteht darin, über den Tellerrand zu schauen, um zu sehen, was in anderen Bereichen wie Museen, Theater oder Medien passiert. Die Netzwerkarbeit über die Vereinsgrenzen hinaus ist dafür enorm hilfreich und wichtig.

Stille: Eine Herausforderung sind die unterschiedlichen Bedürfnisse der Regionalen Foren. Mitglieder in Berlin haben oft andere Themen zu behandeln als Mitglieder in Mitteldeutschland, z.B., wo die Mitglieder nicht alle in derselben Stadt leben und sich daher digital häufiger treffen. WAM-International muss auch die verschiedenen Bedarfe des internationalen Kultur- und Medienbetriebs berücksichtigen. Wir lernen viel dabei und probieren verschiedene Formate und Angebote für unsere Mitglieder aus. Wenn etwas nicht funktioniert, probieren wir etwas Neues aus, um als Verein besser zu werden.

Zöchling: Die Vernetzung und Zusammenarbeit mit anderen Vereinen und Initiativen ist jedoch nicht immer einfach. Die meisten anderen Vereine sind ehrenamtlich organisiert und nicht so institutionell wie größere Berufsverbände. Das bedeutet, dass es manchmal länger dauern kann – und das müssen wir als Verein verstehen und geduldig sein, während wir im beruflichen Kontext gewohnt sind, dass alles schneller geht. Ehrenamtliche Arbeit muss



Postkarten mit empowernden Sätzen des WAM e.V.: „I will speak up“, „I know my worth“, „Trust myself“, „I stand by my decisions“ und „I'm taking ownership“.

© Anja Beutler

mit Beruf und Privatleben in Einklang gebracht werden, und das bedeutet, dass es manchmal langsamer vorangeht, was völlig in Ordnung ist.

Stille: Ein großer Vorteil unserer ehrenamtlichen Vereinsarbeit ist, dass wir Aufgaben und Anfragen wie die Teilnahme an Symposien und Diskussionen untereinander aufteilen können. Das müssen nicht nur die Vorstandsmitglieder oder die Koordinatorinnen der Regionalen Foren und der Arbeitskreise übernehmen. Alle WAM-Mitglieder können im Namen von WAM sprechen. Im Laufe unserer Vereinsgeschichte haben sich auch Positionen geändert, was unterschiedliche Expertisen und Perspektiven in die Vereinsarbeit einbringt.

Mentoring-Programme sind ein weiterer wichtiger Bestandteil der Arbeit von WAM. Warum sind solche Mentoring- und Coaching-Programme generell wichtig, um mehr Geschlechtergerechtigkeit zu erreichen?

Zöchling: Gerade für Berufseinsteiger*innen und Young Professionals sind solche Programme, wie wir es mit WAM EXCHANGE anbieten, eine wichtige Möglichkeit, sich in diesem großen und dynamischen Kulturbereich besser zurechtzufinden. Mit erfahrenen Mentor*innen an der Seite lassen sich außerdem potenzielle Karrierewege im Kulturbereich besser identifizieren.

„Gerade für Berufseinsteiger*innen und Young Professionals sind Mentoring-Programme eine wichtige Möglichkeit, sich in diesem großen und dynamischen Kulturbereich besser zurechtzufinden.“

Susanne Zöchling

Ich persönlich wünsche mir, dass wir innerhalb des Vereins in Zukunft mehr in Richtung Peer-to-Peer-Mentoring oder Erfolgs-Teams gehen können. Dadurch könnten wir das Mentoring untereinander stärken und unsere Austauschformate besser strukturieren, um uns konkreter gegenseitig zu unterstützen.

Stille: Aus meiner eigenen Erfahrung als Mentee und Mentorin weiß ich, wie hilfreich solche Programme sein können. Neben den Erfahrungen einer Person, die bereits lange in einem Bereich tätig ist, bieten Mentor*innen auch eine objektive Außensicht. Es ist jedoch wichtig zu verstehen, dass eine Person nicht die Lösung für alle Probleme bieten kann. Daher ist es hilfreich, sich im Voraus klarzumachen, welche Unterstützung man von den jeweiligen

Mentor*innen erwartet. In der ersten Runde von WAM EXCHANGE hat man die Mentees gebeten, sich im Vorfeld mit konkreten Fragen auf das Mentoring vorzubereiten, und das hat sich als sehr produktiv erwiesen.

Zöchling: Mentoring ist außerdem keine Einbahnstraße: Mentor*innen können ebenfalls von ihren Mentees lernen. Dies ist besonders wichtig, um die Erwartungen der zukünftigen Generation von Kulturmanagerinnen und Kulturarbeiterinnen an Arbeitgebereinstitutionen zu verstehen. Es ist aber auch eine wichtige kulturpolitische Frage, um den Kulturbetrieb attraktiv zu halten.

„Der Austausch mit Berufseinsteiger*innen und Young Professionals kann für Mentor*innen dazu beitragen, den Horizont zu erweitern.“

Marie-Louise Stille

Stille: Der Austausch mit Berufseinsteiger*innen und Young Professionals kann außerdem dazu beitragen, den Horizont zu erweitern. Nach mehreren Jahren in derselben Einrichtung oder Position kann es schwierig sein, offen für Veränderungen zu sein und überhaupt Neues zu lernen. Um den Kulturbetrieb weiterzuentwickeln, müssen wir jedoch offen für Neues sein.

Wie steht es um männliche Perspektiven und Erfahrungen bei WAM? Sind diese bei euch willkommen oder möglich?

Zöchling: Gemäß unserer Vereinsstruktur und Satzung schließen wir Männer und als männlich gelesene Personen bei WAM nicht aus. Männer können sich bei uns bewerben und Mitglieder werden. Ich persönlich halte das für sehr wichtig, da wir das Thema Geschlechtergerechtigkeit nicht ohne männlich gelesene Menschen angehen können und sollten. Wir dürfen nicht vergessen, dass männliche Perspektiven im Diskurs notwendig sind, um Veränderungen herbeizuführen.

In diesem Zusammenhang könnten wir vereinsintern darüber nachdenken, wie wir diese Perspektiven stärker in unsere Mentoring-Programme integrieren können. Diese Frage müssen wir jedoch als Verein gemeinsam beantworten und klären, wie viel Raum wir männlichen Perspektiven geben wollen.

Stille: In diesem Fall müssen wir diese Öffnung natürlich auch klar kommunizieren, da Männer derzeit anscheinend nicht von „Women in Arts and Media“ angesprochen werden. Soweit ich weiß, hat bisher nur ein Mann an einem unserer Regionalen Foren teilgenommen, und dies wurde positiv aufgenommen. Er wurde nicht als störend empfunden, sondern hat den Austausch bereichert.

Warum muss der Kulturbetrieb überhaupt geschlechtergerechter werden? Und wer trägt die Verantwortung dafür und wie kann dieser Verantwortung nachgekommen werden?

Zöchling: Um diese Fragen zu beantworten, müssen wir uns mit den Geschlechterverhältnissen in verschiedenen Bereichen auseinandersetzen. Während Führungs- und Entscheidungspositionen nach wie vor vielfach von Männern dominiert werden, sind die mittleren und unteren Ebenen der Kultureinrichtungen oft von Frauen dominiert. Wenn wir also mehr Frauen in Führungspositionen bringen wollen, müssen wir auch darüber nachdenken, wie wir mehr Männer in andere Bereiche bringen können. Hier sehe ich vor allem die Politik in der Verantwortung, Anreize zu schaffen und die Strukturen anzupassen, um für Frauen attraktivere Arbeitsfelder zu schaffen. Dies erfordert eine kritische Auseinandersetzung mit den Auswahlkommissionen und ihrer Zusammensetzung.

Stille: Warum ist der Kulturbetrieb noch nicht geschlechtergerecht, sollte die Frage meiner Meinung nach sein. Wir müssen die bestehenden Strukturen hinterfragen. Hier muss eine offene Diskussion stattfinden, nicht nur in den Medien über Skandale, sondern auch unter Kolleg*innen sowie in der Politik.



© Anja Beutler

Einblick in eines der Austauschformate der WAM-Mitglieder bei der Jahrestagung des Vereins im Juni 2023 in Hamburg

Darüber hinaus müssen die Lücken in Bezug auf Bezahlung und Sichtbarkeit geschlossen werden. Dies betrifft den Gender-Pay-Gap und den Gender-Show-Gap. Wir müssen z.B. offen über Gehälter sprechen. Anonyme Bewerbungen können im Kulturbereich Standard werden, um vielfältigere Bewerberfelder zu schaffen.



Marie-Louise Stille studierte Theaterwissenschaft sowie Kultur- und Medienmanagement. Sie arbeitet als Associate Artist Manager bei „Ekkehard Jung Artists & Projects“ in Berlin, wo sie für Dirigenten*innen und Solisten zuständig ist. Sie war Stipendiatin der Akademie „Musiktheater heute“, Sparte Kulturmanagement der Deutsche Bank Stiftung (2017-19) und Mentee des Mentoring-Programms des Deutschen Kulturrates (2020-21).



Susanne Zöchling ist Kulturmanagerin, jedoch in erster Linie Generalistin und hat 15 Jahre Erfahrung im Bereich Film und Kreativwirtschaft, u.a. beim Filmfest München und dffb. Ab 2019 war sie fast 4 Jahre lang im Business Development beim Media-Tech Hub Potsdam tätig. Seit Herbst 2023 ist sie Referentin für Öffentlichkeitsarbeit in der Senatskanzlei Berlin und beschäftigt sich dort u.a. mit Erinnerungskultur.

Foto: Saskia Sandrock



*Frauen sind im Kulturbetrieb nicht nur in Führungspositionen unterrepräsentiert: Auch die Erinnerungskultur jeglicher Sparten ist noch immer ein männlich dominiertes Feld – und die Erinnerung damit lückenhaft. Glücklicherweise gibt es immer mehr Projekte, die weibliche Akteur*innen sichtbarer machen und ihr Kulturerbe stärken wollen, so auch das literarische Gedächtnis der Stadt München: die Monacensia im Hildebrandhaus. In deren Forschungsprojekt gibt Leiterin Anke Buettner umfassende Einblicke.*

Das weibliche (Kultur-)Erbe in der Erinnerungskultur stärken

Die Fragen stellte Julia Jakob

Mit #FemaleHeritage rief die Monacensia 2020 im Rahmen des Forschungsprojekts „Frauen und Erinnerungskultur“ zur digitalen Spurensuche auf, um das weibliche (Kultur-)Erbe in der Erinnerungskultur zu stärken. Warum braucht es diese Stärkung – gerade im Hinblick auf das Thema „Geschlechtergerechtigkeit“?

Ein Blick in die Archivbestände der Monacensia zeigt, dass sich das literarische Gedächtnis bislang recht einseitig aus den Erinnerungen von Männern speist. Das künstlerische Schaffen von Frauen galt in der Vergangenheit als weniger relevant. Das wachsende Bewusstsein für diese nicht mehr neue Erkenntnis hat sich in der Sammlungspraxis der letzten Jahrzehnte bisher jedoch relativ wenig niedergeschlagen. Das literarische Gedächtnis der Stadt München, wie sich die Monacensia selbst bezeichnet, bildet so - wie viele Museumssammlungen, Theaterspielpläne, Verlags-, Rundfunk- und Ausstellungsprogramme - eine unvollständige Wirklichkeit ab.

Was bedeutet das für ein Archiv, das sich der Vergangenheit zuwendet?

Würden wir unsere Fragestellungen nicht ändern, würden wir weiter sammeln wie bisher, würden wir unsere lückenhafte Sammlungspraxis nicht hinterfragen, würden wir das Gegebene unverändert als gegeben hinnehmen. Es gäbe immer weniger weibliche Geschichte, auf die wir uns heute und in Zukunft beziehen können. Wir würden uns zwangsläufig nicht mit der Frage auseinandersetzen: Wie konnte es dazu kommen, dass so viel verloren ging? Das hieße auch, dass wir aus heutiger Sicht zum Beispiel die bewusste Vernichtung weiblicher Erinnerungen unkommentiert ließen. Denken Sie an die Nationalsozialist*innen, die bewusst literarische Werke, Briefwechsel, Tagebücher von Jüdinnen und Feministinnen zerstörten...

Was heißt „Geschlechtergerechtigkeit“ für Sie mit Blick auf die Gegenwart?

Es heißt, dass wir sehr engagiert sind, um Lücken im Gedächtnis zu schließen. Es heißt, dass wir unser Vermittlungsprogramm erweitern und die Mechanismen des Vergessens, Verdrängens und Vernichtens zum Gegenstand machen. Es bedeutet, dass wir ganz anders auf die aktuelle Literaturlandschaft blicken und Autorinnen berücksichtigen und ihr Schreiben auch im Kontext ihrer Lebensumstände betrachten.

Wie hat sich das Projekt sich (bisher) entwickelt? Und wie wird es bisher angenommen?

Unser Forschungsprojekt läuft sehr erfolgreich und wir haben es im Grunde schon verlängert. Wir haben von Anfang an auf Solidarität gesetzt, auf die Idee gemeinsam neues Wissen sowohl mit Kolleg*innen, Partnerinstitutionen, aber auch Lai*innen zu schaffen und Ideen und Wissen zu teilen. Und das geht bis jetzt gut auf. Die Blogparade, die wir am Anfang ausgerufen haben, sollte eine Einladung und ein Signal sein. Bis heute profitieren wir von den Kontakten und den Beiträgen, die entstanden sind. Wikimedia und WikiMuc sind fest mit im Boot.



Foto: Gabriela Neeb



Einblicke in das Festival *„Female Peace Palace. Theater und Widerstand in Zeiten des Krieges“*, das vom 31.03. bis 23.04.2023 in der Monacensia und den Münchner Kammerspielen stattfand. Es widmete sich dem Mut, den Visionen und den Kämpfen von Frauen in Krieg und Widerstand. Mit Theater und Gesprächen spannte es einen Bogen vom visionären „Ersten Frauenfriedenskongress“, der während des 1. Weltkrieges 1915 in Den Haag stattfand, bis zu aktuellen Konfliktzonen..

¹ Es gäbe noch viel mehr Beispiele, aber vielleicht reicht ein weiterer Tipp: www.monacensia.org/femaleheritage.

Gleichmaßen profitieren wir von unseren engen Kontakten zu Münchner Autor*innen und Künstler*innen, die in unserem Auftrag Artistic Research im Archiv betreiben, Texte schreiben und Filme drehen. Die Münchner Theatertexterin Theresa Seraphin hat während der Erika Mann – Ausstellung gemeinsam mit der Lyrikerin Lisa Jeschke intensiv zu Erika Mann gearbeitet. Aus den beiden Arbeiten, die für uns entstanden sind hat sich ganz ohne uns mittlerweile Theresa Seraphins Theaterstück Erik*a für die Schauburg entwickelt. Besser könnte es für #ErikaMann gar nicht laufen. Florian Kreier und Su Steinmassl haben außerdem z.B. aus Annette Kolbs Texten ein sehr futuristisches Video abgeleitet. Die Performance Künstlerin Rabe Perplexum wird ebenfalls mittlerweile von verschiedensten Künstler*innen erforscht. Wir selbst haben eine ganze Reihe von Filmen in Auftrag gegeben, die die Münchner Regisseur*innen Christiane Huber und Sven Zellner mit Christine Schorr gedreht haben. Ziel ist es, unterschiedliche Generationen von Münchner Autor*innen und ihr Schaffen vorzustellen. Die Filme sind frei verfügbar, jede*r kann sie kostenlos zeigen.

Mittlerweile haben wir eine sehr enge und fließende Kooperation mit den Münchner Kammerspielen. Gemeinsam haben wir Theaterstücke auf den Weg gebracht, uns thematisch inspiriert: Therese Giehse, Gisela Elsner, Lena Christ sind plötzlich wieder in ganz anderen Zielgruppen präsent. Die Bayerischen Suffragetten, Anti War Women stehen für eine Frauenbewegung und für eine weibliche Friedensbewegung, die bis dato vergessen war. Anfang Februar 2024 erscheint unser Buch „FemalePeacePalace“, das als Lesebuch unserer gleichnamiges gemeinsames Festival vom April 2023 begleitet, im Verbrecher Verlag.¹



Foto: C. J. von Dühren

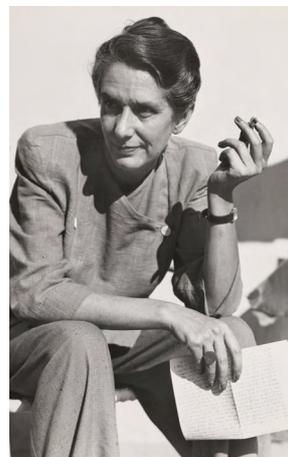


Foto: Florence Homolka

Links: Frauen der Boheme: Margarete Beutler, 1903; Quelle: Bühne und Brettl, 1903. Universitäts- und Landesbibliothek Münster, Signatur: ZD 7296-3. Emmy Hennings (1885–1948), 1912. Quelle: Schweizerisches Literaturarchiv (SLA): Nachlass Emmy Hennings, C-04-b-OP-12-37. Franziska zu Reventlow, 1895. Foto: Atelier Therese. Quelle: Münchner Stadtbibliothek / Monacensia, FR F 34

Rechts: Erika Mann, 1948, Quelle: Münchner Stadtbibliothek / Monacensia

Wichtig ist allerdings noch der Hashtag...

#FemaleHeritage ist mittlerweile im Netz gesetzt und wird selbstverständlich verwendet. Das ist sehr gut, denn er funktioniert so wie eine Art Schlagwort unter dem sich Inhalte aus allen Bereichen und aus allen Ländern sammeln können, ohne dass große Strukturen notwendig sind. Er dient als Sammelpunkt für Institutionen und für Neugierige gleichermaßen. Das ist schon mal ein nicht zu unterschätzender Schritt ins kollektive Gedächtnis.

Zu welchen Erkenntnissen sind Sie durch das Projekt gekommen? Und wie wirken diese sich auf die Arbeit des Hauses aus?

Die Haupteckkenntnisse sind zum einen: Es gibt noch viel zu entdecken und nichts ist wie es scheint. Schwarzweißdenken in Frauen- und Männerpositionen greifen viel zu kurz und bringen niemanden weiter. Zum anderen: Wir schauen nicht nur sehr genau auf das, was wir vorfinden, sondern auch auf das, was wir selbst glauben und behaupten. Außerdem: Haben wir viel Neues erfahren, viel geschenkt und angeboten bekommen. Letzte Woche war erst die Enkelin von Lotte Pritzel bei uns. Sie können sich vorstellen, das ist ein Fest für uns. Als Team sind wir ständig auf Entdeckungsreise.

Auf welche Hürden sind Sie bisher im Projektverlauf gestoßen? Und welche Möglichkeiten des Umgangs haben Sie dabei gefunden?

Die größte Hürde ist ehrlich gesagt immer Geld. Wir brauchen Geld zum Ankauf, zur Digitalisierung, zur Vermittlung, für Ausstellungen, für analoge und digitale Formate für partizipative Formate, für Stellen. So ein Stadtetat ist diese Dynamik von einer Literaturinstitution nicht gewohnt.



Foto: Eva Jünger



Foto: Toni Paula

Links: Nachlass von Rabe Perplexum in der Ausstellung „Pop Punk Politik – Die 1980er Jahre in München“ – eine Ausstellung der Monacensia im Hildebrandhaus

Rechts: Rabe Perplexum beim Malen in der Kunsthalle 20, Quelle: Münchner Stadtbibliothek / Monacensia, NL RP MON

Welchen Umgang mit „Frauen und Erinnerungskultur“ wünschen Sie sich in Zukunft – auch über die Arbeit des Forschungsprojektes und der Monacensia hinaus?

Ich wünsche mir, dass wir viele Forschungsimpulse setzen konnten und dass in fünf Jahren eine ganz andere Quellenlage zu #FemaleHeritage vorhanden ist. Außerdem wünsche ich mir, dass wir unsere Erfahrungen auf das Sichtbarmachen anderer unsichtbarer Gruppen übertragen können, die in München schreiben. Und ganz besonders wünsche ich mir, dass wir dazu beitragen können, dass Literatur, Literaturinstitutionen und die Literaturvermittlung sich weiter öffnen und sich intensiv mit Klassismus auf allen Ebenen beschäftigt.

Welche Unterstützung braucht es für einen anderen Umgang mit Female Heritage sowohl von Seiten der (Kultur-)Politik als auch vom Kulturbetrieb selbst (insbesondere vonseiten der Führungskräfte)?

Geld und Quadratmeter. Unsere Archivräume sind endlich und die Welt ist groß.



Foto: Münchner Stadtbibliothek / Eva Jünger

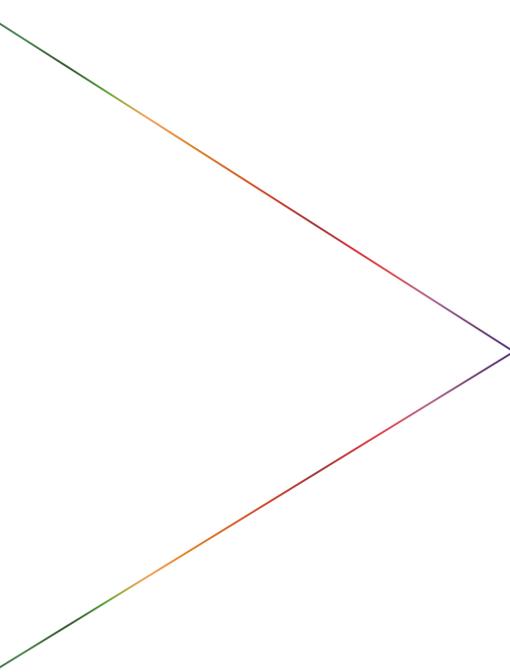
Anke Buettner leitet seit 2019 die Monacensia im Hildebrandhaus. Ihr Fokus liegt auf Digitalität und OpenGLAM sowie der Neudefinition des Literaturmuseums, einer Erinnerungskultur der Vielen sowie mit Themen der aktuellen Stadtgesellschaft und ihrer Spiegelung in der Literatur. Sie ist Initiatorin des interdisziplinären Netzwerks *FEMale*Society* und sie engagiert sich in verschiedenen Kuratorien. 2023 erhält sie die Karl-Preusker-Medaille.



Kulturvermittlung mit Hilfe von Markenstrategie

Wie das Konzerthaus Dortmund neue Zielgruppen gewinnt – 2. Teil

Ein Beitrag von Anne-Katrin Röhm



Das Konzerthaus Dortmund hat eine Strategie zur Ansprache neuer Zielgruppen entwickelt. Diese fußt auf eigenen umfangreichen Marktforschungsstudien mit Besuchern und Nichtbesuchern¹ und deren zentraler Ansatzpunkt sind vor allem tiefenpsychologische Motive für einen Konzertbesuch. Wichtige Erkenntnisse aus der durchgeführten Marktforschung: Besucher und Nichtbesucher unterscheiden sich in ihren Persönlichkeitsmerkmalen und Besuchsmotiven nur geringfügig. Die Studie zeigt, dass sich nur die wenigsten Besucher und Nichtbesucher durch ein profundes Allgemeinwissen über Künstler, Werke und Komponisten auszeichnen. Menschen können sich demnach durchaus für eine Besuch des Konzerthaus Dortmund interessieren, auch wenn sie sich in der Welt der Künstler, Werke und Komponisten wenig oder gar nicht auskennen. Für ihre Ansprache braucht es daher künftig andere Wege und Mittel als die (bisherige) Bewerbung mit Namen, Werken und Insiderwissen. Wie das gelingen kann, damit beschäftigt sich der zweite Teil dieses Artikels.²

Um das vorhandene Interesse für einen Konzertbesuch von Nichtbesuchern und mit dem bestehenden Konzertangebot einer Kulturorganisation zusammenzubringen, braucht es einen Vermittler. Diese Rolle kann zum Beispiel ein vertrauter Mensch übernehmen, der ein Konzert empfiehlt oder zu einem Besuch veranlasst. Die Vermittlerrolle kann aber auch durch die Marke der Kulturorganisation übernommen werden.

Damit eine Kulturorganisation zur Marke wird, muss sie verschiedene Eigenschaften erfüllen und dabei einen gewissen Spagat meistern: Ihre Persönlichkeit sollte zum einen sympathisch sein. Gleichzeitig muss sie

¹ In diesem Artikel wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit das generische Maskulinum verwendet. Weibliche und andere Geschlechteridentitäten werden dabei ausdrücklich mitgemeint, soweit es für die Aussage erforderlich ist.

² Der 1. Teil dieses Beitrags erschien im Oktober 2023 im freien Teil des Kultur Management Network Magazins Nr. 174 auf S. 21–25: <https://bit.ly/km2310pdf>.

³ Gemäß des 1. Teils dieses Beitrags sind diese sechs Zielgruppencluster folgende: Schwungvolle Erlebnissuchende, Motivierte Leader, Soziale Gelegenheitsbesucher, Tiefe Introvertierte, Festgelegte Genießer, Ernste Kopfmenschen. Mehr dazu s. Fußnote 2.

Kompetenzträger und Orientierungsgeber in einem Feld sein, auf dem sich Interessierte nicht auskennen und in dem es ein schier unerschöpfliches Angebot an Konzerten und anderen Freizeitbeschäftigungen gibt. Die Kulturmarke muss es den Menschen also leicht machen, sich für ihr Angebot zu entscheiden. Das Produkt selbst, das Konzertprogramm, muss dabei jedoch nicht zwangsläufig leicht konsumierbar sein. Menschen wollen durchaus herausgefordert werden. Aber der Entscheidungsweg hin zum Konzertbesuch sollte keine Hürde enthalten. Zum anderen darf sich eine Kultureinrichtung nicht über potenzielle Besucher stellen und ihnen das Gefühl der Unkenntnis vermitteln. Stattdessen sollte sie die Menschen ins Zentrum ihres Denkens und Handelns stellen, denn sie sind es, für die Kulturorganisationen Kultur machen – im Falle des Konzerthauses Konzerte zu veranstalten. Besucherzentrierung ist demnach eine Haltung, die fest in der Organisation verankert sein sollte.

Kundenwünschen besser verstehen

Um besucherzentriert arbeiten zu können, braucht es ein gutes Verständnis der eigenen Zielgruppe. Das Konzerthaus Dortmund hat dafür im Frühjahr 2019 eine große Besucher- und Nichtbesuchermarktforschung durchgeführt, aus der sich mit Hilfe statischer Methoden und anhand der Muster innerhalb der Daten sechs Zielgruppencluster extrahieren ließen.³ Diese sechs Datencluster wurden im nächsten Schritt im Rahmen eines umfangreichen internen Prozesses zu Personas angereichert. Diese sogenannten Buyer-Personas sind fiktive Personen, typische Vertreter ihres Clusters, mit deren Hilfe Besucher wortwörtlich ein Gesicht, einen Namen und eine Personenbeschreibung erhalten. Durch sie können wir uns heute ein Bild von den Menschen machen, mit denen wir kommunizieren und unsere Ansprache entsprechend anpassen. Das Bewusstsein für konkrete Personen verhilft auch zu allgemeineren Erkenntnissen: So ist es beispielsweise wirkungsvoller, ein Kundenmailing nicht im Duktus einer Massenaussendung einer städtischen Einrichtung zu formulieren, sondern als persönlichen Brief aus der Feder eines Konzerthaus-Mitarbeiters. Denn auf diese Weise baut man eine persönliche und emotionale Verbindung zum Kunden auf und kann Information zielgerichtet kommunizieren.

Im weiteren Prozess entwickelten wir für jede unserer Persona eine sogenannte Customer Journey. Eine Customer Journey beschreibt den Weg, den ein (potenzieller) Besucher durchläuft, bevor und nachdem er sich für den Kauf eines Produktes entschieden hat. Sie legt alle Berührungspunkte

⁴ Für alle, die den 1. Teil dieses Beitrags (noch) nicht gelesen haben, eine kleine Zusammenfassung: In einem Werbemotiv der Baumarkt-Marke Hornbach sieht man einen Garten mit typischen Baumarktprodukten wie Schubkarren, Zäunen und einem Schlauch. Im Mittelpunkt des Motivs steht jedoch ein Mann, der vor einem frisch gepflanzten Baum kniet, seine Fäuste vor Freude geballt und strahlend wie ein Fußballer aussieht, der ein Tor geschossen hat. Diese Werbung betont nicht hauptsächlich die Produkte, sondern das Gefühl des Kunden, etwas mit seinen eigenen Händen geschaffen zu haben. Der Kunden steht im Fokus, die Marke bietet psychologischen Nutzen, während die Produkte funktionalen Nutzen haben. Mehr dazu: Kultur Management Network Magazin Nr. 174, S. 21–25: <https://bit.ly/km2310pdf>.

(Touchpoints) offen, die ein Konsument mit einer Marke hat und hilft kritische Wegpunkte zu identifizieren. Touchpoints sind z. B. die Suche nach einem abendlichen Beschäftigung, die Kaufentscheidung, Vorfreude und die Vorbereitung auf den Konzertbesuch. Diese Wegpunkte sind entweder besonders wichtig bei der Entscheidung für den Kauf oder verhindern einen Wiederholungskauf, weil der Besucher beim ersten Kauf eine schlechte Erfahrung gemacht hat. Die Customer Journeys unserer sechs Personas sind so unterschiedlich wie die sechs Personas selbst.

Das Markenversprechen ist zentral

Neben einem ganzheitlichen Verständnis des Kundenerlebnisses muss eine (Kultur-)Marke gute Gründe dafür aufzeigen, warum es sich lohnt:

- > von der Couch aufzustehen,
- > durchschnittlich 45,- Euro für eine Ticket auszugeben und
- > sich auf eine Gleichung mit vielen Unbekannten einzulassen.

Das Markenversprechen muss das richtige und relevant für die Zielgruppe sein. Wenn diese Gründe für einen Konzertbesuch nicht in Künstler, Werk und Komponist liegen, weil die Zielgruppe diese schlichtweg nicht kennt, welches Versprechen kann dann ausschlaggebend für einen Besuch sein? Das Versprechen etwa, dass man großartige Musik hören kann, von tollen Künstlern, in bester Akustik interpretiert? Ist das wirklich ein Grund oder ist es nicht eher ein Mittel zum Zweck, um tieferliegende menschliche Bedürfnisse zu bedienen? Denken wir zurück an das Hornbach-Beispiel aus dem ersten Teil dieses Beitrags.⁴ Liegt das Versprechen von Hornbach wirklich darin, mit Hilfe der Baummarktkette einen Baum pflanzen zu können? Oder liegt das Versprechen nicht viel mehr darin, mit Hilfe der Marke Hornbach die Zufriedenheit zu erlangen, dass man mit seinen Händen etwas Eigenes geschaffen hat – ehrlich und erdig?

Um für die Zielgruppe relevant zu sein, muss das Versprechen einer Marke bei den Bedürfnissen der Besucher und Nichtbesucher ansetzen. Darüber hinaus muss das Markenversprechen aber auch zu der Organisation passen, die es formuliert. Ist das nicht der Fall, wirkt das Versprechen unglaubwürdig oder führt zu Enttäuschungen bei der Zielgruppe, weil die Organisation nicht einhält, was die Marke verspricht.

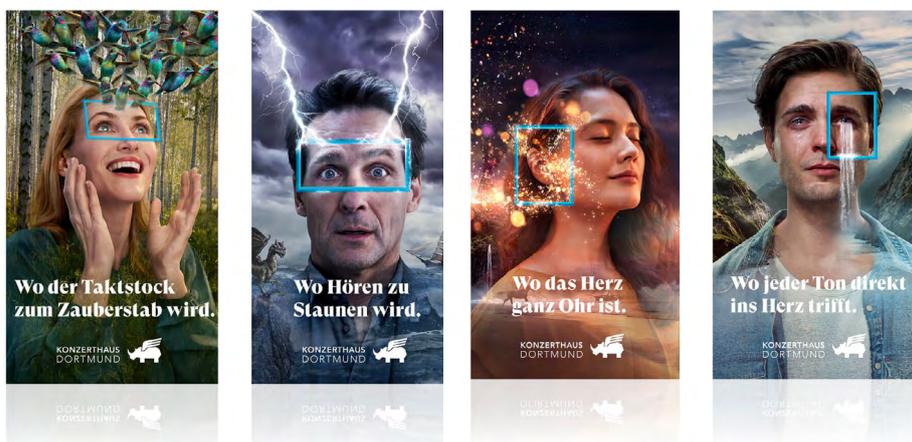
Markenidentität erfassen und (in Kreation) übersetzen

Um das zu vermeiden, haben wir in einem intensiven Prozess die wesensprägenden Merkmale und zentralen Markenwerte des Konzerthaus Dortmund auf den Punkt gebracht, damit die Identität unserer Marke geschärft und die Leitplanken für das Handeln der Organisation nach innen und nach außen definiert.

Als Ergebnis daraus haben wir für jede der sechs Personas ein spezifisches Markenversprechen formuliert. Eines lautet beispielsweise: Der Besuch des Konzerthauses ist wie eine Reise in eine ganz eigene Welt. Das Konzerthaus ein persönlicher Resonanzraum für Gefühle und für Fantasie, ein Raum für die Entdeckung von Neuem und die Neuentdeckung von Bekanntem ist. Ein Raum, der die menschlichen Verbindungen zwischen sich Nahestehenden stärkt und zwischen Fremden entstehen lässt. Die Marke Konzerthaus Dortmund fungiert dabei wie ein befreundeter Reiseführer, der in der Welt der Musik und des Klangs der Experte ist, aber sich nie in den Mittelpunkt stellt oder behrend agiert.

In einem nächsten Schritt haben wir gemeinsam mit einer Kreativagentur die Markenidentität in eine visuelle Identität übersetzt. In deren Zentrum steht ein Resonanzraum bildlich als blau resonierender Rahmen, der sich wie ein grafisches Leitmotiv durch alle gestalteten Kommunikationsmittel zieht und den Wiedererkennungswert der Marke Konzerthaus Dortmund unterstützt.

Nach der Entwicklung eines Corporate Designs folgte im weiteren Schritt der herausforderndste Teil der Kommunikationsstrategie für unsere Marke:



© Leagas Delaney

Vier Kampagnen-Motive des Konzerthaus Dortmund: Der blau resonierende Rahmen stellt den Resonanzraum dar und zieht sich als grafisches Leitmotiv durch alle gestalteten Kommunikationsmittel. Dadurch wird der Wiedererkennungswert der Marke Konzerthaus Dortmund unterstützt.

Das Markenversprechen des Konzerthaus Dortmund in Werbung zu übersetzen, die sich in erster Linie an Nichtbesucher richtet. Das Ergebnis ist eine Werbekampagne mit mehreren Motiven in deren Mittelpunkt der Mensch und sein ganz individueller Hörgenuss steht; die eigene musikalische Sinnesreise, die begeistert und berührt.

Fazit

Die Werbekampagne ist eine wichtige Säule in unseren Bemühungen um neue Zielgruppen. Aber vor allem das Konzept „Kulturmarke“, das den Menschen ins Zentrum seines Wirkungsraums stellt, muss in diesem Zusammenhang hervorgehoben werden. Die große Nachfrage nach unserem Konzertangebot, die selbst den Zuspruch der Vor-Corona-Zeit übertrifft und ausdrücklich nicht über Preisnachlässe befeuert ist, zeigt, dass Marken zentrale Wertschöpfer für Kulturorganisationen sein können. Eine wirksame Markenidentität mit dem richtigen Markenversprechen steigert nachhaltig die Attraktivität des Kulturangebots und senkt gleichzeitig die Preissensibilität der Besucher.



Anne-Katrin Röhm hat BWL mit Schwerpunkt Marketing und strategisches Management sowie Kulturmanagement studiert. Bevor sie ans Konzerthaus Dortmund wechselte, war sie zunächst sieben Jahre im Brand Management beim Markenartikler Henkel in Düsseldorf tätig. Am Konzerthaus Dortmund ist Röhm verantwortlich für die Bereiche strategisches Marketing, Kommunikation und Vertrieb.

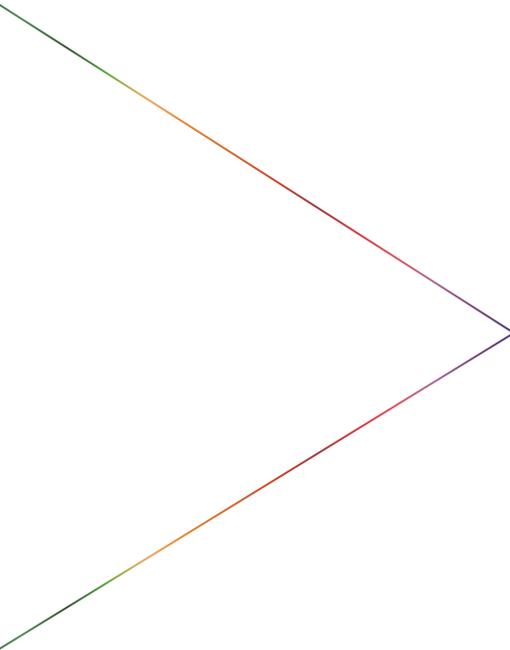
Foto: Julia Unkel



2 Jahrzehnte voller Kultur-weiter- Gedanken

20 Jahre Kultur Management Network¹

Ein Beitrag von Anja Schwarzer, Dirk Schütz und Kristin Oswald



Aus der Plattform „Kultur Management Network“ (KMN) wurde im September 2003 ein Unternehmen – wir feiern also 2023 unser 20-jähriges Firmenjubiläum. Zu diesem Anlass hat nicht nur unser Logo eine Schleife bekommen, wie Sie vielleicht schon bemerkt haben (falls nicht, können Sie das auf Seite 96 nachholen). Vielmehr möchten wir unsere Reise während dieser 20 Jahre mit Ihnen teilen und einen Blick in unsere Zukunft werfen.

KMN - Über 20 Jahre im Zeichen des Kulturmanagements

Gegründet wurde Kultur Management Network mit dem Anspruch, „Dialog zwischen Kultur und Management“ zu befördern, also zwei vermeintliche Antipoden näher und produktiver zueinander zu bringen. Der nächste logische Schritt war für uns, den Dialog zu erweitern und andere Gesellschaftsbereiche stärker mit der Kultur zu verzahnen und zu vernetzen --und zwar ganzheitlich, sparten- und tätigkeitsübergreifend, denn allzu oft behindert das Denken in Kulturformen, Sparten und Arbeitsbereichen die Innovationskraft der Kultur. Aus dem Verständnis von Kultur als Treiber gesellschaftlicher Entwicklungen, als Fundament des sozialen Miteinanders und als Labor gesellschaftlicher Innovationen entwickelten wir dann unseren heutigen Anspruch „Kultur weiter denken“. Dieser umfasst nicht nur die Weiterentwicklung des Kulturbetriebes, sondern auch das immerwährende Hinterfragen und Reflektieren von Kultur, ihrer Wirkung und Bedeutung bis hin zum Entwurf von Modellen und Konzepten eines Kulturbetriebs von morgen.

Mit dieser Denkweise und dem Fokus auf das Management war KMN in den Jahren nach der Unternehmensgründung ein Exot in der Kulturland-

¹ Dieser Beitrag erschien zuerst auf dem Portal von Kultur Management Network.

schaft und ein früher Teil der Kultur- und Kreativwirtschaft, die damals noch gar nicht richtig wahrgenommen wurde. Wir sind stolz, dass sich unsere Plattform seitdem zu einer unternehmerischen Erfolgsgeschichte in der Kultur entwickelt hat – und das von Beginn an ausschließlich digital. Von Anfang an war es für uns wichtig, auf die Bedeutung von Themen für das Kulturmanagement hinzuweisen und Innovation zu unterstützen. Mit unserem Blick auf die administrative anstatt auf die inhaltliche kulturelle Arbeit haben wir Aspekte wie Leadership, Personalmanagement, Social Media, Nachhaltigkeit oder Digitalisierung zum Teil zum ersten Mal überhaupt für diejenigen in den Fokus gerückt, die Kultur ermöglichen, steuern und entwickeln. Heute sind diese Themen mehr und mehr integraler Bestandteil des Kulturbetriebs und finden verstärkt Anwendung in Lehre und Forschung des Kulturmanagements, nicht selten mit Verweis auf unsere Magazine, Beiträge und Leitfäden.

Neugierde als Antrieb, Ehrlichkeit als Aufgabe

Kultur Management Network war von Anfang an eine Teamleistung. Die Mitglieder dieses Teams mit ihren verschiedenen Hintergründen und Blickwinkeln haben über die Jahre hinweg das Unternehmen und sein Netzwerk geprägt und wir freuen uns, dass viele von ihnen heute im gesamten deutschsprachigen Raum spannende Positionen in der Kulturwelt innehaben. Das sehen wir natürlich nicht nur als unseren Verdienst, aber wir sind froh, viele unserer ehemaligen Mitarbeiter*innen insbesondere als Studierende und während des Beginns ihrer Laufbahn begleitet zu haben. Nicht wenige von ihnen hat die Arbeit bei uns zu den Themen für ihre Abschlussarbeiten inspiriert; einige haben ihre ersten Anstellungen nach dem Studium über die Arbeit in unserem Stellenmarkt gefunden; und ein paar haben ihren Weg als studentische Mitarbeiter*innen, Volontär*innen oder Praktikant*innen bei uns begonnen und sind bis heute geblieben.

Die Mitglieder des KMN-Teams haben mit ihren verschiedenen Hintergründen und Blickwinkeln über die Jahre hinweg das Unternehmen und sein Netzwerk geprägt.

Unsere Arbeit bei KMN basiert auf Leidenschaft für den Kulturbereich. Für uns bedeutet das aber nicht, Kultur nur zu loben und Kunst zu bewundern. Wer uns kennt, weiß, dass wir Missstände ehrlich ansprechen und zugleich

offen und neugierig auf neue Ideen sind – nicht umsonst haben wir „Kultur weiter denken“ mit dem Relaunch unserer Website im Jahr 2018 zu unserem Claim gemacht. Als Unternehmen prägen zudem natürlich unternehmerisches Denken und der Mut, neue Wege zu gehen, unsere Arbeit – in Bezug auf uns selbst und auch auf den Kulturbetrieb. Das bedeutet, dass die Bedürfnisse unserer Nutzer*innen für uns bei der Entwicklung von Themen, Produkten und Services im Mittelpunkt stehen und dass wir diese Herangehensweise auch für Kultureinrichtungen als essenziell betrachten.

Die Perspektiven und Erfahrungen unseres Teams sind dabei besonders wichtig, denn unsere Mitarbeiter*innen sowohl im Stellenmarkt Kulturmanagement als auch in unserer Redaktion arbeiten eng mit Kulturorganisationen und ihren Vertreter*innen zusammen. So haben wir in den letzten Jahren unsere Website aufgrund von Hinweisen unserer Nutzenden immer wieder verbessert sowie Wunschthemen in Beiträgen und Magazinausgaben aufgegriffen. Zudem entstanden unsere Leitfäden, unser Firmenverzeichnis und unsere Abschlussarbeitenbörse, weil entsprechende Formate im Kulturbetrieb fehlten.

Unsere studentischen Mitarbeiter*innen bringen neue Impulse in unsere Arbeit, die wir gern aufnehmen.

Zugleich bringen gerade unsere studentischen Mitarbeiter*innen immer wieder neue Impulse in unsere Arbeit, die wir gern aufnehmen. Das gilt für Themen wie Karriere und Bewerbung, die wir in Themenreihen (Karriere und Berufsbild), Magazinausgaben, einem Leitfaden, Ausgaben unserer Webinarreihe „Treffpunkt Kulturmanagement“ immer wieder aufgreifen – übrigens die erste zum Kulturbetrieb im deutschsprachigen Raum, gestartet schon 2010. Und natürlich motivieren unsere Studis und Volontär*innen uns, Ideen für neue Formate umzusetzen und unsere Arbeit immer neu zu gestalten. Unser Instagram-Account geht auf eine solche Initiative zurück und auch unser frisch gelaunchter Podcast wäre ohne die studentische Unterstützung noch lange nur eine Idee geblieben.

Die Zukunft gestalten

Wir sind überzeugt, dass Kultur weiter gedacht werden muss, jenseits künstlerischer oder organisationaler Grenzen und hinein in die Gesellschaft.

Wir wollen alle in der Kulturbranche ermutigen, Chancen und Herausforderungen als Ansporn zur Weiterentwicklung zu betrachten, offen für neue, auch mal verquere Wege zu sein und den Kulturbetrieb mit seinen Schwächen zu konfrontieren und damit zu verbessern. Wir wissen, dass es nicht leicht ist, aus den Organisationen heraus Kritik zu üben – sei es, weil die unsichere berufliche Lage oder die Strukturen es nicht zulassen oder weil das bedeuten würde, eigene Schwächen einzugestehen. Wir können diese Aufgabe übernehmen, denn als unabhängiges Unternehmen stehen wir weder auf der Seite der Arbeitgeber*innen noch der Arbeitnehmer*innen. Wir können und wollen Ungesagtes ansprechen und auf Missstände aufmerksam machen, um das Arbeiten im und die Arbeit der Kultureinrichtungen zu verbessern.

Wir können und wollen Ungesagtes ansprechen und auf Missstände aufmerksam machen, um das Arbeiten im und die Arbeit der Kultureinrichtungen zu verbessern.

Die Zukunft des Kulturbetriebs braucht neue Modelle, Lösungsansätze, wissenschaftliche Grundlagen und den Mut, außerhalb des Betriebes neues, nützliches und erfolgversprechendes zu entdecken. Bei KMN sehen wir so u.a. den Wissenschaftsdialog als ein wichtiges Instrument im Kulturmanagement, fördern den fachübergreifenden Austausch und geben ihm eigene Impulse und Akzente. Seit mehr als einem Jahrzehnt werten wir z.B. unseren Stellenmarkt wissenschaftlich aus, um Entwicklungen des Arbeitsmarktes Kultur ablesen zu können. So können wir Herausforderungen für die Menschen im Kulturbetrieb frühzeitig erkennen, notwendige Entwicklungen für die Häuser betonen und zugleich die besten Karrierechancen, Trends und Weiterbildungsaspekte für Fach- und Führungskräfte im Kulturbetrieb aufzeigen. Allein aktuell entstehen drei Abschlussarbeiten zum Stellenmarkt Kulturmanagement.

Zudem ist es uns wichtig, eng mit den Menschen in der Kulturmanagement-Forschung zusammenzuarbeiten und ihre Ergebnisse für die Praxis in den Organisationen aufzubereiten und zugänglich zu machen. Wir veröffentlichen regelmäßig Forschungsergebnisse – auch in Form studentischer Abschlussarbeiten – und unterstützen die Forschung an Instituten, Hochschulen und Universitäten nicht nur mit der Streuung ihrer Umfragen, sondern auch mit eigenen Studien und Abschlussarbeiten, die zu unseren Inhalten entstehen.

KMN als Wegbereiter und Gestalter

Dankbar sind wir beim Kultur Management Network vor allem für die Unterstützung und das Vertrauen, das uns auf unserer Reise begleitet hat. Unser Weg ist noch lange nicht zu Ende. Unsere Mission ist es, den Dreiklang von Kultur, Management und Networking weiterhin in den Mittelpunkt unserer Arbeit zu stellen, den Kulturbetrieb in eine spannende Zukunft zu begleiten und diese aktiv mitzugestalten.

In diesem Jubiläumsjahr 2023/2024 wollen wir uns dabei auch ein wenig auf uns selbst besinnen und unsere Nutzer*innen stärker an unserer Arbeitsweise und unserer Geschichte teilhaben lassen. Dazu gehören Kurzportraits unserer ehemaligen Mitarbeiter*innen, unser Podcast mit Einsichten in unsere Denkweise und unseren Redaktionsalltag oder unser neu etablierter KM Redaktionstreff, bei dem wir mit unseren Leser*innen in einen direkten Austausch über Themen, Wünsche und Formate gehen.

Schon 2019 hatte sich die 150. Ausgabe unsere Kultur Management Network Magazins unserer Arbeit gewidmet. 2024 soll es deshalb in einer weiteren Sonderausgabe um Ihre Perspektive auf Kultur Management Network gehen: Was verbinden Sie mit KMN? Haben wir Sie in der Vergangenheit zu Projekten, Schritten oder Veränderungen inspiriert? Waren wir Ihr Wegbereiter oder Begleiter*innen Ihrer Karriere? Und was bedeutet Kultur weiter denken für Sie? Berichten Sie uns über Ihre Gedanken und Erfahrungen mit KMN – in einem kurzen Statement oder einem längeren Essay, für eine Veröffentlichung oder als persönliche Nachricht. Wir freuen uns über jede Rückmeldung.

Das Jubiläumsjahr hält weitere Überraschungen für unsere Nutzer*innen bereit, einschließlich Jubiläumsangeboten, die wir nach und nach veröffentlichen werden.



*Das Jubiläumslogo von KMN
anlässlich des 20. Firmen-
geburtstags!*

Wir laden Sie herzlich ein, diesen Weg weiter gemeinsam mit uns zu gehen, denn für uns sind Sie als Leser- und Nutzer*innen ein wichtiger und wertvoller Teil unserer Erfolgsgeschichte. Wir freuen uns daher, mit Ihnen im Dialog zu bleiben und gemeinsam mit Ihnen den Kulturbetrieb als wichtigen Antreiber gesellschaftlicher Innovationen und Entwicklungen zu unterstützen.



Anja Schwarzer studierte in Halle und Sarajevo Interkulturelle Europa- und Amerikastudien sowie Betriebswirtschaftslehre an der FernUni Hagen. In ihrer Zeit in Weimar betreute sie u.a. als wissenschaftliche Assistenz die AG Kulturkonzept der Landeshauptstadt Erfurt. Neben Ihrer Tätigkeit als Referentin bei KMN studiert sie berufsbegleitend CrossMedia an der FH Magdeburg-Stendal.



Dirk Schütz ist Gründer von Kultur Management Network und der Kulturpersonal GmbH. In den Bereichen Führung, Personalmanagement und Organisationsentwicklung arbeitet er als Berater, Coach und Trainer und unterrichtet als Dozent an Kulturmanagement-Studiengängen im deutschsprachigen Raum.

Foto: Marco Fischer



Kristin Oswald leitet die Online-Redaktion von Kultur Management Network. Sie studierte Geschichte und Archäologie in Jena und Rom sowie Social Media-Marketing in Berlin. Sie ist freiberuflich in der Wissenschaftskommunikation und im Museumsmarketing mit Schwerpunkt online tätig.



KM Kulturmanagement Network GmbH

Postfach 1198, D-99409 Weimar

Postanschrift: Kaufstraße 1, D-99423 Weimar

Telefon: +49 (0)3643 - 878 58-64

E-Mail: office@kulturmanagement.net

Geschäftsführer: Dirk Schütz

Sitz und Registrierung: Firmensitz Weimar,

Amtsgericht Jena, HRB 506939

Herausgeber: Dirk Schütz

Chefredakteurin: Julia Jakob (V.i.S.d. § 55 RStV)

Kontakt: j.jakob@kulturmanagement.net

Abonent*innen: ca. 6.000

Mediadaten und Werbepreise:

<http://werbung.kulturmanagement.net>

Layout: Maja Krzanowski

Satz: Julia Jakob

Coverbild: Erstellt mit Bing Image Creator am
30.11.2023

Weitere Informationen

www.kulturmanagement.net

twitter.com/kmnweimar

twitter.com/km_stellenmarkt

facebook.com/KulturManagementNetwork/

instagram.com/kultur.management.network/

linkedin.com/company/kultur-management-network

ISSN 1610-2371