

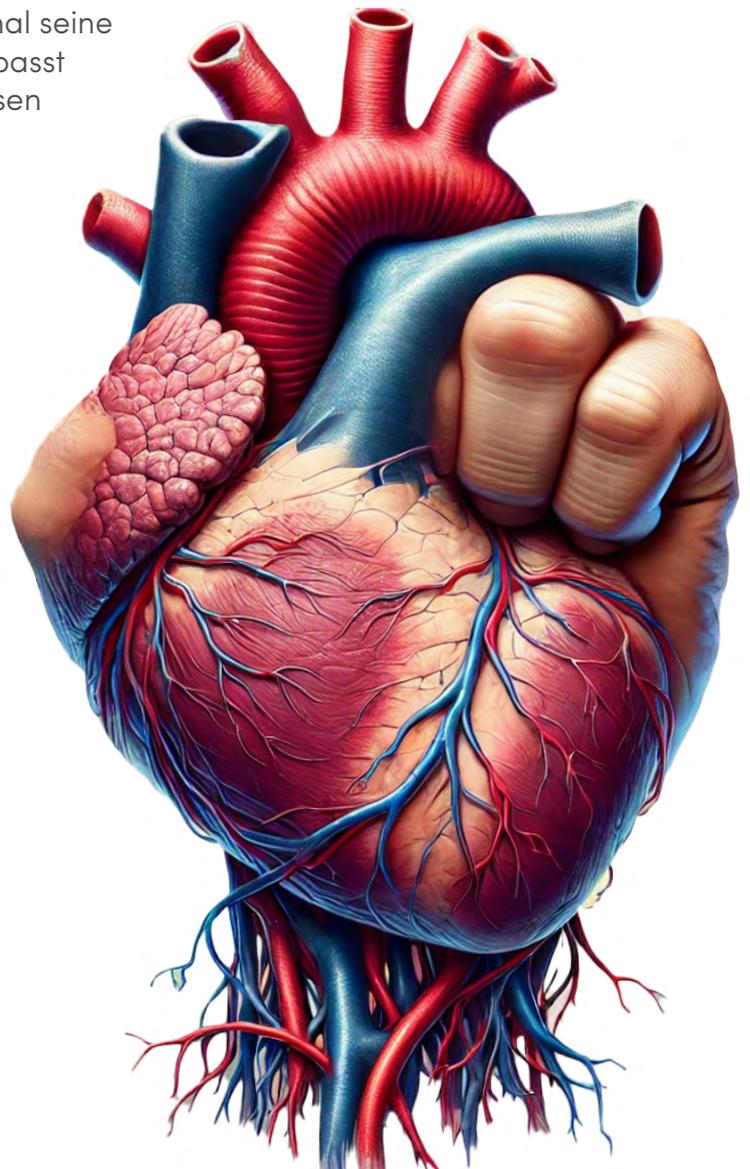


Kultur weiter denken

Führung

Sie ist das Herz des Kulturmanagements: Führung. Sie gibt Mitarbeitenden in Kultur-einrichtungen eine Vision, begleitet sie durch Veränderungen und lässt das Personal seine vollen Potenziale ausschöpfen. Wie passt das aber mit den vielen Führungskrisen zusammen?

Schwerpunkt ab Seite 29



Schlägt Ihr Herz für „Führung“?

Sie ist am besten selbstverständlich, um Mitarbeitenden in Kulturinstitutionen eine Vision und Ziele zu geben, sie durch Veränderungsprozesse zu begleiten und das Personal dabei zu unterstützen seine vollen Potenziale auszuschöpfen: Klar, die Rede ist von „Führung“. Als Herzstück des Kulturmanagements sind mit ihr jedoch zahlreiche Herausforderungen verbunden: von der Auswahl und Besetzung von Führungspositionen über den Generationswechsel und unterschiedliche, vermeintlich moderne Führungsmodelle bis hin zu den kulturpolitischen Rahmenbedingungen oder tradierten Rollenbildern, die notwendigen Wandel verzögert haben. Dabei ist Führung keine Einbahnstraße, denn auch Mitarbeitende tragen dazu bei, ob und wie Führungskräfte in ihren Rollen ihr Führungspotenzial entfalten können. Studien zeigen zudem, dass Frauen oft als effektivere Führungskräfte bewertet werden, jedoch in Krisenzeiten mit stärkeren Vorurteilen konfrontiert sind. Und dann gibt es noch Menschen, die wegen eines überholten Geniekults Spitzenpositionen fast hinterher geworfen bekommen – ohne zeitgemäße Führungsqualitäten vorweisen zu müssen. Entsprechend unzufrieden sind viele Menschen im Kulturbetrieb mit den aktuellen Hierarchie- und Führungsstrukturen. So verwundert es kaum, dass insbesondere die anspruchsvollen und angesichts des demografischen Wandels so wichtigen jüngeren Generationen bereit sind, eine Kultureinrichtung deshalb schnell wieder zu verlassen. Höchste Zeit, dieses Image nicht nur aufzupolieren, sondern „Führung“ im Kulturbetrieb zeitgemäß zu gestalten und zu befördern. Wie dies gelingen kann, zeigen die verschiedenen Autor*innen dieser Ausgaben mit konstruktiven Ansätzen und (praxiserprobten) Beispielen – nicht zuletzt, um hoffentlich auch Ihr Herz oder das Ihrer Führungskräfte in Zukunft noch stärker für „Führung“ schlagen zu lassen!

Kultur weiter denken

Ihr Dirk Schütz
(Herausgeber)

Ihre Julia Jakob
(Chefredakteurin)

Kaleidoscope

- 02 Editorial
- 04 Rundschau
- 05 CfP: KMN Magazin Nr. 184: „Ländliche Räume“
- 08 Un/entschieden – Kolumne von Levend Seyhan
- 120 Impressum

Schwerpunkt: Führung

- 29 Führung unter Unsicherheit – von Julian Stahl
- 38 Emotionale Intelligenz und Empathie – von Anca Unertl
- 47 Diversitätssensible Haltung als zeitgemäße Führungskompetenz – von Sarah Maupeu und Christiane Wanken
- 57 Frauen führen – Interview von Alexandra Ullmann mit Petra Unger
- 64 Familienfreundliche Führung im Theater – von Christian Steinau und Frauke Meyer
- 73 Aus eins mach zwei – Interview von Kristin Oswald mit Christina Ludwig und Thomas Steller
- 84 Kulturgestaltende Führungspersönlichkeit gesucht! – von Anne Katrin Rosenstock
- 94 Erfolgreicher zweiter Anlauf – von Jérôme Lenzen inkl. Interview mit Dilan Kılıç

... weiter denken

- 11 Kultur politisch ... Die kulturpolitischen Programme zur Bundestagswahl 2025 im Vergleich – von Julia Jakob
- 25 Mut ... Viel zu verlieren – Kolumne von Jérôme Lenzen
- 106 Kultur politisch ... Zukunftsgewandte Kulturpolitik – von Cilgia Gadola
- 113 Kultur forschend ... Stream vs. Stage – von Anne-Carolin Seebeck

PRAXISEINBLICKE

Dialoge im Mittelpunkt der Museumsarbeit

Bei Vermittlungsarbeit im Museum geht es häufig um die Weitergabe von Wissen. Das Stapferhaus Lenzburg möchte die Besucher*innen dazu anregen, kritisch über die Gegenwart und eine gemeinsame Gestaltung der Zukunft nachzudenken. Dafür stellt es die menschliche Begegnung in den Mittelpunkt.

von **Sonja Enz**

[Beitrag lesen](#)

REIHE „KLIMAFREUNDLICH“



© Elena Fink

Hand auf's Theaterherz

Förderprogramme fokussieren immer häufiger darauf, Kultureinrichtungen bei einer nachhaltigeren Arbeitsweise zu unterstützen. Wie diese Maßnahmen wirken, an welche Grenzen sie stoßen und welche Potenziale das Konzept des Handabdrucks mit sich bringt, zeigt eine Masterarbeit am Beispiel Theater.

von **Elena Fink**

[Beitrag lesen](#)

NEUES AUS DEN SOZIALEN MEDIEN

KM Kulturmanagement Network GmbH
5.324 Follower:innen
1 Monat •

Eine tiefgreifende Veränderung in der (Arbeits-)Welt kann nur durch psychologische Reifung und "Inner Work" gelingen – und ist damit mehr als nur ein nettes Add-on. Dabei kann das Konzept der "entfalteten Organisation" als Schlüssel zur Transformation dienen. Inwieweit sich dieses auf den Kulturbetrieb übertragen lässt und ob dieser überhaupt bereit ist, sich dieser inneren und äußeren Veränderung zu stellen, betrachtet **Maïke Schlünß** in ihrer Rezension zum Buch "Die entfaltete Organisation": <https://lnkd.in/eRaBkpQX>

STELLENMARKT KULTURMANAGEMENT

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

Finden Sie Ihre neue Stelle unter:

stellenmarkt.kulturmanagement.net

NEU: EIGENE BÖRSE FÜR TECHNIK/IT/HANDWERK

Finden Sie gezielt spezialisierte Fachkräfte aus technischen, IT-bezogenen und handwerklichen Berufen im Kulturbereich!

KONFERENZRÜCKBLICK

Beziehungen zum Publikum stärken

In Zeiten von Publikums- und Finanzierungskrisen brauchen Kultureinrichtungen starke Beziehungen zu ihren (bestehenden) Publika. Ticketing und Customer Relationship Management bieten dabei wichtige Chancen, die die Audience Success Conference (ASC) anbieterübergreifend verdeutlichte.

von **Rainer Glaap**

[Beitrag lesen](#)

REIHE „WAHLKULTUR“

Die kulturpolitischen Programme der sieben Bundestagsfraktionen zur Bundestagswahl 2025

In den vergangenen Wochen haben wir die Programme aller Parteien vorgestellt, die aktuell im Bundestag sitzen und derzeit die meisten Chancen auf Plätze in der nächsten Legislatur haben. Diese haben wir auf jene Aspekte untersucht, die für die Kulturpolitik der nächsten Jahre von Bedeutung sein werden. Einen abschließenden Vergleich finden Sie in dieser Ausgabe ab [Seite 11](#).

von **Kristin Oswald und Julia Jakob**

[Beiträge lesen](#)

CfP: KMN Magazin Nr. 184 „Ländliche Räume“

Ländliche Regionen sind lebendige und häufig vom Ehrenamt getragene Kulturstandorte. Doch sie stehen auch vor besonderen Herausforderungen: Wie verändert sich die Kulturlandschaft in Zeiten des demografischen Wandels? Welche Herausforderungen ergeben sich aus dem Schwinden demokratischen Engagements und Partizipation? Wie kann ehrenamtliches Engagement weiter gefördert und befördert werden? Und wie können die Kulturarbeit und damit auch demokratische Strukturen langfristig gestärkt werden? Diese und weitere Fragen möchten wir in der 184. Ausgabe des KMN Magazins im Schwerpunkt „Ländliche Räume“ beleuchten. Einsendeschluss für Beitragsvorschläge ist der 10. März 2025.

Ländliche Regionen sind wieder Zuzugsorte: So seien laut Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft in den vergangenen zehn Jahren mehr Menschen von der Stadt auf das Land als umgekehrt gezogen. Mittlerweile lebt etwas mehr als die Hälfte der Bevölkerung Deutschlands (57 Prozent) „auf dem Land“. Damit sind jedoch auch einige Spannungen verbunden, denn: „Die Welt wurde in Städten erfunden, verwaltet, regiert und dekoriert. Also sollten die Irren mit ihrem Irrsinn auch in den Städten bleiben,“, wie es in Juli Zehs Gesellschaftsroman „Unterleuten“ heißt, der das Spannungsfeld zwischen Stadt und Land beschreibt. Diese Ungleichheiten spiegeln sich auch in der Kulturarbeit wider: Kulturangebote sind nicht nur mehrheitlich in Städten angesiedelt, sondern werden oft auch aus städtischer Perspektive gedacht. Doch ländliche Räume brauchen attraktive kulturelle Angebote als Standortfaktor und Teilhabemöglichkeit oder auch als wichtige Strukturen demokratischen Miteinanders. Voraussetzung dafür sind gezielte, auf sie angepasste Strategien für nachhaltige Kulturentwicklung. Denn Dörfer sind nicht nur Städte im Kleinen, sondern unterscheiden sich schon in der Bevölkerungszusammensetzung deutlich von diesen. Das Leben auf dem Land ist zudem geprägt von Dezentralität, logistischen Herausforderungen sowie eigenen Finanzierungs- und Verwaltungsstrukturen.

Dabei ist es in ländlichen Räumen besonders wichtig, für den Erhalt kultureller Angebote zu kämpfen, da sie kulturelle Eigenheiten und Traditionen bewahren und zugleich Veränderungen des ländlichen Lebens mitformen. Sie nachträglich wiederzubeleben, ist schwierig. Bemerkenswert und für den Kulturbereich unabdingbar ist dabei das enorme bürgerschaftliche Engagement, das auf „dem Land“ stark verwurzelt ist und das soziale Miteinander prägt. Bestrebungen zu Einsparungen, etwa in Form von Gemeindegebietsreformen und dem damit verbundenen Wegbrechen von gewohnten Verwaltungsstrukturen, müssen deshalb auf ihre Auswirkungen auf den gesellschaftlichen Zusammenhalt, das kulturelle Leben und die Lebensqualität der Bevölkerung befragt werden. Diese Themen auf den Tisch zu bringen, sollten Kulturschaffende nicht nur den lokalen Kulturpolitiker*innen überlassen.

Um die Kulturarbeit in ländlichen Räumen in all ihren Facetten zu beleuchten, laden wir Sie herzlich ein, Autor*in der 184. Ausgabe des KMN Magazins zu werden. In Ihrem Beitrag können Sie u.a. inspirierende Best Practices, neue Ideen und Initiativen vorstellen, Ihre wichtigsten Learnings aus der Organisation von Kulturprojekten in ländlichen Regionen reflektieren, erkenntnisreiche Forschungsergebnisse oder neue Perspektiven für zukunftsorientierte Kulturarbeit „auf dem Land“ aufzeigen. Dafür können Sie diese und weitere Fragen betrachten:

- > Wie kann Kulturarbeit zur Regionalentwicklung und zur Stärkung regionaler Identität beitragen?
- > Welche Unterschiede bestehen zwischen dem Kulturpublikum in ländlichen Regionen und Städten?
- > Welche Strategien gibt es, um Kulturangebote in ländlichen Räumen langfristig zu etablieren und attraktiv zu gestalten?
- > Welche politischen Rahmenbedingungen und Fördermöglichkeiten beeinflussen die Kulturarbeit auf dem Land?
- > Welche Förderinstrumente wären notwendig, um Kultur im ländlichen Raum nachhaltig zu stärken?
- > Welche demografischen Entwicklungen und Veränderungen in den demokratischen Strukturen prägen die Kulturarbeit in ländlichen Regionen?
- > Welche innovativen Ansätze gibt es für das Zusammenspiel von Mobilität, Infrastruktur und kulturellen Veranstaltungsorten?
- > Wie können überregionale Kooperationen die Kulturarbeit in ländlichen Regionen unterstützen und welche gibt es bereits?
- > Welche Rolle spielt das Ehrenamt für die kulturelle Infrastruktur auf dem Land und wie kann dieses gestärkt werden?

Ihre Beiträge können folgendes einbeziehen:

- > theoretische Analysen
- > quantitative, qualitative oder gemischte Forschungsergebnisse
- > Beispiele, Erfahrungen und angewandte Fallstudien aus Kunst- 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 von außerhalb des deutschsprachigen Kulturbetriebs

Redaktionelle Vorgaben und Fristen für die Einreichung

Beitragsvorschläge für die Februar-Ausgabe des KMN Magazins können bis zum **10. März 2025** per Mail an [redaktion\(at\)kulturmanagement.net](mailto:redaktion(at)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 17. März 2025 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 **21. April 2025**.

Anzeige



PROJEKTFÖRDERUNG
unser Leitfaden zu Anträgen und
Management von Fördermitteln

KMN
Kultur Management Network

Un/entschieden

Eine Kolumne von Levend Seyhan

Das neue Jahr hat gerade angefangen und feiert mit dem Beschluss des Filmförderungsgesetzes (FFG) 2025 nach langem Gewimmer und Geschacher auch gleich einen großen Erfolg. Aber dass wir damit noch lange nicht am Ziel sind, zeigen die vielen Begleiterscheinungen auf dem Weg dorthin: Zum einen habe die FDP auf die Streichung des Diversitätsbeirates bestanden, worauf die §§ 26 – 31 aus dem Entwurf gestrichen wurden. Diese regelten die Zusammensetzung und Aufgaben des Diversitätsbeirates für Belange der Diversität, Geschlechtergerechtigkeit, Inklusion und Antidiskriminierung. Zum anderen habe die CDU/CSU gegen den Entwurf im Ganzen gestimmt, obgleich die CDU/CSU geführten Länder Bayern, Nordrhein-Westfalen, Berlin und auch Sachsen für das Gesetz gestimmt haben. Da halte ich es mit den Worten von Claudia Roth: Sie findet es unverständlich und sagt, dass „ein Beirat die gesellschaftliche Realität in unserem Land abbildet und dem entspricht, was viele Filmemacher und Filmemacherinnen ohnehin umsetzen wollen“. Nichtsdestotrotz ist das auf den Weg gebrachte Gesetz ein Fortschritt und beweist, dass engagierte Menschen in der Politik bereitwillig ein Stück weiter nach vorne zu blicken versuchen.

Nur weil eine Entscheidung gefallen ist und ein neues Gesetz auf den Weg gebracht wurde, muss damit noch lange keine Veränderung stattfinden.

Das ist jedoch nur eine Seite der Medaille. Es wird sich angesichts des Sparzwanges im Kulturbereich sowie der Bundestagswahlen¹ in 2025 zeigen, welches Bild die andere Seite der Medaille bekommt und ob wir dieses wenn nicht gar häufiger zu sehen kriegen. Denn nur weil eine Entscheidung gefallen ist und ein neues Gesetz auf den Weg gebracht wurde, muss damit noch lange keine Veränderung stattfinden.

Wenn ich auf das Fernsehprogramm meiner Kindheit und Jugend zurückblicke, hat das deutsche Fernsehen Aspekte wie Diversität, Geschlechtergerechtigkeit und Inklusion wenig bis gar nicht gefördert und mithin für

¹ Anm. d. Red.: Einen vergleichenden Überblick zu den kulturpolitischen Vorhaben der sieben Bundestagsfraktionen (auch zum Thema Film) im Rahmen der Bundestagswahl 2025 finden Sie in dieser Ausgabe im Beitrag von [Julia Jakob](#) ab Seite 11.

eine abwechslungsreiche und tiefe Geschichtenwelt gesorgt. Ist es heute besser? Wohl kaum. Deshalb bin ich ganz ehrlich: Ich mochte das deutsche Fernsehen und die Eintönigkeit des öffentlich-rechtlichen Unterhaltungsprogramms bei den Sendern nie, weil es mit den immer gleichen Serien in einer Endlosschleife schnell gelangweilt hat. Das war bei den Privaten nicht anders. Es fehlte bei allen zudem die Kreativität. Die würde ich etwa Serien wie „Babylon Berlin“, „Der Tatortreiniger“ oder „4 Blocks“ attestieren. Wenn eine Serie wie „Tatort“ einen Kultstatus erreicht, ist es bis zu einem gewissen Grad nur nachvollziehbar, dass sie am Leben erhalten wird. Es sollte aber auch wirtschaftlich sinnvoll sein und man könnte die Geschichten inhaltlich zudem anpassen und in diese mehr Variation, Diversität und Inklusion hereinbringen – nicht immer mal wieder, sondern wiederkehrend und verhältnismäßig. Es sei denn, die Quoten werden schlechter, so war es bei der anderen Kultserie „Lindenstraße“, die dann abgesetzt wurde.

Warum muss trotz Rekorden und vermeintlichem Geldregen bei den öffentlich-rechtlichen Sendern so gespart werden?

Dagegen waren die Shows der 1990er ja noch ein Lichtblick mit wirklichem Witz und Unterhaltungswert und hatten – meines Erachtens – damals ihren Höhepunkt erreicht. Was bleibt dann noch? Die Kultur- und Informationsformate etwa beim SWR bzw. das SWR-Kulturprogramm in dieser Breite, die noch so etwas wie Substanz enthalten? Ich würde sagen: Ja – wenn denen nur nicht das finanzielle Aus drohen würde, weil die Sender stets sparen wollen – oder müssen? Denn gleichzeitig vermelden die Medien in einer gewissen Regelmäßigkeit, dass ZDF und Das Erste beste Marktanteile seit Jahrzehnten erreicht und 2023 Rekordzahlen aufgestellt haben (Januar 2025) oder dass ZDF das Geschäftsjahr 2023 mit fast 30 Millionen Überschuss abgeschlossen habe (November 2024). Wirklich? Also, dann bleibt nur eine Erkenntnis: In Deutschland ist das Glas auch dann halb leer, wenn es Geld regnet. Warum muss trotz Rekorden und vermeintlichem Geldregen dann so gespart werden?

Claudia Tieschky, Medienredakteurin der Süddeutschen Zeitung, hat in einem Beitrag Ende vergangenen Jahres die Eignung und Konkurrenzfähigkeit Deutschlands im internationalen Vergleich als Produktionsland infrage gestellt. Björn Böhning, Geschäftsführer der Produktionsallianz, hat auf der Creators Conference 2024 neue Wege in der Produktion und Finanzierung gefordert. Denn zwischendrin blitzen besondere Produktionen aus Deutschland oder mit deutscher Beteiligung auf wie etwa „The Outrun“ von

Nora Fingscheidt, „September 5“ von Tim Fehlbaum oder „Die Saat des Heiligen Feigenbaums“ von Mohammad Rasulof. Laut eines Beitrags in Blickpunkt:Film fördert das Vergabegremium Distribution Support von German Films zudem 31 Kinostarts im Ausland von 20 deutschen Produktionen. Das ist doch was. In Zeiten der Globalisierung gibt es viele Produktionen, an denen mehrere Länder beteiligt sind, oder Streaming-Dienste wie Netflix schaffen es, bei uns und in anderen Ländern die Film- und Fernsehlandschaft zu beleben – man denke etwa an die deutschen Serien „Dark“ oder „1899“. Allerdings verfolgt Netflix auch anspruchsvolle Ziele rein wirtschaftlicher Art, heißt: Erfüllt eine Serie die Quote nicht, wird sie kurzerhand und rigoros abgesetzt. Das hilft unseren Produktionsfirmen nicht – bis auf die wenigen, die an einer Netflix-Produktion temporär beteiligt sind.

In Zeiten der Globalisierung gibt es viele Produktionen, an denen mehrere Länder beteiligt sind, oder Streaming-Dienste wie Netflix schaffen es, bei uns und in anderen Ländern die Film- und Fernsehlandschaft zu beleben

Ich gebe zu, es ist nicht alles schlecht. Wir haben tolle Leute und Produktionen. Aber wenn wir von Hollywood reden, reden wir von Marken. Wenn wir von amerikanischen Filmschaffenden reden, dann reden wir von Marken. Die Marken, die wir haben, sind Exportschlager oder Gewächse der 1990er – jedenfalls in dieser Fülle. Vielleicht sind wir in Deutschland zu politisch geworden, weniger wirtschaftlich und mutig? Wer entscheidet, ist nicht zwingend entschieden. Und wer entschieden ist, entscheidet nicht zwingend gut. Aber das wissen nur die, die entscheiden (dürfen) – wenn sie denn entscheiden.



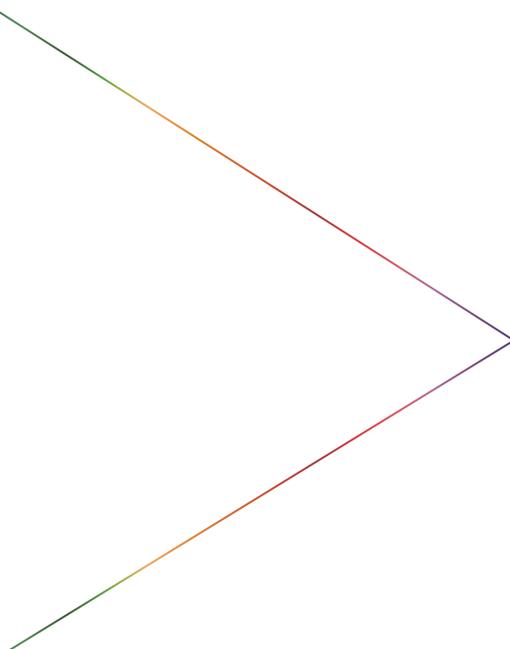
Foto: Angelika Stehle Fotografie

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.

Die kulturpolitischen Programme zur Bundestagswahl 2025 im Vergleich

Unsere Portal-Reihe „Wahlkultur“ stellte in den vergangenen Wochen die Programme jener Parteien vor, die derzeit die größte Chance auf Bundestagsplätze in der nächsten Legislatur haben. Meine Kollegin Kristin Oswald und ich haben die Wahlprogramme dabei auf jene Aspekte untersucht, die für die Kulturpolitik der nächsten Jahre von Bedeutung sein könnten. Dieser finale Beitrag vergleicht die Pläne der einzelnen Parteien hinsichtlich der aktuellen Herausforderungen im Kulturbereich.

Ein Beitrag von Julia Jakob



I. Rang und Einordnung von Kulturpolitik in den Parteiprogrammen

Die Gewichtung von Kulturpolitik in den Wahlprogrammen zur Bundestagswahl 2025 variiert stark zwischen den Parteien – sowohl in Umfang als auch in inhaltlicher Ausrichtung. Eine zentrale Gemeinsamkeit ist die deutliche Kürzung der Kulturkapitel im Vergleich zur letzten Wahl, was auf eine geringere Priorisierung des Themas hindeutet. Allerdings wird bei allen Parteien Kultur in einem eigenen Abschnitt thematisiert, wobei fast alle auch öffentlich-rechtliche Medien und Pressefreiheit in ihren kulturpolitischen Kapiteln behandeln.

Ebenso sehen zwar alle Parteien Kultur als förderwürdigen Bereich an, jedoch ist die Rolle des Staates einer der zentralen Streitpunkte. Das dürfte auch mit den verschiedenen Perspektiven auf Kultur und deren gesellschaftliche Funktion zusammenhängen. Dass CDU/CSU unter Friedrich Merz dabei im Vergleich zu 2021 in ihrem Kulturverständnis – und auch in anderen Bereichen, (s. Abstimmung vom 29.01.25 gemeinsam mit FDP,

¹ Anm. d. Verfasserin: Die Analyse des kulturpolitischen Programms der Grünen basiert auf dem Entwurf des Wahlprogramms der Partei. Dieses wurde am 26.01.25 finalisiert und entsprechend überarbeitet, wodurch sich einige Aktualisierungen ergeben, die z.T. in diesem Vergleich ergänzt wurden.

BSW und AfD) – noch einmal konservativer geworden ist, zeigt sich u.a. darin, dass Union und AfD vor allem und in ähnlicher Weise auf traditionelle Kultur und nationale Identität fokussieren. Dabei betonen beide Parteien Kultur insbesondere als identitätsstiftendes Element im Sinne einer „Leitkultur“, ohne diese klar zu definieren, und setzen sich vor allem für geschichtsbezogene oder „hochkulturelle“ Kulturformen ein. Zeitgenössische und sozial ausgerichtete Kulturformen bleiben hingegen unerwähnt. Zudem lehnt die AfD Ansätze wie Dekolonisierung und multikulturelle Einflüsse ab. Im Unterschied dazu betonen FDP und BSW Kultur als wirtschaftlichen Faktor. Die Linke, Grüne¹ und SPD sehen Kultur vor allem als demokratischen, gesellschaftlichen Raum. Dabei setzen sie auf ein breites Kulturverständnis, das von Hochkultur über Soziokultur bis hin zur Pop- und Subkultur reicht. Diese Parteien ziehen auch häufiger Verweise zwischen Kultur und anderen Kapiteln.

Da Kultur in allen Programmen knapper behandelt wird als in der Vergangenheit, werden die Pläne mitunter nur sehr vage dargelegt und lassen viel Raum für Mutmaßungen.

II. Besonders betonte Inhalte der kulturpolitischen Programme

Trotz unterschiedlicher Schwerpunkte lassen sich einige übergreifende Gemeinsamkeiten in den kulturpolitischen Programmen der Parteien erkennen: So bekennen sich (fast) alle zur Bedeutung von Kultur, thematisieren Erinnerungspolitik (außer BSW und FDP) und betonen die Relevanz der kulturellen Bildung (außer AfD), jedoch mit unterschiedlichen Schwerpunkten: Entsprechend ihres breiten Kulturverständnisses und der starken Rolle, die sie dem Staat in Hinblick auf Kultur zuweisen, wollen SPD, Grüne und Linke öffentliche Förderungen ausbauen, neue Themen und Gruppen in die Erinnerungskultur einbeziehen und den ÖRR stärken. Die anderen Parteien wollen diese Maßnahmen hingegen eher reduzieren oder auf dem aktuellen Stand fortführen. So betonen FDP, Union, BSW und AfD marktwirtschaftliche Prinzipien und/oder private Förderung. Zudem fordern AfD, FDP und BSW eine grundlegende Umstrukturierung oder Abschaffung der Rundfunkgebühr. Erinnerungspolitisch möchte die AfD außerdem die „Höhepunkte der deutschen Geschichte“ stärker betonen und lehnt neben der Dekolonialisierung auch die Rückgabe kolonialer Güter ab, während die CDU/CSU neben der Förderung des deutschen Vertriebenenertes und Kolonialismus auch das Gedenken an die deutschen Diktaturen aufrecht erhalten möchte.

Unterschiede gibt es auch in den Vorhaben zur sozialen Absicherung von Kulturschaffenden: Besonders Grüne, SPD und Linke setzen sich hier für Verbesserungen ein, während FDP und CDU/CSU stärker auf Eigenverantwortung setzen oder die Schwierigkeiten der Kulturarbeit kaum bis gar nicht ansprechen. Darüber hinaus lehnen BSW und AfD politische Vorgaben in der Kulturförderung ab, die etwa auf Gleichberechtigung abzielen. SPD, Grüne und Linke setzen hingegen auf Vielfalt und Antidiskriminierung. Eine klimafreundliche Kulturpolitik thematisieren nur die Grünen, während andere Parteien (z. B. CDU/CSU, FDP, AfD) kaum darauf eingehen oder Kultur bei ihren klimabezogenen Plänen nicht nennen – die AfD leugnet sogar die Klimakrise.

Einen Überblick über die im Zusammenhang mit Kultur thematisierten Aspekte bietet die nachfolgende Tabelle. Die Reihenfolge entspricht der Veröffentlichung unserer Einzelanalysen:

Tabelle 1: Überblick zu den besonders betonten Inhalten der kulturpolitischen Programme von CDU/CSU, Bündnis 90/Die Grünen, SPD, BSW, AfD, FDP und Die Linke. Die Reihenfolge entspricht der Veröffentlichung unserer Einzelanalysen.

<p>CDU/CSU</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Leitkultur & Tradition: Bekenntnis zu „Leitkultur“, Erhalt von Brauchtum & Tradition durch öffentliche Kultureinrichtungen > Förderpolitik: Fokus auf auswärtige Kulturpolitik, Stiftung Preußischer Kulturbesitz & Leuchtturmprojekte, Soziokultur & freie Szene nicht erwähnt > Erinnerungskultur: Förderung zu totalitären Regimen, Kolonialismus, Antisemitismus & deutschem Vertriebenenerbe > Kulturelle Bildung & Ehrenamt: Stärkere Verankerung in Kultureinrichtungen, verpflichtendes Gesellschaftsjahr, Stärkung des Ehrenamts > Kreativwirtschaft & neue Technologien: Unterstützung der Branche unklar, KI & digitale Kultur als Einnahmequelle > Kulturorte & Gemeinnützigkeit: Anerkennung von Clubs als Kulturorte & E-Sport als gemeinnützig > ÖRR & Sprache: Reform des ÖRR gegen „Bevormundung“, Ablehnung gendergerechter Sprache im öffentlichen Raum
<p>Bündnis 90/ Die Grünen</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Kunsthfreiheit & Vielfalt: Schutz vor antidemokratischen Strömungen, breites Kulturverständnis inkl. Clubkultur, Design, Film & Games > Kulturelle Infrastruktur: Stärkung von Theatern, Kinos, Bibliotheken & Clubs, besonders in ländlichen Regionen > Soziale Absicherung: Reform der Künstlersozialkasse, Mindesthonorare in der Bundeskulturförderung, faire Vergütung im digitalen Raum > Medien & Journalismus: Förderung des Lokaljournalismus & gemeinnütziger Medien, Anpassung an digitale Bedingungen > Nachhaltigkeit: Weiterentwicklung der Green Culture Anlaufstelle für klimafreundliche Kulturbetriebe > Erinnerungskultur: Aufarbeitung von NS-Zeit, DDR-Unrecht, Kolonialismus; Förderung neuer Gedenkorte & Einwanderungsgeschichte

<p>SPD</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Kultur & Demokratie: Förderung von Kreativität, Innovation & gesellschaftlicher Teilhabe, Schutz von Kultur als Beitrag zur Demokratie > Erinnerungskultur: Aufarbeitung von NS-Verbrechen, Kolonialismus, SED-Diktatur & Demokratiegeschichte, Förderung regionaler Gedenkorte > Kulturelle Infrastruktur: Unterstützung national bedeutsamer Kultureinrichtungen (z. B. Stiftung Preußischer Kulturbesitz, Kulturstiftung des Bundes) > Soziale Absicherung: Ausbau der Künstlersozialkasse, faire Vergütung, Schutz im digitalen Raum (Urheberrecht, KI-generierte Inhalte) > Film & Popkultur: Steueranreize, zentrale Koordinationsstelle & Reform der Filmförderung, Förderung von Games, Kinos (v. a. im ländlichen Raum), Clubs & Popkultur > Medien & Digitalisierung: Schutz des ÖRR, Stärkung der Medienvielfalt & -kompetenz, Regulierung von Online-Plattformen gegen Fake News & Hassrede
<p>BSW</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Politische Unabhängigkeit: Politischen Einfluss auf Kultur & Medien reduzieren, jedoch ohne Abgleich zur aktuellen Praxis > Reform des ÖRR: Begrenzung von Gehältern, keine Gebührenerhöhung, parteiferne Gremien, mehr Einfluss für Gebührentzahler*innen > Fördermittelvergabe: Soll „diskriminierungsfrei & ohne politische Bekenntnisse“ erfolgen, Bedeutung unklar > Grundgesetz & Teilhabe: Unterstützung der Initiative „Schutz von Kunst & Kultur ins Grundgesetz“ > Kulturelle Bildung: Erhalt & Ausbau als fester Bestandteil der Schulbildung > Jugend & Infrastruktur: Ausbau von Bibliotheken, Musikschulen & Freizeiteinrichtungen für Kinder & Jugendliche
<p>AfD</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Nationale Kultur & Tradition: Fokus auf „deutsche“ Kultur, Traditionen & als positiv gewertete Geschichte > Erinnerungskultur: Betonung deutscher „Höhepunkte“, Ablehnung von Dekolonisierung & Rückgabe kolonialer Güter, Mahnmal für Opfer der kommunistischen Gewaltherrschaft > Sprachpolitik: Deutsch als Amtssprache im Grundgesetz, Verbot gendergerechter Sprache > Kulturförderung: Markt- & Publikumsorientierung, Ablehnung politischer Vorgaben > ÖRR-Reform: Abschaffung des Rundfunkbeitrags, Reduzierung auf Grundversorgung, Forderung nach „Entideologisierung“
<p>FDP</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Kultur & Freiheit: Kultur als Garant für Individualität, aber ohne konkrete Maßnahmen > Staatsziel Kultur: Verankerung im Grundgesetz > Kultur- & Kreativwirtschaft: Förderung als zentraler Wirtschaftszweig, ohne konkrete Maßnahmen > Breiter Kulturbegriff: Inklusion von Design, Games, Comics & Popkultur > Urheberrecht: Bestehendes Schutzniveau erhalten, keine klare Haltung zur Nutzung von Kunst durch KI

Die Linke

- > **Kultur als Teil der Daseinsvorsorge:** Begegnungsorte & kulturelle Infrastruktur sollen öffentlich gefördert werden
- > **Pflichtaufgabe der öffentlichen Hand:** Kulturförderung soll gesetzlich verankert werden und Vorrang vor Marktmechanismen haben
- > **Breites Kulturverständnis:** Genannt werden Museen, Musikschulen, Bibliotheken, Film, Clubs & Gedenkstätten
- > **Stärkere Finanzierung & Absicherung:** Unterstützung von ehrenamtlichen Angeboten, Produktionsräumen & Restitutionsprojekten
- > **Vielfalt & Antidiskriminierung in der Kulturförderung:** Gremien & Beiräte sollen paritätisch besetzt werden.
- > **Erinnerungskultur:** Fokus auf Antifaschismus, Fokus auf vernachlässigte Opfergruppen & dauerhafte Finanzierung von Gedenkstätten
- > **Kulturelle Bildung nur indirekt thematisiert:** Über Teilhabepläne für Kinder & Jugendliche (kostenlose Musikschulen & Bibliotheken)
- > **Stärkung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks:** Finanzielle Transparenz, Fokus auf gesellschaftspolitische Themen, Förderung gemeinnützigen Journalismus.
- > **Urheberrecht & KI:** Nicht-kommerzielle Nutzung erleichtern, KI-Anbieter sollen für Trainingsdaten zahlen, Gewinne aus KI besser verteilen

III. Kulturpolitik und gesellschaftliche Kontexte

Die Pläne der sieben untersuchten Parteien zeigen deutliche Unterschiede in ihrer Verknüpfung von Kultur mit gesellschaftspolitischen Zielen: Die Grünen, SPD und Linke sehen Kultur als Querschnittsaufgabe, die mit sozialen, wirtschaftlichen oder ökologischen Themen verbunden ist. Sie setzen auf eine stärkere öffentliche Förderung und faire Arbeitsbedingungen, SPD und Grüne zudem auf Maßnahmen zur Nachhaltigkeit. Die Linke hebt darüber hinaus soziale Gerechtigkeit und kulturelle Teilhabe hervor.

In Hinblick auf Digitalisierung betonen die meisten Parteien die Förderung von Open-Source-Technologien. Die FDP legt einen Fokus auf Start-up-Förderung. FDP, CDU/CSU und BSW fordern Bürokratieabbau im Kontext mit Digitalisierung, wohingegen SPD, Grüne und Linke auf digitale Teilhabe und mediale Vielfalt setzen.

Die konkreten Maßnahmen und Schwerpunkte unterscheiden sich teils erheblich, wie die nachfolgende Tabelle zeigt:

Tabelle 2: Überblick zur Verknüpfung von Kultur mit gesellschaftspolitischen Zielen in den kulturpolitischen Programmen von CDU/CSU, Bündnis 90/Die Grünen, SPD, BSW, AfD, FDP und Die Linke. Die Reihenfolge entspricht der Veröffentlichung unserer Einzelanalysen.

<p>CDU/CSU</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Digitalisierung: Ausbau von KI- & Cloud-Anwendungen, Förderung eigener Technologien, Open Data, kein Fokus auf Urheberrecht oder KI-Training > Nachhaltigkeit: Klimaneutralität bis 2045, Förderung erneuerbarer Energien & Kreislaufwirtschaft, keine konkreten Maßnahmen für Kulturbetriebe oder öffentliche Gebäude > Forschung: Schwerpunkt auf technischer Forschung, wirtschaftlicher Verwertung & Förderung von Hochschulausgründungen > Arbeitsmarkt & Wissenschaft: Stärkung des Mittelbaus & Nachwuchsforschender ohne spezifische Maßnahmen, Fokus auf Eigenverantwortung im Wissenschaftssystem
<p>Bündnis 90/ Die Grünen</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Kultur als Querschnittsaufgabe: Verbindung mit Bildung, Wirtschaft, Sozial- & Erinnerungspolitik zur Stärkung von Demokratie & Teilhabe > Aus- & Weiterbildung: Bessere Berufsorientierung, BAföG-Reform, mehr Unterstützung für Azubis & Kulturschaffende > Wissenschaft & Forschung: Dauerstellen statt Befristungen, Bürokratieabbau, bessere Hochschulfinanzierung > Wirtschaft & Kultur: Entlastung durch Digitalisierung, Förderung von Gründungen, erweiterter Gemeinnützigkeitsbegriff
<p>SPD</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Nachhaltigkeit & Klimaschutz: Klimagerechtes Bauen für öffentliche Einrichtungen, Solarstrom-Nutzung, nachhaltige öffentliche Beschaffung mit Tarifbindung & Geschlechtergerechtigkeit > Ländliche Infrastruktur: Förderung des inländischen Tourismus & kultureller Angebote im ländlichen Raum > Digitale Verwaltung & Partizipation: Digitalisierungsoffensive, mehr Bürgerbeteiligung & Transparenz > Bildung & Weiterbildung: Förderung der Volkshochschulen, Bildungsteilzeit für Weiterbildung unabhängig vom Betrieb, Digitalisierungsmaßnahmen > Digitalwirtschaft: Keine direkte Verbindung zur Kulturwirtschaft, Fokus auf Tech-Unternehmen & Gleichstellung in der Digitalbranche > Forschung & Innovation: Fokus auf Innovation, Transfer und Transformation ohne Verbindung zu Kultur- und Geisteswissenschaften, Unterstützung von Ausgründungen, mehr Planbarkeit bei Karrierewegen
<p>BSW</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Digitalisierung: Förderung von Open-Source-Software & frei verfügbaren KI-Modellen für Wissenschaft, Bildung & Kultur; Unabhängigkeit von US-Anbietern in der Verwaltung > Wirtschaft: Bürokratieabbau für den Mittelstand; Unterstützung von Unternehmen mit gebundenem Vermögen (GmbH-gebV), potenziell auf Kulturbetriebe übertragbar > Aus- & Weiterbildung: Stärkung der Berufsvorbereitung & Aufwertung von Ausbildungsberufen, Praktikumskonzepte für engere Kooperation mit Unternehmen, Förderung der Volkshochschulen > Studium: BAföG-Reform gefordert, aber keine konkreten Maßnahmen > Wissenschaft & Forschung: Mehr Hochschulfinanzierung durch den Bund, Einführung von Zivilklauseln, Kritik an Einschränkungen der Wissenschaftsfreiheit, Ende von Kettenbefristungen

AfD	<ul style="list-style-type: none"> > Gesellschaft & Integration: Ablehnung von Diversität & Geschlechtergerechtigkeit, Integration als Bringschuld > Nachhaltigkeit: Leugnung der Klimakrise, Streichung klimabedingter Staatsausgaben > Digitalisierung: Datenschutzlockerung, Kritik an „Zensur“ in sozialen Medien > Wissenschaft & Forschung: Fokus auf technische Innovationen, Ablehnung „ideologischer“ Wissenschaftsbereiche, Abschaffung von Gleichstellungszielen > Wirtschaft: Bürokratieabbau & Steuersenkungen für Unternehmen, weniger Marktregulierungen, vereinfachte private Altersvorsorge u. a. für Selbstständige
FDP	<ul style="list-style-type: none"> > Digitalisierung: Verwaltungsmodernisierung, Bürokratieabbau, KI-Förderung ohne stärkeren Urheber*innenschutz > Aus- & Weiterbildung: Förderung digitaler Kompetenzen, elternunabhängiges BAföG, steuerfreies Weiterbildungskonto > Wissenschaft & Forschung: Mehr Hochschulautonomie, erleichterte Anerkennung ausländischer Abschlüsse, Start-up-Förderung > Gesellschaft: Unterstützung der Bundesstiftung Magnus Hirschfeld, Erinnerungskultur zu LSBTI-Themen ohne konkrete Maßnahmen
Die Linke	<ul style="list-style-type: none"> > Nachhaltigkeit: Klimaneutralität bis 2040, nachhaltige Stadtentwicklung & Energieversorgung für öffentliche Einrichtungen > Diversität & Teilhabe: Stärkung von Kulturzentren, Gemeinnützigkeitsrecht für zivilgesellschaftliche Organisationen, Demokratieförderung > Bildung & Kulturelle Teilhabe: Zugang zu Kultur für Kinder & Jugendliche verbessern, Ganztagschulen & außerschulische Angebote stärken > Wissenschaft: Demokratisierung & bessere finanzielle Absicherung des Wissenschaftssektors, Förderung von Geistes- & Kulturwissenschaften mit Gegenwartsrelevanz > Digitalisierung: Förderung von Open-Source-Technologien & Open Data, bessere digitale Zugänglichkeit öffentlicher Forschung. > Wirtschaft & Arbeitsmarkt: Regulierung von Gewerbemieten zugunsten von Kulturorten, fairere Arbeitsbedingungen für Selbstständige & Kreativschaffende

IV. Arbeitsbedingungen im Kulturbereich

Gemäß ihren Ausrichtungen setzen die sieben Parteien in ihrer kulturpolitischen Arbeitsmarktpolitik unterschiedliche Schwerpunkte. Ein zentrales Unterscheidungsmerkmal ist der Umgang mit sozialer Absicherung und Beschäftigungsstrukturen im Kulturbereich: Dabei setzen CDU/CSU, FDP und AfD auf steuerliche Entlastung und private Vorsorge. Während CDU/CSU und FDP Selbstständige entlasten und Bürokratie reduzieren wollen, beschränkt sich die AfD auf eine Umsatzsteuerbefreiung für Kulturschaffende ohne weitere Maßnahmen zur sozialen Absicherung. SPD, Grüne, Linke und

BSW fokussieren auf Tarifbindung, höhere Mindestlöhne und bessere Absicherung von Selbstständigen. Die Linke, SPD und Grünen setzen zudem auf Reformen der Künstlersozialkasse und familienfreundlichere Arbeitsmodelle, wobei Die Linke zusätzlich weitreichende Arbeitszeitverkürzungen und eine Stärkung der Mitbestimmung fordert.

Ebenso variieren die Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel stark: CDU/CSU und SPD setzen auf Frauenförderung und Anreize für Rentner*innen während Linke und BSW stärker auf gerechte Löhne und Arbeitsbedingungen setzen. Die AfD und BSW betrachten Migration nicht als Lösung, während FDP und Grüne kaum explizite Pläne hierzu nennen.

Insgesamt zeigt sich in der nachfolgenden Tabelle das Spannungsfeld zwischen liberalen Ansätzen der Selbstverantwortung und staatlich regulierter Absicherung – teils mit tiefgreifenden Auswirkungen auf Kulturschaffende:

Tabelle 3: Überblick zu den Plänen der kulturpolitischen Arbeitsmarktpolitik von CDU/CSU, Bündnis 90/Die Grünen, SPD, BSW, AfD, FDP und Die Linke. Die Reihenfolge entspricht der Veröffentlichung unserer Einzelanalysen.

<p>CDU/CSU</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Löhne & Einkommen: Steuerliche Entlastung niedriger & mittlerer Einkommen, höhere Tarifbindung mit flexibleren Öffnungsklauseln > Arbeitszeit & Flexibilität: Wöchentliche statt tägliche Höchstarbeitszeit, rechtssichere Regelung für Homeoffice & mobiles Arbeiten > Soziale Absicherung: Stärkung der privaten Altersvorsorge & Betriebsrenten, verbindliche Altersvorsorgepflicht für Selbstständige > Selbstständige: Reform des Statusfeststellungsverfahrens zur Vermeidung von Scheinselbstständigkeit > Fachkräftemangel: Förderung der Erwerbsintegration von Frauen (bessere Kinderbetreuung, steuerliche Vorteile), Anreize für längeres Arbeiten im Rentenalter > Prekäre Beschäftigung: Fokus auf Qualifizierung & Vermittlung durch Jobcenter, mögliche Anreize zum Branchenwechsel > Pendlerpauschale: Erhöhung zur Entlastung von Berufspendler*innen
<p>Bündnis 90/ Die Grünen</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Soziale Absicherung: Reform der Mindestbemessungsgrenze in der Krankenversicherung für Soloselbstständige, Abschaffung sachgrundloser Befristungen > Familienvereinbarkeit & Rente: Mehr sozialversicherungspflichtige Beschäftigung, flexible Arbeitszeiten, bessere Kinderbetreuung, Mutterschaftsgeld für Selbstständige, Anreize für längeres Arbeiten > Ehrenamt: Steuerfreie Aufwandsentschädigungen, bessere Zugänge für benachteiligte Gruppen, Engagementkarte mit Kulturvergünstigungen > Diversität & Teilhabe: Bundespartizipationsgesetz zur Förderung von Vielfalt in Behörden & Kulturverwaltung

<p>SPD</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Löhne & Sicherheit: Stärkere Tarifbindung, Bundestariftreuegesetz, Abschaffung sachgrundloser Befristungen > Arbeitszeit & Vereinbarkeit: Flexible Modelle, bessere Kinderbetreuung, Steuererleichterungen für sorgearbeitende Eltern > Selbstständige: Altersvorsorgepflicht, besserer Zugang zur Arbeitslosenversicherung, Mutterschutz für Selbstständige > Arbeitsplatzsicherheit: Strukturhilfen für KMU, Weiterbildungsförderung und bessere Qualifizierungsmöglichkeiten für Arbeitslose > Fachkräftemangel: Unterstützung für weiterarbeitende Rentner*innen, elternunabhängiges BAföG, Ausbau von Freiwilligendiensten zur Berufsorientierung
<p>BSW</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Soziale Absicherung: Reform der Künstlersozialkasse, Schutzinstrumente gegen Verdienstaufschläge, Bürgerversicherung für alle Arbeitseinkommen > Löhne & Tarifbindung: Mindestlohn auf 15 €, stärkere Tarifbindung für gerechtere Arbeitsbedingungen > Selbstständige: Reform des Statusfeststellungsverfahrens für Scheinselbstständigkeit, mehr Rechtssicherheit für Auftraggeber & Selbstständige > Familien & Vereinbarkeit: Flexiblere Arbeitszeiten, bessere Kinderbetreuung zur Reduzierung des Gender-Care-Gaps > Rente: Einführung eines Mindestrentensystems nach österreichischem Vorbild zur Vermeidung von Altersarmut > Regionale Förderung: Bessere Karrieremöglichkeiten für Ostdeutsche in Wissenschaft, Verwaltung & Kultur
<p>AfD</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Steuerliche Entlastung: Umsatzsteuerbefreiung für freischaffende Kulturschaffende bis zu einer nicht definierten Einkommensgrenze > Soziale Absicherung: Erhalt der Künstlersozialkasse ohne weitere Verbesserungen > Familien & Erwerbstätigkeit: Unterstützungsmaßnahmen für Eltern (höheres Kinderbetreuungsgeld, bessere Kinderbetreuung, flexible Arbeitszeiten), aber keine Mindesthonorare oder Tarifbindung > Altersvorsorge: Höhere Steuerfreibeträge für private Altersvorsorge, jedoch kaum wirksam für Geringverdienende > Arbeitslosenversicherung: Verschärfte Bedingungen (längere Beitragszeiten, kürzere Bezugsdauer), potenziell nachteilig für Kulturschaffende mit unsicheren Jobs > Fachkräftemangel: Keine Zuwanderung, Fokus auf höhere Geburtenrate & längere Erwerbstätigkeit statt gezielter Fachkräfteförderung
<p>FDP</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Selbstständige: Anpassung der Krankenversicherungsbeiträge, Reform der Scheinselbstständigkeit > Arbeitszeit & Familie: Flexiblere Arbeitszeiten, bessere Absetzbarkeit von Betreuungskosten, Ablehnung der Vier-Tage-Woche > Altersvorsorge: Wahlfreiheit beim Renteneintritt, Einführung einer Aktienrente, Förderung privater Vorsorge > Arbeitslosigkeit: Reform des Bürgergelds mit Fokus auf Arbeitsanreize > Ehrenamt: Bürokratieabbau & steuerliche Erleichterungen für Kulturvereine & Freiwillige

Die Linke

- > **Soziale Absicherung:** Ausbau der Künstlersozialkasse, Mindesthonorare, bessere Renten- & Arbeitslosenversicherung für Selbstständige
- > **Faire Beschäftigung:** Abschaffung sachgrundloser Befristungen, höhere Tarifbindung, Mindestlohn-Erhöhung
- > **Arbeitszeit & Planbarkeit:** 40 Stunden Höchstarbeitszeit pro Woche, Sabbatjahre mit Rückkehrrecht, allgemeine Arbeitszeitverkürzung
- > **Vereinbarkeit von Beruf & Familie:** Kostenfreie Ganztagsbetreuung, Mutterschutz für Freiberuflerinnen, Rückkehrrecht nach Elternzeit
- > **Mitbestimmung & Schutz:** Stärkere Betriebsräte, verpflichtende Betriebsvereinbarungen, bessere Arbeitsaufsicht
- > **Weiterbildung & Fachkräftemangel:** Rechtsanspruch auf Weiterbildung, Anerkennung ausländischer Abschlüsse, Förderung benachteiligter Gruppen

V. Gestaltung des Verhältnisses zwischen Bund, Ländern und Gemeinden

Auch beim Verhältnis zwischen Bund, Ländern und Kommunen unter anderem in Bezug auf die Organisation und Finanzierung von Kultur setzen die Parteien unterschiedliche Schwerpunkte: So betonen CDU/CSU, AfD und FDP die Kulturhoheit der Länder und fordern weniger Bundesinterventionen. SPD, Grüne und Linke wollen hingegen den Bund stärker in die Kulturförderung einbinden, wobei Die Linke und die Grünen das Kooperationsverbot gänzlich abschaffen wollen. Finanziell setzen SPD, Grüne und BSW auf stärkere Unterstützung der Kommunen durch den Bund, während FDP und CDU/CSU Bürokratieabbau und klarere Zuständigkeiten fordern. Die AfD will Bundesaus- und -aufgaben allgemein kürzen. Besondere Akzente setzen die Grünen mit Energieprojekten für Kommunen, die SPD mit besserer Koordinierung der Ministerien und das BSW mit mehr kommunaler Entscheidungsfreiheit. Pläne für den kommunalen Schuldenabbau bzw. finanziellen Entlastung finden sich bei den Grünen, der SPD, BSW, AfD und der Linken.

Insgesamt zeigt sich in der nachfolgenden Tabelle ein Spannungsfeld zwischen mehr Eigenverantwortung für Kommunen und stärkerer Bundesförderung:

Tabelle 4: Überblick zu den Plänen der Gestaltung des Verhältnisses von Bund, Ländern und Kommunen in den kulturpolitischen Programmen von CDU/CSU, Bündnis 90/Die Grünen, SPD, BSW, AfD, FDP und Die Linke. Die Reihenfolge entspricht der Veröffentlichung unserer Einzelanalysen.

CDU/CSU	<ul style="list-style-type: none"> > Föderalismus: Klare Betonung der Kulturhoheit der Länder, keine Änderungen an Zuständigkeiten des Bundes > Verwaltung & Bürokratieabbau: Verschlinkung & Digitalisierung der Verwaltung, unklar > Bundeskulturpolitik: Mögliche Reduzierung von Beauftragten & Personal in der Bundesverwaltung
Bündnis 90/ Die Grünen	<ul style="list-style-type: none"> > Finanzielle Stärkung der Kommunen: „Deutschlandfonds“ & „Pakt für ein modernes Deutschland“ zur Sicherung kommunaler Liquidität & Investitionen > Transparenz & Fördermittel: Ausbau der Förderdatenbank, mehr ungebundene Mittel für Kommunen zur eigenständigen Kulturförderung, Abschaffung des Kooperationsverbotes > Schuldenabbau: Unterstützung bei Altschulden & vollständige Übernahme übertragener Aufgaben durch Bund & Länder > Klimafreundliche Infrastruktur: Kommunen sollen stärker von Energieprojekten profitieren > Digitale Verwaltung: Standardisierte IT-Strukturen, Automatisierung & KI für effizientere Zusammenarbeit
SPD	<ul style="list-style-type: none"> > Kultur als Staatsziel: Verankerung in der Verfassung, Betonung des kooperativen Föderalismus > Finanzielle Entlastung der Kommunen: Reform der Schuldenregel, „Zukunftspakt Bund, Länder, Kommunen“, höhere Steuereinnahmen > Bürokratieabbau & Modernisierung: Verschlinkung von Planungs- & Genehmigungsverfahren, flexiblere Arbeitsmodelle > Bundesverwaltung: Mehr ressortübergreifende Strategien
BSW	<ul style="list-style-type: none"> > Stärkung der Kommunen: Mehr Entscheidungsfreiheit über Ausgaben, weniger Abhängigkeit von Fördermitteln > Finanzielle Entlastung: Bund soll Kommunen ausreichend Mittel bereitstellen > Gleichwertige Lebensverhältnisse: Förderung kultureller Angebote in ländlichen Regionen, Ausbau kultureller Bildung als Teil des Investitionsprogramms „Kinder und Bildung“
AfD	<ul style="list-style-type: none"> > Kulturhoheit der Länder: Begrenzung der kulturpolitischen Aktivitäten & Förderungen des Bundes, Kommunen nicht erwähnt > Einsparungen im Kulturbereich: Streichung „ideologisch geprägter“ Programme, Neubewertung von (kulturbezogenen) Bundesunternehmen & NGOs > Konnexitätsprinzip: Verwaltungsebene, die eine Maßnahme beschließt, soll sie auch finanzieren, potenzielle Entlastung der Kommunen > Bürokratieabbau & Verwaltung: Weniger Bürokratie, mehr Eigenverantwortung, Fokus auf Kostensenkung
FDP	<ul style="list-style-type: none"> > Föderale Modernisierung: Klare Aufgabenverteilung, weniger Bürokratie, mehr Eigenverantwortung für Länder & Kommunen > Bildungsföderalismus: Stärkere Bundesrolle zur Sicherung von Bildungsqualität > Bundesverwaltung: Reduzierung von Ministerien & Behörden > Bürokratieabbau: Vereinfachung des Vergaberechts, Erleichterungen für Unternehmen
Die Linke	<ul style="list-style-type: none"> > Abschaffung des Kooperationsverbots: Ermöglichung direkter Bundesförderung für Bildung & Kultur > Kultur als Gemeinschaftsaufgabe: Verankerung von künstlerischer Freiheit & Bildung im Grundgesetz > Finanzielle Stärkung der Kommunen: Schuldenreduktion, Abschaffung der Schuldenbremse für Bund & Länder > Erleichterte Förderung: Wegfall kommunaler Eigenanteile bei Bundesförderung, Verstärkung von Förderprogrammen des Bundes

VI. Auswärtige Kulturpolitik und -förderung

Die auswärtige Kulturpolitik unterscheidet sich ebenfalls stark zwischen den Parteien, wobei sich das BSW gar nicht dazu äußert: CDU/CSU und FDP betrachten sie vorrangig als Mittel zur Wertevermittlung, für wirtschaftliche Kooperation und Standortförderung. Konkrete Maßnahmen zur historischen Aufarbeitung fehlen. SPD und Grüne setzen hingegen auf Demokratieförderung, Dekolonialisierung und zivilgesellschaftliche Zusammenarbeit. Die Grünen legen zudem Wert auf den Schutz gefährdeter Kulturschaffender. Die Linke betont soziale Gerechtigkeit und interkulturellen Austausch. Wie bereits in den Vorhaben zur innenpolitischen Kulturarbeit instrumentalisiert die AfD Kultur auch in der auswärtigen Kulturpolitik zur nationalen Identitätsstärkung.

Tabelle 5: Überblick zu den Vorhaben für die auswärtige Kulturpolitik und -förderung in den kulturpolitischen Programmen von CDU/CSU, Bündnis 90/Die Grünen, SPD, BSW, AfD, FDP und Die Linke. Die Reihenfolge entspricht der Veröffentlichung unserer Einzelanalysen.

CDU/CSU	<ul style="list-style-type: none"> > Fokus auf westliche Partnerschaften: Stärkung der Beziehungen zu europäischen Nachbarn & den USA, keine explizite Erwähnung des Goethe-Instituts > Wirtschaft & Sicherheit im Vordergrund: Internationale Kulturpolitik wird vor allem im wirtschaftlichen & sicherheitspolitischen Kontext betrachtet > Kaum Bezug zu Postkolonialismus & Erinnerungskultur: Keine klaren Aussagen zur historischen Verantwortung oder Förderung postkolonialer Aufarbeitung > Internationale Kulturkooperationen: Unterstützung fortgeführt, aber ohne konkrete Maßnahmen oder Bezug auf Arbeitsbedingungen internationaler Kulturschaffender
Bündnis 90/ Die Grünen	<ul style="list-style-type: none"> > Kultur als Brücke & Demokratieförderung: Stärkung der Mittlerorganisationen & Ausbau internationaler Forschungskooperationen > Erleichterung internationaler Zusammenarbeit: Schnellere Visavergabe für ausländische Künstler*innen, bessere Beratung für Hochschulen & Forschungseinrichtungen > Dekolonialisierung & Verantwortung: Fortführung des Versöhnungsprozesses mit ehemaligen deutschen Kolonien, besonders Namibia > Geschlechtergerechtigkeit: Integration in alle internationalen Projekte, mehr Mittel für Frauenrechtsorganisationen > Schutz gefährdeter Kulturschaffender: Unterstützung durch humanitäre Visa, schnellere Verfahren & Schutz vor transnationaler Repression
SPD	<ul style="list-style-type: none"> > Kultur als Teil der Außenpolitik: Förderung internationaler Zusammenarbeit, Fokus auf europäische & transatlantische Partnerschaften > Dekolonialisierung: Aufarbeitung kolonialer Kontinuitäten, besonders Aussöhnung mit Namibia > Feministische Außenpolitik: Gleichberechtigung & Menschenrechte als Grundlage für internationale Kultur- & Bildungspolitik > Zivilgesellschaftliche Kooperationen: Zusammenarbeit mit politischen Stiftungen, NGOs & Kulturschaffenden, Goethe-Institut nicht explizit erwähnt > Wirtschaft & digitale Infrastruktur: Förderung grenzüberschreitender Märkte & Dienstleistungen, keine spezifischen Maßnahmen für den Kulturbereich genannt

BSW	Auswärtige Kulturpolitik & -förderung werden im Wahlprogramm nicht erwähnt.
AfD	<p>> Nationale Identität & Abgrenzung: Kultur als Mittel zur Stärkung deutscher Identität, Ablehnung von kultureller „Durchmischung“ & globalen Einflüssen</p> <p>> Internationale Kulturförderung: Deutsche Auslandssender & Goethe-Institute sollen ein positives Deutschlandbild vermitteln, Fokus auf Wirtschaft & Tourismus</p> <p>> Deutschsprachige Minderheiten: Förderung deutscher Minderheiten im Ausland, während andere Minderheiten in Deutschland nicht als schützenswert gelten</p> <p>> Begrenzung internationaler Kooperationen: Kritische Haltung gegenüber NGOs & zwischenstaatlichen Organisationen</p> <p>> Entwicklungspolitik: Kürzung der Mittel, Fokus auf deutsche Sicherheits- & Wirtschaftsinteressen, keine Förderung zivilgesellschaftlicher Strukturen</p> <p>> Sprachpolitik: Einhaltung der Charta für Regional- & Minderheitensprachen, Deutsch soll EU-Amtssprache wie Englisch & Französisch werden</p>
FDP	<p>> Kultur als Wertevermittlung: Förderung der Goethe-Institute & digitaler Angebote, keine Betonung historischer Aufarbeitung oder Unterstützung ausländischer Kulturschaffender</p> <p>> Demokratieförderung durch Bildung & Kultur: Stärkung von Demokratie & Wohlstand durch kulturelle Vermittlung, jedoch ohne konkrete Maßnahmen</p> <p>> Interkultureller Austausch: Ausbau von Erasmus+ auf Schüler*innen & Auszubildende zur Förderung von Weltoffenheit & Dialog</p> <p>> Denkmalschutz: Einrichtung eines EU-weiten Kulturfonds nach britischem „National Trust“-Modell, Finanzierung größtenteils über Mitgliedsbeiträge & Eintrittseinnahmen</p>
Die Linke	<p>> Kolonialismus-Aufarbeitung: Förderung interkultureller Öffnung & historischer Verantwortung</p> <p>> Stärkung des internationalen künstlerischen Austauschs: Förderung von Dialog & nachbarschaftlichen Beziehungen</p> <p>> Internationale Zusammenarbeit auf Augenhöhe: Fokus auf soziale Gerechtigkeit, Demokratie & Menschenrechte</p> <p>> Erweiterung der Entwicklungszusammenarbeit: Kulturelle Projekte als Teil der Demokratieförderung</p> <p>> Mehr Kooperation mit Hochschulen & Wissenschaft: Insbesondere in Friedens- & Demokratieforschung</p> <p>> Schutz gefährdeter Wissenschaftler*innen: Programme ausbauen, Kulturschaffende werden nicht explizit erwähnt</p>

Fazit

Die kulturpolitischen Programme der Parteien unterscheiden sich nicht nur stark in Umfang, Schwerpunktsetzung und Konkretheit, sondern damit auch in ihrer Umsetzbarkeit: Die geplanten Maßnahmen von Grünen, Linken und SPD würden wohl sowohl die finanzielle Ausstattung des Kulturbereichs mit öffentlichen Mitteln als auch die Arbeitssituation von

Kulturschaffenden verbessern. Zugleich spielen hier unternehmerische Ansätze aus der Kultur eine geringere Rolle. Diese betonen hingegen die Union und FDP. Unter beiden Parteien und insbesondere der AfD wäre wohl eine stärker auf Wirtschaftlichkeit ausgerichtete Kulturpolitik auf Bundesebene zu erwarten, die sich auch die Arbeit kommunaler Kultureinrichtungen beeinflussen könnte. AfD und BSW setzen zudem jeweils eigene Schwerpunkte, die u.a. auf fragwürdigen Freiheitsbegriffen und populistischen Behauptungen beruhen und nicht erklären, inwieweit aktuell das Gegenteil – also keine Freiheit wegen angeblicher Überwachung und Ideologisierung – der Fall ist. Entsprechend vage bleiben beide Programme in vielen Bereichen, wenngleich der Fokus des BSW auf die soziale Absicherung von Kulturschaffenden und die Förderung kultureller Teilhabe und Bildung den Zugang zu Kultur sowohl für Publikum als auch für Kulturarbeiter*innen verbessern könnte. Die starken Privatisierungsbestrebungen der AfD hinsichtlich sozialer Absicherung könnte hingegen die Situation von Kulturschaffenden deutlich erschweren.

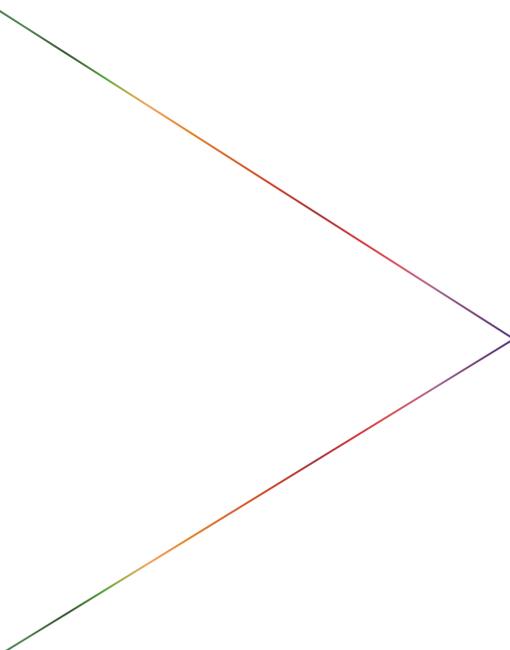
Insgesamt wird die größer gewordene Spaltung der politischen Lager im Bundestag auch in den kulturpolitischen Wahlprogrammen deutlich. Es liegt nun an Ihnen, Ihre Stimme am 23. Februar 2025 der Partei zu geben, deren Ziele für die Arbeitsbedingungen und die Potenziale des Kulturbetriebs am meisten mit Ihren Vorstellungen übereinstimmen.



Julia Jakob (31) studierte Musikwissenschaft und Kulturmanagement in Weimar. Praktische Erfahrungen im Kulturbetrieb sammelte sie bei unterschiedlichen Festivals und in verschiedenen Veranstaltungsbüros sowie als Künstler*innen-Agentin. Seit 2016 gehört sie zum KMN Team und ist seit 2021 die Chefredakteurin des Kultur Management Network Magazins. Sie arbeitet zudem freiberuflich als Lektorin, Dozentin und Moderatorin.

Viel zu verlieren

Eine Kolumne von Jérôme Jussef Lenzen



Wie viel wären Sie bereit zu bezahlen, um Ihren aktuellen Job weiterhin ausführen zu dürfen? Irritiert Sie diese Frage, weil Sie bislang davon ausgegangen sind, dass Ihnen ein monatliches Entgelt für die Ausführung ihrer Tätigkeit zusteht und Sie nicht andersherum dafür bezahlen sollten, um Arbeiten gehen zu dürfen? So abwegig die Frage erscheinen mag, für unsere Nachwuchskräfte gehört sie zur üblichen Abwägung. Ein Beispiel: Fünftes Semester, das tägliche Pendeln vom elterlichen Wohnort in die Unistadt nervt zwar, aber die 650 € für ein WG-Zimmer in Köln liegen jenseits der aktuellen Minijob-Grenze und sind somit nicht zu stemmen. Das Studium neigt sich dem Ende zu, die Noten sind ordentlich, aber außer Nebenjobs verfügt der Lebenslauf kaum über nennenswerte Referenzen.

Wie viel wären Sie bereit zu bezahlen, um Ihren aktuellen Job weiterhin ausführen zu dürfen?

Es muss also ein Praktikum her, denn bei den wenigen Werkstudierendenstellen in Kultureinrichtungen hat es bislang nicht geklappt. Schnell ein Blick auf den Stellenmarkt von Kultur Management Network geworfen, in der Kategorie „Studi-Jobs/Praktika“ ist doch eigentlich immer was los. Und siehe da – die erhoffte Einstiegsmöglichkeit in die Welt des Kulturmanagements wird plötzlich greifbar: Ein Praktikum in der Kommunikationsabteilung in Berlin, eines in der Dispo in Stuttgart und sogar eines bei einem Festival. So viele Möglichkeiten, um zu lernen, Arbeitserfahrung zu sammeln und endlich die erhoffte Referenz in den Lebenslauf schreiben zu können. 3 Monate in Vollzeit, dazu noch in einer mehr oder weniger spannenden Stadt. Was spricht dagegen? Eigentlich nur der Taschenrechner, denn in der üblichen Spanne zwischen „Keine Vergütung“ und maximal 500 € oder 600 Euro muss die dreimonatige Lehrzeit wohl oder übel als Investition in die eigene Zukunft schöngerechnet werden.

Spreche ich andere Personalverantwortliche und Führungskräfte darauf an, höre ich erstaunlich oft, dass das bei ihnen selbst schließlich auch nicht

anders gewesen sei – „Immerhin bieten wir Praktika an!“ Ich bin mir der Haushaltszwänge durchaus bewusst und kenne auch die Verdienstmöglichkeiten selbst für Leitungskräfte in der Freien Szene. In den Betrieben, in denen ich selbst in Verantwortung stand, sah es oftmals auch nicht viel besser aus: Erst gänzlich unbezahlte Kurz-Praktika, dann immerhin mit niedriger Vergütung. Und bei Volontariats-Gehältern und dem Bundesfreiwilligendienst sieht es auch alles andere als rosig aus. Mit dem Finger möchte ich daher zuallererst auch auf mich selbst zeigen. Trotzdem oder gerade deswegen treibt mich die Frage um: Wie können wir es anders machen? Denn wir sollten uns eines ganz bewusst machen: Was uns durch die fehlende Zugänglichkeit entgeht, ist eine Vielzahl an wichtigen Perspektiven von Menschen, die wir bei der Transformation unserer Kulturlandschaft in einer postmigrantischen Gesellschaft sehr gut gebrauchen können. Wenn wir dieses Problem nicht lösen, wird uns die Diversifizierung unseres Kulturbetriebs nicht gelingen.

Was uns durch die fehlende Zugänglichkeit entgeht, ist eine Vielzahl an wichtigen Perspektiven von Menschen, die wir bei der Transformation unserer Kulturlandschaft in einer postmigrantischen Gesellschaft sehr gut gebrauchen können.

Bei einem Fachaustausch des Kulturrats NRW zum Thema „Diversitätsorientierte Nachwuchsförderung“ erlebte ich vergangenes Jahr eine äußerst produktive Diskussion. Während sich alle Beteiligten der Dringlichkeit mehr als bewusst waren, war auch der Austausch erfrischend lösungsfokussiert. Die diskutierten Beispiele und Ideen gingen von stiftungsfinanzierten Trainee-Programmen über mehr Flexibilität in Hinblick auf die Praktikumszeiträume bis hin zu Teilzeitmöglichkeiten, damit sich Praktika mit Studium, Nebenjob und Co. vereinbaren lassen.

Darauf lässt sich aufbauen, noch wichtiger wird jedoch der grundsätzliche Wandel in der Haltung sein: Ohne eine gründliche Reflexion unserer Arbeitsbedingungen werden wir die Tür in den Kulturbereich auch weiterhin nur für einige wenige (Glückliche) einen Spalt weit offen halten. Wir brauchen mehr und besser vergütete Einstiegsmöglichkeiten. Denn sonst entscheidet weiterhin das Elternhaus, der Mietvertrag oder die Risikobereitschaft für Investitionen darüber, wer sich eine Referenz für den Lebenslauf erarbeiten darf.

Sie haben einen funktionierenden Ansatz der Nachwuchsförderung, den Sie gerne mit anderen teilen möchten? Lassen Sie es mich wissen:
jerome@lenzen-kulturmanagement.de



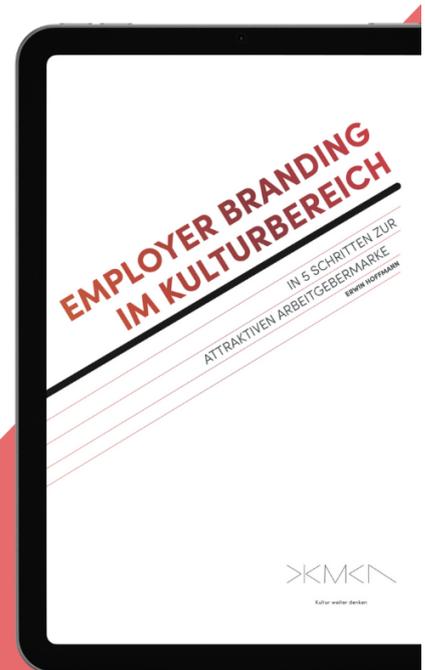
Jérôme Jussef Lenzen ist ungeduldig. Deswegen versucht er als Kulturarbeiter an der Schnittstelle zwischen Vermittlung, Management und Politik die Weichen auf Zukunft zu stellen. Sein aktueller Arbeitsschwerpunkt liegt auf den Herausforderungen von Kulturellem Erbe im Kontext der postmigrantisches Gesellschaft sowie Audience Development.

Anzeige

UNSER LEITFADEN

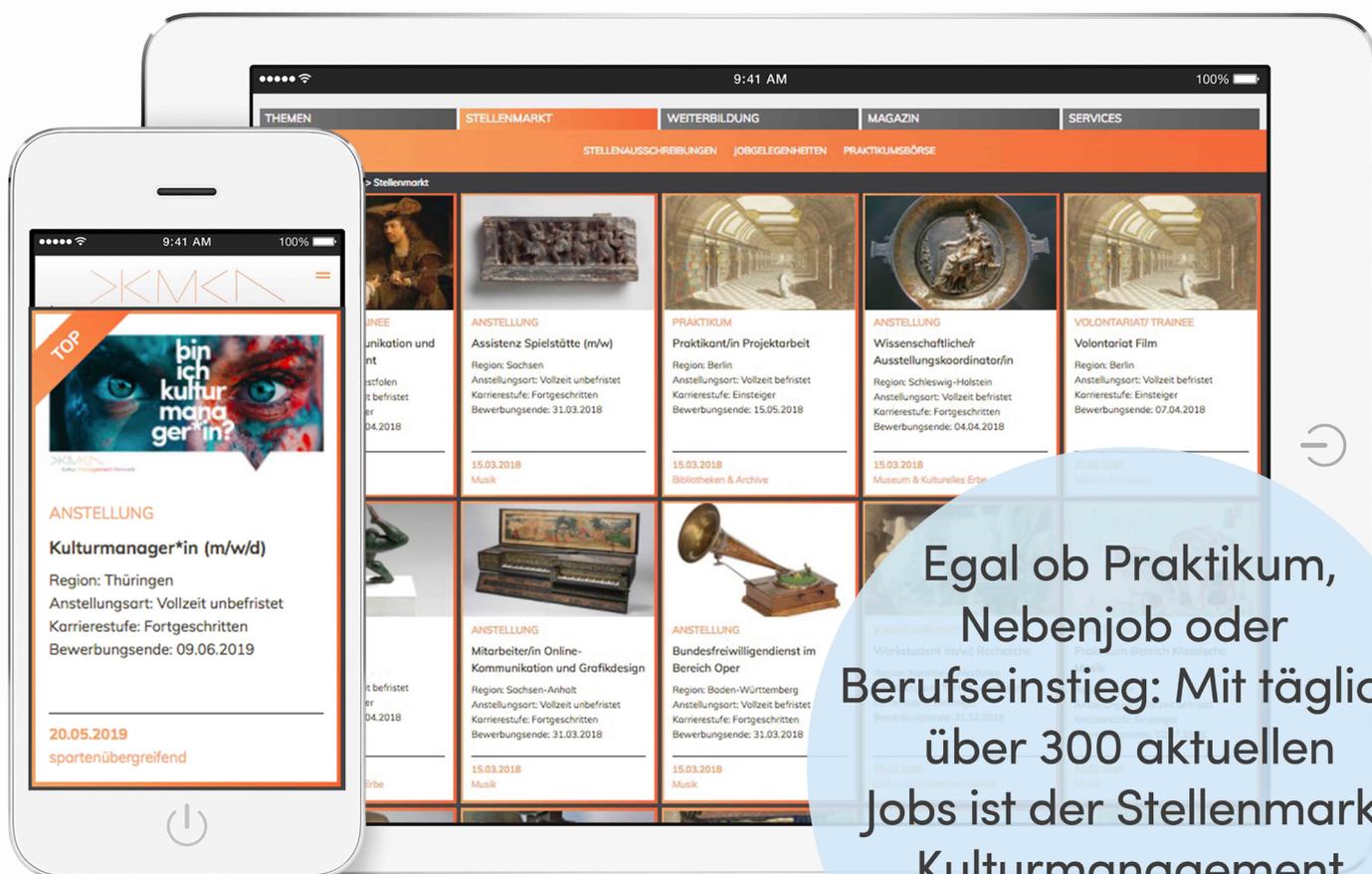
Employer Branding

- > vermittelt die Grundlagen von Employer Branding im Kulturbereich
- > unterstützt bei Planung & Umsetzung einer Arbeitgebermarke
- > gibt Tipps & Best Practices für die Ansprache von Bewerber*innen



KMK
Kultur Management Network

Job finden und für die Zukunft vorsorgen



Führung unter Unsicherheit

Sechs Herausforderungen für ein Kulturmanagement der Potentialisierung

Ein Beitrag von Julian Stahl

Die Überlagerung der aktuellen Krisen lässt Führung zu einer heiklen Angelegenheit werden. „Wie lässt sich führen“, so könnten sich Kulturmanagende fragen, „wenn unklar ist, wie die Zukunft aussieht? Wie kann ich Orientierung bieten, wenn ich selbst kaum einschätzen kann, wie sich die kommenden Jahre entwickeln?“ Die Frage danach, wie Kulturorganisationen bestmöglich auf unsichere Zukünfte reagieren können, steht angesichts der Vielzahl verwobener Herausforderungen im Zentrum vieler Debatten im Kulturbereich. Wie gelingt etwa die Anpassung an die Klimakrise? Wie lässt sich die gesellschaftliche Legitimation für die vielfältigen kulturellen Institutionen sichern? Wie kann die Kunstfreiheit gesichert werden? Klar ist nur, dass eine wesentliche Führungsaufgabe sein wird, Antworten auf Fragen wie diese zu finden.

Die Frage danach, wie Kulturorganisationen bestmöglich auf unsichere Zukünfte reagieren können, steht angesichts der Vielzahl verwobener Herausforderungen im Zentrum vieler Debatten im Kulturbereich.

Dabei lassen sich zwei gegenläufige Antworten beobachten: Erstens wird vielerorts der Versuch unternommen, der unsicheren Zukunft durch starke Kontrolle, den Rückgriff auf bereits Vertrautes und eine kleinteilige Planung zu begegnen – sei es durch Führungskräfte oder kulturpolitische Akteure. Zweitens gibt es auch Führungskräfte, die einen gegenteiligen Weg einschlagen und versuchen, in Offenheit und Unsicherheit der Zukunft Potential für Wandel und Veränderung zu sehen, um verändernden gesellschaftlichen Realitäten zu begegnen. Die Herausforderung von Führung unter Unsicherheit liegt darin, beide Möglichkeiten nicht als

entweder-oder zu begreifen. Stattdessen gilt es, eine Chance darin zu sehen, sowohl auf stärkere Planung und Kontrolle als auch auf offene Entwicklungsprozesse zu setzen, an deren Anfängen noch nicht absehbar ist, wohin der jeweilige Prozess führt. Um dieses Spannungsfeld genauer zu verstehen, werfen wir einen Blick auf sechs Handlungsfelder für ein Kulturmanagement der Potentialisierung.

Unsicherheit nutzen

Ein klassischer Versuch, mit Unsicherheit umzugehen, besteht darin, durch detaillierte Planung und kleinteilige Kontrolle der Umsetzung zukünftiges Verhalten zumindest temporär zu fixieren. Auf Grundlage einer genauen Analyse der Ausgangssituation werden die notwendigen Maßnahmen abgeleitet und deren Umsetzung kleinteilig kontrolliert, um bestmöglich zum Ziel zu kommen. Das gelingt allerdings nur, wenn die Ausgangsbedingungen konstant bleiben und sich alle Beteiligten darüber verständigen können, was das gemeinsame Ziel ist. Dieses Managementverständnis kommt an seine Grenzen, sobald sich die Ausgangslage im Prozess verändert oder sich das Ziel nicht eindeutig definieren lässt, weil sich zum Beispiel erst im Prozess eine mögliche Lösung zeigt. Und so ist es wenig verwunderlich, dass nicht erst seit der Corona-Pandemie nach flexibleren, anpassungsfähigeren Managementmodellen gesucht wird. Die Arbeit mit Szenariotechniken, der Ruf nach flachen Hierarchien oder Agilität stehen beispielhaft dafür. Ziel der Methoden ist eine flexible Organisation, die auf Veränderungen schnell reagieren und sich bestmöglich anpassen kann.

In der Gegenwart lässt sich kaum erahnen, wie die Zukunft aussehen wird. Wie lassen sich dann mit Blick auf die aktuellen Herausforderungen grundlegende Alternativen für eine bessere Zukunft entwickeln?

Dahinter steht ein sich veränderndes Verständnis für den Umgang mit Zukunft: Klassisches Projektmanagement geht von einem relativ stabilen Zusammenhang zwischen Gegenwart und Zukunft aus – auf Grundlage der Analyse des Problems – lässt sich ein Lösungsweg hin zu einer zukünftigen Situation aufzeigen. Allerdings zeigt sich im Arbeitsalltag oft, dass die Zusammenhänge wesentlich komplexer sind. In der Gegenwart lässt sich kaum erahnen, wie die Zukunft aussehen wird. Wie lassen sich dann

¹ Pors und Åkerstrøm 2019: 26. mit Blick auf die aktuellen Herausforderungen grundlegende Alternativen für eine bessere Zukunft entwickeln?

Die Soziologin Justine Grønþæk Pors und der Soziologe Niels Åkerstrøm Andersen haben für diese Suche den Begriff Potentialisierung geprägt: „Potentialisierung dreht sich um die Futurisierung der Zukunft und strebt danach, den Horizont jenseits des Horizonts zu erfassen und so neue Möglichkeiten zu erzeugen, die bislang noch nicht erwartet, erdacht oder denkbar sind.“ Eine wesentliche Quelle, neue Möglichkeiten zu entwickeln, liegt in der produktiven Nutzung von Unsicherheit und der Offenheit zukünftiger Alternativen. Nicht das Einhegen und Kontrollieren der Unsicherheit wird dann zu einer zentralen Führungsaufgabe, sondern das Ausnutzen und Aushalten der Reibungen und Turbulenzen, die durch Unsicherheit entstehen. Denn daraus lassen sich neue Möglichkeiten und Beweglichkeit gewinnen. Das lässt sich etwa beim Versuch verdeutlichen, im Zuge der Programmplanung eines Konzerthauses, abweichend von den sehr langen Planungszyklen, Freiräume für eine kurzfristigere Programmierung zu schaffen. Das führt einerseits zu Reibungen und Irritationen, da die gängigen Abläufe hinterfragt werden, andererseits können die Programmplaner*innen flexibler auf aktuelle Entwicklungen reagieren. Das stellt Leitende vor einen immensen Entscheidungsdruck: Versuchen sie eher, durch eindeutige Strukturen temporär klare Abläufe zu schaffen? Oder halten sie Entscheidungen bewusst offen, um unterschiedliche Alternativen aufrecht zu erhalten? Diese verschiedenen Entscheidungsmöglichkeiten lassen sich ebenfalls nur abwägen, was weitere Unsicherheit und Konflikte mit sich bringen kann.

Besser streiten

Die hohe Unsicherheit sowie die unterschiedlichen Ziele der jeweiligen Kultureinrichtungen führen oft zu Widersprüchen, die sich nicht auflösen lassen. Gerade vor dem Hintergrund einer zunehmend in Frage gestellten Legitimation von Kulturorganisationen und angesichts geringerer finanzieller Mittel zerren unterschiedliche Logiken an den Institutionen. Braucht es für die Zukunft einen möglichst offenen Raum für künstlerische Experimente? Oder eher einen rigiden Sparkurs? Eine stärkere Öffnung für diverse Öffentlichkeiten? Eine hohe Akzeptanz in der kommunalen Kulturpolitik? Oder Investitionen in Transformationsprojekte? In den meisten Fällen lassen sich hier keine einfachen und eindeutigen Antworten finden.

² vgl. Baecker 2017a.

Diese organisationsinternen Dilemmata führen zwangsläufig zu Konflikten. Führungskräfte können diese Konflikte schlicht als Störung des reibungslosen Betriebsablaufs sehen und versuchen, sie durch klare Entscheidungen zu beheben. Da in den meisten Fällen aber nicht eindeutig zu entscheiden ist, welches Ziel wichtiger ist als das andere, führt der Versuch, hier eindeutige Entscheidungen zu treffen, oft zu Folgeproblemen. Entscheidet die Leitung etwa zugunsten größerer Transformationsprojekte, kann das zu Einschnitten bei der Programmplanung führen; wird für einen Sparkurs entschieden, stellt sich die Frage, an welchen Stellen eingespart wird. Insofern lassen sich diese immanenten Widersprüche vielleicht temporär, aber nicht dauerhaft auflösen.

Führungskräfte können die unterschiedlichen Perspektiven als Quellen für Veränderungspotential sehen, die zum Hinterfragen einladen und Anlass für Veränderung bieten.

Führungskräfte können die unterschiedlichen Perspektiven aber auch als Quellen für Veränderungspotential sehen, die zum Hinterfragen einladen und Anlass für Veränderung bieten. So wandelten sich etwa während der Corona-Pandemie vielerorts die Social-Media-Kanäle von reinen Werbekanälen zu digitalen Bühnen. Anstelle des früheren Konflikts, ob Social-Media-Kanäle Teil der Öffentlichkeitsarbeit oder auch künstlerisch bespielbare Räume sind, entstanden innovative, digitale Formate an der Schnittstelle zwischen Künstler*innen, Publikum und Institution. Was während der Pandemie aus einer Notsituation entstand, lässt sich verallgemeinern und verdeutlicht die Möglichkeit, unterschiedliche Perspektiven nicht nur als Konfliktpotential, sondern als Stärke und Veränderungspotential zu sehen.

Daraus resultiert für Führungskräfte die Herausforderung, immer wieder ausloten (und aushalten) zu müssen, wann eindeutige Entscheidungen notwendig sind und wann bewusst unterschiedliche Perspektiven miteinander in die Diskussion gebracht werden sollen. Dafür gilt es, Formen des Streits zu finden und zu moderieren, die unterschiedliche Wege diskutieren, ohne persönlich zu verletzen.²

Hierarchien verstehen

Hierarchien haben im Kulturbetrieb einen schweren Stand. Kaum eine Stellenausschreibung kommt ohne den Hinweis auf „flache Hierarchien“

³ vgl. Balme 2019.

⁴ vgl. Baecker 2017b.

aus, was in einem Arbeitskontext nachvollziehbar ist, der so stark von der intrinsischen Motivation der Beteiligten lebt. Andererseits steht außer Frage, dass es nur wenige Berufsfelder wie im Kulturbereich gibt, in denen einzelne Personen so mächtig sind, dass es immer wieder zu Machtmissbrauch kommt.³

Und doch lohnt sich gerade mit Blick auf den Umgang mit Unsicherheit ein genauerer Blick auf die Funktionsweisen von Hierarchien: Laut Organisationsforschung dienen Hierarchien insbesondere dazu, Konflikte zu lösen und Anschlussfähigkeit herzustellen. Entsteht ein Konflikt zwischen zwei Mitarbeitenden, der nicht gelöst werden kann, können sich die beiden an ihre Führungskraft wenden, die eine bindende Entscheidung trifft. Zusätzlich wird durch Hierarchie organisiert, wie die Kommunikation bei Abstimmungsprozessen abläuft: Wer muss wann einer Entscheidung zustimmen? So lassen sich unter anderem durch Hierarchien komplexe Strukturen aufbauen und klare Entscheidungsprozesse fördern.

Mit Blick auf den Umgang mit Unsicherheit lohnt sich ein genauerer Blick auf die Funktionsweisen von Hierarchien: Laut Organisationsforschung dienen Hierarchien insbesondere dazu, Konflikte zu lösen und Anschlussfähigkeit herzustellen.

Die klassisch hierarchische Perspektive zwischen oben und unten ist wiederum eng verknüpft mit der Frage, wie eigenständig Teile der Organisation agieren können. Je stärker die oben-unten Dimension der Hierarchie gestärkt wird, also die Position der Vorgesetzten gegenüber ihrer Mitarbeitenden, desto weniger eigenständig können die Mitarbeitenden oder Projektteams arbeiten. Denn in ihren Entscheidungen müssen sie sich dann eng mit der nächsthöheren Ebene abstimmen. Wird die oben-unten Dimension hingegen geschwächt und weniger Kontrolle ausgeübt, gewinnen die einzelnen Teilbereiche und Mitarbeitenden an Autonomie und können ohne aufwändige Abstimmungsprozesse zwischen den Hierarchieebenen entscheiden.⁴ So können beispielsweise tagesaktuelle Veranstaltungen wesentlich unkomplizierter umgesetzt werden, wenn Projektteams flexibel und eigenständig agieren können, ohne einen zeit-aufwendigen Abstimmungsprozess durchlaufen zu müssen. Andererseits ist es gerade für die Arbeit von Projektteams notwendig, dass ihnen der Freiraum und die notwendigen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden,

⁵ vgl. Stäheli 2021.

wofür es eine hierarchische Entscheidung der Führungskraft braucht. Führungsaufgabe ist es, immer wieder neu abzuwägen, wann die Vor- und Nachteile von Hierarchien sinnvoll eingesetzt werden können, ohne Hierarchien von vornherein zu bewerten.

Schnittstellen managen

Sowohl mit Blick auf einen klugen Umgang mit Hierarchien als auch mit widersprüchlichen Perspektiven ist die strukturelle Steuerung und personelle Besetzung von Schnittstellen eine wesentliche Führungsaufgabe. Dazu gehören die Fragen: Wie verbinde ich die Arbeit von eigenständigen Projektteams mit der Verwaltung und Abrechnung der Organisation? Wie lassen sich einzelne Abteilungen mit ihren individuellen Logiken so koppeln, dass beide Perspektiven gleichermaßen wertgeschätzt werden und Aushandlungsprozesse so stattfinden können, dass keine persönlichen Konfliktfelder entstehen? Gerade im Vermitteln zwischen den unterschiedlichen Perspektiven – etwa künstlerischer Anliegen, finanzieller Überlegungen, technischer Notwendigkeiten oder rechtlich-administrativer Anforderungen – braucht es ein hohes Maß an Sensibilität, Fachwissen und kommunikativen Fähigkeiten, um die Schnittstellen zu moderieren. Gleichzeitig bieten gerade diese Zwischenräume das Potential für Unerwartetes, für Kreativität und neue, bisher unbedachte Alternativen.⁵ So entstehen in abteilungsübergreifenden Projekten etwa oft Momente der Reflexion der eigenen Arbeitsweise, die zu neuen Ansätzen und Lösungen führen können.

Gerade im Vermitteln zwischen den unterschiedlichen Perspektiven braucht es ein hohes Maß an Sensibilität, Fachwissen und kommunikativen Fähigkeiten, um die Schnittstellen zu moderieren.

Schnittstellen sind zudem auch nach außen wichtige Elemente für einen klugen Umgang mit Unsicherheit. Denn gerade das Knüpfen von Verbindungen zu Akteur*innen, die bisher nicht Teil des eigenen Netzwerks waren, kann neue Wege in eine unsichere Zukunft öffnen, wie etwa zu zivilgesellschaftlichen Institutionen oder Multiplikator*innen in verschiedenen Öffentlichkeiten. Diese Schnittstellen personell und strukturell klug zu besetzen, braucht ein Verständnis für die Wichtigkeit, Funktionalität und notwendigen Kompetenzen auf Seiten der verantwortlichen Führungskräfte.

Mitarbeiter*innen verstehen

Wir alle merken, dass die gegenwärtige und zukünftige Arbeit in Kulturinstitutionen herausfordernd ist. Für Führungskräfte und Mitarbeiter*innen gleichermaßen. Das Balancieren zwischen der Suche nach Stabilität und der vorhandenen Unsicherheit setzt die Organisationen unter Spannung. Die Arbeit unter Unsicherheit und das immer wieder notwendige Hinterfragen der eigenen Handlungen führt dazu, dass das, was gestern noch sicher schien, morgen ganz anders sein kann. Anders allerdings wird es kaum gelingen, angesichts der miteinander verwobenen Dynamik der aktuellen Herausforderungen handlungsfähig zu bleiben und in Zukunft neue Wege zu erproben. Führen ist in dieser Situation in hohem Maße fordernd. Insbesondere wenn man weiß, dass die Effekte von Führung sich nicht kausal planen lassen.

Es braucht eine fragende und zuhörende Führung, Zeit zum Austausch und nachvollziehbare Entscheidungen, die gleichermaßen Vertrauen und Sicherheit schaffen.

Erschwerend kommt hinzu, dass die Bedürfnisse von Mitarbeitenden hochindividuell sind und sich gleichzeitig die Rollenprofile und Arbeitsanforderungen schnell wandeln. Während die eine Mitarbeiterin Möglichkeiten sieht, sich weiterzuentwickeln und Freude daran hat, Neues auszuprobieren, fühlt sich ein anderer Mitarbeiter von der Dynamik überfordert und sucht nach Sicherheit und einem stabilen Stellenprofil. Verstärkt wird dieser Prozess durch Generationenunterschiede, etwa mit Blick auf das Verhältnis zwischen Lohn-, Care-Arbeit und Freizeit oder den Umgang mit digitalen Arbeitswerkzeugen bei gleichzeitig hoher intrinsischer Motivation und Identifikation mit der Arbeit. Hier braucht es eine fragende und zuhörende Führung, Zeit zum Austausch und nachvollziehbare Entscheidungen, die gleichermaßen Vertrauen und Sicherheit schaffen.

Reflexionsräume schaffen

Im Arbeitsalltag in Kulturorganisationen zeigt sich bei genauerem Hinsehen – gerade im informellen Gespräch zwischen Kolleg*innen – oft ein sensibles Gespür für organisationale Zusammenhänge. So wird zum Beispiel meist ungerne über Hierarchien gesprochen, aber im Grunde wissen

die meisten, wer im Zweifelsfall Entscheidungen trifft. Dabei werden viele Symptome für einen komplexen Arbeitsalltag häufig negativ beschrieben: als stressig, chaotisch, kompliziert, unzureichend. Der Wunsch nach Einfachheit und Klarheit ist oft nicht erfüllbar; zu widersprüchlich und komplex sind die Zusammenhänge. Insbesondere, wenn die Suche nach Potentialen und neuen Möglichkeiten im Mittelpunkt steht und Unsicherheit als produktive Kraft gesehen wird. Das liegt unter anderem daran, dass es abseits klassischer Kulturmanagement-Handbücher selten Begriffswerkzeuge und Methoden gibt, die einen genaueren Austausch über den Arbeitsalltag und Organisationsentwicklung zulassen.

Das Nachdenken und Sprechen über die eigene Organisation bilden den Ausgangspunkt für kluge Führung und die Organisation von Transformation.

Künstlerische Programme, Ideen und Inhalte können zwar oft mit höchster Präzision und Genauigkeit reflektiert werden. Währenddessen bleiben aber das Nachdenken und Sprechen über die eigene Organisation, ihre komplexen Zusammenhänge und Prozesse angesichts der Notwendigkeit von Transformation oft in bekannten, unzulänglichen Bahnen. Dabei bildet genau das den Ausgangspunkt für kluge Führung und die Organisation von Transformation. Allen Widrigkeiten und Herausforderungen zum Trotz, liegt hierin eine Chance, gemeinsam im Team die Zukunft zu gestalten, anstatt sich von aktuellen Entwicklungen in die Enge treiben zu lassen.

ANMERKUNG ZUM ARTIKEL

Der Artikel basiert auf dem abschließenden Kapitel der Dissertation „Organisation von (Un)sicherheit. Produktionshäuser der freien darstellenden Künste zwischen Planung und Potentialisierung“. In dieser wird die Frage untersucht, wie Produktionshäuser Unsicherheit organisieren: Wie wird Unsicherheit einerseits temporär unter Kontrolle gebracht und andererseits immer wieder produziert? Kern der Arbeit ist eine ausführliche qualitative Studie in zwei Produktionshäusern.

Zur Dissertation: <https://doi.org/10.48586/zu/11999>

LITERATUR

Balme, C. (2019a): *Institutional Aesthetics and the Crisis of Leadership*. In P. Eckersall & E. Grehan (Hrsg.), *The Routledge Companion to Theatre and Politics* (S. 169–172). New York: Routledge.

Baecker, D. (2017a): *Produktkalkül*. Berlin: Merve Verlag.

Baecker, D. (2017b): *Agilität in der Hochschule*. *Die Hochschule*, 26 (1), 19–28.

Pors, J. G. & Andersen, N. Å. (2019): *Potentialisierung organisieren. Die Entstehung eines neuen Wohlfahrtsregimes?* Wiesbaden: Springer VS.

Stäheli, U. (2021): *Soziologie der Entnetzung*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.



Dr. Julian Stahl ist wissenschaftlicher Mitarbeiter bei der Kulturstiftung des Bundes und leitet dort die Programme „tuned – Netzwerk für zeitgenössische Klassik“ und „Kunst & KI“. Er hat an der Zeppelin Universität in Friedrichshafen an der Schnittstelle von Kulturmanagement und Organisationssoziologie promoviert.

Emotionale Intelligenz und Empathie

Schlüsselfaktoren für den Erfolg von Kultureinrichtungen

Ein Beitrag von Anca Unertl

In einer Zeit, in der Kulturbetriebe wie Theater, Museen oder Konzerthäuser zunehmend mit gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und technologischen Herausforderungen konfrontiert sind, gewinnen sogenannte „weiche Faktoren“ an Bedeutung. Emotionale Intelligenz (EI) und Empathie sind dabei zentrale Kompetenzen, um den komplexen Anforderungen moderner Kulturbetriebe gerecht zu werden. Beide Bereiche sind eng miteinander verbunden und spielen im Kulturmanagement eine entscheidende Rolle, denn sie stärken insbesondere in Krisenzeiten und gesellschaftlichem Wandel die Beziehung zu Mitarbeitenden und Publikum.

Emotionale Intelligenz und Empathie sind als Fähigkeiten entscheidend für beruflichen Erfolg, effektive Führung, Teamarbeit und die Förderung eines positiven Arbeitsumfelds.

Die breite Forschung zu emotionaler Intelligenz und Empathie im Kontext der Arbeitswelt verdeutlicht, dass diese Fähigkeiten entscheidend für beruflichen Erfolg, effektive Führung, Teamarbeit und die Förderung eines positiven Arbeitsumfelds sind. Sie tragen dazu bei, Kommunikation zu verbessern, Konflikte zu lösen, Resilienz aufzubauen und die Produktivität zu steigern. Angesichts der wachsenden Bedeutung dieser Eigenschaften im Berufsalltag steigt auch der Bedarf an gezielten Trainings- und Entwicklungsprogrammen zur Förderung der emotionalen Intelligenz.

Emotionale Intelligenz und Empathie: Eine Einordnung

Der Begriff der emotionalen Intelligenz wurde maßgeblich vom amerikanischen Psychologen und Autor Daniel Goleman geprägt, dessen Arbeiten vorwiegend im Bereich der Sozial- und Kognitionspsychologie Beachtung finden. Goleman baute in seinen Forschungen auf den frühen Arbeiten der Psychologen Peter Salovey und John Mayer auf, die in den 1990er Jahren den Begriff der emotionalen Intelligenz einführten. 1995 veröffentlichte er sein richtungweisendes Buch „Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ“, in dem er das Konzept weiterentwickelte und einem breiten Publikum zugänglich machte. Dabei stellte er hier die These auf, dass emotionale Intelligenz oftmals einen größeren Einfluss auf den persönlichen und beruflichen Erfolg hat als der herkömmliche Intelligenzquotient (IQ).

Goleman identifizierte in seinem Modell fünf Kernaspekte emotionaler Intelligenz:

- > **Selbstwahrnehmung**, um eigene Emotionen zu erkennen und zu verstehen;
- > **Selbstregulation**, um diese zu kontrollieren und angemessen auszudrücken;
- > **Motivation**, um Emotionen zielgerichtet einzusetzen;
- > **Empathie**, um die Gefühle anderer zu erkennen und einfühlsam zu reagieren sowie
- > **soziale Fähigkeiten**, um effektiv mit anderen zu interagieren und Beziehungen zu gestalten.

Trotz gelegentlicher Kritik an der Vereinfachung seiner Ansätze bleibt Golemans Theorie ein wichtiger Impulsgeber. Vor allem für das Kulturmanagement liefert sie praxisnahe Ansätze zur Förderung von Führungs- und Kommunikationskompetenzen, Teamarbeit und erfolgreichen sozialen Interaktionen, die in diesem Bereich unverzichtbar sind.

Emotionale Intelligenz, Empathie und Kreativität: Die Verknüpfung

Emotionale Intelligenz, Empathie und Kreativität sind eng miteinander verbunden, denn sie fußen auf gemeinsamen psychologischen und neurologischen Prozessen, die das Verständnis und den Umgang mit Emotionen

fördern. Emotionale Intelligenz bildet die Grundlage, indem sie ermöglicht, eigene und fremde Emotionen zu erkennen und zu steuern, was kreatives Denken unterstützt. Empathie als zentraler Aspekt der EI stärkt das Verständnis für andere Perspektiven und dient in kreativen Feldern oft als Inspirationsquelle. Kreativität wiederum nutzt emotionale Erfahrungen und profitiert von der Fähigkeit, Emotionen gezielt einzusetzen. Ihre enge Verbindung zeigt sich in Bereichen wie Bildung, Kunst und Therapie, wo sie menschliche Beziehungen und innovative Ansätze gleichermaßen fördern.

Führung und Mitarbeitendenbindung

In Kulturbetrieben, die vielfältige Teams aus Kreativen, Techniker*innen und Verwaltungspersonal vereinen, sind emotionale Intelligenz und Empathie unverzichtbare Schlüsselkompetenzen für den langfristigen Erfolg. Führungskräften mit hoher emotionaler Intelligenz gelingt es, ihre Teams zu motivieren, Konflikte zu lösen und ein Umfeld zu fördern, in dem Kreativität und Innovation den notwendigen Raum bekommen. Besonders in hochdynamischen und ressourcenbegrenzten Bereichen des Kulturbereichs ist empathische Kommunikation entscheidend, um das Vertrauen und die Loyalität der Mitarbeitenden zu gewinnen.

Ein empathischer Führungsstil ist entscheidend für das Vertrauen, die Motivation und die Innovation in kreativen Teams von Kultureinrichtungen.

Publikumsbindung und -entwicklung

Emotionale Kompetenzen spielen auch bei der Bindung und Entwicklung von Publikum eine zentrale Rolle. Indem Kulturbetriebe durch empathisches Zuhören und gezielte Publikumsforschung besser auf die Bedürfnisse ihrer Besucher*innen eingehen, können sie maßgeschneiderte Angebote entwickeln, die sowohl bestehende Zielgruppen langfristig binden als auch neue, diversifizierte Publikumsschichten ansprechen. Besonders in den Bereichen Theater, Ausstellungen oder Festivals profitieren Organisationen von einem empathischen Verständnis für die sozialen und emotionalen Bedürfnisse ihrer Besucher*innen.

Gesellschaftlicher Wandel und Krisenmanagement

Ein weiteres zentrales Anwendungsfeld emotionaler Intelligenz ist das Krisenmanagement. Die COVID-19-Pandemie zeigt, wie wichtig es ist, Mitarbeitende und Publikum empathisch durch unsichere Zeiten zu begleiten. In Zeiten des gesellschaftlichen Wandels, etwa in Diskussionen um Diversität und Inklusion, sind Kulturbetriebe, die auf emotionale Intelligenz setzen, in der Lage, als Vorbilder in der Vermittlung von gesellschaftlich relevanten Themen zu wirken. Somit bleiben sie nicht nur Resonanzräume sondern werden auch zu Erlebnisorten, die eine niederschwellige Auseinandersetzung mit Zeitgeschehen und grundständigen Werten ermöglichen.

Strategien zur Förderung

Die Umsetzung emotionaler Intelligenz in Kulturbetrieben stößt jedoch oft auf Herausforderungen. Zeit- und Ressourcendruck, das Fehlen spezifischer Schulungen und traditionelle hierarchische Strukturen erschweren die Entwicklung einer empathischen Unternehmenskultur. Dennoch gibt es vielversprechende Ansätze zur Förderung dieser wichtigen Kompetenzen: Workshops und Schulungen zur emotionalen Intelligenz für Führungskräfte und Mitarbeitende sowie der Aufbau einer offenen Feedback-Kultur, um emotionale Dynamiken frühzeitig zu erkennen und konstruktiv zu bearbeiten.

Zeit- und Ressourcendruck, das Fehlen spezifischer Schulungen und traditionelle hierarchische Strukturen erschweren die Entwicklung einer empathischen Unternehmenskultur.

Insgesamt zeigen zahlreiche Studien, dass emotionale Intelligenz und Empathie essenzielle Faktoren sind, die dazu beitragen, die internen Strukturen zu stärken und ein nachhaltiges Publikumserlebnis zu schaffen. Zudem ermöglichen sie es, flexibel auf gesellschaftliche Herausforderungen und Veränderungen zu reagieren.

Kulturbetriebe, die in diese Fähigkeiten investieren, positionieren sich sowohl als attraktive Arbeitgeber als auch als relevante kulturelle Akteur*innen, die in einer zunehmend komplexen und vielfältigen Welt Orientierung bieten.

Rolemodels auf Leitungsebene: Ein empathischer Führungsstil gewinnt

In Opernhäusern, Museen, Orchestern oder Tanzensembles stehen kreative Prozesse im Mittelpunkt, die oft mit Unvorhergesehenem und sich ständig verändernden Dynamiken einhergehen. Führungskräfte, die emotionale Signale wahrnehmen und in der Lage sind, darauf zu reagieren, können die Perspektiven ihrer Teammitglieder verstehen, auf deren Bedürfnisse eingehen und emotionale Blockaden frühzeitig erkennen. Sie schaffen eine Atmosphäre, in der sich Mitarbeitende sicher fühlen, ihre Ideen zu äußern, Risiken einzugehen und gemeinsam neue Ansätze zu entwickeln.

Emotionale Intelligenz und Empathie können in der Aus- und Weiterbildung in verschiedenen Modulen integriert werden, um Fähigkeiten zu vermitteln, die sowohl in der Arbeitswelt als auch im persönlichen Leben relevant sind.

Zusätzlich helfen Selbstwahrnehmung und Selbstregulation Leitenden, in stressigen oder konfliktbeladenen Situationen besonnen zu agieren. Sie können impulsive Reaktionen vermeiden, Probleme konstruktiv lösen und dadurch ein Arbeitsklima etablieren, das von Respekt und Wertschätzung geprägt ist. Die Fähigkeit, die eigene Motivation und Begeisterung gezielt einzusetzen, wirkt inspirierend und stärkt die Identifikation mit gemeinsamen Zielen und Visionen. Ein empathischer Führungsstil bildet demnach ein sicheres Umfeld für schöpferische Prozesse, fördert interkulturelle Vielfalt und stärkt die Resilienz in herausfordernden Zeiten.

Kreative Prozesse unterstützen

Durch einen empathischen und emotional intelligenten Führungsstil entsteht das Gefühl, ohne Angst vor Kritik oder Zurückweisung Ideen einbringen zu können. Das wiederum schafft Schutzräume, die essenziell sind, um Kreativität, Innovation und Zusammenarbeit zu fördern. Gerade in interdisziplinären oder experimentellen Projekten zeigt sich die Bedeutung dieser Führungskompetenzen, denn sie ermöglichen kreative Freiräume und unterstützen gleichzeitig die Teammitglieder in ihrer individuellen Entwicklung.

Emotionale Intelligenz und Empathie in der Aus- und Weiterbildung: Die Sensibilisierung für die Praxis

Die Sensibilisierung für emotionale Intelligenz und Empathie sollte in allen Bereichen der Hochschulbildung und Weiterbildung verankert werden, die auf zwischenmenschliche Kommunikation, Teamarbeit, Führungskompetenz und kreative Prozesse angewiesen sind. Durch die systematische Integration dieser Themen in die Lehrpläne können Studierende und Weiterbildungsteilnehmende nicht nur ihre beruflichen Fähigkeiten verbessern, sondern auch ihre persönliche Entwicklung vorantreiben. Eine verstärkte Auseinandersetzung mit emotionaler Intelligenz bereitet sie gezielt auf die emotionalen und sozialen Anforderungen des Berufslebens vor, wodurch sie in der Lage sind, sowohl in interdisziplinären Teams als auch in Führungspositionen erfolgreicher zu agieren.

Wahrnehmung und Kommunikation

In Modulen zu Kommunikations- und Führungskompetenz lernen Studierende, wie sie durch emphatische Kommunikation und aktives Zuhören sowohl Konflikte lösen als auch ihre Führungskompetenzen ausbauen können. Bei der Vermittlung von psychologischen Grundlagen wird die Wahrnehmung und Steuerung von Emotionen sowie die Rolle von Empathie in zwischenmenschlichen Interaktionen gefördert. In kreativen und künstlerischen Prozessen wird gezeigt, wie Emotionen und Empathie den kreativen Schaffensprozess fördern, sei es in Kunst, Musik oder Theater.

Interkulturelle Kompetenzen

Darüber hinaus kann in Modulen zu interkulturellen Kompetenzen das empathische Verständnis für kulturelle Unterschiede und die Entwicklung interkultureller Sensibilität ausgebildet werden. Zudem vermitteln Achtsamkeit und Selbstmanagement Techniken zur emotionalen Selbstregulation und Stressbewältigung. In pädagogischen Studiengängen und Berufsfeldern gewinnt die Einbindung von Empathie vor allem im Bereich der Förderung sozialer Kompetenzen bei Lernenden zunehmend an Bedeutung. Bezieht man auch die Bereiche mit ein, in denen eine starke Interaktion mit technischen Anwendungen im Vordergrund steht, können Empathie und emotionale Intelligenz bei der Gestaltung von Technologien, die emotionale Reaktionen simulieren, zu einem differenzierten Umgang anleiten.

Die Einbindung interaktiver Lehrmethoden wie Rollenspiele, Gruppenarbeiten, Reflexionsübungen und praxisorientierte Projekte können hier unterstützend wirken, um die Entwicklung emotionaler Intelligenz und Empathie gezielt zu fördern.

Ein Blick in den Norden: The Danish Way

Der Blick auf Dänemark zeigt, wie stark Empathie und emotionale Intelligenz in verschiedenen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens verankert sein können, sei es im Arbeitsumfeld, im Bildungssektor oder im Kulturbereich. Die dänische Arbeitskultur, die auf flachen Hierarchien, offener Kommunikation und Vertrauen basiert, fördert einen kooperativen Austausch, bei dem Führungskräfte emphatisch auf die Bedürfnisse und emotionalen Entwicklungen ihrer Mitarbeitenden eingehen. Dies bewirkt nicht nur ein respektvolles Miteinander, sondern auch ein Umfeld, in dem Teamarbeit und Interessenausgleich als Instrument zur Konfliktlösung und Produktivität dienen. Ein solcher empathischer Umgang wird bereits in frühen Jahren ausgebildet, denn in Kindergärten und Schulen steht die soziale und emotionale Kompetenz als wesentlicher Teil der Persönlichkeitsentwicklung im Vordergrund. Nicht zuletzt ist die Einhaltung einer Balance zwischen Berufs- und Privatleben in Unternehmen durch beispielsweise flexible Arbeitszeiten ein wichtiger Faktor für die hohe Zufriedenheit der Arbeitnehmer*innen.

Dänische Museen öffnen sich nicht nur als Orte der Betrachtung, sondern laden die Besucher*innen ein, selbst Teil des künstlerischen Prozesses zu werden.

Diese Werte finden auch ihren Ausdruck im Kulturbereich, beispielsweise in dänischen Museen jeglicher Größe und Verortung, die sowohl einen niederschweligen Zugang zu Kunst ermöglichen als auch aktiv Räume für eine kreative Auseinandersetzung einrichten. Die Häuser öffnen sich nicht nur als Orte der Betrachtung, sondern laden die Besucher*innen ein, selbst Teil des künstlerischen Prozesses zu werden. Durch interaktive Ausstellungen und kreative Räume können diese mit den Kunstwerken auf einer tieferen, persönlichen Ebene in Resonanz treten. Ziel ist es, Kunst jenseits des Konsums zu erleben, zu interpretieren und die eigenen Gedanken und Emotionen in den Dialog mit den ausgestellten Werken einzubringen. In

sogenannten „Creative Spaces“ können dann Eindrücke, Ideen und Interpretationen auf kreative, fantasievolle Weise dargestellt werden, sei es durch Malen, Schreiben oder andere künstlerische Ausdrucksformen.

KREA MED KRONBORG: Schloss Kronborg in Helsingør präsentiert eine Ausstellung mit persönlichen Gegenständen wie Porzellan, Uhren oder Erinnerungsstücken, die eine Verbindung der dänischen Haushalte zum Schloss verdeutlichen. Ein interaktiver Raum lädt Besucher*innen ein, in die Geschichte des Schlosses einzutauchen und mit LEGO-Bausteinen, Stiften, Papier, Ausmalfiguren oder Wortmagneten kreativ zu werden. Begleitend dazu sorgt der Klang von Meeresrauschen und Wellen für eine atmosphärische Stimmung.

SMK Fridays: Das Statens Museum for Kunst in Kopenhagen lädt unter anderem einmal im Monat zu einem kostenlosen Event mit wechselnden thematischen Schwerpunkten ein, das Besucher*innen mit einem vielfältigen Programm aus Konzerten, Diskussionen, Performances und kreativen Workshops begeistert. Im Mittelpunkt der analogen und digitalen Formate steht immer das Erlebnis, bei dem Erfahrbarkeit und Unmittelbarkeit eine zentrale Rolle spielen. Die Atmosphäre lädt dazu ein, gemeinsam in die Welt der Kunst einzutauchen und neugierig zu bleiben, während Wissen und Sinnlichkeit in Einklang gebracht werden.

AI WEIWEI – WATER LILIES #1: Die Installation im Ordrupgaard Museum in Charlottenlund ist eine monumentale Arbeit aus über 650.000 LEGO-Steinen und mit einer Länge von 15 Metern Ai Weiweis bisher größtes LEGO-Kunstwerk. Es ist eine Umgestaltung von Claude Monets ikonischem Triptychon Water Lilies und spiegelt die fortwährende Auseinandersetzung des Künstlers mit den Spannungen zwischen Vergangenheit und Gegenwart, dem Handgemachten und dem Mechanischen, dem Wertvollen und dem Wertlosen, dem Einzigartigen und dem Massengefertigten wider. Die Installation entstand in einem aufwendigen Prozess mit Unterstützung von zehn Personen über 100 Tage hinweg und zeigt auf, wie Zusammenarbeit soziale und politische Veränderung fördern kann. Der demokratische Aspekt wird durch die Zugänglichkeit der Materialien betont – mit einer Vorlage könnte jeder das Kunstwerk nachbauen. In einer Galerie voller LEGO-

Steine werden Gäste jeden Alters in Ordrupgaard eingeladen, ihre eigenen Kunstwerke zu gestalten und so aktiv Teil des kreativen Prozesses zu werden.

Dieser Ansatz stellt sicher, dass Kunst nicht nur als statisches Objekt verstanden wird, sondern als dynamischer Prozess, der Betrachter*innen dazu einlädt, sich selbst als Teil der Kunstwelt zu verstehen. Diese interaktive und empathische Herangehensweise zeigt, wie Kunst und Kultur in Dänemark als Katalysatoren für persönliche und gemeinschaftliche Entwicklung genutzt werden und wie eng sie an die Entwicklung einer emotionalen und kreativen Intelligenz gekoppelt werden kann.



Foto: Jens Arbogast

Dr. Anca Unertl ist Inhaberin der Agentur *Artis-Logistics Kulturmanagement* und Leiterin der *Pressestelle an der Staatlichen Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Mannheim*. Neben ihrer *Lehrtätigkeit an verschiedenen Hochschulen* ist sie *Mitglied im Fachverband Kulturmanagement, in der Kulturpolitischen Gesellschaft und im Netzwerk Woman in Arts and Media e.V.*

Diversitätssensible Haltung als zeitgemäße Führungskompetenz

Ein Beitrag von Sarah Maupeu und Christiane Wanken

Kultureinrichtungen stehen zunehmend vor der Herausforderung, ihre Arbeit diversitäts- und antidiskriminierungssensibel zu gestalten. Häufig wird dabei auf Teamdiversität und neue Besucher*innengruppen fokussiert. Doch viele Initiativen enden spätestens nach Ablauf von Projektmitteln und die angestoßenen Änderungen gehen oft schnell wieder verloren.

Damit eine langfristige Änderung gelingt, braucht es eine mutige Haltung der Führungskräfte: Sie müssen im Umgang mit Krisen und Umbrüchen nicht alles wissen oder entscheiden, sondern sich ehrlich und reflektierend zeigen – also menschlich und verletzlich. Hier setzt das Konzept des „vulnerable Leadership“ nach Brené Brown an: Es hilft, eigene innere Widerstände zu erkennen und zu bearbeiten, die oft unbewusst Diversitätsziele blockieren und zu einer „Immunität gegenüber Veränderungen“ führen können. Die „Kraft der Verletzlichkeit“ stellt für uns einen Schlüssel für die Entwicklung einer diversitätssensiblen Haltung sowie einer zukunftsfähigen Führungskompetenz insgesamt dar und trägt zu einer nachhaltigen Diversitätsentwicklung bei.

Dafür bieten wir in diesem Artikel konkrete Reflexionstools für Führungskräfte in Kultureinrichtungen, um Diversität als zentrale Führungsaufgabe langfristig zu verankern – auch in Zeiten knapper Ressourcen. Denn nur, wer als Führungskraft ehrlich seine Werte, Unsicherheiten und Widerstände reflektiert, kann Wandel aktiv ermöglichen, um Kultureinrichtungen zu Orten zu machen, an denen sich Menschen willkommen und gesehen fühlen und Teams mutig neue Wege gehen.

¹ Kegan & Lahey 2009.

² Hochschulbildungs-Reports von 2020 einsehbar unter: <https://www.hochschulbildungsreport2020.de/> (06.02.2025).

³ Global Leadership Development Study 2023, S. 4 & 7.

⁴ Brown 2023.

⁵ In der Originalversion unterscheidet Brown verschiedene Varianten von „mutig sein“: *to dare, being courageous und being brave.*

Krise, Krise, Krise – Wie geht zukunftsfähige Führung heute?

Führung im Kulturbetrieb erfordert Mut: Neben Finanzierungsproblemen und polarisierenden Debatten sowie antidemokratischen Strömungen müssen Führungskräfte auch die großen gesellschaftlichen Transformationen wie etwa Digitalität, Diversität und Nachhaltigkeit aktiv gestalten – ohne, dass sie darauf während ihres beruflichen Werdegangs vorbereitet wurden.

Gleichzeitig stehen sie Verwaltungsstrukturen und kurzfristiger Projektförderung gegenüber, die strategisches Arbeiten und agile Prozesse erschweren. Insbesondere Transformationskompetenzen wie Innovationskompetenz und Konfliktfähigkeit werden als Führungskompetenzen zunehmend wichtig.² Ebenso zentral ist eine menschenzentrierte Führungskultur, zu der u.a. die Fähigkeit zu Empathie, Zuhören, soziale und emotionale Kompetenzen und Konfliktfähigkeit gehören.³

Neben Finanzierungsproblemen und polarisierenden Debatten sowie antidemokratischen Strömungen müssen Führungskräfte im Kulturbetrieb auch die großen gesellschaftlichen Transformationen aktiv gestalten.

Wir möchten noch einen Schritt tiefer gehen und der Frage nachgehen, wie das „human centered leadership“ konkret gelebt werden kann und wieso Verletzlichkeit als Führungskompetenz gerade im Bereich Diversität hilfreich und wertvoll ist.

Vulnerable Leadership: Verletzlichkeit als Führungskompetenz

In einer langjährigen Studie⁴ befragte die amerikanische Forscherin, Professorin und Unternehmensberaterin Brené Brown hunderte erfahrene Führungskräfte danach, welche Veränderungen es brauche, damit sie erfolgreich sein können in einer komplexen, sich schnell verändernden Welt. Die eindeutige Antwort: „mehr mutige Führende und eine stärkere Kultur des Muts.“⁵ Eine der zentralen Voraussetzungen für mutige Führung ist es, dass wir uns auch außerhalb der eigenen (emotionalen)

⁶ „Simply put, psychological safety“, in: Edmonson 2012.

⁷ s. dazu: <https://www.behindertenbeauftragter.de/DE/AS/kultur-im-kleisthaus/teilhabean-kunst-und-kultur/teilhabean-kunst-und-kultur-node.html> (09.01.2025).

⁸ s. dazu: <https://www.gesetze-im-internet.de/agg/BjNR189710006.html#BjNR189710006BJNG000100000> (09.01.2025).

⁹ Für ein tieferes Verständnis von Intersektionalität empfehlen wir den Vortrag „The Urgency of Intersectionality“ von Kimberley Crenshaw, die den Begriff geprägt hat, einsehbar unter: <https://www.youtube.com/watch?v=akOe5-UsQ2o> (15.01.2025).

Komfortzone verletzlich zeigen und keine emotionale Rüstung anlegen. Es bedeutet jedoch nicht, all meine Gefühle sichtbar zu machen und kommunizieren zu müssen (sogenanntes Oversharing).

Psychologische Sicherheit ist dabei essenziell für Führungskräfte und ihre Teams: Laut der amerikanischen Professorin Amy Edmonson bedeutet sie, toughes Feedback zu geben, schwierige Gespräche zu führen, Fehler machen zu können oder um Hilfe bitten zu können – ohne Angst vor Bestrafung, Beschämung, Erniedrigung und Beschuldigung.⁶

Um als Führungskraft wirklich mutig zu handeln, ist es unumgänglich, sich zunächst mit der eigenen Verletzlichkeit zu konfrontieren, und zwar nicht nur theoretisch oder abstrakt, sondern hands-on. Führungskräfte, die ihre eigene Verletzlichkeit zulassen, schaffen dann ein Umfeld für echte Veränderung.

Diversitätssensible Kulturarbeit und Antidiskriminierung

Unter diversitätssensibler oder diversitätsorientierter Kulturarbeit verstehen wir, Bedingungen zu schaffen, durch die Menschen mit unterschiedlichen Lebensrealitäten teilhaben, mitgestalten und mitbestimmen können. Das ist für uns untrennbar mit Antidiskriminierungsarbeit verbunden. Ohne eine klare Strategie für Antidiskriminierung und den Willen, sich immer wieder mit Barrieren und Diskriminierungen zu beschäftigen und sie zu beseitigen, kann Diversität weder entstehen noch gelebt werden.

Antidiskriminierung ist kein „weicher“ Faktor, kein „nice to have“, sondern eine gesetzliche Pflicht für alle Kulturinstitutionen und insbesondere für Führungskräfte aufgrund ihrer Fürsorgepflicht.

Antidiskriminierung ist kein „weicher“ Faktor, kein „nice to have“, sondern eine gesetzliche Pflicht für alle Kulturinstitutionen und insbesondere für Führungskräfte aufgrund ihrer Fürsorgepflicht. Geregelt ist dies u.a. in der UN-Behindertenrechtskonvention (UN-BRK)⁷ und im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz, kurz AGG.⁸ Wichtig ist, dass wir Diskriminierung intersektional denken: Damit ist die Überschneidung und Wechselwirkung verschiedener Diskriminierungsformen gemeint, die zusammen komplexe Benachteiligungen und Privilegien ergeben.⁹

¹⁰ AGG §3 (2).

¹¹ s. dazu: <https://www.behindertenbeauftragter.de/DE/AS/kultur-im-kleisthaus/teilhaben-kunst-und-kultur/teilhaben-kunst-und-kultur-node.html> (09.01.2025).

¹² s. dazu: <https://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/startseite/startseite-node.html> (09.01.2025).

Diskriminierung muss nicht intentional oder absichtsvoll sein. Denn häufig basiert eine Diskriminierung auf dem, was wir als vermeintlich „normal“ empfinden, da wir alle von sogenannten Cultural Bias geprägt sind, also gesellschaftlich geteilten Stereotypen und Vorurteilen. Entscheidend ist die Wirkung auf die Betroffenen der Diskriminierung. Die individuelle und gesellschaftliche Aufgabe ist, sich dieser Vorurteile bewusst zu werden und sie zu verlernen und anzuerkennen, dass es im Ermessen und Empfinden der Betroffenen liegt, wenn etwas für sie diskriminierend ist.

Die individuelle und gesellschaftliche Aufgabe ist, sich der Vorurteile bewusst zu werden und sie zu verlernen und anzuerkennen, dass es im Ermessen und Empfinden der Betroffenen liegt, wenn etwas für sie diskriminierend ist.

Diskriminierungen gehen auch nicht nur von Menschen aus. So werden etwa durch „strukturelle Diskriminierungen“ Personen durch „dem Anschein nach neutrale Vorschriften, Kriterien oder Verfahren“ benachteiligt.¹⁰

Während es für Diskriminierung gesetzliche Definitionen gibt, fehlt eine solche Definition für Diversität komplett. So gibt es häufig unterschiedliche Vorstellungen von Diversität, was zu Missverständnissen und Konflikten führen kann und eine klare Ausrichtung erschwert. Wir empfehlen deshalb, sich bei Projekten mit Diversitätsfokus oder bei Change-Prozessen in der Kulturinstitution zuallererst darüber auszutauschen, was die individuelle und die gemeinsame (Ziel-)Vorstellung mit Blick auf Diversität ist.

ÜBER DIE UN-BRK UND DAS AGG

In der UN-Behindertenrechtskonvention (UN-BRK) werden Zugänglichkeit (Barrierefreiheit) und Teilhabe in allen Handlungsfeldern des menschlichen Lebens gefordert. Im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG), das seit 2006 in Kraft ist, sind folgende Dimensionen definiert, die vor Diskriminierung und Benachteiligung geschützt sind: Rasse oder ethnische Herkunft, Geschlecht, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter und sexuelle Identität. Weiterführende Informationen zu diesen Gesetzen bieten die Seiten des/der Bundesbeauftragte/n der Bundesregierung für die Belange von Menschen mit Behinderung¹¹ und der Antidiskriminierungsstelle des Bundes¹².

Damit die eigene oder institutionelle Definition von Diversität nicht bei einem oberflächlichen „alles schön bunt“ stehen bleibt, müssen sich Institutionen und Führungskräfte mit der Frage nach Privilegien und Macht beschäftigen. Als Kulturschaffende ist uns ein machtkritischer Ansatz wichtig, um die gesellschaftlichen (Re-)Produktionen von Macht- und Ungleichheitsverhältnissen zu beleuchten und aufzubrechen.

Die eigene Haltung zu Diversität entwickeln – Reflexionstools

Wie Brené Brown sind wir davon überzeugt, dass eine Haltung zu Diversität nur dann gewinnbringend ist, wenn wir auch unsere inneren Widerstände anschauen und Gefühle wie Angst, Scham und Schuld zulassen und anerkennen. So müssen wir im Austausch und der Verhandlung mit anderen Menschen nicht permanent vermeiden, uns keine Blöße zu geben. Gleichzeitig können wir dadurch die eigene Haltung immer wieder kritisch befragen und sie weiterentwickeln, da Haltung ein Prozess ist.

Die Faustformel für Veränderungsprozesse, egal ob persönlich oder institutionell, lautet: Inreach vor Outreach. Die Selbstreflexion und eigene innere Zielsetzung kommen vor Maßnahmen nach außen. So beginnen Führungskräfte vor dem Team mit einer ehrlichen und furchtlosen Selbstreflexion, um Klarheit zu gewinnen, wie sie den Prozess gestalten möchten und können: Wo stehe ich wirklich in Bezug auf Diversitätsförderung?

- > Was sind meine Grenzen und inneren Widerstände?
- > Welche Sorgen, Ängste oder Befürchtungen habe ich?
- > Was sind meine persönlichen Ziele?
- > An welcher Stelle benötige ich (externe) Unterstützung, um meine Widerstände zu überwinden und meine Ziele zu erreichen?

Zu den herausforderndsten Themen, die es als Führungskraft mit Blick auf Verletzlichkeit und der eigenen Haltung zu Diversität zu erkunden gilt, gehören:

- > meine Positionierung und damit verbundene Privilegien sehen und anerkennen;
- > mir meinen Umgang mit Macht und meine persönlichen Gefahren des Machtmissbrauchs bewusstmachen;
- > meine Widerstände wahrnehmen und erforschen;

¹³ Das Konzept der PowerFlower stammt von: Europahaus Aurich und Anti-Bias-Werkstatt (Hrsg.): Methodenbox „Demokratie lernen und Anti-Bias-Arbeit“, Aurich 2007.

- > mein Nicht-Wissen und meine Leerstellen aushalten;
- > Fehler zu machen und mich in meiner Rolle als Führungskraft im Lernprozess zu zeigen;
- > einen Umgang mit Frustrationen, Wut und Enttäuschungen von Team-Mitgliedern, Kooperationspartnern etc. finden.

In unseren Einzelcoachings und -beratungen und in Team-Workshops nutzen wir zahlreiche Methoden, um Führungskräfte und Teams dabei zu unterstützen, eine diversitätssensible Haltung zu entwickeln. Wir haben im Folgenden eine kleine Auswahl an bewährten Tools für Sie zusammengestellt.

Reflexionstool 1: Mein Verständnis von Verletzlichkeit

Brené Brown empfiehlt, sich folgende Fragen zu beantworten, um das eigene Verhältnis zu Verletzlichkeit zu beleuchten.

1. Ergänzen Sie diesen Satz. Notieren Sie alle Antworten, die Ihnen dazu einfallen: „Ich bin damit aufgewachsen, zu denken: Verletzlichkeit ist _____.“
2. Journaling: Schreiben Sie zu diesen Fragen Ihre Antworten auf:
 - > Wie verhalte ich mich, wenn ich mich verletztlich fühle?
 - > Welche „Rüstung“ (emotional, mental, körperlich, ...) lege ich üblicherweise unbewusst an, wenn ich mich verletztlich fühle? Z.B. Perfekt sein, akademische Sprache, emotionale Distanziertheit, Befürchtungen schüren, Ausweichen, Vorwürfe machen etc.
 - > Was brauche ich, um meine Verletzlichkeit annehmen und zeigen zu können?

Reflexionstool 2: Meine Privilegien anerkennen

Privilegiert zu sein, bedeutet, sich nicht ständig mit Diskriminierung und den damit verbundenen Ungerechtigkeiten auseinandersetzen zu müssen. Dadurch sind die eigenen Privilegien unglaublich schwer wahrzunehmen und werden uns nur durch Feedback von außen oder in der direkten Gegenüberstellung bewusst. Wie werde ich zum Beispiel als Person mit Deutsch als Muttersprache auf einer Behörde behandelt im Vergleich zu einer Person, die Deutsch als Zweitsprache gelernt hat?

Um sich die eigenen Privilegien bewusst zu machen, bietet sich die Methode „PowerFlower“ oder „Privilegien-Blume“ an¹³, die Sie [hier als PDF kostenfrei downloaden](#) können. Dieses Tool visualisiert sehr gut, wie wir positioniert

¹⁴ s. dazu: Barbara Strauch, *Soziokratie - Organisationsstrukturen zur Stärkung von Beteiligung und Mitverantwortung des Einzelnen in Unternehmen, Politik und Gesellschaft*, 2. Auflage, München 2022.

¹⁵ s. dazu: <https://newwork-glossar.de/wie-funktioniert-ein-clear-the-air-meeting/> (06.02.2025).

sind und macht gleichzeitig deutlich, dass Privilegien und die eigene Positionierung keine absoluten Kategorien darstellen, sondern je nach Situation unterschiedlich wirken.

Reflexionstool 3: Innere Widerstände erforschen

Wir sehen Widerstände nicht als „Probleme“, die möglichst schnell „weggemacht“ werden sollten. Sie sind aus unserer Sicht vielmehr wichtige und wertvolle Hinweise für Wertekonflikte, Unklarheiten oder Überforderungen. Im Sinne des „vulnerable Leadership“ liegt hier besonderes Potential: Wenn ich mich bewusst und ehrlich mit meinen inneren Widerständen befasse, kann ich klar kommunizieren und meinen Panzer ablegen. So entsteht echter Austausch, was wiederum einen Ort des sicheren und mutigen Austauschs innerhalb des Teams schafft. Zudem erzeugen Widerstände „Störungen“, die Projekte scheitern lassen können, wenn sie nicht beachtet werden. Deshalb gilt die goldene Regel jeder Prozessgestaltung: Störungen haben Vorrang. Gleichzeitig ist es wichtig, gute Regeln zu etablieren, um nicht in den Störungen hängen zu bleiben. Wirksame Tools sind zum Beispiel die Entscheidungsfindung nach dem Konsent-Prinzip¹⁴ oder regelmäßige Clear-the-Air-Meetings¹⁵.

Wir stellen hier ein paar Fragen vor, die Sie sich selbst beantworten können, um sich ihre Widerstände anzuschauen:

- > Was sind meine typischen Reaktionsmuster, wenn ich in einen inneren Widerstand gerate? (körperlich, emotional oder auf Verhaltensebene z.B. Wut, aus der Situation rausgehen, Abwiegeln – „das ist doch nicht so schlimm“, Angst, körperliche Verspannung, lauter Sprechen ...)
- > In welchen Situationen im Alltag erlebe ich innere Widerstände?
- > Was hilft mir in so einem Moment, meine Widerstände aufzulösen? Was habe ich für Strategien?
- > Wie fühle oder denke ich, wenn ich bei Mitarbeitenden aus meinem Team Widerstände wahrnehme?
- > Welche Strategien nutze ich aktuell, um mit den Widerständen im Team umzugehen?

Wenn Sie tiefer gehen möchten, bieten sich Einzelcoachings an, um z.B. mit der Methode des inneren Teams in den Dialog mit den eigenen Widerständen zu gehen und wieder mehr Bewegungsspielraum zu gewinnen. Gerade über die Themen „Privilegien“ und „Macht“ lassen sich wunderbar

¹⁶ Brown 2023, S. 95–97.

die eigenen Widerstände reflektieren. Denn die Forderungen, Privilegien anzuerkennen und Macht zu teilen und abzugeben, rufen oft starken Widerspruch und Ablehnung hervor. Deshalb gehen wir in den nächsten beiden Abschnitten mit einigen Reflexionsideen vertieft darauf ein.

Reflexionstool 4: Mein Verhältnis zu Macht

Brené Brown beschreibt zwei Arten von Macht:

1. Macht über (Power Over): Diese Form der Macht beruht auf Kontrolle, Hierarchien und der Nutzung von Ressourcen, um andere zu dominieren oder einzuschränken. Diese Form der Macht ist die Fähigkeit einer Person oder Gruppe, das Denken und Verhalten anderer zu beeinflussen. Dadurch können einseitig definierte Interessen durchgesetzt werden. Sie nutzt häufig die Möglichkeit von Zwang, Belohnung und Bevorzugung.

2. Macht mit, zu und für (Power With, Power To, Power For): Diese Ansätze betonen Zusammenarbeit, Eigenverantwortung und die Förderung von Potenzialen – sowohl individuell als auch kollektiv. Brown plädiert für diese Form der Macht, da sie auf Gleichberechtigung, Vertrauen und gegenseitigem Respekt basiert und Transformation ermöglicht.¹⁶

Mit diesen Fragen können Sie ihr Verhältnis zu und ihren Umgang mit Macht reflektieren:

- > Welche Macht hat die Institution, in der ich arbeite? Und wie viel Einfluss habe ich als Führungskraft aufgrund dieser institutionellen Macht und gesellschaftlich zugeschriebene Deutungshoheit?
- > Was fühle und denke ich, wenn ich mir meine Macht als Führungskraft bewusst mache?
- > In welchen Momenten setze ich meine Macht als Führungskraft ein? In welcher Form tue ich das?
- > Wann setze ich Macht ein, um andere Menschen zu unterstützen, zum Beispiel indem ich ihre Expertise verstärke?
- > Wann setze ich meine Macht ein, um mich selbst zu schützen?
- > Was wäre für mich Machtmissbrauch in meiner Rolle als Führungskraft?

Diversität strategisch und langfristig verankern

Damit Sie und Ihr Team diversitätssensible Kulturarbeit strategisch und langfristig verankern können, möchten wir Ihnen zum Abschluss ein paar konkrete Beispiele nennen:

Sie können Ihre Vision und Mission zu Diversität im Leitbild verankern und das Leitbild als Teil eines Standardverfahrens für alle Entscheidungsprozesse etablieren. Ein Beispiel für Powersharing in Ihrer Kultureinrichtung kann die Installation eines divers besetzten Bürgerbeirats sein, der Sie und Ihr Team begleitet, auf relevante Themen hinweist und Konzepte für Vermittlung und Ansprache vorschlägt. Die Bundeskunsthalle, das Museum Ostwall in Dortmund und das Focke-Museum in Bremen beispielsweise haben dies bereits umgesetzt. Mit der Methode der Kollegialen Beratung können Sie dazu beitragen, eine fehlerfreundliche und ehrliche Kommunikations- und Feedbackkultur in Ihrem Team zu entwickeln. Mit dem agilen Format der Retrospektive können Sie regelmäßig eine Standortbestimmung zum Thema Diversität vornehmen und das institutionelle Commitment stärken.

Ein Beispiel für Powersharing in Ihrer Kultureinrichtung kann die Installation eines divers besetzten Bürgerbeirats sein, der Sie und Ihr Team begleitet, auf relevante Themen hinweist und Konzepte für Vermittlung und Ansprache vorschlägt.

Angesichts der aktuellen politischen Entwicklungen erfordert die diversitätsorientierte Öffnung des Kulturbetriebs zunehmend Mut. Wir sind überzeugt, dass die Beschäftigung mit der eigenen Haltung und Verletz-

MÖGLICHKEIT ZUR VERTIEFTEN (SELBST-)REFLEXION

Wenn Sie Ihre Haltung zu Diversität vertieft, erforschen möchten: Für die Fortbildungsplattform KuBi Academy haben die beiden Autorinnen dieses Beitrags, Sarah Maupeu und Christiane Wanken, den Online-Kurs „Diversitätssensible Museumsarbeit: Die eigene Haltung reflektieren“ mit ausführlichem Workbook erarbeitet, der ab Frühling 2025 zur Verfügung stehen wird.

Zum Kurs: <https://kubiacademy.de/courses/diversitaetssensible-museumsarbeit-die-eigene-haltung-reflektieren/>

lichkeit als Führungskraft einen entscheidenden Beitrag dazu leisten können, diese wichtigen Veränderungen zu gestalten: sich gemeinsam auf neue Wege einzulassen, Widerständen zu begegnen und echte Verbindungen zu schaffen.

LITERATUR

Brown, Brené (2023): *Führung wagen – Mutig arbeiten. Überzeugend kommunizieren. Mit ganzem Herzen dabei sein.* München. Original (2018): *Dare to Lead – Brave Work. Tough Conversations. Whole Hearts.* New York.

Edmonson, Amy (2012): *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy,* San Francisco.

Harvard Business Publishing (Hrsg.) (2023): *Global Leadership Development Study 2023*, <https://www.harvardbusiness.org/insight/2023-global-leadership-development-study-ready-for-anything/> (14.01.2025).

Kegan, Robert / Lahey, Lisa Laskow (2009): *Immunity to Change: How to Overcome It and Unlock the Potential in Yourself and Your Organization,* Harvard Business Press, Boston.



Foto: Carmen Jasmy Hoffmann

Dr.ⁱⁿ Sarah Maupeu ist Kunsthistorikerin mit Schwerpunkt Museum Studies, systemische Coach und Konfliktklärerin. Sie arbeitete über 15 Jahre in internationalen Kultureinrichtungen als Kuratorin, im Projektmanagement und in der Kunstvermittlung. Inzwischen begleitet sie Führungskräfte und Teams in der diversitätsorientierten Organisationsentwicklung und nutzt dazu auch künstlerische Kreativitäts- und Innovationstools. Kontakt: www.sarahmaupeu.de.



Foto: Lea Franke

Christiane Wanken ist Kunsthistorikerin, Change-Managerin und systemische Coach. Sie arbeitete 17 Jahre in Museen in Köln, Berlin und dem Ruhrgebiet, zuletzt in leitender Position. Heute begleitet sie als Kulturberaterin Museen und Kultureinrichtungen in Change-Prozessen, bietet Einzelcoachings an und setzt sich für Besucherorientierung, diskriminierungssensible Kulturarbeit und agile Methoden ein. Kontakt: www.kultur-transformieren.de.

*„Höhere Qualifizierung von Frauen führt nicht in höhere Positionen und auch nicht zu gleicher oder gar höherer Bezahlung.“ Diese Missstände in der Österreichischen Kunst- und Kulturszene haben Expert*innen bereits erahnt und können sie nun mit dem ersten Österreichischen Gender Report für Kunst und Kultur mit konkreten Zahlen untermauern. Eine der maßgeblich an der Erstellung des Reports beteiligten Personen ist die Wissenschaftlerin Petra Unger. Sie berichtet über die Arbeitsverhältnisse von Kunst- und Kulturarbeiter*innen sowie über die bedeutende Rolle von Frauen in Führungspositionen von Kunst- und Kulturbetrieben.*

Frauen führen

Ein Interview zum ersten Österreichischen Gender Report im Bereich Kunst und Kultur¹

Das Gespräch führte Alexandra Ullmann

Alexandra Ullmann: Liebe Frau Unger, wie charakterisieren Sie den Österreichischen Kunst- und Kulturbetrieb?

Petra Unger: Die Kunst- und Kulturszene in Österreich ist sehr heterogen und von vielen Kunstformen und -sparten geprägt. Die Grenzen zwischen den Kunstformen sind dabei fließend, und Künstler*innen performen in mehreren Sparten. Charakteristisch sind auch die vielen hoch engagierten kleinteiligen Initiativen, die oft von Privatpersonen oder auf Vereinsbasis organisiert sind. Österreich ist klein und überwiegend ländlich, mit unterschiedlich großen Landeshauptstädten. Hier gibt es einige große und renommierte Häuser, während im ländlichen Raum viele kleine und mittlere Initiativen aktiv sind. Außerdem ist das österreichische Fördersystem föderal organisiert, das heißt, neben den nationalen Stellen vergeben auch die Bundesländer Gelder für Kunst und Kultur.

AU: Wie sieht die aktuelle Arbeitsrealität von Menschen aus, die im Kunst- und Kultursektor tätig sind?

PU: Die Arbeitsverhältnisse im Kunst- und Kultursektor sind historisch bedingt prekär. Feste Anstellungsverhältnisse sind selten, stattdessen haben sich Werkverträge und andere atypische oder prekäre Beschäftigungsformen etabliert. Besonders in kleineren Institutionen fehlen reguläre Anstellungsverhältnisse mit sozialer Absicherung. In großen Institutionen gibt es mehr

¹ Der erste Gender Report im Bereich Kunst und Kultur für die Jahre 2017–2021 wurde vom Österreichischen Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport (BMKÖS) 2024 herausgegeben. Er liefert ein auf quantitativer Forschung basierendes Lagebild der österreichischen Kunst- und Kulturlandschaft.

festen Anstellungsverhältnisse. Auch hier zeigen sich in den letzten Jahren zunehmend prekarierte Beschäftigungsverhältnisse, wobei die Prekariierung von Arbeitsverhältnissen nicht nur ein Phänomen im Kunst- und Kulturbereich ist, sondern ein gesamtgesellschaftliches Problem darstellt.

AU: Warum ist der Gender Report für Kunst und Kultur initiiert worden?

PU: Der Report basiert auf gesetzlichen Verpflichtungen, die mit dem EU-Beitritt einhergehen, u.a. der Selbstverpflichtung Gender-Mainstreaming umzusetzen, um die unterschiedlichen Lebenssituationen und Interessen von Frauen und Männern sowie anderen Geschlechtern entsprechend zu berücksichtigen. Durch ein Gesetz im Verfassungsrang zu Gender-Budgeting sind alle öffentlichen Stellen, in der Weitergabe staatlicher Gelder dazu angehalten, auf die gerechte Verteilung zwischen den Geschlechtern zu achten. Ziel ist es, durch Fördergelder zu Gleichstellung und Gleichberechtigung von Frauen beizutragen. Staatliche Gelder, die an Institutionen in Form von Förderungen weitergegeben werden, müssen überprüfbar sein: Wen erreichen sie? Was wird damit finanziert? Wen sprechen geförderte Initiativen und Veranstaltungen hauptsächlich an – Männer oder Frauen? Die Umsetzung dieser Verpflichtungen war bisher unzureichend. Deswegen war es jetzt Zeit, einen Gender Report für Kunst und Kultur zu erstellen.

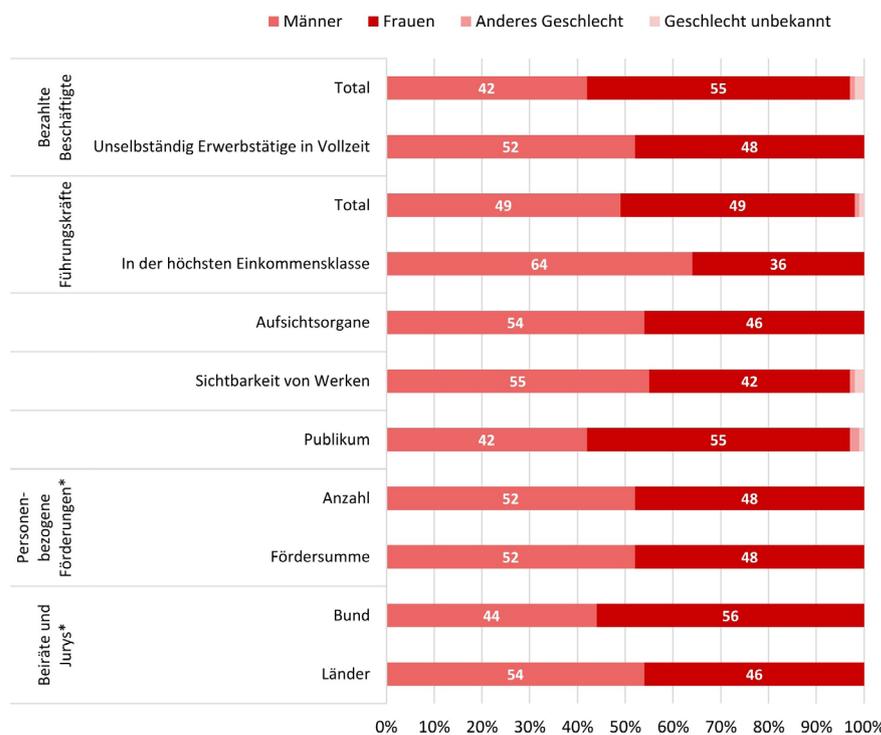


Abbildung 1: Verteilung der Geschlechter im professionellen, geförderten und institutionellen Kunst- und Kultursektor 2017–2021
Quelle: OGM / eigene Erhebung sowie Auswertung der Kulturförderberichte des Bundes und der Länder.
Hinweis: Bei mit * gekennzeichneten Indikatoren ist die Darstellung datenbedingt nur für Männer und Frauen möglich.

Lesebeispiel: In den Jahren 2017–2021 waren 42 % der bezahlten Beschäftigten Männer, 55 % Frauen und die restlichen 3 % hatten ein anderes Geschlecht oder ihr Geschlecht war nicht bekannt.

AU: Welche Vorarbeiten oder Recherchen waren nötig, um die Grundlage für diese Studie zu legen?

PU: Es gab eine europaweite Ausschreibung, die das renommierte Umfrageinstitut „OGM research & communication“ gemeinsam mit mir erhalten hat. Als Vorbereitung zur Studie dienten uns insgesamt 35 verschiedene, bereits vorhandene Kunst- und Kulturstudien zu Gender und Diversity aus dem deutschsprachigen Raum. Zwei Studien zur sozialen Lage von Künstler*innen waren ebenfalls eine wesentliche Quelle. Denn wenn wir über Gender sprechen, spielt die finanzielle Benachteiligung und soziale Deklassierung eine wesentliche Rolle. Darüber hinaus wurde in einem Workshop mit Vertreter*innen aus Kunst und Kultur Wünsche, Bedürfnisse und Anregungen eingeholt, die zusätzlich die Richtung für unsere Fragestellungen mitgestaltet haben. Dabei wurde deutlich, dass unser quantitatives Studiendesign nicht alle Aspekte abdecken kann. Es braucht ergänzend zur vorliegenden Studie eine vertiefende, qualitative Ebene, um beispielsweise zu verstehen, in wie vielen, auch kunstfernen, Jobs Frauen arbeiten, um ihren Beruf im Kunst- und Kulturbereich finanzieren zu können.

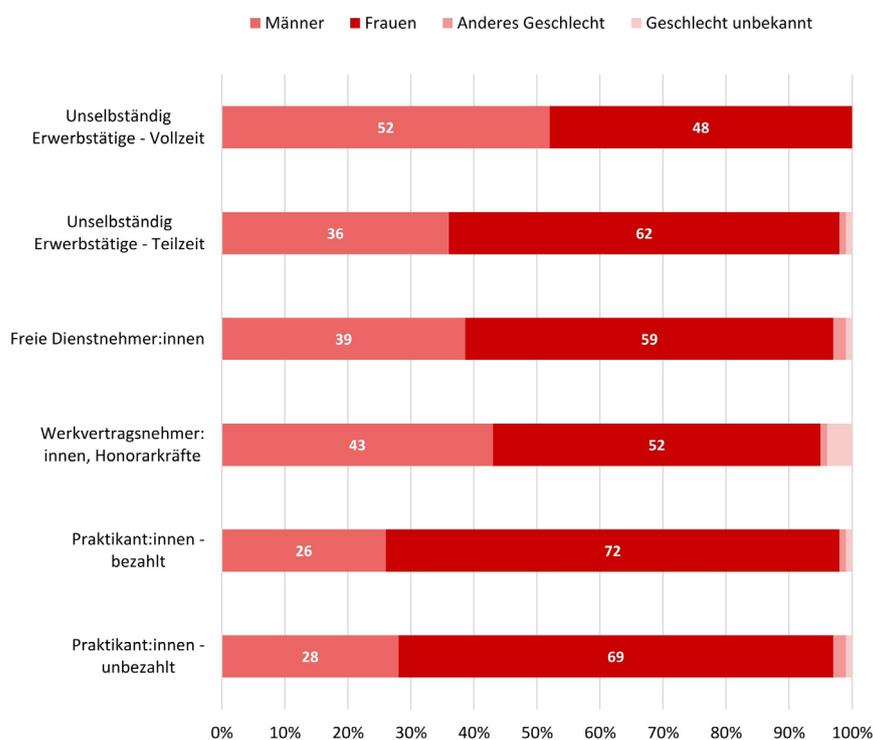


Abbildung 2: Bezahlte Beschäftigte im Kunst- und Kultursektor nach Beschäftigungsverhältnis
Quelle: OGM / eigene Erhebung

Lesebeispiel: 62 % der unselbständig Erwerbstätigen in Teilzeit sind Frauen.

AU: Was haben Sie im Verlauf der Arbeit am Gender Report über weibliche Führung in Österreichischen Kunst- und Kulturbetrieben herausgefunden?

PU: Leider nur, was wir als These angenommen hatten und nun bestätigt bekommen habe: Höhere Qualifizierung von Frauen führt nicht in höhere Positionen und auch nicht zu gleicher oder gar höherer Bezahlung. Das ist ein zentrales und auffallendes Ergebnis. Frauen sind wesentlich höher qualifiziert als Männer, erreichen trotzdem kaum die ihrer Qualifikation entsprechenden Führungspositionen und sie erhalten auch nicht dieselbe Bezahlung. Der Gender-Pay-Gap ist in der Kunst- und Kulturbranche bedeutend höher als im gesellschaftlichen Durchschnitt. Außerdem zeigt sich, dass weibliche Führungspersonen erhöhte Gender-Kompetenz besitzen. Sie haben eine bewusstere Wahrnehmung dafür, dass ein Team nicht nur aus Männern, sondern auch aus Frauen besteht. Sie sind sich darüber hinaus bewusst, dass Frauen mehrheitlich Betreuungs- und Pflegearbeiten leisten und was das in der Praxis bedeutet. Selbstverständlich hängt dieses Wissen eng mit ihren eigenen Lebenserfahrungen zusammen.

AU: Warum ist es wichtig, dass Führungskräfte eine ausgeprägte Gender-Kompetenz mitbringen?

PU: Frauen brauchen im Arbeitsprozess etwas anderes als Männer und wir haben versucht, diese Bereiche für den Gender Report so vielseitig wie möglich abzufragen: Gibt es einen Stillraum? Werden Betreuungspflichten

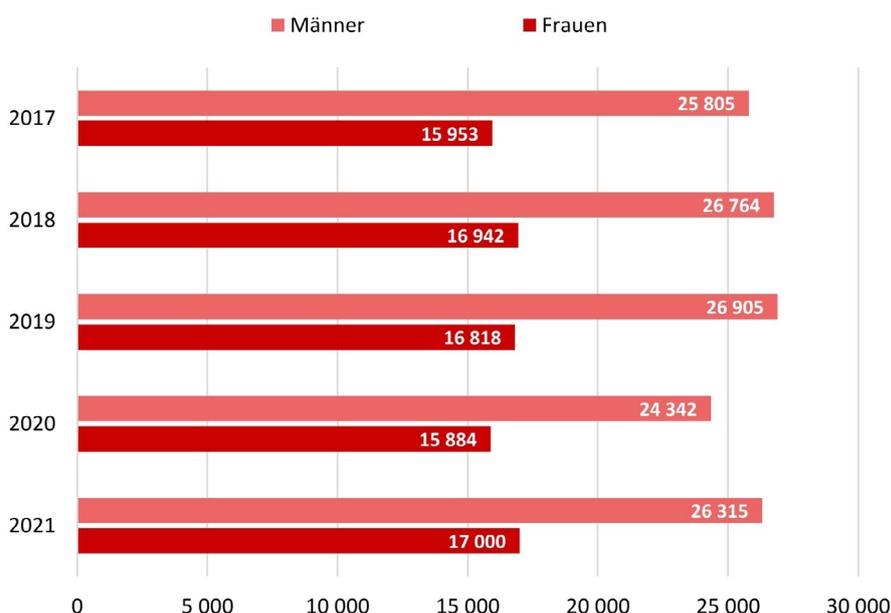


Abbildung 3: Mittlere Jahreseinkünfte vor Steuern der selbständig Erwerbstätigen im Kunst- und Kultursektor in Euro

Quelle: Statistik Austria, Sonderauswertung Einkommensteuer. Eigene Konzeption und Darstellung durch OGM. Hinweis: ÖNACE-Abteilungen J58-160 sowie R90-R91. Mittlerer Wert=Median.

Lesebeispiel: 2021 lagen die mittleren Jahreseinkünfte vor Steuern der selbständig erwerbstätigen Frauen im Kunst- und Kultursektor bei 17.000 Euro.

berücksichtigt? Gibt es bestimmte Regelungen, beispielsweise keine wichtigen Besprechungen mehr nach 16 oder 17 Uhr? Gibt es ein Frauenförderprogramm in der Institution? Wird Gender-Mainstreaming berücksichtigt? Bei Männern in Führungspositionen wurden diese Fragen wesentlich seltener positiv beantwortet. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen empfehlen wir daher auch, in Bewerbungsverfahren für Führungspositionen Gender- oder Diversity-Kompetenz als Einstellungskriterium festzulegen. Bei aktuellen Führungskräften halten wir verpflichtende Weiterbildungen für sinnvoll, um sich Strategien und Methoden, wie sich Gender-Mainstreaming im Betrieb implementieren lässt, aneignen zu können, die für die Institution im Speziellen passend sind. Insbesondere für leitende und hoch dotierte Positionen in großen Betrieben sollten diese Kompetenzen eingefordert werden. Schließlich ist die Gefahr in stark hierarchisierten Unternehmen – und das sind große Institutionen meist – zu diskriminieren mitunter größer als in kleineren Institutionen. Außerdem sind Gleichbehandlung und Gleichstellung in einem demokratischen System zentrale Anliegen, die auch den Führungskräften ein Anliegen sein sollten.

AU: Inwiefern macht es einen Unterschied, wenn Gender-Mainstreaming von der Führungsebene forciert wird?

PU: Führungspersonen tragen hier eine Fürsorgepflicht und Verantwortung für ihre Mitarbeiter*innen. Zu dieser Fürsorgepflicht zählt, dass alle unter guten Bedingungen arbeiten können, fair entlohnt und auch nicht diskriminiert werden. Das betrifft den Gender-Aspekt genauso wie die Aspekte Behinderungen, Herkunft oder Nationalität. Nach dem Gleichbehandlungsgesetz darf am Arbeitsplatz niemand diskriminiert werden. In der freien Wirtschaft kann das schwer kontrolliert werden. Bei staatlich geförderten Institutionen ist sicherzustellen, dass aus intersektionaler Perspektive niemand diskriminiert wird. Gender-Mainstreaming ist ein komplexes Instrument, das man kennen und können muss. Die Top-Down-Ebene ist dazu essenziell: Wenn die Führungsebene Gleichstellungspolitik forciert, hat das konkrete Auswirkungen. Machen hingegen nur die Angestellten und der Betriebsrat Druck, ohne Rückhalt der Leitung, versandet das Thema schnell. In der Führungsebene liegt die Handlungsmacht für die Umsetzung von Anti-Diskriminierung und Gleichstellung innerhalb der Institution oder eben auch die Nicht-Umsetzung. Deswegen ist eine gut geschulte Führungsebene so wichtig, das ist ein Aspekt der Führungsverantwortung.

AU: Wie ist Gender-Mainstreaming idealerweise in einem Kunst- oder Kulturbetrieb implementiert?

PU: Gender-Mainstreaming sollte in allen Abteilungen und auf allen Ebenen stattfinden. Zunächst müssen die Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen

erfasst werden, um im Arbeitsumfeld gleiche Möglichkeiten zu haben. In jeder Ebene müssen dann Mitarbeiter*innen zu deren Umsetzung eingestellt werden, die geschult sind, dafür bezahlt werden und eine bestimmte Stundenanzahl sich diesem Thema widmen können. Sie brauchen auch Mittel, um Maßnahmen organisieren und umsetzen zu können. Das Gender-Mainstreaming-Konzept muss an die jeweilige Unternehmenskultur angepasst werden. In regelmäßigen Abständen sind die gesetzten Maßnahmen zu evaluieren: Geht es Frauen besser? Sind mehr Frauen in leitenden Positionen vertreten? Sind Weiterbildungsangebote gerecht verteilt? Wurden die Löhne angeglichen? Die Idealvariante besteht darin, dass genügend Zeit, Geld und Ressourcen für Gender-Mainstreaming vorhanden sind und die Führungsebene einen klaren Willen zur Umsetzung zeigt.

AU: Basierend auf den Erkenntnissen des Gender Reports – was sind nun weitere notwendige Schritte?

PU: Eine zentrale Empfehlung ist die Bildung interministerieller Arbeitsgruppen. Expert*innen aus Sozial-, Wirtschafts-, Kunst- und Kultur- und Finanzministerium sollten gemeinsam überlegen, wie sich die Situation von Künstler*innen und Kulturarbeiter*innen verbessern lässt. Es handelt sich dabei, wie gesagt, um ein komplexes und vielschichtiges Problem, das nicht alleine von den Zuständigen für Kunst und Kultur gelöst werden kann. Außerdem gibt es einige wirksame Alltagsstools und -maßnahmen, die kurzfristig umgesetzt werden können: Weiterbildungen zu Gender und Diversity, Beratungen für Künstler*innen zu verfügbaren Fördergeldern und Unterstützung bei der Antragsstellung. So werden Informationen zugänglich und niederschwelliger gemacht. Darüber hinaus können Institutionen interne Studien durchführen, um Geschlechterverhältnisse und faire Bezahlung zu analysieren. Spezielle Förderinitiativen könnten Frauen den Weg in männerdominierte Sparten eröffnen, beispielsweise in die Bühnentechnik. Künstler*innen können sich in Interessensgemeinschaften organisieren und Druck aufbauen – auch im Sinne der Intersektionalität gemeinsam mit diskriminierten Gruppen wie LGBTIQ+ Personen, älteren Menschen, Zugewanderten oder Menschen mit Behinderung. Am dringendsten jedoch sind strukturelle Veränderungen, nachdem es sich um ein strukturelles Problem handelt, das sich nicht individuell lösen lässt.

AU: Wie stellen Sie sich eine gerechte, faire und zukunftsfähige Kunst- und Kultureinrichtung vor – was braucht es dazu?

PU: Meine Utopie ist, dass in jeder Firma und in jedem Kunst- oder Kulturbetrieb transparent ausgehängt wird, wer wie viel Geld wofür erhält.

Für Gleichberechtigung und Gleichbehandlung von Frauen brauchen wir maximale Transparenz. Auf EU-Ebene wird es eine Richtlinie zu Lohntransparenz geben, die auch national umgesetzt werden muss. Mit dem Gender-Report haben wir jetzt eine solide Grundlage, mit der es keine Ausreden mehr gibt. Eine weitere unserer dringenden Empfehlungen ist, die regelmäßigen Kunst- und Kulturberichte systematisch nach Genderkategorien zu verfassen, sodass ersichtlich wird, wie staatliche Förderungen an Männer, Frauen, non-binäre und andere Geschlechter verteilt sind. Wir haben großen Handlungsbedarf und ein großes Bündel an Möglichkeiten. Dass wir mit diesem Report unsere Erkenntnisse als eine anschauliche Art der Darstellung der Wirklichkeit von Frauen in Zahlen vorliegen haben, ist ein erster guter Schritt. Wir brauchen darüber hinaus aber auch qualitative Erhebungen, um jene Bereiche abbilden zu können, die nicht aus den vorliegenden Zahlen ablesbar sind. Wir müssen also noch genauer und feinfühler hinsehen. So können wir herausfinden, was es für unterschiedliche Sparten, für die unterschiedlichen Lebenswirklichkeiten der Geschlechter und auch aus intersektionaler Perspektive heißt, heutzutage Künstlerin und in der Kultur Tätige zu sein.



Foto: Mag.a Maria Noisterni

Petra Unger forscht zu politischer Frauen*Geschichte unter feministischen Aspekten. Sie ist gefragte Vortragende, Seminarleiterin und Moderatorin zu Fragen der feministischen Geschlechterforschung in der Erwachsenenbildung sowie Autorin zahlreicher Publikationen.



Foto: Arber Koni

Alexandra Ullmann ist Architekturschaffende, Autorin und Journalistin. Sie verbindet Kultur- und Architekturvermittlung mit interdisziplinärer Forschung. Ihre aktuellste Publikation *MuseumStadtRäume* erforscht Museen als zeitgemäße Kulturinstitutionen und deren Verbindung zu öffentlichen Stadträumen.

Familienfreundliche Führung im Theater

Ein Paradigmenwechsel für zukunftsfähige Kulturorganisationen?

Ein Beitrag von Christian Steinau und Frauke Meyer

Mitte Januar 2025 postete die Kulturmanagerin Ruth Hartt einen für das Thema Care, Familie und Cultural Leadership aufschlussreichen Beitrag auf LinkedIn. Der Beitrag beinhaltete ein Meme, auf dem der folgende Spruch stand: „Innovation? You keep using this word. I do not think it means what you think it means.“

Hartt schrieb in ihren Post: „What if innovation in the arts sector isn't about chasing the next big trend, disrupting traditional concert formats, or adopting rock-bottom ticket prices? What if innovation actually means doubling down on what NEVER changes? I'm talking about those innate human needs that are hardwired into the brains of our target audiences: social connection, belonging, wellbeing.“

Innovativ zu sein, heißt auch, sich auf unveränderliche menschliche Bedürfnisse zu konzentrieren und in die Qualität von Beziehung zu investieren.

Während der zitierte Post auf die Beziehung zwischen Kultureinrichtungen und ihrem Publikum abzielt, lässt sich die provokante Frage „Was ist eigentlich Innovation?“ nahtlos auf den Bereich der Führungskultur übertragen. Denn echte Innovation im Kultursektor drückt sich unserer Meinung nach nicht nur in Formaten oder Trends aus. Innovativ zu sein, heißt auch, sich auf unveränderliche menschliche Bedürfnisse zu konzentrieren und in die Qualität von Beziehung zu investieren. Dabei geht es neben den Bedürfnissen des Publikums vor allem um das Wohlergehen von Mitarbeitenden. Gerade diese zwischenmenschliche Beziehungsarbeit ist für das Thema Familie und Care, aber auch erfolgreiche Mitarbeitenden-Führung

¹ Ruth Hartt, „What if innovation in the arts sector isn't about chasing the next big trend ...“; veröffentlicht auf LinkedIn am 18. Januar 2024: https://www.linkedin.com/posts/ruth-hartt_what-if-innovation-in-the-arts-sector-isn-activity-86027298133139458-9tl6?utm_source=share&utm_medium=member_desktop, zuletzt aufgerufen am 10.02.2025.

von herausragender Bedeutung – insbesondere im Kontext der sich verändernden Arbeitswelt. Denn künstlerische Exzellenz wird von Menschen getragen. Insofern beginnt Innovation für uns im Selbstverständnis, sich selbst und seine Kolleg*innen und Mitarbeitenden gut zu behandeln. Dazu gehört, Grenzen anzuerkennen und Handlungsoptionen realistisch und in Hinblick auf den Verschleiß von Mensch und Material nachhaltig einzuschätzen. Innovation bedeutet demnach auch, persönliche und berufliche Entwicklungen von Mitarbeitenden ernst zu nehmen und sich dafür einzusetzen, dass der Kultursektor hierarchische Machstrukturen, angstgesteuerte Personalführung und organisationalen Zynismus überwindet.

Wie soll eine Vision von frustrierten, enttäuschten oder zynischen Mitarbeitenden getragen und aus dem Inneren von Einrichtungen mit Leben gefüllt werden?

Das gilt umso mehr in einer Zeit, in der Führungskrisen in vielen Bereichen sichtbar werden. Führung gewinnt im Kulturmanagement eine immer größere Bedeutung. Führung ist das Herzstück, das Mitarbeitenden in Kultureinrichtungen eine Vision vermittelt, sie durch Veränderungen begleitet und ihr volles Potenzial fördert. Wie soll aber eine Vision von frustrierten, enttäuschten oder zynischen Mitarbeitenden getragen und aus dem Inneren von Einrichtungen mit Leben gefüllt werden?

Familienfreundliche Führung geht über Familie hinaus

In diesem Licht gewinnt die Frage nach einer familienfreundlichen Führung im Theater eine ganz neue Dimension. Für uns geht familienfreundliche Führung weit über den Mikrokosmos der heteronormativen Kleinfamilie hinaus. Familie, das sind Kinder und Eltern, Verwandte und Freund*innen. Familienfreundliches Cultural Leadership ruft demnach grundsätzliche Fragen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben auf, die Lebens- und Beziehungsqualität in den Fokus rücken. Der Wandel der Kulturlandschaft und der anhaltende Transformationsdruck bringt zahlreiche *burning issues* hervor, zu denen auf Mitarbeitenden-Ebene Erschöpfung, Arbeitsbelastung, Resilienz, mentale und physische Gesundheit sowie die Organisation von Care-Arbeit zählen.

Vor diesem Hintergrund zielt unser Beitrag auf ein ganzheitliches Verständnis von Führung ab, das die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Arbeitsprozesse und das Wohlbefinden von Mitarbeitenden zum Nukleus erfolgreicher Organisationsentwicklung und künstlerischer Arbeit macht.

Erfolg von innen nach außen: Neue Führungskultur als Schlüssel für zukunftsfähige Kultureinrichtungen

Deswegen sehen wir den Grundstein für zukunftsfähige, resiliente und erfolgreiche Kultureinrichtungen in einer neuen Führungs- und Arbeitskultur, die in einem weiteren Schritt auf alle Organisationsbereiche wie Programm und Publikum einzahlt. Quantitative Ziele, wie die kurz- oder mittelfristige Steigerung der Auslastungszahlen, treten dabei hinter ganzheitlichen Ansätzen zurück, bei denen der Erfolg von Kultureinrichtungen zunächst innen – bei den Mitarbeitenden – beginnt, bevor er sich nach außen zeigt.

Konkrete Beispiele für solche ganzheitliche Ansätze sind:

- > Die Anerkennung von Care-Arbeit und individueller Lebensleistung stärkt Motivation und Identifikation der Mitarbeitenden.
- > Ein erweiterter Arbeitsschutz, der mentale und physische Belastungen einbezieht, fördert Stressreduktion und Resilienz.
- > Niederschwellige, regelmäßige Kommunikation erleichtert die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und stärkt das Arbeitsumfeld.
- > Ein klares Bekenntnis zu familienfreundlichen Werten – etwa per offenem Brief oder Memorandum – signalisiert, dass Lebensereignisse wie Geburt, Tod, Hochzeit oder Einschulung Priorität haben.
- > Eine Feedback-Kultur, in der auch Kritik an Führungskräften erwünscht ist, beugt Machtmissbrauch vor und fördert offene Kommunikation.
- > Eine offene Kommunikationskultur stärkt die Arbeitsdynamik, indem sie Mitarbeitende ermutigt, ihre Anliegen zu äußern.

Es braucht neue Maßstäbe, um Erfolge in Kulturmanagement und Kulturpolitik zu messen. Die zentrale Frage für Führungskräfte im Kulturbereich lautet damit verbunden: „Wie schaffen wir ein Umfeld, in dem Kreativität und Innovation florieren, während wir zugleich die menschlichen Bedürfnisse unserer Mitarbeitenden achten?“ Wirkung entfaltet sich finanziell, aber Impact hat auch eine soziale Dimension!

² Siehe hierzu Christian Steinau, „Gute Arbeitsbedingungen am Theater – auch für Familien?“, FES impuls | Dezember 2024, <https://www.fes.de/themenportal-geschichte-kultur-medien-netz/artikelseite/fes-impuls-gute-arbeitsbedingungen-am-theater>, zuletzt aufgerufen am 25.01.2025.

Learnings aus einem Modellprojekt des Frauenkulturbüro NRW

Unser Impuls ist stark von der Theaterwelt beeinflusst. Hier stellt sich die Frage der Vereinbarkeit von Familie und Beruf und hierarchischer Machtstrukturen im Besonderen.² Dabei erleben wir eine Theaterwelt in einem tiefgreifenden Wandel. Während auf den Bühnen allabendlich Dramen inszeniert werden, entfaltet sich hinter den Kulissen ein ganz eigenes Schauspiel: der Kampf um faire Arbeitsbedingungen und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in einem durch atypische Beschäftigung geprägten Arbeitsfeld.

Cultural Leadership als Schlüssel für erfolgreiche Vereinbarkeit

Die Recherche zur Erarbeitung des „Policy Baukastens Familie und Care am Theater“ hat deutlich gemacht, dass diese beiden Themen über den Theaterbereich hinaus eng mit den strukturellen Herausforderungen des Kulturbetriebs verknüpft sind. Hier voranzukommen, erfordert mutige, zukunftsweisende Lösungen im Sinne eines ganzheitlichen Cultural-Leadership-Ansatzes, der die Vision und Ziele einer Organisation mit der Stärkung ihrer Mitarbeitenden vereint.

ÜBER DEN POLICY BAUKASTEN FAMILIE UND CARE AM THEATER

Im Jahr 2024 veröffentlichte das Frauenkulturbüro NRW den „Policy Baukasten Familie und Care am Theater“ – eine praxisnahe Orientierungshilfe und Hilfe zur Selbstevaluation. Der Policy Baukasten verfolgt drei Ziele:

- > die Systematisierung eines unübersichtlichen Feldes,
- > den Fokus auf konkrete Inhalte und Strategien (d.h. Policy-Ansatz),
- > Sichtbarmachen von Care in Kulturpolitik und -management.

Mit vier Kategorien, 20 Operatoren und 86 Indikatoren ermöglicht der Baukasten eine Analyse und Weiterentwicklung von Care-Maßnahmen an Theatern. Die Einbindung zahlreicher Akteur*innen aus Kulturpolitik, Theatern und Verbänden stellt die Praxisnähe sicher. Der Baukasten ist Ergebnis des Modellprojekts „Familienfreundlichkeit an Theater“ (2021-2024).

Link zum Baukasten: www.theaterpolicy.care

Der Policy Baukasten wurde vom Cultural Policy Lab (München) konzipiert und gemeinsam mit der Künstlerischen Projektleiterin Frauke Meyer erarbeitet.

Eine zentrale Erkenntnis unseres Policy Baukasten lautet: Viele der diskutierten Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind entweder äußerst kostspielig oder überschreiten den Handlungsspielraum von Kulturmanagement und Kulturpolitik. Dies betrifft die staatliche Organisation und Finanzierung von Betreuung und Pflege, den Fachkräftemangel in vielen sozialen Berufen, die räumliche Ertüchtigung von Infrastruktur oder gesellschaftliche Rollenmuster von Männern und Frauen im Allgemeinen.

Gerade weil sich viele der gesamtgesellschaftlichen Herausforderungen im Bereich Care-Arbeit der direkten Einflussnahme von Kulturmanager*innen entziehen, sehen wir Cultural Leadership als zentralen Hebel an, um das Thema Familie und Care in Kulturorganisationen strategisch erfolgreich zu verankern und wirksame Maßnahmen zu entwickeln. Was wäre, wenn es bei der Innovation im Kultursektor nicht darum ginge, dem nächsten großen Trend hinterherzujagen? Was wäre, wenn Innovation tatsächlich bedeutet, das zu verbessern, was sich NIE ändert – nämlich die beständigen menschlichen Werte? Oder noch besser: Was wäre, wenn Kultureinrichtungen selbst neue, zukunftsweisende Trends setzen würden, die diese Werte in den Mittelpunkt stellen? Ein Beispiel dafür ist das bereits vielerorts rege diskutierte Thema der Familienfreundlichkeit.

Die menschlichen Bedürfnisse im Kontext von Familie und Care

Cultural Leadership bedeutet für uns, eine Führungskultur zu schaffen, die die unveränderlichen Grundbedürfnisse der Menschen – Zugehörigkeit,



Der Baukasten unterscheidet zwischen Voraussetzungen und Aktionsfeldern. Beide Dimensionen werden nach Zielgruppen in Theatern und Kulturpolitik aufgeschlüsselt.

³ Siehe Ernst & Young, EY Jobstudie 2023. Motivation, Zufriedenheit und Work-Life-Balance. Ergebnisse einer Befragung von 1.555 Beschäftigten in Deutschland, S. 10. <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/de-de/newsroom/2023/5/documents/ey-jobstudie-motivation-2023.pdf>, zuletzt aufgerufen am 10.02.2025.

Wertschätzung und Sinn – bewusst stärkt. Die Herausforderung besteht darin, Mitarbeitenden das Gefühl zu vermitteln, mit ihren persönlichen und beruflichen Herausforderungen gesehen und unterstützt zu werden. Denn in einer ganzheitlichen Führungsstrategie geht es um die nachhaltige Entwicklung von Individuen und Organisationen, die auch zentrale Lebensereignisse wie familiäre Verpflichtungen anerkennt und die nötige Flexibilität schafft. Führungspersönlichkeiten können durch empathische Kommunikation und die Priorisierung langfristiger Beziehungen ein Umfeld schaffen, in dem Mitarbeitende ihr volles Potenzial entfalten. Hierarchische Strukturen hingegen ersticken Eigenverantwortung und Innovation. Das sind jedoch genau die Faktoren, die für intrinsische Motivation und die Entfaltung kreativer Lösungen notwendig sind.

Wir ziehen daher aus der Entwicklung des Policy Baukasten das Fazit, dass Cultural Leadership bedeutet, die Beziehungen zwischen Mitarbeitenden auf allen Ebenen zu beleben und so eine Kultur zu schaffen, in der Menschen über kurzfristige Ziele hinaus gemeinsam nachhaltig wachsen. Denn eine Führungskultur, die Wertschätzung und Familienfreundlichkeit als strategische Ressourcen begreift, birgt enormes Potenzial. So bestätigt die EY Jobstudie 2023, dass ein gutes Arbeitsklima für 58 Prozent der Beschäftigten in Deutschland ein entscheidender Motivationsfaktor ist.³ Gleiches gilt für die Beziehung zu den Kolleg*innen. Eine wertschätzende Unternehmenskultur stärkt daher auch die Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden.

Braucht es eine care-spezifische Weiterentwicklung des Kulturmanagements?

Um diese Ziele zu erreichen, ist eine Weiterentwicklung und care-spezifische Öffnung des Kulturmanagements unerlässlich. Ausbildungs- und



Ein Index hilft bei der Orientierung im Policy Baukasten. Hier werden alle Kategorien mit ihren zugehörigen Operatoren aufgeschlüsselt.

© Frauenkulturbüro NRW

⁴ Siehe Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hg.), *Arbeitszufriedenheit und Arbeitsbedingungen. Forschungsbericht 590*, November 2021, S. 32f., https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/fb-590-arbeitszufriedenheit-und-arbeitsbedingungen.pdf?__blob=publicationFile&v=4, zuletzt aufgerufen am 10.02.2025.

⁵ Siehe <https://unwomen.de/heforshes/>, zuletzt aufgerufen am 10.02.2025.

Weiterbildungsangebote für Führungskräfte sollten unserer Meinung nach explizit Themen wie familienfreundliche Führung und Arbeitskultur umfassen und auf Ergebnissen aus der Arbeitswissenschaft und -psychologie beruhen. So zeigt ein Forschungsbericht des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, dass persönliche Beziehungen zu Vorgesetzten und Kolleg*innen eine zentrale Rolle für die Arbeitszufriedenheit spielen. Während objektive Jobmerkmale weniger Einfluss haben als erwartet, sind „subjektiv bewertete Jobmerkmale“ wie Zielklarheit, Unterstützung durch Führungskräfte und Teamzusammenhalt entscheidend.⁴ Führungskräfte wirken dabei nicht nur als prägende Gestalter*innen der Unternehmenskultur, sondern auch als ausgleichende Instanzen bei zwischenmenschlichen Herausforderungen. Diese Erkenntnisse unterstreichen die Notwendigkeit einer gezielten Schulung von Führungspersonal, um eine wertschätzende und care-orientierte Arbeitskultur zu fördern.

Führungskräfte wirken nicht nur als prägende Gestalter*innen der Unternehmenskultur, sondern auch als ausgleichende Instanzen bei zwischenmenschlichen Herausforderungen.

Wir erachten daher die Integration von Themen wie Familienfreundlichkeit, Resilienz und Self-Care, Care-Arbeit und Work-Life-Balance in die Curricula von Studiengängen des Kulturmanagements und der darstellenden Künste als unerlässlich. Nur so lässt sich perspektivisch in allen Bereichen von der Ausbildung, über die Leitungen bis hin zu Kulturpolitik und -verwaltung das Bewusstsein für die enorme Belastung von Familien schärfen.

Gerade weil insbesondere Frauen* durch unbezahlte, familiäre Mehrarbeit erheblich mehrbelastet sind, braucht es auch hier die Solidarität von männlichen Kollegen. Ein Beispiel für einen strukturierten Ansatz zur Förderung dieser Solidarität ist die UN-Initiative *HeForShe*, an der weltweit 2 Millionen Aktivist*innen teilnehmen.⁵ Diese globale Bewegung ermutigt Männer und Jungen, sich aktiv für Geschlechtergerechtigkeit einzusetzen, traditionelle Rollenbilder zu hinterfragen und Frauen in ihren beruflichen und privaten Care-Verantwortungen zu unterstützen. Indem männliche Kollegen beispielsweise flexible Arbeitsmodelle ebenfalls in Anspruch nehmen, Care-Arbeit sichtbar anerkennen und sich für faire Lastenverteilung in Teams starkmachen, können sie einen entscheidenden Beitrag zur Entlastung leisten.

Die Entwicklung von Führungskompetenzen sollte über künstlerische Exzellenz hinaus einen Fokus auf Empathie, Kommunikationsfähigkeit und die Integration von (Self-)Care-Aspekten in Managementstrategien legen. Nur aus einer Stärkung von Kultureinrichtungen aus dem Innersten heraus können die enormen Herausforderungen der nächsten Jahre bewerkstelligt werden. Hierfür bedarf es einer herausforderungsvollen Verantwortungspartnerschaft zwischen Einrichtungen sowie Trägern und Schnittstellen in Politik und Verwaltung, denn die Transformation hin zu familienfreundlichen Strukturen braucht einen Mehrebenen-Ansatz:

- > Kulturpolitik und Organisationen müssen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf als gemeinsame Herausforderung begreifen, um nachhaltige Lösungen zu entwickeln.
- > Statt hierarchischer Strukturen und Genie-Kulturen braucht es transparente, kooperative und Care-freundliche Führungsstile.
- > Ein kontinuierlicher Dialog mit Stakeholdern – Politik, Verwaltung, Mitarbeitenden und Führungskräften – hilft, Bedarfe besser zu verstehen.
- > Kulturpolitische Spielräume sollten genutzt werden, um familienfreundliche Rahmenbedingungen zu schaffen, etwa durch die Reform des als „arbeitnehmerunfreundlich“ kritisierten Normalvertrag Bühne (NV Bühne).
- > Care-orientierte Kulturpolitik stärkt auch Städte: Familienfreundliche Arbeitsbedingungen verbessern Lebensqualität und Standortattraktivität.

Darüber hinaus können Kulturpolitik und -verwaltung durch kluge Besetzungspolitik und gezielte Förderung Anreize für familienfreundliche Strukturen schaffen:

- > Kultureinrichtungen sind komplexe Organisationen mit besonderen Führungsanforderungen, die anerkannt werden müssen.
- > Führungskräfte sollten verstärkt nach arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen zu guter Führung ausgewählt und entwickelt werden.
- > Gezielte Förderung von Führungskompetenzen kann eine Kultur etablieren, in der das Wohlbefinden der Mitarbeitenden als Wettbewerbsvorteil gilt.
- > Entscheidend sind Strategien zur Integration von Flexibilität, Wellbeing und Work-Life-Balance. Eine bewusste Besetzungspolitik

fördert kreative, inspirierende Arbeitsumfelder und steigert langfristig Attraktivität sowie Leistungsfähigkeit von Kultureinrichtungen.

Einrichtungen, die vorbildliche Praktiken in Bezug auf Work-Life-Balance und Familienfreundlichkeit implementieren, könnten durch zusätzliche Fördermittel oder Auszeichnungen honoriert werden.

Nachhaltigkeit als Leitprinzip

Die Transformation unserer Art zu arbeiten sowie mit sich selbst und mit anderen umzugehen, sollte im Kontext größerer gesellschaftlicher Herausforderungen gesehen werden. Für uns steht außer Frage, dass Nachhaltigkeit als Leitprinzip dient, das ökologische, kulturelle und soziale Aspekte verknüpft. Ein nachhaltiger Umgang mit den menschlichen Ressourcen im Kulturbereich bedeutet, langfristige Personalentwicklung über kurzfristige Erfolge zu stellen und die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden als zentralen Wert zu etablieren.



Foto: Richard Byrdy

Frauke Meyer studierte Musiktheaterregie in Hamburg und arbeitete u.a. für die San Francisco Opera und das Theater Basel. Seit 2013 ist sie als freischaffende Regisseurin und Projektentwicklerin an Häusern wie der Deutschen Oper Berlin, der Bayerischen Staatsoper und dem Royal Opera House tätig. Seit 2017 ist sie künstlerische Projektleiterin des Frauenkulturbüro NRW.



Foto: Carmen Körner

Dr. Christian Steinau ist Gründer des Cultural Policy Lab an der LMU München. 2025 erfolgt die Ausgründung des Cultural Policy Lab als neues Forschungsunternehmen mit dem Ziel, als Schrittmacher für kulturpolitischen Aufbruch zu wirken.

Vor einigen Jahren geisterte der Begriff Job-sharing verstärkt durch die Medien. Im Kulturbereich sind geteilte Jobs aber weiterhin die Ausnahme, vor allem auf Führungsebene. Christina Ludwig und Thomas Steller haben sich an das Experiment gewagt und das Stadtmuseum Dresden von Mai 2022 bis September 2023 gemeinsam fachlich geleitet, wie sie Kristin Oswald im Interview berichten.

Aus eins mach zwei

Shared Leadership im Museum

Das Gespräch führte Kristin Oswald

Liebe Christina, lieber Thomas, wie kam es dazu, dass ihr euch die Leitung des Stadtmuseums Dresden geteilt habt? Das ist ja eher ungewöhnlich für den deutschen Museumsbereich.

Christina Ludwig: Der Auslöser waren zwei Aspekte. Zum einen beschäftige ich mich schon lange mit Organisationsstrukturen und der Frage, wie man in den Zwängen und internen Logiken der öffentlichen Verwaltung Museums- und Kulturarbeit machen kann, die an die Herausforderungen der Zeit angepasst ist. Eine Herausforderung ist dabei, dass in einer Verwaltungsstruktur viele Prozesse an der Flaschenhalslogik enden und auch scheitern, dass also eine Person vieles allein entscheiden muss und kann. Das gilt auch dann, wenn man eine Institution sehr demokratisch oder sehr flach führt. Daraus resultiert, dass auf Führungsebene eine Reibungsfläche und die Diversität der Zugänge fehlt. Für mich stellt sich deshalb die Frage, ob es nicht sinnvoll wäre, Kontrollmechanismen innerhalb der gleichen Profession einzuführen – also nicht eine Doppelspitze aus kaufmännisch und wissenschaftlich/künstlerisch, sondern eine geteilte künstlerisch-inhaltliche Leitung.

Zum anderen war diese Idee ganz pragmatisch. Leitungspositionen sind oft so strukturiert, dass man sich deutlich mehr als 40 Stunden die Woche verausgaben muss und das wollte ich aus privaten Gründen nicht mehr. Diese Belastung hat sich auch stark auf meine Entscheidungen und Strate-

gieprozesse ausgewirkt. Es war also interessant für mich zu schauen, wie der Freiraum, den man durch so eine Struktur gewinnen könnte, meine Kreativprozesse und mein Wohlbefinden beeinflusst.

Könnt ihr uns zur Einordnung kurz das Stadtmuseum Dresden vorstellen?

CL: Das Stadtmuseum ist Teil der kommunalen Museen in Dresden. Diese umfassen zehn Häuser, die in einer Matrixstruktur organisiert sind, also sich verschiedene Querschnittsabteilungen teilen. Das Stadtmuseum ist dabei die älteste Einrichtung und hat zum Kernhaus in den letzten Jahrzehnten vier Außenstellen bzw. Standorte mit unterschiedlichen Profilen in die Struktur dazubekommen. Viele Mitarbeitende arbeiten zwar auch für das Stadtmuseum, sind aber nicht in dessen Struktur organisiert. Das inhaltliche Kernteam umfasst zehn bis zwölf Personen, das erweiterte Team 20 bis 25 Personen und der gesamte Museumsverbund hat aktuell knapp 100 Planstellen.

Welche Konditionen hatte die geteilte Leitung?

Thomas Steller: Bevor ich kam, war Christina etwa zwei Jahre Direktorin des Stadtmuseums. Zunächst war ich ihre Elternzeitvertretung für zehn Monate, leider ohne Überlappungszeit zwischen Christina und mir. So in die bestehende Struktur hineinzukommen, war eine Herausforderung, und daran zeigen sich die Fallstricke des öffentlichen Dienstes. Ich war erst einmal allein mit dem Team. Das hat Stress für die Organisation mit sich gebracht, denn bei hierarchischen Strukturen ist es ein Problem, wenn die Organisation nicht weiß, welche Logik gerade an der Spitze operiert.

Wenn man sich an Jobsharing versucht, brauchen beide eine gemeinsame Einstiegszeit, die mehr umfasst als ein kurzes Briefing.

Thomas Steller

Hinzu kam, dass Christina gerade erste Veränderungsprozesse angestoßen hatte, als mit mir schon wieder jemand Neues mit einem anderen Stil kam – ein neuer Flaschenhals, der neue Bedingungen des Umgangs mit sich bringt. Das ist sicherlich die erste Erkenntnis unseres Modellprojekts: Wenn man sich an Jobsharing versucht, brauchen beide eine gemeinsame Einstiegszeit, die mehr umfasst als ein kurzes Briefing.

Nach diesen zehn Monaten hatten wir eine kurze Überlappungszeit und haben dann etwas mehr als ein halbes Jahr zusammen das Direktorat ausgefüllt. Geplant waren zwei gemeinsame Jahre, aber ich habe die Stelle als Direktor des Potsdamer Stadtmuseums angenommen, weil diese unbefristet, also mit Langfristigkeit verbunden war. Das ist ein zweiter wichtiger Punkt: Wenn man Jobsharing versucht, müssen die Bedingungen für beide Seiten gleich gestaltet werden, und zwar sowohl was die Dauer als auch was die Entlohnung angeht. Das ist strukturell wichtig – für die Personen, die es machen, und fürs Team –, aber auch für die Attraktivität des Modells, für die es Stabilität und Dauerhaftigkeit braucht.

Dennoch war euer Versuch nicht auf Dauerhaftigkeit angelegt. Warum?

CL: Genau, er war angelegt auf zwei Jahre nach meinem Wiederkommen. Das hat mehrere pragmatische Gründe: Der eine war der gesetzliche Anspruch auf Elternzeit als Einfallstor, um dieses Modell relativ kurzfristig zu ermöglichen. Der andere ist, dass dieses Pilotprojekt auch für mich das erste Jobsharing in meiner Arbeitsbiografie war. Ich habe also überlegt: Was ist, wenn ich meine Stelle unbefristet mit jemand Fremdem teile, aber dann feststelle, dass dieses Modell nichts für mich ist? Deshalb wollte ich das erstmal pilotartig für zwei Jahre machen mit der Option, über eine gemeinsame Zukunft nachzudenken. Wenn man jemanden gefunden hat, mit dem es passt und funktioniert, ist es aber unabdingbar, Shared Leadership unbefristet und gleichberechtigt anzugehen. Sonst hat man ein Machtgefälle und das ist kein Faktor für ein Gelingen solch eines Modells.

Wenn man jemanden gefunden hat, mit dem es passt und funktioniert, ist es aber unabdingbar, Shared Leadership unbefristet und gleichberechtigt anzugehen.

Christina Ludwig

Damit kommen wir zu einem Thema, für das ich noch keine Lösung gefunden habe: Im Öffentlichen Dienst wird man nicht ausschließlich nach Aufgabe bezahlt, sondern auch nach Erfahrungsstufen. Aber die Frage, was einschlägige Berufserfahrung umfasst, ist nicht eindeutig geregelt. Die Einstufung ist bei solchen Modellen aber essenziell, denn man kann die Vergütung und die gemeinsame Aufgabe nicht getrennt voneinander behandeln, sondern muss beide Personen zusammen betrachten. Das ist im Öffentlichen Dienst nicht vorgesehen. Wir haben bewusst jemanden

gesucht, dessen Erfahrungen und Expertisen gleichwertig zu meinen sind. Trotzdem kam es zu einer unterschiedlichen Einschätzung unserer Erfahrungen und wir hatten ein Gehaltsgefälle. Wir haben also mit der gleichen Arbeitszeit das Gleiche gemacht, aber wurden dafür unterschiedlich vergütet. Das kann nicht funktionieren, denn selbst als starker Charakter bleibt das immer unterschwellig ein Thema.

Hat der Öffentliche Dienst noch andere Schwierigkeiten mit sich gebracht? Wie hat die Stadtverwaltung reagiert, als du vorgeschlagen hast, deine Stelle zu teilen, Christina?

CL: Da sind verschiedene Faktoren zusammengekommen. Zum einen gab es ein solchen Versuch auf Führungsebene – meines Wissens nach – bis dato nicht in der Stadtverwaltung Dresden. Deshalb war ein wichtiger Gelingensgrund, dass Dresden damals einen neuen Haupt- und Personalamtschef hatte, der aufgrund seiner Herkunft aus der freien Wirtschaft mit solchen Modellen vertraut war. Trotz der Zustimmung und prinzipiellen Ermöglichung auf Ebene der Verwaltungsleitung gab es aber juristische und tarifrechtliche Fragen und Bedenken, bspw. wie man eine geteilte Führung ausschreibt, wenn die ersten Monate auf Vollzeit und die restlichen auf Teilzeit angelegt sind. Deshalb wollte man die Ausschreibungen trennen, was aber nicht Sinn der Sache gewesen wäre. Zudem dauern Besetzungs- und Ausschreibungsverfahren oft ein halbes bis ein Jahr, sodass Thomas und ich keine gemeinsame Startzeit hatten, obwohl ich nach Bekanntgabe meiner Schwangerschaft alles schnell in die Wege geleitet hatte. Agile Prozesse waren hier unmöglich, weil eine dezentrale Personalverwaltung alles lähmt.

Ein wichtiger Gelingensgrund war, dass Dresden damals einen neuen Haupt- und Personalamtschef hatte, der aufgrund seiner Herkunft aus der freien Wirtschaft mit solchen Modellen vertraut war.

Christina Ludwig

Dass es an Erfahrungen mit solchen Modellen mangelt, haben wir auch im Prozess immer wieder gemerkt, denn dabei muss man nicht nur bei der Ermöglichung neue Wege gehen, sondern auch bei der Durchführung. Das ist ein Pilotprojekt und dennoch ging die Stadtverwaltung davon aus, dass sich das von selbst etabliert. Wir mussten, auch während das Modell

schon lief, immer wieder Forderungen stellen, kämpfen und aufzeigen, dass so ein Ansatz eine große Chance ist – Stichwort New Work. Man hätte das begleiten und danach bewerben können: „Werden Sie Führungskraft bei der Landeshauptstadt Dresden, wir bieten Teilzeitmodelle und Shared Leadership!“. Aber solche Denkweisen gab es nicht, sondern die Verwaltung wollte uns zwar nicht im Weg stehen, uns aber auch nicht proaktiv unterstützen. Dass die Umsetzung solcher Modelle im Kontext des öffentlichen Dienstes viel Motivation und das Übertreten von Hemmschwellen erfordert, schreckt aber gerade Nachwuchskräfte ab, weil sie nicht in dieses Räderwerk hinein geraten wollen.

TS: Hinzu kam, dass wir auch in der Führungsstruktur des Museums die Kräfte zwischen den verschiedenen Ebenen ausbalancieren mussten. Zumindest hat uns die Stadtverwaltung aber geholfen, uns ein Coaching zu suchen. Eine solche externe Unterstützung sollte sich man auf jeden Fall dazuholen, denn die unterschiedlichen Herangehensweisen an Organisation und Führung sind das eine. Das andere sind wir als zwei Menschen mit verschiedenen Charakteren, Gefühlen, Erfahrungen, Vorstellungen und Praxen. Die miteinander zu harmonisieren, ist nochmal schwieriger. Das lernt man im oftmals hierarchischen kulturellen Arbeitsalltag nicht. Da war das Coaching ein hilfreicher, wichtiger Schritt, auch weil es darum ging, den Mitarbeitenden das mit dem Jobsharing verbundene Kuddelmuddel schmackhaft zu machen, ohne Disruption zu erzeugen.

In der Führungsstruktur des Museums mussten wir die Kräfte zwischen den verschiedenen Ebenen ausbalancieren. Die Stadtverwaltung hat geholfen, uns dafür ein Coaching zu suchen.

Thomas Steller

Konntet ihr dafür eine gemeinsame Strategie entwickeln?

CL: Das war tatsächlich einer der wichtigsten Punkte und Problemstellen in unserem Praxismodell. Für eine Strategie braucht man gemeinsame Arbeitszeit, auch für organisatorische Fragen und Absprachen, und die war – Stichwort Kosten – nicht vorgesehen. Geteiltes Leadership ist vielleicht teurer, aber auch eine Investition in die Zukunft. Stattdessen wurde die Stelle in der Mitte geteilt, also zweimal 20 Stunden. Da erschließt sich mir die Verwaltungslogik nicht, denn es muss eigentlich eine Kernaufgabe

der Verwaltung sein, sich um Führungskräfte der Zukunft, Generationenwechsel usw. zu kümmern, da zu investieren und zu ermöglichen, dass ein oder zwei Tage gemeinsame Überschneidungszeit pro Woche möglich sind. Das ist ein weiterer wichtiger Gelingensfaktor für so ein Modell.

TS: Ich würde es gern anders wenden: Man braucht eigentlich 120 Prozent. Das klingt teurer, ist aber tatsächlich ein Schnäppchen, denn die Organisation bekommt dafür zwei hoch ausgebildete Führungskräfte mit ihrem Wissen, ihren Erfahrungen, Ideen, Netzwerken usw. Das haben Unternehmen der freien Wirtschaft längst erkannt. Zudem gibt es so potenziell für alle Mitarbeitenden eine passende Ansprechperson. Der Gewinn ist also ungleich viel höher als die 120 Prozent, die man investieren muss. Es stimmt dann schon unzufrieden, zu merken, dass man billig eingekauft werden soll.

Man braucht bei den Personalstellen eigentlich 120 Prozent. Das klingt teurer, ist aber tatsächlich ein Schnäppchen, denn die Organisation bekommt dafür zwei hoch ausgebildete Führungskräfte.

Thomas Steller

Wie habt ihr beide in dem Auswahlprozess geschaut, dass ihr zusammenpasst? Es ist wahrscheinlich schwierig, das aus einer Bewerbung herauszulesen?

TS: Bevor ich nach Dresden kam, war ich eher das Einzelkämpferdasein gewöhnt, musste viele Aufgaben in mir vereinen und war sehr froh, nun in einem größeren Team arbeiten zu können. Aufgrund vorheriger Erfahrungen mit dysfunktionalen Modellen einer Doppelspitze aus kaufmännischer und künstlerischer bzw. wissenschaftlicher Leitung hatte ich natürlich eine Vorstellung oder einen Wunsch an dieses Modell: Ich hatte gehofft, und so war es dann auch, dass die wechselseitige Bereicherung auf Augenhöhe, täglich eine Sparringspartnerin zu haben, ein großer Gewinn sei. Das kann man im Vorhinein aber nur über den persönlichen Zugang, über Gespräche herausfinden. Wir haben deshalb relativ schnell und unorthodox einfach miteinander telefoniert.

CL: Die Bewerbungsprozesse des Öffentlichen Dienstes sind für solche Modelle eigentlich nicht geeignet. Unsere Stadtverwaltung ist da aber

ziemlich flexibel, ohne die Objektivität aus dem Auge zu verlieren. Bei einem Telefonat kann man schon einige Themen und Ansätze besprechen und merkt schnell, ob man zusammenpasst. Bei uns kam hinzu, dass wir uns schon von einer Tagung kannten, was uns nicht bewusst war, aber sehr hilfreich war. Ich kann auf jeden Fall ermutigen, vorzufühlen und nicht sich auf einen formalen Bewerbungsprozess zu verlassen.

TS: Ich würde das gern unterstreichen. Das eine sind wir als Fachmenschen, als Profis. Aber gerade Jobsharing ist eine Arbeitsbeziehung, bei der man auch persönlich zueinander passen, aufeinander zugehen und eingehen muss. Man braucht eine ähnliche Auffassung von guter Museumsarbeit und von Führung. Ob das möglich ist, muss man vorfühlen. Und das haben wir in diesem ersten Telefonat gut hinbekommen.

Was habt ihr für euch aus dieser Erfahrung mitgenommen? Hat sie etwas verändert?

TS: Ja, es gab viele Gewinne, persönlicher Art, fachlicher Art, natürlich auch im Sinne von guter Organisationsführung. Ein wichtiger Punkt ist gegenseitige, wechselseitige Loyalität. Damit zusammen hängt Transparenz, sich zu öffnen, die Gründe und Bedingungen des eigenen Denkens und der eigenen Entscheidungen offenbar zu machen, damit man die Arbeit der*des anderen verstehen und ggf. fortführen kann. Das erfordert ein hohes Maß an Selbstreflexivität und eine große Ehrlichkeit, auch sich selbst gegenüber.

In einem Jobsharing-Modell wird sehr deutlich, dass es häufig nicht die eine richtige Lösung gibt, sondern dass unterschiedliche Lösungen gleich gute Gelingensperspektiven haben können.

Thomas Steller

Mitgenommen habe ich auch die Chance zur wechselseitigen Inspiration, um zu besseren Lösungen zu kommen, indem man sich auf Augenhöhe und idealerweise konkurrenzlos begegnet. Obwohl die Situation im Potsdam Museum in der Vergangenheit viel hierarchischer ist, versuche ich, dieses Sparring auf Fachebene auch hier immer wieder unterzubringen und Strukturen zu verflachen. Ein wichtiges Learning ist auch Demut. Von einer Führungskraft wird erwartet und ihr auch zugeschrieben, dass sie Lösungen parat haben sollte. In einem Jobsharing-Modell wird aber

sehr deutlich, dass es häufig nicht die eine richtige Lösung gibt, sondern dass unterschiedliche Lösungen gleich gute Gelingensperspektiven haben können.

CL: Ich habe mitgenommen, wie sinnvoll es ist, Verantwortung abzugeben. Das ist auch ein Selbstlernprozess, gerade wenn man aus Strukturen kommt, in denen man lange allein die Verantwortung hatte. Und es ist eine persönliche Fähigkeit, für die man bestimmte Dinge überwinden muss. Ich habe das teilweise beibehalten, gebe mehr Verantwortung ab und profitiere davon sehr. Zudem war das Schöne an dem Modell, dass die Zeit, während der man nicht im Dienst ist, eine wirkliche Erholungs- und Entspannungszeit ist, weil man weiß, dass jemand auf der gleichen Ebene, mit der gleichen Verantwortung die Geschäfte am Laufen hält. Das ist etwas anderes als eine Stellvertretung, die weniger Geld bekommt, das nur interimsmäßig macht und auch nicht alles machen darf, weswegen man nach einem halben Tag zurück im Job wieder unerholt ist. Als Führungskraft ist man oft auf Abruf und kann schlecht abschalten, weil man weiß, dass niemand das erledigt, was man selbst vor dem Urlaub nicht geschafft hat.

Ich habe mitgenommen, wie sinnvoll es ist, Verantwortung abzugeben. Das ist auch ein Selbstlernprozess, gerade wenn man aus Strukturen kommt, in denen man lange allein die Verantwortung hatte.

Christina Ludwig

Ich schaue da jetzt auch, dass auf den Ebenen unter mir solche Strukturen vorhanden sind, dass jede*r eine gleichberechtigte Vertretung hat, denn davon profitieren nicht nur die Mitarbeitenden, sondern auch die ganze Organisation. Das ist wichtig in diesen Zeiten, in denen Museen mit Dingen konfrontiert sind, die viel Energie kosten. Wir kommen jetzt in einen harten Haushaltskonsolidierungskurs und müssen dabei auch auf die soziale Ebene schauen.

Ein weiterer Vorteil ist die Erkenntnis, wie häufig es in Führungspositionen um persönliche Macht und Deutungshoheit geht. Niemand kann aber alle Kompetenzen in sich vereinen und das ist auch nicht das Ziel, sondern man muss sich vergegenwärtigen, welche Kompetenzen einem selbst fehlen, und sich diese sowie andere Zugänge und Perspektiven bewusst ins

Haus holen, um zu besseren Ergebnissen zu kommen. Dann ist auch das Gefühl nicht mehr so stark, dass man allein ist mit allen Problemen, weil die Mitarbeitenden oft der Meinung sind, dass das zu einer Leitungsposition dazugehört, während man sich nur in seltenen Fällen auf diejenigen weiter oben verlassen kann. Ich glaube, deshalb ist es für viele abschreckend, eine Führungsposition zu übernehmen.

TS: (muss das Interview verlassen) Vielleicht noch ein Abschlussatz: Ich finde, es ist ein absolut wichtiges Modell, von dem der Kulturbereich in vielerlei Hinsicht profitieren kann – auch weil zwei Personen auf Führungsebene auch von den Mitarbeitenden anders wahrgenommen werden.

Es ist ein absolut wichtiges Modell, von dem der Kulturbereich in vielerlei Hinsicht profitieren kann – auch weil zwei Personen auf Führungsebene auch von den Mitarbeitenden anders wahrgenommen werden.

Thomas Steller

Das wäre auch meine Frage gewesen: Wie war eure gemeinsame Zeit für das Team?

CL: Anspruchsvoll, in jeder Hinsicht. Thomas und ich sind zwar fachlich sehr nah beieinander, was wir in den Vorgesprächen schnell herausfinden konnten. Was man aber nicht schnell herausfindet, sind die menschlichen, persönlichen Ebenen und die Führungsstile. Es ist ein sehr intensiver, emotionaler Stress für viele Mitarbeitende, wenn sie mit zwei unterschiedlichen Führungsstilen konfrontiert sind. Das haben wir unterschätzt und erst im Coaching reflektiert, dass wir das schon am Anfang mit externer Beratung hätten klären müssen – auch wie man die verschiedenen Führungsstile einander annähern kann, um eine gemeinsame Linie zu fahren.

Ein weiterer Stressfaktor für die Mitarbeitenden war, dass sich Thomas weitgehend allein einarbeiten musste, wodurch viele Prozesse nicht nahtlos weitergelaufen sind. Auch deshalb ist es wichtig, das Soziale an den Anfang zu stellen und die Frage, wie man gemeinsam führen, kommunizieren und strukturieren möchte, und sich nicht vorrangig auf Inhalte zu fokussieren.

Trotz aller Vorteile hast du dich nach Thomas' Weggang entschieden, das Modell nicht weiterzuführen. Warum?

CL: Das lag an vielen Faktoren. Der ausschlaggebendste war die Unmittelbarkeit der Erfahrungen. Die gemeinsamen sechs Monate waren auch eine anstrengende Phase, denn es erfordert viel emotionalen Aufwand, eine Doppelspitze aufzubauen. Das ist sehr kräftezehrend. In Kombination mit meiner privaten Situation mit zwei Kindern war es für mich weniger anstrengend, wieder allein Vollzeit zu arbeiten, als nochmal jemanden Neues, eine fremde Person zu suchen, hereinzulassen und mich wieder so stark zu öffnen. Ich hätte das Modell sofort weitergeführt mit einer Person, die ich kenne. Wir haben uns viele Beispiele für das Shared-Leadership-Prinzip in der freien Wirtschaft angeschaut und diese entstehen fast immer aus zwei Kolleg*innen, die miteinander arbeiten können, die wissen, dass sie zusammenpassen, und sich dann zusammen auf eine Stelle bewerben. Das ist meiner Meinung nach ein Zukunftsmodell auch für den Kulturbereich. Deswegen finde ich Netzwerke so wichtig, um zu schauen, mit wem man harmoniert und ob man sich im Tandem auf eine Stelle bewerben möchte. Aber nach meiner Praxiserfahrung aus vielen Findungskommissionen steht zwar manchmal in der Ausschreibung, dass Tandembewerbungen erwünscht sind, diese werden dann aber aussortiert, weil man sich doch lieber nur mit einer Person auseinandersetzen möchte.

In der freien Wirtschaft entstehen Shared-Leadership-Modelle fast immer aus zwei Kolleg*innen, die miteinander arbeiten können, die wissen, dass sie zusammenpassen, und sich dann zusammen auf eine Stelle bewerben.

Christina Ludwig

Ist ein Shared-Leadership-Modell deiner Meinung nach eine Lösung für Schwierigkeiten, die es im Museumsbereich auf der Leitungsebene gibt?

CL: Ja, wenn es ausreichend Zeit und Ruhe gibt, um Vertrauen aufzubauen, kann es eine Lösung sein für die Frage: Wie finden wir in Zukunft neue Führungskräfte? Ich wurde fast nur von Frauen auf unser Modell angesprochen, die geeignet sind für eine Führungsposition und auch gern Führung übernehmen würden, aber nicht mit permanenter Abrufbereitschaft und auf Kosten ihres Privatlebens. In ein paar Jahren, wenn der große Generationenwechsel kommt, werden eklatant viele Führungskräfte fehlen und dann muss es solche Modelle geben, egal, ob die Personalämter

mauern. Shared Leadership ist eine absolute Zukunftsinvestition, gerade weil damit geschlechterbezogene Probleme angegangen werden wie Work-Life-Balance, Machtverhältnisse und Unterschiede in der Selbstdarstellung und Außenwahrnehmung von Männern und Frauen. Ich wollte einen Mann für unser Pilotprojekt, weil damit andere Zugänge verbunden sind und davon profitieren beide. Es wäre natürlich noch besser, auch das Thema Diversität aufzugreifen, aber das war aufgrund der Bewerbungslage leider nicht möglich.



Foto: Museen Dresden / PWL Günther

Dr. Christina Ludwig ist promovierte Kulturwissenschaftlerin und war nach verschiedenen Museumsstationen von 2015 bis 2020 Leiterin des Naturienkabinetts Waldenburg. Seit 2020 ist sie die Direktorin des Stadtmuseums Dresden und zudem u. a. Vorstandsmitglied der Kulturpolitischen Gesellschaft.



Foto: Andreas Klaer

Dr. Thomas Steller ist promovierter Kulturwissenschaftler. Er war in verschiedenen kulturhistorischen Museen in Deutschland tätig und von Mai 2022 bis September 2023 Teil der Doppeldirektion des Stadtmuseums Dresden. Seitdem ist er Direktor des Potsdam Museum.



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.

Kulturgestaltende Führungs- persönlichkeit gesucht!

Ein Beitrag von Anne Katrin Rosenstock

Wie können Kulturinstitutionen in Zeiten von demografischem Wandel, rückläufigen Besucherzahlen, Generationenwechsel, Pandemie, Energiekrise und weltweiten konfliktreichen Auseinandersetzungen zukunftsorientiert wirken und wirksam werden? Vor allem stellt sich nicht nur die Frage nach den Inhalten, sondern auch nach den Menschen, die Visionen und Konzepte auf den Weg bringen können. Wo finden wir die Menschen, die dazu befähigt sind und gleichzeitig in der Lage andere zu befähigen? Oder anders gefragt: „Wie finden Kulturinstitutionen die Personen, denen sie zutrauen, das, was sie in der Zukunft wollen und brauchen, wirklich auch auf den Weg zu bringen?“¹ Diese Frage war Ausgangspunkt einer Studie im Rahmen meiner Masterarbeit am Institut für Kultur- und Medienmanagement Hamburg.

Wie finden Kulturinstitutionen die Personen, denen sie zutrauen, das, was sie in der Zukunft wollen und brauchen, wirklich auch auf den Weg zu bringen?

Ziel der Studie war es, Qualifikationsanforderungen, die vor allem dem Konzept Cultural Leadership zugeordnet werden können, in Stellenausschreibungen im Arbeitsmarkt für Führungskräfte in Kulturinstitutionen herauszufiltern und mit dem aktuellen Diskurs² um das Führungskonzept für Kulturinstitutionen abzugleichen. Dazu wurden insgesamt 112 (N=112) Stellenausschreibungen von Führungspositionen der ersten Ebene aller

¹ Vgl. https://soundcloud.com/nextgeneration_kupoge/folge-26-mit-martin-zierold.

² Vgl. Klein (2009), Hausmann(2019, 2020, 2021, 2023), Weintz (2020), Zierold (2022, 2023), Schmidt (2019), Stegmann (2022).

³ Sämtliche untersuchten Stellenausschreibungen wurden von der KULTUREXPerten Dr. Scheytt GmbH im Rahmen eines Besetzungsverfahrens formuliert bzw. veröffentlicht. Da KULTUREXPerten Dr. Scheytt GmbH als Marktführer im Bereich Personalberatung im Kulturbereich gilt und eine enge Zusammenarbeit mit Kultur Management Network besteht, sind damit nahezu alle Ausschreibungen für Führungspositionen, die sowohl über eine Personalberatung als auch über den Stellenmarkt von Kultur Management Network getätigt wurden, erfasst (N=112).

⁴ zuletzt Steyer 2024, aktuell Plückhan 2025.

⁵ Hausmann 2021.

Sparten im Kulturbereich im Zeitraum 2018 bis 2023 mit Hilfe einer quantitativen Inhaltsanalyse vor allem der Rubriken „Aufgabenbereiche/ Profil/ Wir bieten“ untersucht (dazu gehören 3-Sparten-Theater, Schauspiel, Konzertbetrieb, Museum, Kulturamt, Stiftungs-, Bibliotheks-, Hochschul- und Verbandswesen sowie Gartenausstellung und Kulturhauptstadt).³ Der Zeitraum wurde bewusst gewählt, da er an die letzten Auswertungen des Stellenmarktes von Kultur Management Network anschließt⁴, die seit 2004 regelmäßig jeweils für mehrere Jahre vorgenommen werden. Gleichzeitig sind die Jahre geprägt von einschneidenden Krisen wie Pandemie, Energiekrise und Krieg.

Um die Ergebnisse der quantitativen Auswertung mit der angewandten Praxis ins Verhältnis zu setzen, wurden zusätzlich drei leitfadengestützte Expert*innen-Interviews geführt. Deren Aussagen spiegeln die unterschiedlichen Perspektiven von Personalberatung, Kandidat*in und Auftraggeber*in zu ein- und demselben Besetzungsverfahren und der dazu formulierten Stellenanzeige beispielhaft wider.

Zentrale Herausforderung im Beschaffungsprozess: Gewinnung von qualifizierten Bewerber*innen

Nach wie vor gilt die Stellenanzeige als wichtigster Erstkontakt zwischen Institution und potenzieller Bewerber*in. Sie informiert über eine vakante Stelle und die dazugehörige Institution, soll aber vor allem geeignete Kandidat*innen „anlocken“.⁵ In ihr werden Angaben zur Position, über die Institution und insbesondere über die Erwartungen an Bewerber*innen formuliert.

Abbildung 1: Form und Aufbau einer Stellenanzeige, eigene Darstellung

STELLENBEZEICHNUNG	
Funktion und Umfang	
Information zur Kulturinstitution, z.B. Verortung, Mission, Größe	
KOMPETENZEN	
Aufgaben	Profil
QUALIFIKATIONSANFORDERUNGEN (fachlich-formal/ persönlichkeitspezifisch)	
Vergütung	Employer Branding (Wir bieten)
Kontakt	Bewerbungsablauf

⁶ Vgl. Scheytt/ Kunkat 2024.

⁷ Parallel dazu möchte ich auf das Model des Cultural Leadership Framework von Marlene Troidl im Rahmen des Stipendienprogramms der KuPoGe 2023/24 hinweisen, welches auf vier Entwicklungsfeldern aufbaut: <https://www.leading-culture.de/das-programm>.

⁸ Diese Qualifikationsanforderungen waren vor allem Grundlage für die für die quantitative Auswertung entwickelte Codebuch.

Führung in und durch Kulturinstitutionen = Cultural Leadership

In der Studie ging es um das Besetzungsverfahren von Führungskräften der ersten Ebene (Hauptfunktion Leitung), die strategische Entscheidungen fällen: Sie wirken sowohl inhaltlich als auch organisatorisch richtungweisend für Erfolg. Zugleich zielt ihr Handeln darauf ab, in die Gesellschaft durch Angebot und Diskurs als kulturgestaltende Institution zu wirken.

Seit einigen Jahren ist in diesem Zusammenhang der Begriff Cultural Leadership in aller Munde.⁶

Weintz (2020) beschreibt dazu drei Dimensionen von Führung: Institutionsführung, Personalführung und Selbstführung. Diese habe ich im Rahmen meiner Arbeit – in Anlehnung an Zierolds Ausführungen zu Haltung und Stimmigkeit (2022) – um den Begriff Haltung als vierte Dimension erweitert und diese als verbindenden Rahmen über die Dimensionen 1 – 3 gelegt.⁷ So kann der Ansatz von Cultural Leadership anhand der Qualifikationsanforderungen an Führungskräfte noch deutlicher gelesen werden:

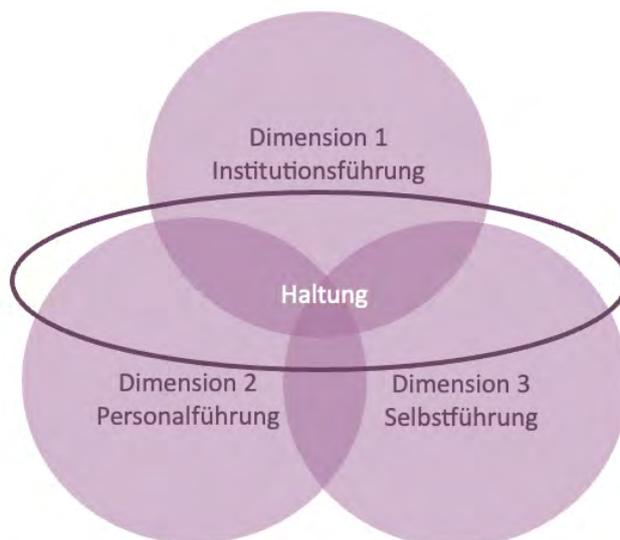


Abbildung 2: Drei Dimensionen von Cultural Leadership plus Haltung, eigene Darstellung

Die folgende Tabelle fasst die Ergebnisse der aus dem aktuellen Diskurs herausgearbeiteten Qualifikationsanforderungen an Führungskräfte, verteilt auf die drei Dimensionen im Sinne von Cultural Leadership, zusammen.⁸ Der jeweiligen Anforderung wurden Kennzeichen der vierten bzw. rahmengebenden Dimension Haltung zugeordnet.

Tabelle 1: Überblick der Qualifikationsanforderungen im Sinne von Cultural Leadership, eigene Darstellung in Anlehnung an Stegmann (Stegmann 2022:54)

EMPFOHLENE (CULTURAL) LEADERSHIP-ATTRIBUTE	
Institutionsführung	Haltung
Kenntnisse zu Betriebsstrukturen	Inhalte ermöglichen
Künstl.- und wiss. Führung	Visionen
Betriebswirtschaftliche Führung	Entscheidungsfähigkeit
Geteilte Leadership	Transformation
Netzwerk	Kulturgestaltende Führung
Personalführung	Haltung
Kenntnisse in Personalmanagement (Personalplanung, -entwicklung u. Gesundheitsmanagement)	Wertschätzung
Teamfähigkeit	Fürsorge
Kommunikationsfähigkeiten	Vertrauen
Motivation	Loyalität
Selbstführung	Haltung
kreative Grenzüberschreitung	Vorbildcharakter
Emotionale Intelligenz	Resilienz
Selbstreflexion	Commitment
Lernbereitschaft	Dankbarkeit

⁹ Föhl 2017.

Ergebnis der quantitativen Untersuchung

Für die in den vorliegenden 112 Stellenanzeigen untersuchten Dimensionen im Sinne von Cultural Leadership ergibt sich folgendes Bild:

Institutionsführung

Nach wie vor werden die grundsätzlichen Qualifikationsanforderungen zur Erfüllung der bevorstehenden Aufgabe im Rahmen von Kenntnissen zu Betriebsstrukturen eingefordert, wie Erfahrung in Produktion, Vertrieb, Strategie, Fundraising, betriebswirtschaftliche Führung, Controlling und Personalmanagement – nach dem Motto: „Wie kommt das Stück auf die Bühne oder das Bild an die Wand?“ Ebenso fällt auf, dass aktuelle Themen wie Digitalisierung (bereits seit 2018) und Konzepte zu Diversität und Teilhabe (oft zusammen mit Vermittlungskompetenz) als konkrete Formulierungen unter „Aufgaben“ beschrieben werden. Ideen zu Nachhaltigkeit werden das erste Mal in 2021 angefragt. Schnittstellenmanagement, das Kulturmanager*innen und vor allem Führungspersönlichkeiten in Kulturinstitutionen empfohlen wird⁹, wird nur in 11,6 % der Stellenanzeigen definiert.

¹⁰ Weintz 2020.

¹¹ Bereits in 2018 werden als Führungsmodelle auch explizit Doppelspitzen gesucht.

¹² Zum Thema Verantwortungsbereiche und Doppelspitze wäre es auch interessant in einer weiteren Studie zu untersuchen, inwiefern die Entwicklung des Verantwortungsbereich bzw. der Aufteilung davon mit Sparte, Trägerschaft oder Rechtsform korreliert.

Personalführung

Obwohl Erfahrung im Personalmanagement vorausgesetzt wird, werden die dazugehörigen Qualifikationsanforderungen im Sinne von Cultural Leadership in Stellenanzeigen nicht genauer abgefragt. Die Formulierung „Kommunikations-, Motivations- und Teamfähigkeit“ scheint als Sammelüberschrift für gute Personalführung zu gelten. Aktuelle Führungskonzepte wie z.B. distributed-, transformational oder servant Leadership werden nur geringfügig bis gar nichteingefordert. Die Frage nach „Entwicklung von Stellenbeschreibungen und Nachwuchsförderung“ kommt ebenso nicht vor (0 %, N=112). In Zeiten von wachsendem Fachkräftemangel und Generationenkonflikten wäre diese Kompetenz besonders wichtig, um auch den Arbeitsplatz Kulturinstitution weiterzuentwickeln, attraktiv zu gestalten und ihn damit zukunftsfähig zu machen. Ebenso gehören Empowering (20 %, N = 112) und Transformationsbegleitung (15 %, N = 112) als Schlüsselkompetenzen im Sinne von Cultural Leadership kaum zum Anforderungskatalog einer Stellenanzeige. Zumindest die Nachfrage zu Qualifikationen in Kommunikationsfähigkeit (68,75 %, N = 112), Ziel- und Aufgabenentwicklung (66,73 %, N = 112), teambildende Fähigkeiten (63,39 %, N = 112), Konfliktmanagement (41,96 %, N = 112), Wertschätzung (63,39 %, N = 112) oder Umsetzung von Arbeitszufriedenheit (29,46 %, N = 112) wächst über dem Zeitraum von 2018 bis 2023 stetig an.

Selbstführung

Qualifikationen im Rahmen von Dimension 3 (Selbstführung), die für eine wertebasierte Führung¹⁰ stehen und im Zusammenspiel von Führungspersönlichkeit und Personal immer mehr an Bedeutung gewinnen, werden unter Vorbildfunktion, Vision und emotionaler Intelligenz eingefordert. Die entscheidenden selbstreflektierenden Fähigkeiten wie Fehlerkultur (11,61 %, N = 112) und Bereitschaft zur Fortbildung (18,75 %, N = 112) hingegen werden kaum verlangt. Die Idee von Haltung von Führungspersönlichkeiten, die in dieser Studie die drei Dimensionen zusammenhält, findet sich am ehesten in den Attributen kritisches Denken, kulturgestaltende Rolle sowie Entscheidungskompetenz, transparente Kommunikation und Wertschätzung wieder.

Geteilte Führung

Interessant ist auch zu beobachten, dass die aktuell viel diskutierte Doppelspitze¹¹ nur in 28 % der Verfahren gesucht wird. Ebenso ist Führungsverantwortung, die sich auf mehr als zwei Persönlichkeiten verteilt, in nur 14 % der Verfahren angedacht. Ein Leitungsteam wird in keiner der Stellenanzeigen gesucht. In dem untersuchten Zeitraum 2018–2023 bestimmt die Alleinverantwortung der Führungspersönlichkeit für eine Kulturinstitution den Großteil der Verfahren (58 %).¹²

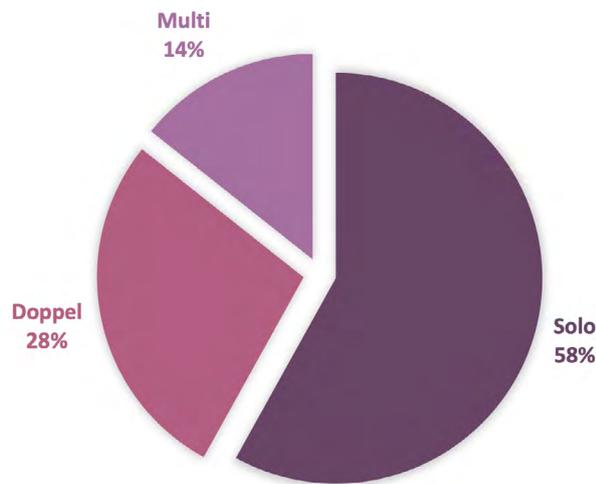


Abbildung 3: Verteilung von Alleinverantwortung (Solo), Doppelspitze (Doppel), Multiple Leitung (Multi) 2018 – 2023 (N = 112)

Zusammenfassend lässt sich sagen: Die vorgenommene Inhaltsanalyse der untersuchten Stellenanzeigen zeigt auf, dass Kulturinstitutionen vorrangig Attribute für die Dimension 1 (Institutionsführung) erwarten. Dabei sind jedoch nur einige Aspekte der zweiten Lesart von Cultural Leadership als kulturgestaltende Rolle tatsächlich im Rahmen von Dimension 1 (Institutionsführung) erfüllt. Die immer wichtiger werdenden Qualifikationen der Dimension 2 (Personalführung) und Dimension 3 (Selbstführung) sind im Zeitraum 2018 bis 2023 kaum in den Anforderungen wiederzufinden, so vor allem in der rahmengebenden Dimension 4 (Haltung). Qualifikationsanforderungen, die das Führungskonzept von Cultural Leadership berücksichtigen, gehören demnach noch nicht zum inhaltlichen Standard einer Stellenausschreibung für Leitungspositionen in Kulturinstitutionen.

Expert*innen-Interviews im Abgleich zu den Ergebnissen der quantitativen Untersuchung

Im Gegensatz zu der Untersuchung der Stellenanzeigen verdeutlicht die Analyse der drei Expert*innen-Interviews, dass das Konzept von Cultural Leadership – ob bewusst oder unbewusst – bereits Eingang in den Beschaffungsprozess für Führungspersönlichkeiten gefunden hat: Sowohl Institution und Bewerber*in als auch Personalberatung haben klare Vorstellungen, wie gute Führung aktuell in den Institutionen allgemein, aber auch konkret umgesetzt werden sollte und vor allem, was es zu verändern bzw. zu verbessern gibt.

Als kurzes Beispiel hierzu gibt die folgende Tabelle Übersicht zu den Aussagen auf die Frage nach dem eigenen Impuls zu Cultural Leadership:

Tabelle 2: Aussagen aus den Expert*innen-Interviews aus drei Perspektiven

EIGENER IMPULS DURCH CULTURAL LEADERSHIP IN DREI ADJEKTIVEN:	
Personalberatung	„(geteilte) Führungsverantwortung, sinnhafte, sinnorientierte Steuerung, wertschätzende Organisation“
Kandidat*in	„mutig, ausdauernd, widerstandsfähig und idealistisch“
Auftraggeber*in	„konsequent, menschenliebend, authentisch“

¹³ Auszug aus der Stellenausschreibung für die Position der Intendantin des Landestheater Niederbayern 2024: <https://www.landestheater-niederbayern.de/content/job-intendantin>.

Auffallend ist, dass die Stellenausschreibung in dem Besetzungsverfahren, das den drei Interviews zugrunde lag, keine große Rolle für die Entscheidung zur Bewerbung bzw. für die Auswahl von Kandidat*in gespielt hat. Den Aussagen nach waren das ausführliche Gespräch mit der Personalberatung sowie die Tatsache, dass Bewerber*innen durch ein früheres Arbeitsverhältnis bereits in der Institution bekannt war für die finale Entscheidung ausschlaggebend. Auch wenn es sich dabei um einen Einzelfall handeln kann, leitet sich dennoch daraus die Frage ab, wie sich Qualifikationsanforderungen des Cultural Leaderships an potenzielle Kandidat*innen in einer Stellenausschreibung überhaupt ausreichend darstellen lassen?

Wie lassen sich Qualifikationsanforderungen des Cultural Leaderships an potenzielle Kandidat*innen in einer Stellenausschreibung überhaupt ausreichend darstellen?

Es gibt in der Kulturlandschaft bereits Beispiele, die im Sinne von best practice einen Transformationsvorgang in „ihren Institutionen“ eingeleitet haben. So ist derzeit generell auf dem Stellenmarkt Kultur zu beobachten, dass die Formulierungen für Qualifikationsanforderungen an Führungskräfte konkreter und mutiger werden. Interessant ist in diesem Zusammenhang das aktuelle Beispiel einer Stellenausschreibung des Landestheaters Niederbayern. Unter „Aufgaben“ findet sich folgende Formulierung:

„Sie etablieren eine Kultur der kontinuierlichen Weiterbildung mit Hilfe entsprechender Schulungen für Führungskräfte und Abteilungsleiter, an denen Sie auch selbst teilnehmen.“¹³

¹⁴ Scheytt 2023.

Dies ist nur eine von weiteren dezidiert formulierten Anforderungen der Stellenanzeige, die in Zusammenarbeit von Geschäftsführung, Ensemblevertreter*innen und Träger des Landestheater Niederbayern auf Basis der „Handreichung zur anstehenden Intendanzfindung“ für die Suche nach einer neuen Theaterleitung entwickelt wurde. Weiter wird in der Stellenanzeige nicht nur transparent die Vergütung genannt, sondern auch darauf hingewiesen, dass das Bewerbungsverfahren ab der zweiten Runde Kandidat*in zu einem psychologischen Assessment verpflichtet. Derartige Formulierungen vertrauen darauf, dass es die Bewerber*innen bereits gibt, die sich mit der neuen Führungspraxis auseinandersetzen, sie umsetzen und leben wollen. Herausforderung für die Kulturinstitutionen bleibt es, diese für sich zu interessieren, zu finden und zu engagieren.

Es gibt die Bewerber*innen bereits, die sich mit der neuen Führungspraxis auseinandersetzen, sie umsetzen und leben wollen. Herausforderung für die Kulturinstitutionen bleibt es, diese für sich zu interessieren, zu finden und zu engagieren.

Ausblick

Auch wenn die Stellenanzeige als wichtigstes Instrument für den Beschaffungsprozess betitelt wird, bleibt die Frage, wie Institutionen und Bewerber*innen umdenken müssen, um bereits mit Beginn des Beschaffungsprozess in einen besseren Austausch über die erwarteten Kompetenzen zu kommen. Hier wäre es ratsam, den Prozess anders zu denken. An Stelle von Aufgaben und Profil könnte entweder ein individuelles Kompetenzmodell rücken oder – besser noch – Prozessbeschreibungen für die aktuell vakante Position entworfen werden¹⁴, die auch für potenzielle Bewerber*innen zugänglich sind. Der zugegebenermaßen größere Aufwand für die Institution könnte am Ende des Beschaffungsprozess für beide Seiten eine bessere Person-Organisation-Passung bedeuten. Gleichzeitig sollte die Institution aber auch offen sein für Kompetenz-Angebote zu neugedachten Inhalten und Vorgehensweisen von außen, also von Seiten der Bewerber*innen. Somit würde ein niedrigschwelliger Eintritt für potenzielle Kandidat*innen geschaffen werden, der nicht allein auf den Karriere- und Erfahrungsstatus von Bewerber*in abzielt, sondern auch die jeweilige selbst eingeschätzte Eignung berücksichtigt. Vielleicht wäre es auch die Chance für die Institution, ihre Türen nicht nur für neue Führungs-

delle, sondern auch für Einsteiger*innen niedrigerer Karrierestufen mit innovativer Perspektive und Mut zur Transformation zu öffnen.

Dazu ein Vorschlag meinerseits zum Abschluss der Studie verbunden mit der Anregung zu weiteren Untersuchungen zu dem Thema: Wie wäre es, statt einer klassischen Stellenanzeige, einen ähnlich lautenden Blickfang wie folgt zu inserieren: „Kulturgestaltende Führungspersönlichkeit gesucht!“? Daneben nur ein QR-Code oder Link, der interessierte Bewerber*innen zu Vakanz und Institution sowie darüber hinaus zu dem dazugehörigen individuellen Kompetenzmodell und der Prozessbeschreibung weiterleitet.

So könnte eine Stellenausschreibung für eine Leitungsposition in einer Kulturinstitution heute aussehen. Zu finden sowohl offline als Anzeige in den einschlägigen Print-Kanälen, aber vor allem online als Teaser in den gängigen Social-Media-Kanälen wie z.B. LinkedIn oder Instagram.

LITERATUR

Föhl, Patrick S. / Glogner-Pilz, Patrick (2017): Kulturmanagement als Wissenschaft: Entwicklungen – Perspektiven. Bielefeld: Transcript Verlag.

Hausmann, Andrea (2019b): Cultural Leadership I. Begriff, Einflussfaktoren und Aufgaben der Personalführung in Kulturbetrieben. Wiesbaden: Springer VS.

Hausmann, Andrea (2020): Cultural Leadership II. Instrumente der Personalführung in Kulturbetrieben. Wiesbaden: Springer VS.

Hausmann, Andrea; Braun, Olivia (2021): Recruiting in Kulturbetrieben – Leitfaden für die erfolgreiche Personalgewinnung. Wiesbaden, Springer VS.

Hausmann, Andrea/ Zischler, Lena (2023): Leadership in Arts Organisations. The Power of Successful Work Relationships. Cham: Palgrave Macmillan. Online verfügbar unter <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=31009332>.

Klein, Armin (2009): Leadership im Kulturbetrieb. 1. Auflage. Wiesbaden: Springer.

Scheytt, Oliver/ Waldeck, Katrin (2024): Personalmanagement in Kunst und Kultur. Handlungsfelder und Instrumente und Methoden von Cultural Leadership. Transcript: Bielefeld.

Scheytt, Oliver/ Kunkat, Cornelia (2024): Cultural Leadership: Wie lässt sich Führungskompetenz in Kunst und Kultur vermitteln und implementieren? In: Pöllmann, Lorenz/ Risch-Kerst, Mandy/ Röckrath, Gereon/ Scheytt, Oliver: Handbuch Kulturmanagement, Loseblattsammlung E3.27. Berlin: DUZ.

Schmidt, Thomas (2019): Macht und Struktur im Theater. Asymmetrien der Macht. Wiesbaden, Heidelberg: Springer VS.

Stegmann, Anna (2022): Führungskräftegewinnung in Museen. Online verfügbar unter <https://phbl-opus.phlb.de/frontdoor/deliver/index/docId/919/file/stegmann.pdf>, zuletzt geprüft am 08.01.2025.

Weintz, Jürgen (2020): *Cultural Leadership – Führung im Theaterbetrieb*. 1st ed. 2020. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden; Imprint Springer VS.

Zierold, Martin (o.J.): *Haltung kommt vor Tools. Führung und Veränderung in dynamischen Zeiten. Ein Vortrag über die Bedeutung von Haltung in Zeiten der Unsicherheit*. Online verfügbar unter <https://www.martinzierold.de/text-bild/#studierende>.

Zierold, Martin (2022): *Haltung und Stimmigkeit. Die Basis für wirksames Handeln in Zeiten von Unsicherheit*. In: Pöllmann, Lorenz/ Risch-Kerst, Mandy/ Röckrath, Gereon/ Scheytt, Oliver: *Handbuch Kulturmanagement, Loseblattsammlung D.1.52*. Berlin: DUZ.

Zierold, Martin (2023): *Martin Zierold, Folge 26*. [Audio Podcast]. In: *Next Generation – Der Podcast mit Hamzi Izmael*. URL: <https://kupoge.de/nextgeneration/>.

Zierold, Martin; Troidl, Marlene (2023): *Cultural Leadership als Schlüsselbegriff transformativer Kulturpolitik*. In: Johannes Crückeberg (Hg.): *Handbuch Kulturpolitik*. Wiesbaden: Springer VS, S. 1-11, zuletzt geprüft am 19.05.2024.



Foto: Peter Gwiazda

Anne Katrin Rosenstock ist Kulturmanagerin und Sängerin mit langjähriger Erfahrung auf und hinter der Bühne des Musiktheaters und Konzertwesens. Seit 2002 ist sie im Opernchor des Aalto-Musiktheaters Essen engagiert und begleitet als Initiatorin und Projektleiterin dessen geplante Aalto-Opernchor-Akademie. Ihre Master-Thesis und ein Volontariat schärften ihren Fokus auf Cultural Leadership und Personalmanagement.

Kontakt: info@annerosenstock.com

Erfolgreicher zweiter Anlauf

Wie das Düsseldorfer Schauspielhaus gemeinsam mit *szene kultur management* eine Leitungsstelle neu besetzt hat

Ein Beitrag von Jérôme Lenzen mit einem anschließenden Interview mit Dilan Kılıç

Das D’haus – Düsseldorfer Schauspielhaus – stellt in Nordrhein-Westfalen eine Besonderheit dar. Als einziges Sprechtheater des Bundeslandes handelt es sich um ein Staatstheater. Es ist unter anderem diese Konstellation, wegen der die Theaterwelt die Entwicklungen des Hauses am Gustaf-Gründgens-Platz im Herzen der Landeshauptstadt besonders aufmerksam verfolgt. Als eines der renommiertesten Theater Deutschlands hatten die Verantwortlichen im Jahr 2023 die anspruchsvolle Aufgabe, die Stelle der Referent*in für Diversität neu zu besetzen – eine Position, die im Rahmen des Förderprogramms 360° Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft entstanden war und zunächst viele Jahre erfolgreich ausgefüllt wurde. Doch ein erster Rekrutierungsversuch verlief nicht erfolgreich: Einerseits gingen nur 17 Bewerbungen ein und andererseits stellte sich trotz der intensiven Vorgespräche im Arbeitsalltag für die erfolgreiche Bewerberin heraus, dass die eigenen Erwartungen nicht mit der Realität übereinzubringen waren.

Um den Prozess grundlegend neu zu gestalten, entschied sich das D’haus dafür, die Agentur *szene kultur management* zu beauftragen. Mit einem diversitätsorientierten Recruiting-Ansatz gelang es, die Anzahl der Bewerbungen von 17 auf 94 erheblich zu steigern und dabei die Qualität der eingegangenen Bewerbungen deutlich zu steigern. Dadurch wurde es möglich, den gesamten Besetzungs-Prozess erfolgreich abzuschließen. Wir zeigen, mit welchen Maßnahmen diese Herausforderung angegangen wurde und welche Gelingens-Faktoren zum erfolgreichen Ergebnis beigetragen haben. Dazu geben wir zunächst Einblicke in den Prozess aus unserer Sicht, die im Anschluss mit der Perspektive von Dilan Kılıç im Interview ergänzt werden, die den Bewerbungsprozess um die Position als „Referent*in für Diversität“ am D’haus erfolgreich durchlaufen hat.

Ausgangssituation

Die Stelle der Referent*in für Diversität stellt eine Schlüsselrolle im Prozess der Diversifizierung von Kultureinrichtungen dar, insbesondere für Institutionen wie das Düsseldorfer Schauspielhaus, das sich verstärkt für Diversität und Inklusion engagiert. Der erste Rekrutierungsversuch offenbarte jedoch mehrere Hürden:

- > geringe Resonanz auf die Ausschreibung,
- > nur wenige der eingehenden Bewerbungen entsprachen den hohen Anforderungen an die Stelle,
- > fehlende Ansprache diverser und unterrepräsentierter Zielgruppen.

Diese Herausforderungen verdeutlichten die Notwendigkeit eines neuen Ansatzes.

„Die Zusammenarbeit mit *szene kultur management* war eine sehr positive Erfahrung. Die Zusammenarbeit war bemerkenswert professionell und in der Kommunikation jederzeit unkompliziert.“

Andreas Kornacki, Kaufmännischer Geschäftsführer des D'hauses

Leistungen

Im Auftrag des D'hauses übernahm *szene kultur management* die Verantwortung für den gesamten Rekrutierungsprozess von der redaktionellen Überarbeitung der Ausschreibung, über die Kommunikation mit den Bewerbenden, bis hin zur Moderation der Einstellungsgespräche. Dabei wurden folgende Schritte umgesetzt:

1. Redaktionelle Überarbeitung der Ausschreibung

- > Die Stellenausschreibung wurde grundlegend überarbeitet, um sie präziser, einladender und inklusiver zu gestalten.
- > Besonders wichtig war es, Bewerber*innen zu motivieren, die den formellen Kriterien zwar entsprechen, jedoch nicht aus dem Theaterbetrieb kommen und somit von einer Bewerbung absehen.

> Auch weniger erfahrene Fachkräfte sollten zu einer Bewerbung motiviert werden: „Auch wenn Sie nur einzelne Kriterien erfüllen, freuen wir uns auf Ihre Bewerbung.“

2. Erstellung eines Skillprofils und Abgleich mit dem Talent-Pool

> Gemeinsam mit dem Schauspielhaus wurden die Kernkompetenzen für die Position definiert (Skill-Profil) und mit dem Talent-Pool von *szene kultur management* abgeglichen. Kandidat*innen mit besonders hoher fachlicher Übereinstimmung wurden kontaktiert und auf die Stellenausschreibung aufmerksam gemacht.

3. Gezielte Kontaktaufnahme zu potenziellen Kandidat*innen

> Weitere potenzielle Bewerber*innen wurden proaktiv angesprochen, um die Reichweite und Sichtbarkeit der Ausschreibung zu erhöhen.

4. Social-Media-Bewerbung und Netzwerk-Mailing

> Durch gezielte Social-Media-Kampagnen und Netzwerk-Mailings wurden insbesondere FLINTA-Personen (Frauen, Lesben,

VERÄNDERUNGEN AN DER URSPRÜNGLICHEN STELLAUSSCHREIBUNG

Ursprüngliche Stellenausschreibung

Wir suchen in Fortführung des Förderprogramms „360°“ zum nächstmöglichen Zeitpunkt und für mind. zwei Jahre eine*n Referent*in für Diversität.

Überarbeitete Stellenausschreibung

Um unsere Vision als Theater für die ganze Stadt durch Vielfalt auf und hinter der Bühne weiterzuentwickeln, suchen wir frühestens zum 01.03.2024 eine*n Referent*in für Diversität.

Ursprüngliche Stellenausschreibung

An dieser Stelle möchten wir BIPoC so wie FLINTA und Menschen mit Behinderung ausdrücklich ermutigen, sich bei uns zu bewerben. Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung (Anschreiben, Lebenslauf, Portfolio) per Email bis spätestens XX.XX.2023 an folgende Adresse...

Überarbeitete Stellenausschreibung

Auch wenn Sie nur einzelne Kriterien erfüllen, freuen wir uns auf Ihre Bewerbung. Für eine unabhängige Einschätzung Ihres Profils sowie bei Fragen zur Ausschreibung und dem Bewerbungsverfahren wenden Sie sich gerne an *szene kultur management*: dhaus@szenekultur.de

Wir möchten BIPoC sowie FLINTA und Menschen mit Behinderung & Beeinträchtigung ausdrücklich ermutigen, sich bei uns zu bewerben. Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung. (Eine Datei: Anschreiben + Lebenslauf, ggfls. Zeugnisse oder Empfehlungen) per E-Mail bis spätestens 14.01.2024 an folgende Adresse...

Inter-, nicht-binäre, trans und agender Personen) sowie BIPOC (Black, Indigenous and People of Color) angesprochen.

5. Anzeigenschaltung in relevanten Medien

> Durch Anzeigen in spezialisierten Plattformen wie dem Magazin of Color, wurden bislang unterrepräsentierte Zielgruppen gezielt erreicht.

6. Sichtung und Bewertung der Bewerbungen

> Alle eingegangenen Bewerbungen wurden sorgfältig gesichtet und auf Grundlage der definierten Kriterien bewertet.

„Überzeugt haben die undogmatische, aber in der Sache gleichsam konsequent engagierte Herangehensweise. Die Qualität der Arbeit von Herrn Lenzen und seinem Team hat sich vor allem bei den eingegangenen Bewerbungen gezeigt.“

Andreas Kornacki, Kaufmännischer Geschäftsführer des D'hauses

7. Sensible Rückmeldung an Bewerber*innen und Bewerber*innen-Support

- > Transparente und wertschätzende Kommunikation mit allen Bewerber*innen war ein zentraler Aspekt unseres Ansatzes.
- > Wir standen den Kandidat*innen während des gesamten Prozesses beratend zur Seite, um einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten.

AUFBAU DER STELLENAUSSCHREIBUNG

Ursprüngliche Stellenausschreibung

1. Das sind ihre Aufgaben
2. Sie bringen mit
3. Wünschenswert ist
4. Wir bieten Ihnen

Überarbeitete Stellenausschreibung

1. Was wir Ihnen anbieten möchten
2. So sieht die Arbeit bei uns aus
3. So könnte Ihr Profil aussehen

> Möglichkeit zu Feedbackgesprächen für Bewerber*innen, die zu den Bewerbungsgesprächen eingeladen wurden.

8. Vorbereitung und Moderation der Bewerbungsgespräche

> Wir organisierten und moderierten die Bewerbungsgespräche, an denen *szene kultur management* als „Outside-Eye“ durch das D’haus einbezogen wurde, um die faire und objektive Entscheidungsfindung zu begleiten.

Zeitlicher Ablauf

> **09.10.23:** Auftragserteilung an *szene kultur management*

> **10.10.23:** Überarbeitung der Stellenausschreibung und Festlegung des Prozesses

> **01.12.23–14.01.24:** Bewerbungszeitraum

> **12.01.24:** Sichtung intern und extern / Einladung zur ersten Runde der Vorstellungsgespräche

BEISPIELE FÜR FORMULIERUNGEN DER ÜBERARBEITETEN STELLEN-AUSSCHREIBUNG:

- > Sie sind eine kreative, engagierte Persönlichkeit und besitzen eine ausgewiesene Kompetenz in den Feldern der strukturellen Diversitätsentwicklung / Organisationsentwicklung.
- > Sie bringen Theatererfahrung mit und können daher schnell geeignete Handlungskonzepte für die Institution entwickeln. Oder Sie kommen aus einer anderen Sparte im Kulturbereich oder darüber hinaus, verbunden mit dem Anspruch, die Funktionsweise eines Theaters kennenzulernen und ein neues Terrain zu betreten.
- > Sie stellen die langfristige Lösung über kurzfristige Erfolge und bringen sowohl Geduld als auch Beharrlichkeit mit.
- > Wünschenswert ist es, dass Sie einen entsprechenden Hochschulabschluss im künstlerischen oder geisteswissenschaftlichen Bereich (z.B. Kultur- / Theater- / Politikwissenschaften / Soziologie), Diversitymanagement oder Kulturmanagement haben. Oder Sie haben alternativ belastbare Berufserfahrungen, durch die Sie unser Profil erfüllen.
- > Die Stelle kann mit einem Anteil von bis zu 100% (= Vollzeit) besetzt werden, eine Besetzung in Teilzeit ist ebenfalls möglich. Darüber hinaus ist eine Teilung auf zwei Stellen in Teilzeit (50% Stellenanteil) denkbar: auch Teambewerbungen sind erwünscht.
- > Sie lernen unser Haus kennen, führen Gespräche, erkunden die Abteilungen und Gewerke und verschaffen sich einen Überblick über die Funktionsweise einer Kultureinrichtung mit über 400 Mitarbeiter*innen.

- > **13.02.24:** Erste Runde Bewerbungsgespräche online mit 12 Kandidat*innen / 2er Teams
- > **14.03.24:** Zweite Runde Bewerbungsgespräche mit 7 Kandidat*innen / 2er Teams
- > **15.03.24:** Dritte Runde mit einer Kandidat*in

Gelingens-Faktoren

Der Erfolg des Projekts beruhte auf mehreren Schlüsselfaktoren:

- > **Inklusive Formulierung der Ausschreibung:** Durch den Hinweis, dass Bewerber*innen auch mit unvollständigem Profil willkommen sind, wurde die Hemmschwelle zur Bewerbung deutlich gesenkt.
- > **Gezielte Ansprache von BIPoC, FLINTA und Menschen mit Behinderungen:** Die explizite Ermutigung dieser Gruppen zur Bewerbung war essenziell, um Vielfalt in den Bewerbungen zu gewährleisten.
- > **Duo-Bewerbung:** Ein innovatives Konzept, bei dem Bewerber*innen die Option hatten, sich gemeinsam mit einer anderen Person zu bewerben, um den Prozess kollaborativer zu gestalten.
- > **Vorherige Involvierung:** Der Rekrutierungsprozess konzentrierte sich auch auf Personen, die bereits in Kontakt mit dem Schauspielhaus standen oder für die Werte der Institution sensibilisiert waren.
- > **Einbindung eines „Outside-Eye“:** Eine unabhängige Instanz überwachte den Prozess, um sicherzustellen, dass alle Bewerber*innen reale Chancen hatten und eine faire Behandlung erfuhren.

Ergebnisse

Der Erfolg der Maßnahmen spiegelte sich in den Zahlen und der Qualität der Bewerbungen wider:

- > Anstieg der Bewerbungen von 17 auf 94
- > Vielfältiges und hochqualifiziertes Kandidat*innen-Feld
- > Erfolgreiche Besetzung der Stelle mit einer Person, die die Werte des Schauspielhauses ideal vertritt

Fazit

Die erfolgreiche Besetzung der Stelle der Diversitätsbeauftragten zeigt, wie ein gezielter, inklusiver und innovativer Ansatz den Rekrutierungsprozess transformieren kann. *szene kultur management* hat bewiesen, dass durch professionelle Begleitung, Sensibilität und strategisches Vorgehen nachhaltige Ergebnisse erzielt werden können.

„Nach der ersten Ausschreibung hatten wir weder mit so vielen noch mit so hochkarätigen Bewerbungen gerechnet. Hier wurde die Credibility von Herrn Lenzen und die Qualität seines Netzwerks deutlich sichtbar.“

Andreas Kornacki, Kaufmännischer Geschäftsführer des D'hauses

Das Düsseldorfer Schauspielhaus hat durch diesen Prozess nicht nur eine wichtige Position besetzt, sondern auch einen weiteren Meilenstein in seiner Diversitätsstrategie erreicht.

Interview mit Dîlan Kılıç – Referentin für Diversität am D'haus

Dîlan Kılıç ist seit Juni 2024 als Referentin für Diversität am D'haus tätig. Jérôme Jussef Lenzen begleitete für *szene kultur management* das Bewerbungsverfahren und war an allen Auswahlgesprächen beteiligt. Die beiden haben sich ein halbes Jahr nach dem Stellenantritt noch einmal in der Kantine des Schauspielhauses verabredet, um gemeinsam den Prozess zu reflektieren.

Jérôme Jussef Lenzen: Wie bist Du auf die Stellenanzeige des D'Hauses aufmerksam geworden und was hat Dich dazu bewogen, Dich zu bewerben?

Dîlan Kılıç: Von der Stelle erfahren habe ich eigentlich erst, als die vorherige Ausschreibung online war. Denn vorher wusste ich tatsächlich noch gar nicht, dass es am Schauspielhaus eine solche Position gibt. So richtig etwas mitbekommen habe ich aber vor allen Dingen dadurch, dass ich als Teilnehmerin beim Stadt:Kollektiv mit dabei war. Da habe ich eine Freundin kennengelernt, die für das D'haus als Produktionsleitung für „Solingen 1993“ tätig ist. Im Gespräch der Beteiligten wurde die Ausschreibung am Rande erwähnt, weil sich jemand anderes beworben hatte. Aber ich selbst

konnte mir zu diesem Zeitpunkt noch nicht vorstellen, mich selbst auf die Stelle zu bewerben. Später habe ich dann erfahren, dass die Stelle noch einmal ganz neu ausgeschrieben wurde.

JJL: Deine Bewerbung war zunächst eine Teambewerbung. Hat die Möglichkeit, als Duo in den Prozess zu gehen, es Dir erleichtert, Dich auf die Stelle zu bewerben?

DK: Das war ein ganz entscheidender Faktor, dass ich die Chance hatte, mich zusammen mit einer Freundin bewerben zu können, die einerseits anders positioniert ist als ich und mit der ich andererseits schon zusammengearbeitet habe und gemeinsam Arbeitserfahrung sammeln konnte. Durch die Möglichkeit, sich als Team zu bewerben, habe ich mir außerdem auch bessere Chancen ausgerechnet. Außerdem wusste ich dadurch, dass ich diesen ganzen Prozess nicht allein bestreiten muss. Es gab da jemanden, mit dem ich das gemeinsam angehen konnte. Es macht für mich auch einen Unterschied, ob eine Stelle geteilt werden kann, oder ob feste Teambewerbungen zugelassen sind. Denn insbesondere bei einer so sensiblen Tätigkeit wie die der Diversitätsbeauftragten kommt es sehr darauf an, dass man als Team eine gemeinsame Vorstellung vom Profil der Stelle hat. Da stelle ich es mir schon schwieriger vor, wenn einfach zwei unterschiedliche Personen zueinander zugeteilt werden.

JJL: Es gab demnach also zwei zentrale Gelingensfaktoren: Die Möglichkeit einer Teambewerbung auf der einen Seite und die Tatsache, dass Du bereits durch das Stadt:Kollektiv ehrenamtlich involviert warst?

DK: Ja und dann gab es noch eine dritte Konstellation: Mir ist immer wieder auch bei der Bewerbung zu anderen Jobs aufgefallen, dass ich mich allein durch die ausdrückliche Erwähnung, dass insbesondere auch Bewerbungen von Menschen mit diversen Hintergründen begrüßt werden, besonders angesprochen fühle. Dieser Satz mag unbedeutend erscheinen, aber bei mir persönlich baut der Satz eine Hürde ab. Ich denke dann, dass ich da wirklich eine faire Chance habe.

JJL: Beruflich kommst Du ja eigentlich aus einem anderen Bereich, weshalb dann trotzdem die Bewerbung bei einem Schauspielhaus?

DK: Ich habe mich bereits zuvor wissenschaftlich mit Rassismus beschäftigt, auch wenn es sich um einen anderen Kontext gehandelt hat. Aber im Prinzip sind die Systeme gleich aufgebaut und haben lediglich ihre Besonderheiten, die man zunächst kennenlernen muss. Für mich war es daher spannend, eine große Kultureinrichtung kennenzulernen und mir dort

anzuschauen, wie Teilhabe funktioniert und ermöglicht werden kann. Wie man diesen Ort zu einem Ort umgestalten kann, an dem sich Menschen willkommen und zugehörig fühlen. Ich selbst bin ja beispielsweise auch durch die Produktion „Solingen 1993“ auf das Schauspielhaus aufmerksam geworden. Vorher hatte ich noch nicht das Gefühl, dass das ein Ort ist, zu dem ich jetzt einfach hingehere und Geld ausbebe, um mir beispielsweise ein Shakespeare-Stück anzuschauen. Durch die Erfahrung im Stadt:Kollektiv konnte ich das D’haus dann aber von einer anderen Seite kennenlernen und einen Zugang zum Programm finden, durch den ich mich dann auch für ganz andere Produktionen interessiert habe. Ich muss mir da nämlich gar nicht 100 Shakespeare-Stücke ansehen, die haben noch ganz viel anderes im Programm.

JJL: Mit Blick auf die Stellenanzeige: Was hat Dich besonders zu einer Bewerbung motiviert?

DK: Ohne die Stellenausschreibung noch zu einhundert Prozent vor Augen zu haben, erinnere ich mich doch noch recht gut daran, dass in der Stellenausschreibung vieles genannt wurde, worin ich mich gut wiederfinden konnte. Es hat mich tatsächlich sogar positiv überrascht, dass die Ausschreibung so diversitätssensibel und inklusiv formuliert war. Das ist mir noch am stärksten in Erinnerung geblieben, weil ich gedacht habe: „Toll, dass die das auf dem Schirm haben.“ Durch solche bestimmten Formulierungen wurde einfach eine sehr große Hürde abgebaut. Vermutlich haben mittlerweile viele Betriebe verstanden, wie wichtig es ist, auch nicht-weiß positionierte Menschen zu besetzen. Eigentlich sollte da ja auch nichts dagegen sprechen. Aber es ist auf der anderen Seite auch wichtig, dass nicht-weiß positionierte Menschen das Vertrauen entwickeln, dass die Betriebe sie wirklich einstellen möchten. Dafür reicht es dann nicht aus, wenn einfach ein Bild veröffentlicht wird, auf dem eine nicht-weiß positionierte Person abgebildet ist. Die Ausschreibung muss das auch glaubhaft kommunizieren und im Idealfall sieht man auch, dass man nicht die einzige Person im Team sein wird, die nicht-weiß positioniert ist.

JJ: Wie verlief anschließend der weitere Bewerbungsprozess und inwiefern hast Du Dich dabei fair und wertschätzend behandelt gefühlt?

DK: Nach meiner Bewerbung folgten insgesamt zwei Gesprächsrunden, zunächst ein kurzes Onlinegespräch mit einer Runde aus verschiedenen Akteur*innen aus dem Haus sowie der Agentur und anschließend eine zweite Runde vor Ort u.a. mit der Hausleitung bestehend aus Intendant und Geschäftsführer. Danach folgte sogar noch ein drittes Gespräch, bei

dem ich nicht mehr im Duo sondern alleine teilgenommen habe. Dort wurden dann aber nur noch Details miteinander besprochen.

Mir ist positiv an dem Verfahren aufgefallen, dass vom ersten Moment an sehr gut und aufmerksam kommuniziert wurde: dass die Bewerbung eingegangen ist, was als nächstes kommt und so weiter. Es war mir jederzeit klar, was der nächste Schritt ist und es war zudem auch schön zu sehen und zu erfahren, dass so viele Personen an dem Verfahren beteiligt sind. Für mich persönlich war es auch wichtig, zu wissen, dass eine externe Agentur beauftragt wurde, weil man dieser neben einer neutralen Sicht auf das Verfahren auch eine fachliche Kompetenz zuschreibt. So habe ich von außen das Gefühl gehabt, dass meine Bewerbung auf jeden Fall eine faire Chance hat und nicht nur Bewerber*innen berücksichtigt werden, die dem Haus schon bekannt sind. Außerdem gab es durch die Einbindung der Agentur noch einmal eine zusätzliche Stelle, bei der Sachen nachgefragt werden konnten.

JJL: Gab es im Bewerbungsprozess spezifische Maßnahmen oder Fragen, bei denen Du das Gefühl hattest, dass Diversität als positive Bereicherung gesehen wird?

DK: Möglicherweise ist das auch dem spezifischen Stellenprofil als Diversitätsbeauftragte geschuldet, aber ich hatte bei der Ausschreibung grundsätzlich das Gefühl, dass die Institution wirklich daran interessiert ist, eine neue Perspektive ins Haus zu holen. Gleichzeitig dachte ich mir aber auch: „Die machen das doch offenbar schon ganz gut, wobei brauchen die jetzt noch konkret Unterstützung?“ Insgesamt möchte ich aber auch festhalten, dass Betroffenheit durchaus eine wichtige Kompetenz sein kann. Mir wurde im Bewerbungsprozess widerspiegelt, dass es eine Wertschätzung meiner Perspektive gibt. Mir wurde das auch deshalb deutlich, weil mir aufgezeigt wurde, dass ich in der Position Teil des Leitungsteams werde.

JJL: Was könnten andere Kulturinstitutionen aus Deiner Sicht von diesem diversitätssensiblen Recruiting-Prozess lernen, um ebenfalls inklusiver zu werden?

DK: Ich glaube, dass es vor allem wichtig ist, auf eine zusätzliche Expertise von außen zu setzen. Dabei halte ich es für besonders wichtig, dass bei einer solchen Stelle keine x-beliebige HR-Agentur beteiligt wird, sondern eine, der ich die erforderliche Kompetenz für Kultur und Sensibilität im Bereich Diversität zuschreibe. Jede Einrichtung hat blinde Flecken, durch die Beteiligung von außen gewinnt eine Institution an Glaubwürdigkeit,

dass sie diese blinden Flecken auch reflektieren. Es ist zudem wichtig, diese Beteiligung von außen sichtbar zu machen und transparent aufzuzeigen, wer am Prozess der Stellenbesetzung beteiligt ist. Dadurch wird eine Einrichtung glaubwürdig.

JJL: Gibt es aus Deiner Sicht Aspekte bei der Diversifizierung von Kultureinrichtungen, die noch weiter verbessert werden könnten?

DK: Meine eigene Stelle wäre ehrlich gesagt überflüssig, wenn bereits ausreichend viele Menschen mit diversen Hintergründen besetzt werden würden. Daher halte ich es für äußerst wichtig aufzuzeigen, dass man sich zwar auf den Weg gemacht hat, aber noch lange nicht am Ziel angekommen ist.



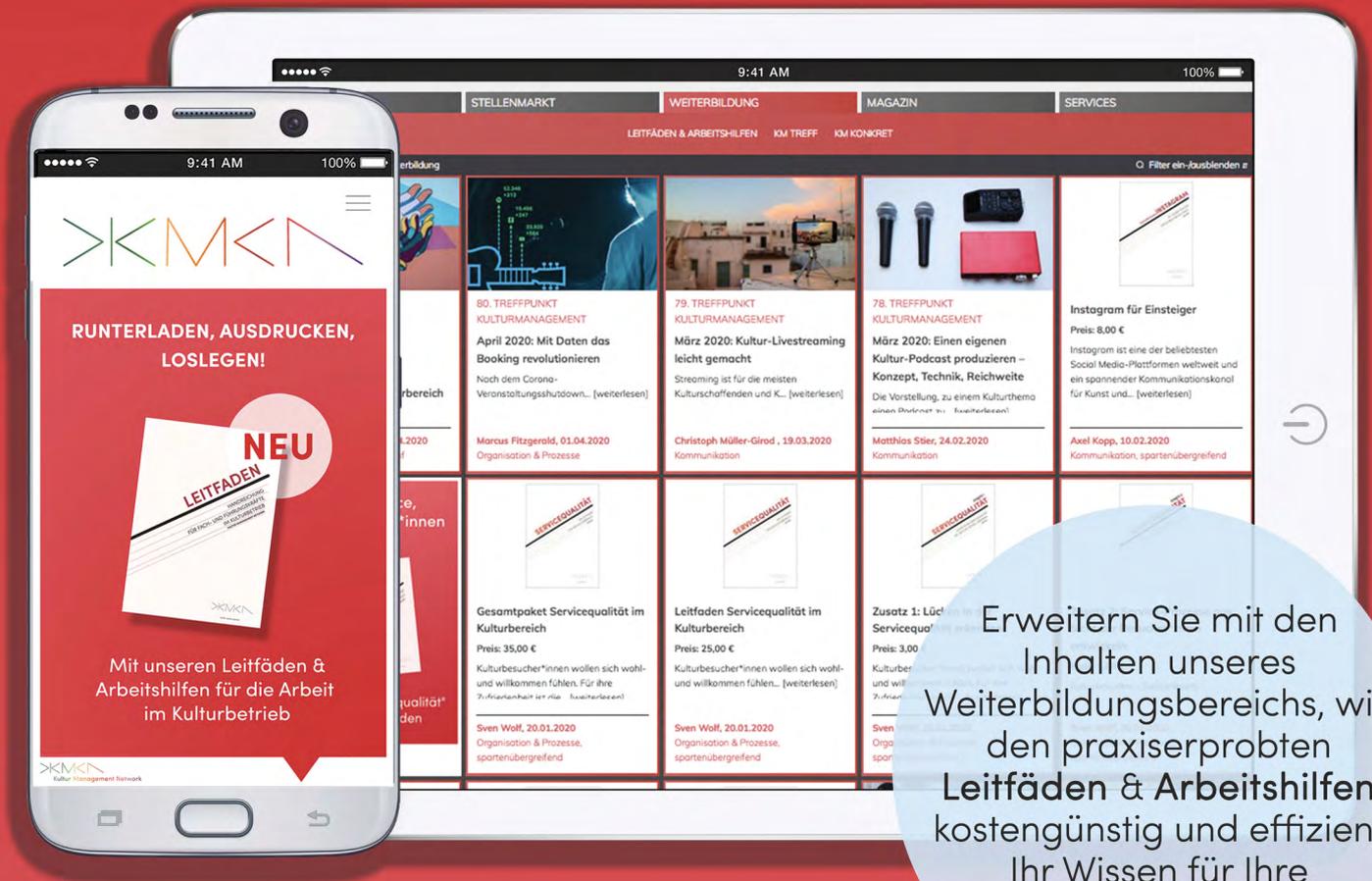
Dilan Deniz Kılıç (*1995 in Mettmann) studierte Rechtswissenschaft, Menschenrechte und Sozialwissenschaften. In der Spielzeit 23/24 war sie Teil der Produktion „Solingen 1993“ von Bassam Ghazi und Birgit Lengens am Stadt:Kollektiv. Seit Juni 2024 ist Dilan Deniz Kılıç am Düsseldorfer Schauspielhaus Referentin für Diversität.



Jérôme Jussef Lenzen ist ungeduldig. Deswegen versucht er als Kulturarbeiter an der Schnittstelle zwischen Vermittlung, Management und Politik die Weichen auf Zukunft zu stellen. Sein aktueller Arbeitsschwerpunkt liegt auf den Herausforderungen von Kulturellem Erbe im Kontext der postmigranti-schen Gesellschaft sowie Audience Development.



Zukunftsaufgaben bereits jetzt angehen!



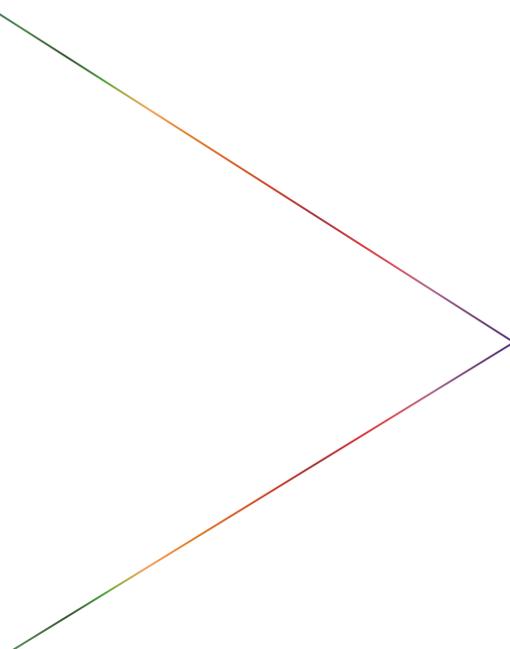
Erweitern Sie mit den Inhalten unseres Weiterbildungsbereichs, wie den praxiserprobten **Leitfäden & Arbeitshilfen** kostengünstig und effizient Ihr Wissen für Ihre Arbeit im Kulturbetrieb.



Zukunftsgewandte Kulturpolitik

Für die Verbesserung der Arbeits- und Lebensrealitäten von Künstler*innen und Kreativen

Ein Beitrag von Cilgja Gadola



In der Kultur- und Kreativbranche Deutschlands sind Soloselbstständigkeit und hybride Erwerbstätigkeit weit verbreitet. Allerdings mangelt es an ausreichenden Daten über ihre wirtschaftliche und soziale Situation. Die „Studie zur wirtschaftlichen und sozialen Lage von Soloselbständigen und hybrid Erwerbstätigen in der Kultur- und Kreativwirtschaft (KKW), dem öffentlichen Kulturbetrieb und Kulturberufen in Deutschland“ des Bundesverbands Freie Darstellende Künste (BFDK), die von Juli 2023 bis Dezember 2024 lief, möchte dies ändern. Erstellt hat der BFDK diese mit der Prognos AG im Auftrag der Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien und dem Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz.

Um bestehende Forschungslücke zu schließen, wurde die Befragung so angelegt, dass es erstmals Einblicke in die verschiedenen Teilmärkte in Kunst und der KKW gibt.

Die Fragestellungen der Studie umfassten eine thematische Breite, die mit bereits vorhandenen Sekundärdaten – Auswertung des Mikrozensus und mit Daten der Künstlersozialkasse – nicht beantwortet werden konnte. Um diese Lücke zu schließen, wurde die Befragung so angelegt, dass es erstmals Einblicke in die verschiedenen Teilmärkte in Kunst und der KKW gibt. Dadurch sind die Situationen von Soloselbstständigen und hybriden Erwerbstätigen¹ sehr viel spezifischer erfasst. Begleitend wurden Fachgesprächen mit Interessenverbänden verschiedener Branchen geführt.

Die rund 1.600 Befragten gaben Antworten zur ihrer wirtschaftlichen und sozialen Situation, zu den Auswirkungen der Corona-Pandemie, zu ihrem Bedarf an Beratungsangeboten sowie zur Fördersituation bzw., -architektur von Kunst und Kultur.

¹ Die Definition von Solo-Selbstständigen orientiert sich an der Sekundärdatenanalyse des Mikrozensus. Unter hybriden Erwerbstätigen werden Solo-Selbstständige verstanden, die zusätzlich einer abhängigen Beschäftigung nachgehen.

² Der Median ist der numerische Wert, der genau in der Mitte einer Datenreihe liegt, die nach der Größe geordnet ist.

³ Zu den Arbeitseinkommen aus selbstständiger Tätigkeit wird bei hybrid Erwerbstätigen noch das persönliche Bruttoeinkommen aus abhängiger Beschäftigung hinzugerechnet.

⁴ Laut Statista lag im Jahr 2023 die Armutgefährdungsschwelle für Einpersonenhaushalte in Deutschland bei einem Nettoäquivalenzeinkommen von 1.247 Euro pro Monat. In der Befragung sollten den Angaben zum persönlichen Arbeitseinkommen die Einnahmen aus der selbstständigen Tätigkeit minus Betriebsausgaben (z. B. für Büromiete, Probenraum) zugrunde gelegt werden. Es handelt sich somit nicht um das Brutto-Einkommen, welches höher sein kann (wenn Betriebsausgaben noch nicht abgezogen sind) und ist nicht mit dem zu versteuernden Einkommen gleichzusetzen, da dabei auch Freibeträge (z. B. Kinderfreibeträge) berücksichtigt werden.

⁵ In der Studie wurden bei der Frage nach der Geschlechtsidentität vier Antwortmöglichkeiten vorgegeben: Männlich, Weiblich, Divers, Keine Angabe. Die letzten beiden Kategorien wurden zu selten angegeben, um statistisch belastbare Aussagen treffen zu können. Die folgenden geschlechtsspezifischen Auswertungen beziehen sich daher nur auf Männer und Frauen.

Zentrale Erkenntnisse zu wirtschaftlichen und sozialen Realitäten von Künstler*innen und Kreativen

Die Ergebnisse lassen sich in fünf zentrale Handlungsfelder gliedern:

1. Wirtschaftliche Situation

Die Medianeinkommen² vor allem von Soloselbstständigen in Kunst, Kulturberufen und Kreativwirtschaft sind unterhalb des Durchschnitts. Im Jahr 2023 lag das Arbeitseinkommen aus selbstständiger Tätigkeit³ von fast der Hälfte aller Befragten bei unter 15.000 Euro.⁴ Der Medianwert der selbstständigen Einkommen aller Befragten liegt bei 18.750 Euro pro Jahr. Bei den Befragten, die zusätzlich zu einer (oder mehreren) selbstständigen Tätigkeit(en) einer angestellten Beschäftigung nachgehen, ist die wirtschaftliche Situation deutlich besser: Das Medianeinkommen von 2023 lag bei diesen Erwerbstätigen bei 32.500 Euro und stammt vor allem aus ihrer angestellten Beschäftigung.

Über die Jahre des Betrachtungszeitraums (2019 bis 2023) hinweg lag der Gender Pay Gap bei 28 Prozent.⁵ Wenn der Verdienstunterschied anhand des Arbeitsvolumens berechnet wird, beträgt der damit verbundene bereinigte Gender Pay Gap immer noch 15 Prozent. 2019 lag der unbereinigte Gap bei 40 Prozent, im ersten Jahr der Pandemie (2020) haben sich die Männer den Frauen nach unten angenähert und der (unbereinigte) Gender Pay Gap ist auf 18 Prozent gesunken. Angesichts dieser Zahlen überrascht es nicht, dass im Gegensatz zu einem Drittel der Männer nur ein Fünftel der Frauen ihre eigene wirtschaftliche Lage insgesamt als (sehr) gut einschätzen.

2. Soziale Sicherung

Die niedrigen Einkommen vieler Soloselbstständiger und hybrider Erwerbstätiger stehen in engem Zusammenhang mit der oft unzureichenden sozialen Absicherung. So hängt z.B. die Höhe der zu erwartenden Rente aus der gesetzlichen Rentenversicherung direkt von den eingezahlten Beiträgen ab, da diese in direktem Verhältnis zu den zu erwartenden Leistungen stehen. Einige freiwillige Versicherungen, wie z.B. das Krankentagegeld ab der 2. Krankheitswoche, sind für viele nur schwer finanzierbar. Gerade für selbständig tätige Schwangere, die nicht über die KSK versichert sind, stellt diese Versicherung jedoch eine wichtige finanzielle Unterstützung während des Mutterschutzes dar. Zum anderen stellen die zum Teil starken Einkommensschwankungen ein Hindernis für den

Abschluss einer Versicherung dar, weil Phasen ohne Einkommen regelmäßige Einzahlungen in die sozialen Sicherungssysteme erschweren. Letzteres hat aber auch mit den Zugangs- oder Leistungsvoraussetzungen der bestehenden sozialen Absicherungsangebote für Soloselbstständige zu tun, die an deren Arbeitsrealitäten vorbeigehen.

Die Rentenerwartung aller Befragten liegt im Median bei 600 Euro monatlich. Mehr als die Hälfte der Befragten kann keine zusätzlichen finanziellen Mittel aufbringen, um anderweitig für das Alter vorzusorgen. 40 Prozent haben auch keine sonstigen Rücklagen, auf die sie im Alter zurückgreifen könnten. Zudem sind die jüngeren Befragten (bis 34 Jahre) häufiger als die älteren noch nicht rentenversichert. Viele gehen davon aus, dass ihre Rente im Alter nicht ausreichen wird, um den Lebensunterhalt zu bestreiten. Dies zeigt den dringenden Bedarf an neuen Instrumenten oder Regelungen, um Altersarmut auf breiter Basis zu vermeiden.

Viele gehen davon aus, dass ihre Rente im Alter nicht ausreichen wird, um den Lebensunterhalt zu bestreiten.

Eine Erklärung dafür, warum im Alter meist nichts übrigbleibt, können Einkommenschwankungen und -lücken sein, die für einen sehr großen Teil der Befragten Realität sind: Über 80 Prozent hatten laut Umfrage in den letzten fünf Jahren einkommenslose Phasen und haben in diesen auf Ersparnisse und Rücklagen zurückgegriffen. Die freiwillige Arbeitslosenversicherung ist nur für die wenigsten (8 Prozent) eine Möglichkeit, einkommenslose Phasen zu überbrücken, was auf unangemessene Zugangsvoraussetzungen und/oder Leistungsansprüche hinweist. Dass einkommenslose Phasen nicht mit tätigkeitslosen Phasen gleichgesetzt werden können, zeigen die Arbeitszeiten der Befragten: Fast zwei Drittel arbeiten Vollzeit und knapp ein Viertel zwischen 30 und 39 Stunden pro Woche. Unter 30 Stunden arbeitet nur etwa jede*r sechste Befragte. Zu viele Phasen, wie das Üben eines Instruments, das Einstudieren einer Rolle oder die Vorbereitung auf zukünftige Aufträge, bleiben unbezahlt.

3. Geschlechterungleichheiten

Neben dem bereits ausgeführten Gender Pay Gap und seinen Auswirkungen besteht zudem ein Gender Show Gap. Der Gender Show Gap beschreibt die ungleiche Sichtbarkeit von Künstlerinnen, was sich negativ

⁶ Destatis. Statistisches Bundesamt: Gender Care Gap 2022: Frauen leisten 44,3 % (alt: 43,8 %) mehr unbezahlte Arbeit als Männer (2024), https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2024/02/PD24_073_63991.html.

auf ihre Einkommensmöglichkeiten auswirkt, da Präsenz am Markt oft mit Verdienst verbunden ist. Diese Ungleichheit wird durch den Gender-Care-Gap verstärkt, da Frauen in Deutschland mehr unbezahlte Arbeit leisten, was ihre berufliche Sichtbarkeit und Einkommenschancen zusätzlich einschränkt.⁶

Dies hat nicht nur mit den Arbeitsbedingungen zu tun (z.B. Kinderbetreuung bei Abend- und Wochenendarbeitszeiten zu finden bzw. zu bezahlen), sondern auch bei Schwangerschaft und Elternzeit kommen Herausforderungen bei der sozialen Absicherung hinzu.

4. Kultur- und Wirtschaftsförderung

Bei 78 Prozent setzt sich das Einkommen aus selbstständiger Tätigkeit aus verschiedenen Quellen zusammen. Dabei zeigen sich Unterschiede zwischen den verschiedenen Teilmärkten der KKW bzw. Sparten der Kulturberufe und damit entsprechend unterschiedliche Bedarfe für Fördermaßnahmen.

Die Förderung durch die Bundesländer ist für rund drei Viertel der Befragten aus Film und Darstellender Kunst von besonderer Bedeutung.

So spielt für die Soloselbständigen in den Bereichen Musik, Bildende Kunst, Darstellende Kunst und Literatur die Förderung von Kunst und Kultur eine wichtige Rolle: Für mehr als ein Drittel bis über die Hälfte der Befragten in diesen Sparten setzt sich das Einkommen auch daraus zusammen. Die Förderung durch die Bundesländer ist sogar für rund drei Viertel der Befragten aus Film und Darstellender Kunst von besonderer Bedeutung. Insgesamt zählen Projekt- und Publikationsförderung sowie Arbeits- und Recherchestipendien zu den drei wichtigsten Förderprogrammen. Eine große Bedarfslücke besteht auch bei der Raumförderung. Mit zunehmendem Alter nimmt der Erhalt von Kunst- und Kulturförderung ab: Während bei den Jüngeren noch mehr als die Hälfte eine Förderung erhalten, sinkt der Anteil bei den Älteren auf unter 40 Prozent.

In den Teilmärkten Veranstaltungswirtschaft, Design, Werbung und Software/Games werden die Einnahmen hingegen überwiegend aus Honoraren für die Erbringung von Dienstleistungen erzielt. Im Gegensatz dazu erwirtschaften die Befragten aus den Bereichen Literatur, Presse

und Rundfunk ihre Einnahmen vor allem durch die direkte Vergabe von Nutzungsrechten sowie durch Tantiemen und Erlöse aus Urheberrechten. Demnach benötigen die einen eine nachhaltige und ausreichende Kunst- und Kulturförderung und die anderen eine angemessene wirtschaftliche Unterstützung. Dabei kann es sich z.B. um Anschubinvestitionen oder den Schutz von Urheberrechten handeln.

5. Berufseinstieg und Qualifizierung

Eine Recherche im Rahmen der Studie ergab, dass ein großes Angebot an Beratungen und Qualifizierungen besteht. Diese zu nutzen oder passende Angebote zu finden, ist jedoch – vor allem für die jüngere Altersgruppe (bis 34 Jahren) – eine große Hürde. Mehr als der Hälfte nimmt Beratungsangebote von Kolleg*innen in Anspruch, über ein Drittel geht (auch) zu Verbänden und Gewerkschaften, wenn Beratung gebraucht wird.

Außerdem wurden laut der Umfrage fast 90 Prozent der Befragten ihres Erachtens nicht ausreichend auf die Selbstständigkeit in Ausbildung oder Studium vorbereitet. Am meisten Beratung wird zu den Themen Steuern, Altersvorsorge, Künstlersozialkasse (KSK) und allgemein zur Sozialversicherung benötigt.

Kulturberufe im Fokus: Verbesserungsbedarf bei Förderung und Absicherung

Die bestehenden Förder- und Absicherungsangebote sowie die Rahmenbedingungen für die Erwerbstätigkeit von Soloselbstständigen und hybriden Erwerbstätigen in Kulturberufen und der KKW sind häufig nicht ausreichend auf ihre sich wandelnden Erwerbsformen und die Besonderheiten künstlerisch-kreativer Arbeit ausgerichtet. Diese spezifischen Anforderungen gilt es daher bei der Konzeption neuer und der Weiterentwicklung bestehender Maßnahmen stärker zu berücksichtigen. Für wertvolle praxisorientierte Hinweise sollten dabei die Berufs- und Interessenverbände der Kulturschaffenden gezielt einbezogen werden.

In der Studie werden mögliche Maßnahmen beschrieben, die zu verbesserten Arbeits- und Lebensbedingungen von Künstler*innen und Kreativen führen können, von denen hier lediglich die Überschriften aufgeführt sind:

- > Verbindliche Honorarmindeststandards möglichst flächendeckend in die öffentliche Kulturförderung einführen
- > Anwendung des Rechts auf Kollektivverhandlungen prüfen

⁷ Die Studie liefert dazu leider keine Daten, da die Anzahl der Befragten aus marginalisierten und diskriminierten Gruppen zu gering war, um sie statistisch auswerten zu können. Diese Forschungslücke muss dringend geschlossen werden. Zukünftige Erhebungen sollten verstärkt bisher unterrepräsentierte Gruppen in den Blick nehmen.

⁸ Vgl. Justin O'Connor (2024): *Culture is not an industry*, Manchester University Press, S. 8–10.

- > Transparente Kalkulationsgrundlagen schaffen
- > Einkommenssituation verbessern
- > Berufseinsteiger*innen unterstützen, Bewusstsein stärken
- > Grundrentenzuschläge - Wirkung für Kulturschaffende prüfen
- > Freiwillige Arbeitslosenversicherung - Absicherung für Selbstständige optimieren
- > Absicherung bei unvorhersehbaren und atypischen Einkommensausfällen mitdenken
- > Berechnung der Krankenversicherungsbeiträge anhand tatsächlicher Einkommen
- > Mutterschutz für Selbstständige stärken
- > Förderfähigkeit von Kinderbetreuungskosten anerkennen
- > Residenzen für Eltern einführen
- > Stipendien und Weiterbildungen nach familienbedingten Erwerbsunterbrechungen einführen
- > Sichtbarkeit von Künstlerinnen in allen Lebensphasen unterstützen
- > Urheber- und Leistungsschutzrechte absichern
- > Branchenexpertise bei Vergabestellen von Gründungszuschüssen einsetzen
- > Frauen fördern
- > Künstlerisches Arbeiten im Alter fördern
- > Stipendien für den Berufseinstieg einführen
- > Förderprogramme bedarfsorientiert ausbauen
- > Beratungs- und Informationsangebote zielgruppenspezifisch gestalten
- > Beratungslücken schließen
- > Unternehmerische Kompetenzen im Lehrplan integrieren
- > Teilnahme an fachlichen Weiterbildungen erleichtern
- > Statistische Datengrundlage verstetigen⁷

Eine zukunftsgewandte Kulturförderpolitik als Grundlage für eine demokratische Gesellschaft

Der Beitrag der Kultur ist unentbehrlich für alle gesellschaftlichen Transformationen, sie stellt einen Raum bereit, in welchem unsere individuelle Freiheit ermöglicht und kontinuierlich überprüft wird. Ihre Abwesenheit würde unsere Fähigkeit, eine lebensfähigere und menschlichere Zukunft zu imaginieren, stark beeinträchtigen.⁸ Um dies zu schützen, muss die Freiheit von Kunst geschützt werden. Hierfür bedarf es verlässliche

⁹ O'Connor, S. 9.

¹⁰ Dies gilt auch für das Publikum. Einerseits wäre der Zugang zu Kunstangeboten für noch mehr Menschen zu teuer wenn die Förderung nicht die Kosten der Kunstproduktion substanziell finanziert und damit ggf. die Eintrittspreise erhöht, um diese Lücke zu schließen. Andererseits sind die Kultureinrichtungen in Sachen Barrierefreiheit noch lange nicht so weit, um z.B. einen lückenlosen physischen und sprachlichen Zugang zu schaffen.

und faire Arbeitsbedingungen, die kreatives Schaffen fördern, statt es zu behindern. Das „Bestehen am Markt“ und Streben nach Profit kann den notwendigen Nährboden für Kreativität nicht gewährleisten. Kunst und Kultur besetzen einen Raum deutlich außerhalb der Wirtschaft.⁹

Kreative Autonomie und Zeitressourcen für künstlerisches Schaffen sind elementar und können nur durch eine zukunftsgewandte Kulturförderung gewährleistet werden. Diese Kulturförderung muss agil, nachhaltig und substantiell sein. Anpassungsfähigkeit und Flexibilität, langfristige Wirksamkeit und eine solide Fördergrundlage sind elementar, um gezielt auf die Bedürfnisse von Künstler*innen und Kreativen einzugehen und Projekte, Werke und Innovationen entstehen zu lassen, die das kulturelle Leben bereichern und langfristig sichern. Eine solche Förderung sichert auch den Zugang zu und die kollektive Versorgung mit Kunst und Kultur für alle, unabhängig z. B. ihres sozioökonomischen Hintergrunds oder einer Behinderung.¹⁰



Foto: Jörg Metzner

Cilgia Gadola leitet beim Bundesverband Freie Darstellende Künste e.V. die Projekte „Nachhaltig produzieren“ und „Studie Soziale Lage“. Sie studierte zeitgenössischen Tanz, Theater- und Tanzwissenschaft, arbeitete u.a. als Produktionsleitung und Kuratorin in den darstellenden Künsten.

ZUGANG ZUR STUDIE

Die gesamte Studie ist unter diesem Link zu finden: https://darstellende-kuenste.de/sites/default/files/2025-01/20250130_Studie%20Soziale%20Lage_barrierefreies%20PDF.pdf

Die Zusammenfassung gibt es hier: https://darstellende-kuenste.de/sites/default/files/2024-10/20241014_Studie%20Soziale%20Lage_Zusammenfassung_0.pdf

Eine Version in Leichter Sprache ist über diesen Link verfügbar: https://darstellende-kuenste.de/sites/default/files/2025-01/20250130_Studie%20Soziale%20Lage_Zusammenfassung%20Leichte%20Sprache.pdf

Stream vs. Stage

Zwischen ökologischen Vorteilen, technischem Fortschritt und neuen Business-Modellen eröffnet Konzertstreaming Künstler*innen und Veranstalter*innen ungeahnte Möglichkeiten. Inwieweit es sich von analogen Präsenzkonzerten unterscheidet, hat Anne-Carolin Seebeck im Rahmen ihrer Masterarbeit an der Heinrich-Heine-Universität in einer aktuellen Studie untersucht.

Ein Beitrag von Anne-Carolin Seebeck

Die neue Normalität: Konzertstreaming als Alternative und Ergänzung

„Innerhalb weniger Minuten waren sämtliche Konzerte restlos ausverkauft.“¹ Taylor Swifts „The Eras“-Tour schreibt seit 2023 Geschichte – nicht nur in ausverkauften Hallen, sondern auch auf der großen Leinwand. Mit Rekordzahlen zeigt dieses Event, was das digitale Zeitalter für die Kulturbranche bereithält: Virtuelle Konzerterlebnisse, die unabhängig von Ort und Zeit zugänglich sind. In einer Welt, die von technischen Innovationen geprägt ist, hat das Konzertstreaming längst den Sprung von der Notlösung während der Covid-19-Pandemie zur festen Größe im kulturellen Angebot geschafft. Was zunächst als kreativer Ausweg aus dem pandemiebedingten Stillstand begann – mit Wohnzimmerkonzerten, Operaufführungen auf Flachbildschirmen und virtuellen Clubnächten – hat sich zu einem Hybrid-Modell entwickelt, das die Vorzüge analoger und digitaler Formate vereint. Doch mit der Rückkehr zu Präsenzveranstaltungen stellt sich die Frage: Welche Chancen bietet das Streaming über die Pandemie hinaus? Und wo liegen dessen Grenzen im Vergleich zu Präsenzkonzerten?

Die Evolution des Medienkonsums

Die Digitalisierung stellt einen der fünf Megatrends der Strategischen Vorausschau dar.² Die technischen Möglichkeiten unterliegen dabei einer konstanten Modernisierung. In diesem Zusammenhang könnte der Eindruck entstehen, dass Streaming ein brandneues Phänomen darstellt. Im weiteren Sinne reicht seine Geschichte jedoch viel weiter zurück. Mit Beginn der ersten TV-Angebote in Berlin im Jahr 1929 konnten zukünftig Bilder und später auch Ton über Antenne, Kabel oder Satellitenschüsseln „gestreamt“

¹ Bener, Verena (2023): Taylor Swifts „The Eras“-Tour restlos ausverkauft: So kommt man noch zu Tickets, <https://www.tips.at/nachrichten/oesterreich/oesterreichwelt/628459-taylor-swifts-the-eras-tour-restlos-ausverkauft-so-kommt-man-noch-zu-tickets> (Abfrage: 16.04.2024).

² Die fünf Megatrends der Strategischen Vorausschau sind nachhaltige und systemrelevante Entwicklungen, die weltweit über mehrere Jahrzehnte hinweg wirken. Diese Megatrends umfassen den Klimawandel, den technologischen Wandel, die Digitalisierung, demografische Veränderungen und weltpolitische Verschiebungen. Vgl. <https://www.baks.bund.de/de/aktuelles/methoden-zur-strategischen-vorausschau-megatrends> (Abfrage: 17.04.24).

³ Altendorfer, Otto / Hilmer, Ludwig (2016): Medienmanagement. Medienpraxis – Mediengeschichte – Medienordnung, Wiesbaden: Springer, S. 196.

⁴ Streaming Media beschreibt allgemein die Übertragung von Audio- und Videoinhalten über das Internet, wobei die Unterschiede zwischen Live-Streaming, Video-on-Demand (VoD) und klassischer linearer Ausstrahlung oft im Detail liegen. Vgl. Maniar, Nipanj. (2012): Streaming Media, in: Seel, N.M. (Hrsg.): Encyclopedia of the Sciences of Learning, New York (USA) / London (England) / Heidelberg: Springer, S. 287.

werden.³ Somit wurde der Grundstein für das gelegt, was heute als „Streaming Media“⁴ bekannt ist. Was damals nur linear zugänglich war, hat sich zu einem flexiblen Universum digitaler Inhalte entwickelt.

Mit hybriden Veranstaltungsformaten, die digitale und analoge Welten verbinden, hat sich eine neue Ebene eröffnet. Sie bietet Flexibilität und die Chance, kulturelle Angebote einem breiteren Publikum zugänglich zu machen – unabhängig von Ort oder Zeit. Streaming ist damit auch ein Ausdruck gesellschaftlichen Wandels, der das Verhältnis von Kultur und Öffentlichkeit neu definiert.

Qualitative Expert*inneninterviews

Die Studie nimmt daher anhand von drei Vergleichskriterien – Technische Anforderungen, Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit – einen differenzierten Vergleich zwischen Konzertstreaming und Präsenzkonzerten vor. Sie basiert auf halbstrukturierten Leitfadeninterviews, die mit zehn Expert*innen aus den Bereichen Präsenzkonzerten und Konzertstreaming durchgeführt wurden. Die Auswahl der Expert*innen orientierte sich an deren praktischen Erfahrungen und darüber hinaus an der fundierten Expertise in mindestens einem der drei Vergleichskriterien. Um eine ganzheitliche Auseinandersetzung mit der Thematik zu gewährleisten, wurde auf die Heterogenität der Branchen und Akteursstufen geachtet – darunter Musiker*innen, Vermittler*innen und Veranstalter*innen. Aufgrund der Komplexität der Vergleichskriterien wurden die Interviewleitfäden individuell an der Expertise der jeweiligen Interviewpartner*innen ausgerichtet. Um das vielfältige Streaming-Angebot und die unterschiedlichen Zielgruppen im Kontext der Konzertsrezeption abzubilden, wurden verschiedene Musikgenres wie Techno und Klassik in die Studie einbezogen.

Ergebnisse der Studie

Nachhaltigkeit: Umweltfreundlich und sozial zugänglich?

Im Hinblick auf soziale Nachhaltigkeit betonen die interviewten Expert*innen die Notwendigkeit, eine Balance zwischen fairen Arbeitsbedingungen und der angemessenen Bezahlung der Künstler*innen zu finden. Trotz der bestehenden ökonomischen Zwänge wird die Bedeutung einer fairen Entlohnung und guter Arbeitsbedingungen hervorgehoben. Streaming erlaubt – im Sinne der UN-Behindertenrechtskonvention – auch Personen die Teilhabe an kulturellen Angeboten, die aufgrund körperlicher, finanzieller

⁵ UN-Behindertenrechtskonvention (2024): Teilnahme am kulturellen Leben, <https://www.behindertenrechtskonvention.info/teilnahme-am-kulturellen-leben-3939/>, (Abruf: 16.04.2024).

oder geografischer Hindernisse nicht an Präsenzveranstaltungen teilnehmen können.⁵ Die Aussagen der Studie legen nahe, dass insbesondere die Bereitstellung kostenloser Inhalte auf öffentlich-rechtlichen Plattformen im Sinne des Bildungs- und Kulturauftrags dazu beitragen kann, soziale Barrieren abzubauen und entsprechen so der überwiegenden Meinung in der Forschungsliteratur. Eine der größten Herausforderungen bleibt jedoch die Finanzierung des Streaming-Angebots. Die befragten Musiker sehen Streaming aufgrund ihrer bisherigen Erfahrungen nicht als rentable Einnahmequelle. Dies verdeutlicht die Dringlichkeit eines stärkeren politischen Engagements, um sowohl die faire Bezahlung der Künstler*innen als auch die kostenlose Bereitstellung von Inhalten zu ermöglichen.

Die Interviewpartner*innen erachten Streaming als Chance, Ressourcen zu schonen und den CO₂-Ausstoß deutlich zu minimieren.

Die ökologische Nachhaltigkeit wurde in den Interviews am häufigsten thematisiert. Die Interviewpartner*innen erachten Streaming als Chance, Ressourcen zu schonen und den CO₂-Ausstoß deutlich zu minimieren. Die Datenübertragung von Konzerten kann die Emissionen beinahe vollständig reduzieren, die im Rahmen der An- und Abreise bei Präsenzkonzerten entstehen. Die Herausforderung besteht zukünftig darin, die „digitale Anreise“ in den Blick zu nehmen und damit eine umfängliche CO₂-Bilanz von Digitalveranstaltungen zu erheben. Nur durch eine präzise Quantifizierung der CO₂-Emissionen durch Datenübertragung kann die Umsetzung digitaler Konzerte verbessert und so langfristig Energie gespart werden. An dieser Stelle muss betont werden, dass Konzertstreaming aber nicht ausschließlich digitale Konzerte umfasst. Es beinhaltet daneben oft die (Live-)Übertragung von Präsenzkonzerten. Die verschiedenen Konzertstreaming-Formate sind insbesondere durch die Covid-19-Pandemie noch einmal komplexer geworden, was eine mögliche Erklärung für bestehende Forschungslücken ist.

Eine zentrale Herausforderung der wirtschaftlichen Nachhaltigkeit ist die Finanzierung von Konzertstreaming, da die aufwändige technische Infrastruktur und eine qualitativ hochwertige Produktion mit erheblichen Kosten verbunden sind. Dies führt besonders bei weniger bekannten Künstler*innen und kleineren Kulturinstitutionen zu Ungleichheiten.

Gleichzeitig wurde die Wiederverwertbarkeit von Konzertmitschnitten von den Interviewten als Chance erkannt, um die Rentabilität zu steigern. Auch hybride Veranstaltungsformate, die sowohl die Wirtschaftlichkeit durch Ticketverkäufe als auch die unentgeltliche Bereitstellung ermöglichen, könnten eine wirtschaftlich nachhaltigere Lösung bieten. Dies lässt sich jedoch nur auf Veranstalter*innen übertragen, die selbst streamen. Entscheidend für die Förderung der ökonomischen Nachhaltigkeit sind hier die transparente Kommunikation sowie die enge Zusammenarbeit mit der Politik. Auch innovative Finanzierungsmodelle wurden in den Interviews thematisiert. Hierbei decken sich die Aussagen mit der Forschungslage und zeigen auf, dass in der Praxis sowohl bei der solidarischen Preisgestaltung als auch bei einem Nachhaltigkeitsaufpreis Handlungsbedarf besteht. Es sei jedoch darauf hingewiesen, dass sich dieser Handlungsbedarf bislang auf Präsenzkonzerte beschränkt, da Konzertstreaming überwiegend unentgeltlich angeboten wird. Daher scheint es notwendig, eine nachhaltige Preisgestaltung für Konzertstreaming und Präsenzkonzerte zu entwickeln.

Technische Anforderungen: Der Weg zum optimalen Konzerterlebnis

Bei der Frage nach den technischen Anforderungen lag der Schwerpunkt überwiegend auf Konzertstreaming. Naturgemäß unterscheiden sich die technischen Anforderungen für ein medial vermitteltes Publikum von denen eines physischen Publikums vor Ort. Streaming erfordert demnach (mit Ausnahme rein digitaler Veranstaltungen) eine zusätzliche Produktionsinfrastruktur. Besondere Herausforderungen bestehen dabei in der Soundqualität, die für Streaming eine qualitative Soundmischung und Nachbearbeitung erfordert, sowie in der Bildqualität, die durch die Nutzung moderner Technologien wie VR und AR erweitert werden kann. Um ein immersives Erlebnis zu schaffen, sind spezifische Anpassungen, wie kamerataugliche Lichttechnik und vielseitige Kameraperspektiven nötig.

Das physische Konzerterlebnis und die mit ihm verbundene multisensorische Erfahrung bleiben unersetzbar.

Das physische Konzerterlebnis und die mit ihm verbundene multisensorische Erfahrung bleiben allerdings unersetzbar. Innovative Technologien für die Konzertrezeption einzusetzen, bietet hingegen sowohl in der physischen Präsenz als auch in der virtuellen Welt ein enormes Potenzial an Ver-

gemeinschaftung, Personalisierung und Interaktivität. Die aufwändigereameratechnik darf jedoch weder das Präsenzkonzert beeinträchtigen noch das Publikum vor Ort stören. Unterschiedliche Geräte mit unterschiedlichen Kompressionsraten zu bedienen, erhöht zudem den finanziellen sowie personellen Aufwand. Die Finanzierung adäquater Technik stellt dabei eine Herausforderung dar, die meist nur durch Subventionierungen oder in Zusammenarbeit mit Sponsor*innen oder Werbepartner*innen zu bewältigen ist. Die Implementierung innovativer Technologien steht noch am Anfang und erfordert Lernprozesse und Akzeptanz der Nutzer*innen. Besonders im öffentlich-rechtlichen Bereich gibt es Defizite in der Nutzungserfahrung. Anbieter müssen sich aufgrund des technischen Wandels zukünftig mit diesen Technologien vertraut machen. Die im Theorieteil herangezogene Literatur bestätigt diese Aussage und verdeutlicht allein durch die Quantität an Beiträgen ihre Bedeutsamkeit.

Wirtschaftlichkeit: Vom lokalen Event zum globalen Geschäft

Auch die wirtschaftliche Dimension von Konzertstreaming und Präsenzkonzerten wurde in den Interviews facettenreich thematisiert. Die Skalierbarkeit von Konzertstreaming sowie die globale Sichtbarkeit und Abrufbarkeit von Konzerten macht Inhalte weitreichend verfügbar und steigert die Wirtschaftlichkeit erheblich. Besonders weniger bekannte Musiker*innen

ZWEI PROJEKTE, DIE DEN EINSATZ IMMERSIVEN TECHNOLOGIEN IM BEREICH DES MUSIKSTREAMINGS VERDEUTLICHEN

Die Institute Fraunhofer FOKUS, Fraunhofer IIS und Fraunhofer HHI haben im Jahr 2021 kooperativ versucht, mit audiovisueller Immersion eine neue Publikumserfahrung zu ermöglichen. Das Projekt „Virtual Live“ zielt darauf ab, eine Plattform mit High-End-Lösungen anzubieten, die speziell auf die Event-Streaming-Bedürfnisse kleiner und mittelständischer Unternehmen (KMUs) verschiedener Branchen zugeschnitten ist.

Zum Projekt: <https://www.fokus.fraunhofer.de/de/fame/projekte/virtual-live>

Eine weitere Möglichkeit, das immersive Erlebnis musikalischer Veranstaltungen zu fördern, ist der Einsatz von Augmented Reality. Im Rahmen des Projekts „Das digitale Foyer“ entwickelt und testet die Düsseldorfer Oper gemeinsam mit dem FFT Düsseldorf und MIREVI (Mixed Reality and Visualization) der Hochschule Düsseldorf beispielsweise neue Gemeinschaftsformen im Theater und erforscht zugleich innovative Kommunikationsmethoden zwischen Theater und Publikum.

Zum Projekt: <https://www.operamrhein.de/spielplan/a-z/das-digitale-foyer/>

profitieren von der zusätzlichen Sichtbarkeit, weswegen sie längeren Senderechten eher zustimmen. Allerdings wird die Skalierbarkeit stark durch die Verhandlungen über Senderechte eingeschränkt, die häufig von den Major-Labels dominiert werden. Diese Einschränkung der Flexibilität wirkt sich auf den Wettbewerb aus. Dennoch hat sich bei den Interviews herauskristallisiert, dass eine dauerhafte Verfügbarkeit nicht wirtschaftlich ist, da erfahrungsgemäß die Inhalte irgendwann nicht mehr genutzt werden. Inhalte über mehrere Ausspielwege wie YouTube und Twitch zu verbreiten, steigert zwar erheblich die Reichweite, bringt jedoch insbesondere für öffentlich-rechtliche Anbieter Herausforderungen hinsichtlich der Monetarisierung mit sich. Diese dürfen ihre Inhalte nicht kommerzialisieren und stehen zukünftig vor dem Problem, ihre Zielgruppen auf Plattformen zu erreichen, die nicht für unentgeltliche Angebote (ohne zusätzliche Werbung) entwickelt wurden. Dieser Abhängigkeit von externen Plattformen könnte mit der Entwicklung eigener Plattformen entgegnet werden, was jedoch mehr Investitionen und Verhandlungen erfordert. Aus diesen und anderen Gründen, ist Konzertstreaming aus Vermittler*innenperspektive nicht als wirtschaftlich profitabel einzuordnen.

Zuletzt kritisierten die Interviewten die unzureichende Bezahlung der Künstler*innen durch Streaming-Plattformen. Viele Streaming-Plattformen bieten keine oder nur eine geringe Vergütung an. Das Problem besteht darin, dass Streaming entweder vorausgesetzt wird oder für eine Karriere unabdingbar ist. Obwohl hochwertig produzierte Streams die Medienpräsenz und das Personal Branding der Künstler*innen fördern können, werden die wesentlichen Einnahmen weiterhin durch Ticketverkäufe bei Präsenzkonzerten erzielt. Konzertstreaming unterliegt allerdings nicht den physischen Einschränkungen von Präsenzkonzerten, was die Medienpräsenz und Vermarktung von Künstler*innen erheblich steigert. In diesem Kontext wird insbesondere das Erreichen einer jungen und internationalen Zielgruppe als Chance verstanden. Die Zusammenarbeit mit einer renommierten Plattform wie ARTE Concert kann das Image der Künstler*innen stärken und somit deren Vermarktungspotenzial erhöhen. Auch die Relevanz von Social Media als Vermarktungsplattform wurde in den Interviews mehrfach thematisiert. Gesteigerte Medienpräsenz führt zu erhöhter Nachfrage, was sich letztlich positiv auf die Wirtschaftlichkeit auswirkt. Künstler*innen können besonders in einem frühen Stadium der vorerst noch geringen Bekanntheit signifikant von Streaming profitieren.

Fazit

Sowohl Konzertstreaming als auch Präsenzkonzerte haben ihre Berechtigung und bieten zahlreiche Chancen. Die Entwicklung der Konzertformate hängt von der Optimierung technischer, nachhaltiger und wirtschaftlicher Gegebenheiten ab. Konzertstreaming und Präsenzkonzerte bieten jeweils individuelle Vorteile, bringen aber auch spezifische Herausforderungen mit sich. Dennoch waren sich alle Interviewteilnehmer*innen einig, dass Konzertstreaming zukünftig weiterhin als ein wichtiges Angebot neben Präsenzkonzerten zu gelten hat. Dies entspricht der vorherrschenden Meinung in der Forschungsliteratur. Die Vorteile von Präsenzkonzerten können dabei bewahrt und durch neue Streamingansätze ergänzt werden, um das kulturelle Angebot zu erweitern und neue Möglichkeiten in der Konzertrezeption zu schaffen. Vielleicht geht es in Zukunft gar nicht mehr um einen Vergleich, sondern um eine Parallelität. Ein interessantes Ergebnis der Untersuchung ist nämlich das Potenzial hybrider Konzertformate, welches sich insbesondere nach der Pandemie entwickelt und bewährt hat. Hybride Konzerte ermöglichen eine Konzertrezeption „dazwischen“, wobei die Vorteile beider Formate genutzt werden können. Es bedarf jedoch erhebliche Investitionen in Technologie sowie Infrastruktur, um diese Alternative effektiv umzusetzen.

WEITERFÜHRENDE LITERATUR

Schmidt, Nanna (2025): *Das Medialisierte Konzert, Zur Repräsentation und Inszenierung von Kunstmusik in den audiovisuellen Medien.*

Wald-Fuhrmann, Melanie / O' Neill, Katherine / Weining, Christian / Egermann, Hauke / Tröndle, Martin (2023): *Psychology of Aesthetic, Creativity, and the Arts. The Influence of Formats and Preferences on the Aesthetic Experience of Classical Music Concert Streams, Washington (USA): APA.*



Anne-Carolin Seebeck absolvierte ein Studium der Kunstgeschichte sowie Germanistik an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg sowie den Masterstudiengang Kunstvermittlung und Kulturmanagement an der HHU Düsseldorf. Neben Tätigkeiten bei ARTE, Fondation Beyeler, Random House und dem SWR war sie im Sommer 2024 Praktikantin am Goethe-Institut Montreal.

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

Lektorat: Julia Jakob und Susanne Eger

Korrektorat: Susanne Eger, Sofia Unger und Olivier Marchal

Coverbild: erstellt mit ChatGPT/ Dall-E am 12.02.2025

Weitere Informationen

www.kulturmanagement.net

facebook.com/KulturManagementNetwork/

instagram.com/kultur.management.network/

linkedin.com/company/kultur-management-network

ISSN 1610-2371