



# Wie weiblich ist die Kulturwirtschaft?



# Geschlechtergerechtigkeit ist zentrales politisches Handlungsfeld

Im Sommer des letzten Jahres hat der Deutsche Kulturrat die Studie »Frauen in Kultur und Medien. Ein Überblick über aktuelle Tendenzen, Entwicklungen und Lösungsvorschläge« veröffentlicht. In der unter der Leitung von Gabriele Schulz erarbeiteten Studie wird für einen Zeitraum von über 20 Jahren untersucht, wie es um die Geschlechtergerechtigkeit im Kultur- und Medienbereich bestellt ist. Dabei wird sowohl die Ausbildungssituation, die Präsenz von Frauen in Führungsetagen von Kultureinrichtungen, die Partizipation von Frauen an der individuellen Künstlerinnen- und Künstlerförderung und anderes mehr für den genannten Zeitraum in den Blick genommen. Ein zentrales Ergebnis der Studie ist, dass trotz stärkerer Präsenz von Frauen in einigen Bereichen von Geschlechtergerechtigkeit nicht die Rede sein kann. Das gilt gleichermaßen für Kulturverbände.

Ich selbst habe mir so gravierende Unterschiede beispielsweise mit Blick auf das Einkommen freiberuflicher Künstlerinnen und Künstler nicht vorstellen können. Der »Gender Pay Gap« beträgt im Kulturbereich bei den freiberuflich arbeitenden Künstlerinnen erschreckende 24 Prozent.

Die Studie hat großes Aufsehen erregt und zwingt zum Handeln. Der Deutsche Kulturrat verpflichtete sich als erste Reaktion auf die Ergebnisse der Studie, bei der geschlechtergerechten Besetzung von Jurys und Auswahlgremien sowie Vorstände bzw. Präsidien mit gutem Beispiel voranzugehen.

Auch haben wir mit Unterstützung der Kulturstaatsministerin ein Büro für Geschlechtergerechtigkeit im Deutschen Kulturrat eingerichtet, um die Studie »Frauen in Kultur und Medien« in ausgewählten Bereichen zu aktualisieren und zu erweitern, den Runden Tisch Geschlechtergerechtigkeit, der von der Kulturstaatsministerin als Reaktion auf unsere Studie eingerichtet wurde, fortzuführen und um ein Mentoring-Programm für Frauen im Kultur- und Medienbereich aufzubauen. In dem vorliegenden Dossier, welches auch ein Teil unserer politischen Bemühungen ist, im Kulturbereich mehr Geschlechtergerechtigkeit zu erreichen, widmen wir uns der Rolle der Frauen in der Kulturwirtschaft.

Geschlechtergerechtigkeit im Kultur- und Medienbereich zu erreichen, ist für den Deutschen Kulturrat, ein zentrales politisches Handlungsfeld. Wir haben uns vorgenommen, die Situation zu bessern.



Olaf Zimmermann  
ist Geschäftsführer  
des Deutschen  
Kulturrates und  
Herausgeber von  
Politik & Kultur.



Fotografiert hat Meiko Herrmann. Er wurde 1976 in Frankfurt am Main geboren und studierte Fotografie am Lette-Verein in Berlin. Seine fotojournalistischen Arbeiten zeichnen sich in besonderem Maße durch einen sozialkritischen Blick aus und zeigen oftmals Situationen und Menschen in Krisengebieten. 2009 wurde er mit dem »World Press Photo Award« in der Kategorie »General News Story« ausgezeichnet.

[www.meikoherrmann.de](http://www.meikoherrmann.de)

# Inhalt

## **Geschlechter- gerechtigkeit ist zentrales politisches Handlungsfeld**

3 OLAF ZIMMERMANN

## **Weil es 2017 ist ...**

6 MONIKA GRÜTTERS

## **#starkeKulturwirtschaft**

10 GABRIELE SCHULZ

## **Vernetzen, informieren, unterstützen**

13 GABRIELE SCHULZ

## **Keine Männer- Frauen-Frage**

15 ANNETTE HÄFELINGER IM GESPRÄCH

## **Ein gesamtgesell- schaftliches Problem**

20 ANETT GRAF IM GESPRÄCH

## **Nicht in jeder Hinsicht perfekt**

22 FLEA HOEFL VON LÖHNEYSSEN IM GESPRÄCH

## **Fifty-Fifty**

24 MICHAEL LEHMANN IM GESPRÄCH

## **Weniger Hunger nach Geltung?**

28 ANDREAS ESTEVAN SCHREYER IM GESPRÄCH

## **Der Kampf wird härter**

30 DÉSIRÉE VACH IM GESPRÄCH

## **Frauen in die Aufsichtsräte**

33 MONIKA SCHULZ-STRELOW IM GESPRÄCH

## **Fünf Punkte und ein langer Weg**

37 ELKE HOLST IM GESPRÄCH

## **An der Spitze weiblich**

40 BEATRICE KRAMM IM GESPRÄCH

## **Die Idee war von mir**

44 BRITTA POETZSCH IM GESPRÄCH

## **Mehr Freiheit, mehr Zeit**

48 ELISABETH RUGE IM GESPRÄCH

## **Von Einer- Schülerinnen und Mutterkreuzen**

52 ADRIANA ALTARAS IM GESPRÄCH

## **Versuch einer Export-Bilanz**

56 VALIE EXPORT IM PORTRÄT

## **Stadt, Baukultur und urbanes Leben**

58 SALLY BELOW IM PORTRÄT

## **Frauennetzwerke**

60 EINE ÜBERSICHT

63 IMPRESSUM

# Weil es 2017 ist ...

MONIKA GRÜTTERS

**W**as für eine Frage! Warum er in seinem Kabinett so viel Wert auf ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis lege, wollte eine Journalistin vor zwei Jahren vom gerade frisch vereidigten kanadischen Premierminister Justin Trudeau wissen. Und was für eine Antwort! »Weil es 2015 ist.« Besser als so lapidar kann man das im Grunde Selbstverständliche nicht formulieren, und mehr muss man zur Begründung der Gleichberechtigung von Frau und Mann im dritten Jahrtausend auch tatsächlich nicht sagen.

Viel zu sagen und vor allem ganz konkret beizutragen, gibt es aber nach wie vor zur praktischen Umsetzung. Das gilt auch für die Kultur- und Kreativwirtschaft. Dank der aus meinem Etat geförderten Studie »Frauen in Kultur und Medien« des Deutschen Kulturrates haben wir seit Sommer 2016 schwarz auf weiß, wie groß der Handlungsbedarf tatsächlich noch ist und wo genau er besonders groß ist. Das Gesamtergebnis ist eindeutig: Von völliger Gleichberechtigung zwischen Frauen und Männern, wie sie in Artikel 3 unseres Grundgesetzes festgeschrieben ist, kann leider auch in Kultur, Medien und Kreativwirtschaft noch keine Rede sein. Die Ursachen dafür sind vielfältig; es sind Ursachen, wie wir sie auch aus anderen gesellschaftlichen Bereichen kennen: Schwierigkeiten bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie gehören dazu, aber auch Rollenstereotype, die vor allem Männern relevante Qualitäten wie Kreativität und Schaffenskraft, Durchhaltevermögen und Leidenschaft zuschreiben. Vermutlich können nicht nur Künstlerinnen ein Lied davon singen.

Deshalb habe ich noch 2016 den Runden Tisch »Frauen in Kultur und Medien« mit hochrangigen Vertreterinnen und Vertretern der Kultur- und Medienbranche ins Leben gerufen. In verschiedenen Arbeitsgruppen wurden Best-Practice-Beispiele erörtert und Verbesserungsvorschläge ausgearbeitet, sodass wir im Juli dieses Jahres unter dem Motto »Weil es 2017 ist« in aller (weiblichen) Bescheidenheit den erfolgreichen Abschluss der gemeinsamen Arbeit feiern konnten. Wenn die vorgeschlagenen Ideen alle umgesetzt werden, sind wir in puncto Gleichberechtigung zweifellos ein gutes Stück weiter.

Auf der Basis der Empfehlungen des Runden Tisches hat mein Haus erste konkrete, in meinem Zuständigkeitsbereich umsetzbare Maßnahmen für mehr Geschlechtergerechtigkeit entwickelt. Dazu gehört die paritätische Besetzung von Gremien, Jurys und Auswahlkommissionen. Im Rahmen der Novellierung des Filmförderungsgesetzes habe ich beispielsweise schon im vergangenen Jahr dafür gesorgt, dass in den Gremien

der Filmförderungsanstalt (FFA) mehr Frauen an den Förderentscheidungen beteiligt sind. Ich hoffe, dass sich damit auch mehr von Frauen geprägte Projekte durchsetzen können.

Zu den Maßnahmen meines Hauses gehört auch die Einrichtung eines Projektbüros »Frauen in Kultur und Medien« mit dem Arbeitsschwerpunkt Geschlechtergerechtigkeit in der Kultur- und Kreativwirtschaft beim Deutschen Kulturrat. Diese Anlauf- und Beratungsstelle, die aus meinem Etat über einen Zeitraum von drei Jahren gefördert wird, soll dabei helfen, die Ergebnisse des »Runden Tisches« zügig in konkrete Maßnahmen zu überführen, auf dass auch Kultur- und Kreativfrauen bekommen, was sie verdienen: mehr Aufstiegschancen, faire Bezahlung und eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Karriere.

Dazu braucht es nicht zuletzt eine solide Datenbasis. Denn egal, ob es um Führungspositionen, Stipendien, Preise oder Honorare geht: Wir kommen nur voran, wenn wir Defizite klar benennen und durch harte Fakten untermauern können. »Frauen zählen. Frauen zählen. Frauen zählen«. So hat es bei einer Sitzung des »Runden Tisches« jemand auf den Punkt gebracht. Das Projektbüro wird den soliden Datenbestand, der uns dank der Studie des Deutschen Kulturrates zur Verfügung steht, aktualisieren und zu ausgewählten Einzelthemen Datenberichte erstellen. Schon beim zweiten »Runden Tisch« im März hatte ich außerdem versprochen, ein spartenübergreifendes Mentoring-Programm für Künstlerinnen und Kreative ins Leben zu rufen. Mittlerweile hat das Projektbüro die Betreuung des Programms übernommen, also insbesondere das Rekrutieren geeigneter Mentorinnen und Mentoren, die Auswahl der Mentees und die Zusammenführung der Tandems.

Darüber hinaus freut es mich sehr, dass wir für das Anliegen, die Gleichberechtigung von Frauen und Männern in Kultur und Medien zu fördern, zahlreiche prominente Mitstreiterinnen und Mitstreiter gewinnen konnten. 20 Frauen und 17 Männer haben sich unter dem Motto »Weil es 2017 ist« zu persönlichen Selbstverpflichtungen bereit erklärt: zu konkreten Maßnahmen, die sie als Chefredakteurinnen und Chefredakteure, als Leiterinnen und Leiter von Kultureinrichtungen, als Verbandsvertreterinnen und -vertreter ergreifen werden – oder wo auch immer sie im Bereich Kultur und Medien Verantwortung tragen. Sie alle haben längst verstanden, dass es dabei nicht allein um Gleichberechtigung geht, sondern auch um künstlerische, kulturelle, mediale Vielfalt, um einen Gewinn an Perspektiven und Potenzialen, der sich für alle Beteiligten auszahlt.



Monika Grütters  
MdB ist Staats-  
ministerin für  
Kultur und Medien  
bei der Bundes-  
kanzlerin.



In diesem Sinne hoffe ich, dass auch die Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft sich an der Chancen-Initiative unter dem Motto »Weil es 2017 ist« beteiligen und sich für Unterstützung beispielsweise durch die Industrie- und Handelskammern einsetzen. Die Verbände wiederum können die von ihnen vertretenen Unternehmen durch Veröffentlichungen und Veranstaltungen verstärkt für das Thema sensibilisieren und in ihren brancheneigenen Medien für eine regelmäßige Berichterstattung sorgen. Gerade in einer Branche, die in besonderer Weise für Innovationskraft steht, sollte die Gleichberechtigung von Frauen und Männern doch selbstverständlich und ausreichend Kreativität für deren Förderung vorhanden sein! Und das nicht nur, weil es 2017 ist, sondern weil es sich im Wettbewerb um die besten Köpfe langfristig kein Unternehmen mehr leisten kann, auf Frauen – die laut Hillary Clinton »am wenigsten genutzte Ressource der Welt« – zu verzichten.

## Sabrina Dehoff

2006 gründete Sabrina Dehoff mit ihrer ersten Schmuckkollektion »Little Helpers« ihre eigene, gleichnamige Marke. Eigener Stil, zarte Linien, spielerische Ausführung und gute Laune sind seither kennzeichnend für ihren Schmuck. Im »Online's Luxury Guide« von Die Welt wurde sie zu einer der besten zehn Schmuckdesigner weltweit gewählt. Nicht erst seitdem tragen Berühmtheiten wie Beyonce, Helena Christensen, Sibel Kekilli, Joy Denalane, Heike Makatsch, Hannah Herzsprung und viele viele mehr ihre Kreationen.







In der Studie »Frauen in Kultur und Medien. Ein Überblick über aktuelle Tendenzen, Entwicklungen und Lösungsvorschläge«, die im Juni 2016 erschien, wurde sich mit Blick auf die Kultur- und Kreativwirtschaft vor allem auf freiberufliche Künstlerinnen konzentriert, die in der Künstlersozialversicherung versichert sind. Hierzu liegen Daten vor, sodass für einen Zeitraum von 20 Jahren – von 1994 bis 2014 – in fünf Jahresscheiben analysiert werden konnte, wie sich zum einen die Zahl weiblicher Versicherter im Vergleich zu der männlicher und wie sich die Einkommen der weiblichen Versicherten im Vergleich zu den Kollegen entwickelt haben. Eine Zahl kristallisierte sich heraus: Der »Gender Pay Gap« beträgt im Durchschnitt 24 Prozent. Oder anders gesagt: Freiberufliche Künstlerinnen erzielen im Durchschnitt ein um ein Viertel geringeres Einkommen als freiberufliche Künstler – in einigen Tätigkeitsbereichen wie z. B. Komposition ist der Unterschied noch größer. Mangels Daten konnte aber nicht analysiert werden, wie es um die Präsenz von Frauen in den Führungsetagen der Unternehmen aus der Kultur- und Kreativwirtschaft bestellt ist. Mit Unterstützung der Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien führte der Deutsche Kulturrat, im Anschluss an die Studie im Jahr 2017, eine Workshop-Reihe zur Geschlechtergerechtigkeit in der Kultur- und Kreativwirtschaft durch. Das vorliegende Dossier bildet den Abschluss dieser Reihe.

#### **Kultur- und Kreativwirtschaft**

Es wurde sich dabei bewusst auf die Kultur- und Kreativwirtschaft, d. h. die Unternehmen dieser Branche sowie die jeweiligen Unternehmensverbände konzentriert. Unter Kultur- und Kreativwirtschaft wird jener Teil des Kulturbereiches verstanden, der erwerbswirtschaftlich orientiert ist und anhand dieses Kriteriums vom öffentlichen Kultursektor und dem Non-Profit-Sektor abgegrenzt wird. Wobei es zahlreiche Wechselwirkungen zwischen den Sektoren gibt. Die Kultur-

und Kreativwirtschaft wird in elf Teilbranchen sowie die Kategorie Sonstiges unterteilt. Es sind:

- Musikwirtschaft mit Unternehmen zur Herstellung von Musikinstrumenten, dem Einzelhandel mit Musikinstrumenten, dem Einzelhandel mit bespielten Tonträgern, Tonstudios, Tonträgerverlagen, Musikverlagen, Musik-/Tanzensembles, Erbringung von Dienstleistungen für die darstellende Kunst, selbständige Musikerinnen und Musiker, Theater-/Konzertveranstalter, private Musical-/Theaterhäuser, Konzerthäuser;
- Buchmarkt mit Unternehmen der Buchbinderei, dem Einzelhandel mit Büchern, Antiquariate, Buchverlage, selbständige Übersetzerinnen, selbständige Schriftstellerinnen und Schriftsteller;
- Kunstmarkt mit Unternehmen des Einzelhandels mit Kunstwerken, Einzelhandel mit Antiquitäten, selbständige bildende Künstlerinnen und Künstler, Museumsshops;
- Filmwirtschaft mit Unternehmen des Einzelhandels von bespielten Tonträgern etc., Film-/TV-Produktion, Nachbearbeitung/sonstige Filmtechnik, Filmverleih und -vertrieb, Kinos, Videotheken, selbständige Bühnen-, Film-TV-Künstlerinnen und Künstler;
- Rundfunkwirtschaft mit Unternehmen der Hörfunkveranstalter, Fernsehveranstalter, selbständige Journalistinnen und Journalisten, Pressefotografinnen und -fotografen;
- Markt für darstellende Künste mit Unternehmen des Kulturunterrichts/Tanzschulen, Theatensembles, selbständige Artistinnen und Artisten, Zirkusbetriebe, selbständige Bühnen-, Film-TV-Künstlerinnen und Künstler, Erbringung von Dienstleistungen für die darstellende Kunst, Theater- und Konzertveranstalter, private Musical-/Theaterhäuser/Konzerthäuser, Varietés und Kleinkunsthäuser;

# #starkeKulturwirtschaft

GABRIELE SCHULZ



- Designwirtschaft mit Unternehmen zur Herstellung von Schmuck/Gold- und Silberschmiedewaren, Büros für Innenarchitektur, Werbegestaltung (50 Prozent), Industrie-/Produkt-/Modedesign, Grafik-/Kommunikationsdesign, Interior Design/ Raumbau, selbständige Fotografinnen und Fotografen;
- Architekturmarkt mit Architekturbüros für Hochbau, Büros für Innenarchitektur, Architekturbüros für Orts-, Regional- und Landesplanung, Architekturbüros für Garten- und Landschaftsgestaltung, selbständige Restauratorinnen und Restauratoren;
- Pressemarkt mit Unternehmen des Einzelhandels mit Zeitschriften und Zeitungen, Verlagen von Adressbüchern, Verlagen von Zeitungen, Verlagen von Zeitschriften, sonstiges Verlagswesen (ohne Software), Korrespondenz- und Nachrichtenbüros, selbständige Journalistinnen und Journalisten, Pressefotografinnen und -fotografen;
- Werbemarkt mit Werbeagenturen/Werbegestaltung, Vermarktung und Vermittlung von Werbezeiten/-flächen;
- Software- und Games-Industrie mit Unternehmen zum Verlegen von Computerspielen, Verlagen sonstiger Software, Entwicklung und Programmierung von Internetpräsentationen, sonstiger Softwareentwicklung, Webportale;
- Sonstige mit Unternehmen zur Herstellung von Münzen oder Fantasieschmuck, selbständige Dolmetscherinnen, Fotolabors, privatwirtschaftliche Bibliotheken und Archive, botanische und zoologische Gärten sowie Naturparks.

Die Aufzählung orientiert sich an der amtlichen Statistik. Im Jahr 2015 konnten 250.600 Unternehmen zur Kultur- und Kreativwirtschaft gerechnet werden. Dabei sind Doppelzählungen herausgerechnet. Diese Doppelzählungen entstehen, weil manche Unternehmen mehreren Branchen zugerechnet werden können. Ein Beispiel hierfür sind private Musical-, Theater- und Konzerthäuser, die sowohl zum Teilmarkt Musik als auch zum Teilmarkt Darstellende Kunst gehören. Zur Kultur- und Kreativwirtschaft gehört die komplette Wertschöpfungskette von den Schöpferinnen künstlerischer Werke, also den Urheberinnen, über ausübende Künstlerinnen zu sogenannten Verwertern künstlerischer Leistungen bis hin zu den Vermarktern, sprich dem Einzelhandel mit künstlerischen Produkten, der an die Endkunden verkauft. Oder um es anders zu sagen: Sowohl die selbständigen Künstlerinnen als auch die sogenannten verwertenden Unternehmen gehören zur Kultur- und Kreativwirtschaft. Es ist daher nur folgerichtig, dass im Folgenden Verantwortliche aus Unternehmen sowie Künstlerinnen zu Wort kommen. Gemessen an der Gesamtzahl an Unternehmen in Deutschland stellen die Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft 7,64 Prozent. Sie erzielten im Jahr 2015 einen Umsatz von schätzungsweise 150 Milliarden Euro. In der Kultur- und Kreativwirtschaft sind 1.084.936 Erwerbstätige tätig.

Die Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft unterscheiden sich von Unternehmen anderer Wirtschaftszweige dadurch, dass es sich in der Mehrzahl um Klein- und Kleinstunternehmen handelt. Durchschnittlich waren im Jahr 2015 in einem Unternehmen

4,33 Personen erwerbstätig, davon 3,33 sozialversicherungspflichtig. Sehr viele Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft sind inhabergeführt, d. h. der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens entscheidet über das ökonomische Überleben der Unternehmerin.

Aufgrund dieser besonderen Struktur greifen verschiedene gleichstellungspolitische Maßnahmen nicht. Das gilt beispielsweise für das Entgeltgleichheitsgesetz, das erst ab einer Zahl von 200 Beschäftigten gilt oder aber die gesetzlichen Maßnahmen, die für mehr Frauen in den Aufsichtsräten und Vorständen sorgen sollen. Hiervon sind Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft nur zu einem verschwindend geringen Anteil erfasst. Aber auch andere Maßnahmen wie Betriebskindergärten, Eltern-Kind-Zimmer und anderes mehr sind für Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft schwieriger zu realisieren. Gleiches gilt für eine Personalentwicklung, die auf sukzessive Übernahme von Führungsverantwortung abzielt. In sehr vielen Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft gibt es wenige Aufstiegschancen, da die erste Führungsebene oft aus der Inhaberin besteht und die zweite Ebene dann unmittelbar die Angestellten bilden. Überdies besteht in vielen Unternehmen nur eine geringe Fluktuation, was auf der einen Seite bestehende Teams stärkt und den Beschäftigten Sicherheit gibt; auf der anderen Seite Frauen, die neu- oder wiedereinsteigen, weniger Chancen eröffnet, da feste Stellen besetzt sind.

In vielen Unternehmen herrscht darüber hinaus ein Selbstbild, dass ein kreativer Beruf generell nicht familienfreundlich ist und wer daher einen solchen Beruf wählt, die Selbstverwirklichung mit Einschränkungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf »erkauft«. Es soll allerdings auch nicht verschwiegen werden, dass es selbstverständlich Unternehmen gibt, in denen ein hohes Bewusstsein für das Thema Geschlechtergerechtigkeit besteht, weiblicher Nachwuchs gezielt gefördert wird und freiwerdende Führungspositionen bewusst mit Frauen besetzt werden.

### Workshop-Reihe

Um den Problemen bei der Verwirklichung von Geschlechtergerechtigkeit in der Kultur- und Kreativwirtschaft auf den Grund zu gehen und Lösungsansätze zu entwickeln, hat der Deutsche Kulturrat die eingangs erwähnte Workshop-Reihe durchgeführt.

Im ersten Workshop wurde zum einen eruiert, welche Rolle das Thema Geschlechtergerechtigkeit in den Verbänden spielt. Hier zeigte sich ein uneinheitliches Bild: neben Verbänden, die sich gezielt diesem Thema widmen, wie die Bücherfrauen, oder die es zunehmend in den Vordergrund rücken, wie der Verband unabhängiger Musikunternehmen, gaben andere zu Protokoll, dass die Fragestellung eine untergeordnete bis gar keine Rolle spielt. In einem zweiten Schritt wurde nachgefragt, wie es um die Geschlechtergerechtigkeit im Tätigkeitsbereich bestellt ist. Auch hier zeigte sich ein durchaus differenziertes Bild. So wurde von der Entwicklung berichtet, dass Unternehmen, in denen traditionell Frauen einen erheblichen Teil der Beschäftigten stellen, in dem Moment, in dem technische Berufe aufgrund der Digitalisierung an Bedeutung gewinnen, nochmal mehr Männer beschäftigen. Oder um es einfacher zu sagen: je technischer ein Beruf, desto weniger Frauen.



**Gabriele Schulz ist Stellvertretende Geschäftsführerin des Deutschen Kulturrates.**



Zum zweiten Workshop wurden gezielt Netzwerke von Frauen sowie Vertreterinnen von Mentoring-Programmen für Frauen aus der Kultur- und Kreativwirtschaft eingeladen. Hier stand die Frage im Vordergrund, welche Funktionen Netzwerke haben, um Frauen den Weg in Führungsverantwortung zu ebnen und wie dabei Mentoring-Programme unterstützen können.

Statt eines dritten Workshops wurden fragebogen-gestützte Interviews mit Personalverantwortlichen oder Inhabern von Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft geführt. Dabei ging es um die Frage, welche Rolle das Thema Geschlechtergerechtigkeit im Unternehmen spielt, inwiefern sich um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf bemüht wird, ob Frauen in Führungspositionen tätig sind oder ob es Maßnahmen gibt, damit mehr Frauen Führungsverantwortung übernehmen.

Die Ergebnisse der ersten beiden Workshops sowie der Interviews wurden in einem dritten Workshop zusammengeführt und mit Teilnehmerinnen aller Workshops diskutiert. Hieraus wurden Schlussfolgerungen gezogen, welche die Politik und Verwaltung, die Verbände, die Unternehmen selbst sowie Ausbildungsinstitutionen betreffen.

Die Ergebnisse der internen Workshops werden in die weiteren Debatten des Projektbüros Frauen in Kultur und Medien beim Deutschen Kulturrat eingespeist und dort zur Diskussion gestellt. Weiter sollen sie an die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des »Runden Tisches Frauen in Kultur und Medien«, der von Kulturstatsministerin Monika Grütters einberufen worden war, weitergegeben werden.

### **Zu diesem Dossier**

In diesem Dossier werden die geschilderten Facetten der Kultur- und Kreativwirtschaft beleuchtet. In Interviews kommen sowohl Arbeit- und Auftraggeber als auch freiberufliche Künstlerinnen aus der Kultur- und Kreativwirtschaft zu Wort. Sieben Frauen aus der Branche werden porträtiert. Es wird ein Blick über die Kultur- und Kreativwirtschaft hinaus in andere Branchen geworfen und es werden Verbände, die sich speziell mit dem Thema Frauen in der Kultur- und Kreativwirtschaft befassen, kurz vorgestellt. Die Fotos zeigen Unternehmerinnen aus der Kultur- und Kreativwirtschaft.

Der Deutsche Kulturrat wird nicht zuletzt im Projektbüro »Frauen in Kultur und Medien« weiter an dem Thema dranbleiben und zeigen, dass auch die Kultur- und Kreativwirtschaft durch starke Frauen lebt.

# Vernetzen, informieren, unterstützen

GABRIELE SCHULZ

Das Projektbüro »Frauen in Kultur und Medien« versteht sich als Mittler. Seine finanzielle Unterstützung im Rahmen eines über drei Jahre laufenden Projektes wurde von Kulturstaatsministerin Monika Grütters MdB im Juli dieses Jahres bei der Abschlussveranstaltung des Runden Tisches der Kulturstaatsministerin zu Frauen in Kultur und Medien angekündigt. An diesem Runden Tisch trafen sich im ersten Halbjahr 2017 auf Einladung von Kulturstaatsministerin Grütters Expertinnen und Experten aus Kultur und Medien, um über das Ziel »Mehr Geschlechtergerechtigkeit in Kultur und Medien« zu diskutieren.

Ein Ergebnis dieses Runden Tisches ist das Projektbüro »Frauen in Kultur und Medien«. Es ist beim Deutschen Kulturrat, einer zivilgesellschaftlichen Organisation, angesiedelt. Der Deutsche Kulturrat mit seinen acht Sektionen und 257 angeschlossenen Verbänden und Institutionen aus Kultur und Medien repräsentiert die gesamte Breite und Vielfalt des Kultur- und Medienbereiches. Ihm gehören sowohl Verbände der Künstlerinnen und Künstler, der Kultureinrichtungen, der Kulturvereine als auch der Kulturwirtschaft an. In seiner Arbeit führt er die unterschiedlichen Interessen aus dem Kultur- und Mediensektor zusammen, verdichtet diese und erarbeitet hieraus gemeinsame, von allen getragene Positionspapiere und Stellungnahmen.

Zum Thema Geschlechtergerechtigkeit hat sich der Deutsche Kulturrat im September 2016 in einer Stellungnahme positioniert und mehr Geschlechtergerechtigkeit im Kultur- und Mediensektor eingefordert. Dabei hat er nicht nur Forderungen an andere gerichtet, sondern auch sich selbst zu mehr Geschlechtergerechtigkeit in seinen Gremien verpflichtet.

Das Projektbüro »Frauen in Kultur und Medien« setzt auf die Kompetenz und das Fachwissen der Mitglieder des Deutschen Kulturrates. In einem Arbeitskreis Geschlechtergerechtigkeit, der sich aus Vertreterinnen und Vertretern der Mitglieder des Deutschen Kulturrates zusammensetzt, sollen Handlungsbedarfe analysiert und herausgearbeitet werden. Der Arbeitskreis wird die Arbeit des Projektbüros begleiten. Dass beim Thema Geschlechtergerechtigkeit auch in den eigenen Reihen noch Handlungsbedarf besteht, ist an der Zusammensetzung dieses Arbeitskreises abzulesen. Fast ausschließlich Frauen scheinen sich für dieses Thema zu interessieren. Hier besteht die Aufgabe, Männer weiter dafür zu sensibilisieren, dass Geschlechtergerechtigkeit auch sie angeht. Im Juni 2016

legte der Deutsche Kulturrat die umfangreiche Studie »Frauen in Kultur und Medien. Ein Überblick über aktuelle Tendenzen, Entwicklungen und Lösungsvorschläge« vor. In dieser Studie wurde unter anderem für einen Zeitraum von 20 Jahren (1994 bis 2014) herausgearbeitet, wie sich die Anzahl von Studentinnen und Professorinnen in den künstlerischen Fächern entwickelt hat, wie viel bzw. wie wenig freiberufliche Künstlerinnen verdienen, wie sie an der individuellen Künstlerinnen- und Künstlerförderung partizipieren und wie sie in Leitungsfunktionen von Kulturinstitutionen vertreten sind. Eine wichtige Forderung des Deutschen Kulturrates war im September 2016, diese Erhebungen zu verstetigen. Es werden daher bis Mitte 2020 vier Datenreports erscheinen, in denen sich konzentriert mit Einzelaspekten befasst wird. Der erste Datenreport wird voraussichtlich dem Thema Ausbildung gewidmet sein. Es wird so bis zum Jahr 2020 eine Datenreihe entstehen.

Die Akteurinnen und Akteure des »Runden Tisches« von Kulturstaatsministerin Monika Grütters regten bei ihrem zweiten Treffen eine Fortführung der Gespräche und einen regelmäßigen Austausch an. Diese Anregung wird aufgegriffen. Künftig soll einmal im Jahr der Runde Tisch tagen. Die inhaltliche Verantwortung für diese Treffen ist an den Deutschen Kulturrat übergegangen.

Um über die Arbeit des Projektbüros zu informieren und um Tendenzen sowie aktuelle Entwicklungen aufzuzeigen, werden drei Dossiers erscheinen, die der Zeitung Politik & Kultur des Deutschen Kulturrates beigelegt und jeweils einem Thema gewidmet sein werden.

Ein Novum für den Deutschen Kulturrat wird die Auflage eines Mentoring-Programms für Frauen aus Kultur und Medien sein, die vor dem nächsten Karriereschritt stehen. Das Programm wird sich an berufstätige Frauen richten, die bereits einige Erfahrungen im Berufsleben gesammelt haben und vor der Frage stehen, in welche Richtung sie sich weiterentwickeln wollen, welche Aufgaben sie in einer neuen Funktion erwarten, wer ihnen Türen öffnen kann und wie bestehende Hindernisse überwunden werden können. Mit dem Mentoring-Programm soll im Jahr 2018 gestartet werden. Ein besonderes Augenmerk liegt auf Frauen in kulturwirtschaftlichen Unternehmen.

Vernetzen, informieren, unterstützen, das sollen die zentralen Bausteine des Projektbüros »Frauen in Kultur und Medien« sein. Im Projekt sind wir offen für Anregungen und Gespräche.





# Keine Männer-Frauen-Frage

ANNETTE HÄFELINGER IM GESPRÄCH

## **Wie sieht es in der Designbranche mit Frauen in Führungspositionen aus?**

Ein Designstudium ist bei Frauen beliebt, daher finden sich in diesem Bereich viele Frauen. Ich habe sehr viele hochtalentiertere junge Frauen mit enormem Potenzial kennengelernt. Doch im Laufe des Berufslebens kehrt sich das Verhältnis um – das ist meine persönliche Beobachtung. In der Designbranche stehen einige herausragende Frauen an der Spitze, aber die Männer dominieren. Im Deutschen Designerclub (DDC) überlegten wir oft händierend, welche Referentin oder Jurorin wir einladen könnten. Die Auswahl ist dünn.

## **Woran liegt dieses Ungleichgewicht zwischen Ausbildung und Berufskarriere?**

In meiner früheren Agentur häfelinger + wagner design haben wir versucht, bei Einstellungen neutral zu sein. Auf der Führungsebene bildeten wir – als Mann und als Frau – ein gleichberechtigtes Team. Die Designbranche ist kein einfaches Feld. Deadlines, Präsentationen und Kundentermine bestimmen den Alltag. Technische Entwicklungen und die Medienauffächerung sorgen für einen gravierenden Umbruch. Prozesse und Abstimmungen werden kurzfristiger, ein hohes Maß an Flexibilität ist gefordert. Betreut eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter in einer kreativen Leitungsposition hauptverantwortlich Kinder, wird es schwierig. Beispielsweise sind Zeiten vor wichtigen Präsentationen in der Regel verdichtet und intensiv. Er oder sie steht mit dem Team in ständigem Austausch. Wenn ein Teamverantwortlicher oder eine Teamverantwortliche früh geht, weil er oder sie das Kind abholen muss oder ein Kind erkrankt, muss der Prozess dennoch weiterlaufen. Das kann zu Schwierigkeiten führen. Das gilt auch für die Kundenberatung, die zum Kunden und zum Team den Kontakt hält, Kundenwünsche einbringt, mit dem Team kommuniziert und in alle Richtungen Feedback gibt.

Projekte werden in der Regel auf eine fixe Deadline hin realisiert. Teilzeitbeschäftigungsverhältnisse auf Führungsebene sind praktisch kaum umsetzbar.

## **Gibt es für das Thema in Ihrer Branche ein Problembewusstsein?**

Ich denke, dass dies mittlerweile in der Designbranche angekommen ist. Je größer eine Agentur, desto einfacher wird es. Ab einer bestimmten Agenturgröße kann eine Stelle zwischenbesetzt werden, sodass eine Mitarbeiterin nach dem Mutterschutz auf ihre ursprüngliche Position zurückkommen kann. Da kann man anders jonglieren. Grundsätzlich gibt es einen Mangel an hoch qualifizierten, sehr gut ausgebildeten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Kreativwirtschaft. Gute, spezialisierte Fachkräfte werden dringend gesucht. Für mich bezieht sich das Problembewusstsein allerdings auf Frauen wie auf Männer. Viele junge engagierte Väter möchten zunehmend ihre Vaterrolle bewusst leben und mitbekommen, wie ihre Kinder aufwachsen. Sie möchten ihre Kinder aus Kitas oder Schulen abholen, legen Wert auf gemeinsame Mahlzeiten. Agenturen und Designbüros versuchen mehr und mehr, flexible Arbeitszeitmodelle zu etablieren. Die Technik heute eröffnet viele Möglichkeiten, die es erlauben, dass man z. B. abends noch ein paar Stunden arbeitet oder Homeoffice-Tage nimmt. Solche Möglichkeiten werden zunehmend genutzt und erleichtern den Alltag. Ich kenne Agenturen, die sich bewusst eine Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie auf die Fahnen schreiben. Das hat manchmal mit den persönlichen Hintergründen von Firmeninhabern zu tun, die sich in einer ähnlichen Situation befinden. **Es gibt große, aber auch viele kleinere Agenturen: Ist es in den kleinen Agenturen schon wegen der geringen Fluktuation schwierig, als Führungskraft nachzurücken?**

In einer kleinen Agentur gibt es wenig Führungspositionen. Kleine Studios sind oft inhabergeführt. Je größer eine Struktur ist, desto mehr Positionen und Hierarchieebenen gibt es. Größere Agenturen haben in der Regel eine höhere Fluktuation, so entstehen Optionen auf Leitungspositionen. Ich möchte zwischen den Geschlechtern nicht trennen. Ich habe festgestellt, dass es eine Frage des Menschentyps ist, ob jemand eine Führungsposition anstrebt oder nicht. Ich habe viele Männer kennengelernt, die sich in der »zweiten Reihe« mit kreativen oder anderen Aufgaben sehr wohlfühlen, die im Hintergrund bleiben möchten. Die Frage ist: Ist er oder sie bereit, in die erste Reihe zu treten, zum Kunden zu gehen, zu beraten, zu präsentieren, ein Team zu leiten und Verantwortung zu übernehmen? Das ist keine Männer-Frauen-Frage, sondern eine Typ-Frage.

**Hat sich das in den vergangenen Jahren verändert? Das Klischee sagt, dass Frauen gerne in der zweiten Reihe bleiben.**

Das ist wirklich ein Klischee. Wir müssen in der Geschlechterdiskussion sehr aufpassen, dass wir Frauen uns nicht in eine solche Rolle begeben und sie uns einreden, weil sie wiederholt zitiert wird. Dass wir nicht sagen: Frauen sind leise, bescheiden, verständnisvoll, sozial und nicht in der Lage, Projekte ergebnisorientiert und effizient zu managen. An diese Klischees glaube ich nicht. Ich kenne viele Top-Frauen in meinem persönlichen Umfeld, die eine berufliche Karriere nach ganz oben machten. Kommen Kinder ins Spiel, stellt sich die Frage: Wie gehen die Partner mit der Verantwortung um? Zieht der Partner nicht mit oder gibt es Schwierigkeiten mit der Kinderbetreuung (Wartelisten bei Kita-Plätzen etc.), dann wird die Belastung für Frauen oft zu groß. Das ist oft der Grund dafür, dass Frauen in eine kleinere Einheit, in ein kleines Studio oder in die Freiberuflichkeit wechseln. Dort können sie flexibler arbeiten und nehmen in der Regel ein geringeres Einkommen in Kauf.

**Wie ist das bei der Einstellung? Erleben Sie es, dass Frauen mit Kindern bei der Bewerbung schlechtere Chancen haben?**

Bei uns hat das keine Rolle gespielt.

**Vielleicht auch, weil Sie als weibliche Führungskraft das anders sehen?**

Das kann sein. Bei uns stand die Frage im

Vordergrund: Passt jemand ins Team? Ist er oder sie qualifiziert? Wie sieht das Portfolio aus? Welche Projekte hat er oder sie schon realisiert?

**Eine Möglichkeit wären anonymisierte Bewerbungsverfahren. Was halten Sie davon?**

Diese Diskussion habe ich bei Siemens mitbekommen. Das finde ich nicht schlecht, weil ich glaube, dass es eine gewisse Vorauswahl gibt. Dennoch muss man irgendwann mit dem Bewerber ins persönliche Gespräch kommen, um eine Entscheidung zu treffen. Spätestens dann ist die Anonymität aufgehoben.

**Denken Sie, dass ein solches Verfahren in Ihrer Branche eine Chance hätte?**

Ja, ich habe das Gefühl, dass wir mittlerweile gesellschaftlich auf einem anderen Level angekommen sind. Das Bewusstsein für diese Frage hat sich viel stärker verankert. Solche Überlegungen werden bei einem technologieorientierten DAX-30-Konzern wie der Siemens AG diskutiert, das ist bemerkenswert. Ich kann mir das auch für die Designbranche vorstellen.

**Beobachten Sie im Designbereich einen »Gender Pay Gap«?**

Ich bin überzeugt, dass es eine ungleiche Bezahlung gibt. Heute habe ich für diese Frage einen sensibleren Zugang und ein besonderes Augenmerk als früher. Man darf sich grundsätzlich nicht unter Wert verkaufen, sollte aufmerksam sein und man braucht den Willen, zu sagen: Ich will das und das verdienen – da muss man schon fast ein bisschen skrupellos sein.

**Würde Gehaltstransparenz in Unternehmen Abhilfe schaffen?**

Da bin ich nicht ganz sicher. Transparenz erzeugt auch Unmut. Es wird immer Menschen geben, die überzeugt sind, sie würden ungerecht behandelt und unter Wert bezahlt. Vielleicht wären Foren hilfreich, auf denen man sich austauschen kann.

**Hat das auch mit dem Selbstbewusstsein von Frauen zu tun?**

Ja. Man sollte sich mehr trauen, über das Thema Geld und Verdienst zu sprechen. Vielleicht sollten wir nach Amerika schauen; die Amerikaner haben ein lockereres Verhältnis zu der Frage: Was verdienst du? Ein stärkerer Austausch wäre gut, um ein besseres Gespür für geschlechterneutrale Bezahlung zu bekommen.



Annette Häfelinger ist Expertin für integrierte Unternehmens- und Finanzkommunikation sowie Markenentwicklung und Inhaberin der Agentur häfelinger design. Die Fragen stellte Barbara Haack – sie ist Journalistin und Moderatorin.







**Wissen Sie etwas über Mentoring-Programme in der Designbranche? Werden die genutzt?**

Beim DDC stellten wir die Generationsfrage in den Mittelpunkt. Wir machen das nicht an Frauen fest. Es ging um die Förderung der jungen Generation, also derjenigen, die jetzt am Start sind. Mentoring-Programme für Frauen empfinde ich als diskriminierend. Das wirkt so, als seien Frauen besonders hilfebedürftig oder schutzwürdig. Wichtig ist, dass die junge Generation insgesamt gefördert wird, dass es dafür Programme gibt. Es wäre gut, wenn Themen wie Verdienstmöglichkeiten und Gehaltsverhandlungen auch im Studium vorkämen, ebenso die Frage, wie man sich präsentiert. Das sollte nicht geschlechterbezogen sein. **Mentoring-Programme oder Netzwerke sind auch gedacht, um das »standing« von vorwiegend jungen Frauen zu stärken, wo es offenbar Nachholbedarf gibt.** Ich bin in keinem einzigen Frauennetzwerk vertreten, ich meide das. Aber: Ich bin in vielen Netzwerken vertreten und engagiere mich dort. Es wäre besser, es gäbe Mentoring-Programme für junge Menschen, damit alle die gleichen Chancen haben.

**Wie denken Sie über eine Quote in Unternehmen?**

Grundsätzlich bin ich gegen die Quote, aber ich sehe, dass der Ruf nach der Quote hilft. Bei Siemens betrug der Frauenanteil in Vorstand- und Aufsichtsrat im Jahr 2016 30 Prozent, was sehr positiv ist. Globale Dax-30-Unternehmen stehen unter intensiver medialer, öffentlicher und gesellschaftlicher Beobachtung. Insofern erzeugt die Diskussion um die Quote einen öffentlichen Druck, der auch dazu beiträgt, dass Unternehmen ein stärkeres Bewusstsein für dieses Thema entwickeln.

**Sehen Sie das als gesetzliche Regelung oder als freiwillige Branchenregelung?**


Eine gesetzliche Regelung widerstrebt mir. **Wie weit sollte man selbstständigen, gerade kleineren Unternehmen überhaupt gesetzliche Vorschriften machen?**

Gerade kleine Firmen haben es generell schwer. Die Auftragslage schwankt. Kleine Studios müssen ausloten, wie sie zurechtkommen, brauchen Flexibilität. Restriktive Auflagen erschweren es, unternehmerisch tätig zu sein. Bei den Großen, den »Schwertgewichten«, die wirtschaftlich anders aufgestellt sind, wäre es gut, wenn es zur Orien-

tierung Normen oder Vorgaben gäbe – auf freiwilliger Basis. Immer mehr NGOs, Verbände und Organisationen achten auf diese Themen und veröffentlichen sie. Die sozialen Medien bieten heute sehr viele Möglichkeiten, einen gesellschaftlichen Druck zu erzeugen. Dem können sich Unternehmen nicht dauerhaft verschließen.

**Wenn wir über Preise, Auszeichnungen, Wettbewerbe sprechen: Ist eine Quote in Gremienbesetzungen für Sie ein Thema?**

Der DDC führt den Designwettbewerb »Gute Gestaltung« seit 2000 jährlich durch. Wir achten seit Jahren darauf, dass die Jury ausgewogen ist, daher ist der Anspruch auf Ausgewogenheit im Wettbewerbskodex verankert. Das klappt mal ein bisschen besser, mal ein bisschen schlechter. Beim DDC wurde ich 2015 in den Vorstand gewählt, als erste Frau nach über 25 Jahren. Das spricht Bände, denn die Designbranche ist eine Männerdomäne.

A person is sitting on a rooftop terrace, looking out over a city street. The person is wearing a light pink jacket and dark tights. They are holding a yellow pencil in their right hand and have an open notebook on their lap. The notebook has some sketches or drawings on it. The background shows a city street with buildings and a cloudy sky. The person's face is not visible, only their hands and the notebook are in focus.

## Martina Flor

Martina Flor ist in Buenos Aires aufgewachsen, studierte Kommunikationsdesign in Barcelona und Den Haag, um sich schließlich in Berlin mit ihrem eigenen Studio niederzulassen. Was für ein Glück für die deutsche Kultur- und Kreativwirtschaft! Denn fragt man nach bekannten Frauen in der Designbranche – wird ihr Name als einer der ersten genannt. Flor ist Designerin und Illustratorin und arbeitet in drei Sprachen für Kunden, Agenturen, Zeitschriften und Verlage rund um den Globus. Arbeitet sie nicht kommerziell, ist sie mit der Mitgründung des Projekts »Lettering vs Calligraphy«, der Gründung von »Letter Collection«, eigenen Briefdesign-Workshops sowie Vorträgen an mehreren Universitäten beschäftigt. Qué mujer!



# Ein gesamtgesellschaftliches Problem

ANETT GRAF IM GESPRÄCH

## **Wie viele Mitarbeiter haben Sie insgesamt, wie viele davon sind Frauen?**

Wir haben ca. 300 Mitarbeiter, davon sind 30 Prozent Frauen. Das ist im Vergleich zu anderen Unternehmen im Games- und IT-Umfeld überdurchschnittlich. Wir als Firma können sehr stolz darauf sein, dass wir eine sehr hohe Frauenquote im IT-Umfeld haben.

## **Wie viele Frauen haben Führungspositionen?**

Wir haben ungefähr 50 Führungskräfte, davon sind sieben Frauen, sowohl in der ersten Ebene direkt unter der Geschäftsleitung als auch in den Ebenen darunter.

## **Wie setzt sich die Geschäftsleitung zusammen?**

Die Geschäftsleitung besteht aus fünf Leuten: dem Vorstand, der Gründer der Gameforge AG ist, und weiteren vier Geschäftsführern, die für bestimmte Firmbereiche verantwortlich sind. Unter diesen fünf ist keine Frau. Bis vor zwei Jahren hatten wir ein weibliches Geschäftsleitungsmitglied.

## **Wird bei Ihnen Wert darauf gelegt, Frauen verstärkt in Führungspositionen zu bringen?**

Explizit ist das kein Thema. Es gibt keine speziellen Förderprogramme, um mehr Frauen in solche Positionen zu bringen. Wir schauen auf Leistung, Kompetenz und Engagement. Das tun wir völlig geschlechterunabhängig. Aus meiner eigenen Erfahrung kann ich sagen, dass ich mich nicht anders als meine männlichen Kollegen behandelt fühle. Es zählt einfach das, was ich leiste und mitbringe.

## **Nehmen Sie wahr, dass Frauen in Ihrem Unternehmen nach solchen Führungspositionen streben?**

Wir haben vor einigen Jahren ein Führungskräfteentwicklungprogramm aufgesetzt. Wir fragen dafür im Unternehmen offen ab, wer, egal ob Mann oder Frau, sich als Führungskraft weiterentwickeln möchte. Diese potenziellen Führungskräfte bewerben sich mit einem Motivationsschreiben. Die Kandidaten, die geeignet erscheinen, gehen in ein Programm, das ungefähr ein halbes Jahr läuft. Dort stanno wir sie mit allem aus, was sie für die Rolle und die Aufgaben einer Führungskraft brauchen: Trainings zum Thema Kommunikation, Mitarbeiterführung, Arbeitsrecht und Projektmanagement.

## **Sind auch Frauen dabei?**

Ja. Das sind Gruppen von zehn bis zwölf Mitarbeitern; auch hier liegt das Verhältnis bei ungefähr drei Frauen zu sieben Männern. Viele dieser Kollegen, die das in den letzten Jahren durchlaufen haben, sind heu-



te Führungskräfte. Aber das machen wir nicht speziell für Frauen. Wir schauen auch nicht darauf, ob das Verhältnis stimmt.

**Wie ist die Situation in Ihrem Unternehmen oder auch in der Branche allgemein: Spüren Sie den Fachkräftemangel?**

In den Medien wird darüber derzeit viel berichtet. Für unser Unternehmen würde ich das nicht unterschreiben. Natürlich merken wir, dass das Recruiting extrem schwierig geworden ist. Man muss als Arbeitgeber einfach viel mehr tun, um auf sich aufmerksam zu machen. Es ist ein ganz klassischer Bewerbermarkt, vor allen Dingen in den technischen Berufen, in der IT und im Gaming. Die Leute können sich ihren Job aussuchen, wenn sie gut sind. Aber wir finden nach wie vor die Menschen, die wir brauchen. Wir bekommen sehr viele Bewerbungen von Frauen auch für technische oder IT-Berufe, die wir genauso bewerten und beurteilen, wie wir das mit denen der männlichen Mitbewerber tun.

**Erleben Sie, dass Familiengründung dazu führen kann, dass Frauen seltener in Führungspositionen kommen?**

Nein, das würde ich nicht sagen. Ich kann aus eigener Erfahrung sprechen: Meine Tochter ist sechs Jahre alt, ich bin seit knapp drei Jahren in dieser Position. Ich bin also mit einem dreijährigen Kind und Teilzeitarbeit auf die Führungsposition gekommen. Als ich mich für diese Position intern bewarb, war es nie ein Thema, dass ich zu dem damaligen Zeitpunkt nur 30 Stunden gearbeitet habe.

**Sind Sie ein familienfreundliches Unternehmen?**

Ja, ich würde uns als sehr familienfreundliches Unternehmen bezeichnen. Genau das hilft mir dabei, meinen Job als Führungskraft zu machen. Ich habe einige Kolleginnen, die auch Kinder haben und trotzdem eine Führungsposition oder eine verantwortungsvolle Produktposition bekleiden. Wir haben flexible Arbeitszeiten. Wir haben keine Von-Bis-Zeiten, sondern jeder kann seine Arbeitszeit frei gestalten. Wir haben immer die Möglichkeit, Homeoffice zu machen. Wir reagieren als Unternehmen entspannt, wenn sich jemand – auch spontan – um sein Kind kümmern muss. Wir haben keine festen Richtlinien, weil für uns die Familie und die Kinder einfach an erster Stelle stehen.

**Woher kommt eine solche Einstellung im Unternehmen, gerade wenn keine Frauen in der Geschäftsleitung sind?**

Wir sind trotz unserer Größe ein sehr familiäres Unternehmen. Unsere Geschäftsleiter haben alle Familie und wissen um die Schwierigkeiten und herausfordernden Situationen, denen man sich stellen muss. Das ist immer ein Teil der DNA gewesen, welche Gameforge ausmacht. Natürlich sind wir ein Unternehmen, das wirtschaftlich denkt, arbeitet und schauen muss, dass Umsätze stimmen und die nötige Produktivität an den Tag gelegt wird. Aber unter all dem vergessen wir nicht, dass wir hier Menschen sind und ein vertrauensvolles Umfeld benötigen, um mit unseren Mitarbeitern zu arbeiten.

**Haben Frauen mit Kind, die sich bewerben, für Sie einen Einstellungsnachteil?**

Nein.

**Was halten Sie von anonymisierten Bewerbungen?**

Das machen wir nicht. Ich persönlich mag das überhaupt nicht. Kandidaten bewerben sich bei uns mit dem,

was sie selber angeben wollen. Wenn sie kein Foto mit-schicken, dann werden wir das nicht anfordern. Wenn jemand in seinem Lebenslauf seinen Familienstand oder die Anzahl seiner Kinder nicht angibt, dann fragen wir nicht nach, weil uns das nicht interessiert. Mich interessiert, was jemanden bewegt, sich bei uns zu bewerben, was er spannend findet an der Aufgabe, was er in der Vergangenheit gemacht hat, welche Qualifikation, welches Engagement und welche Motivation er hat. Es spielt für mich keine Rolle, wie alt er ist, wo er vorher gelebt hat, wie viele Kinder er hat oder ob er dreimal geschieden ist. Das einzige, was wir hinterfragen, ist inhaltsbezogen.

**Heftig diskutiert ist der »Gender Pay Gap«, also die Tatsache, dass viele Frauen mit der gleichen Arbeit weniger verdienen als Männer. Sehen Sie das bei sich auch?**

Nein. Bei uns zählt bei der Vergütung immer Leistung und Engagement. Wir haben eine strukturierte und starke Kontrolle durch uns als Human Resources, um ein gutes Ranking und keine Ausreißer zu haben, sondern eine Gleichbehandlung in der Bezahlung nach Leistung. Das prüfen wir regelmäßig nach. Wir schauen nach Vergleichspositionen, gucken, was im Markt und was in der Region gerade bezahlt wird. So legen wir ein Gehaltsniveau oder eine Gehaltsbandbreite fest.

**Hintergrund dieser Frage ist unter anderem, dass die Frauen in den Bewerbungsgesprächen niedriger einsteigen mit ihren Forderungen.**

In zwei Fällen habe ich selber reagiert, als sich jemand beworben hat und deutlich unter dem war, was wir bereit waren zu zahlen. Das machen wir dann nicht, weil es unfair wäre. Da hat eine Frau mehr bekommen als das, was sie gefordert hat.

**Was halten Sie von der Einführung einer Quote?**

Meine persönliche Meinung ist: Nein, warum auch? Für uns ist es kein Thema. Es zählen Leistung und Engagement. Wenn wir eine Geschäftsführerposition zu besetzen hätten, käme es darauf an, welche Kandidaten wir finden. Ich würde sehr gerne eine Frau einstellen, aber wenn ich keine finde, die eine bestimmte Kompetenz und Qualifikation mitbringt: Was soll ich dann tun? Ich kann nicht jemanden einstellen, der einfach schlecht ist.

**Über Mentoring-Programme in Ihrem Unternehmen haben Sie gesprochen. Wissen Sie, ob es so etwas in Ihrer Branche gibt?**

An Frauenförderungsthemen aus der Branche kenne ich die Initiative »Womenize« von Ruth Lemmen. Das ist eher ein Netzwerk und ein publizistisches Projekt, das Aufmerksamkeit herbeiführen soll. Das hat nicht so viel mit konkreter Umsetzung in Unternehmen zu tun. Es gibt noch das Netzwerk »Women in Games«, über das viel Recruiting passiert und in dem speziell Frauen ihre Projekte der Gamesbranche vorstellen. Zum Thema Führungspositionen gibt es noch PANDA, ein Netzwerk für Führungsfrauen. Das bezieht sich aber nicht nur auf die Gamesbranche.

**Wäre es sinnvoll, man setzte viel früher an und versuchte, Interesse bei jungen Mädchen für diese Arten von Ausbildungen und Berufen zu wecken?**

Ja, aber das ist ein gesamtgesellschaftliches Problem.



Anett Graf ist Head of Human Resources bei Gameforge, dem weltweiten Marktführer im Bereich der Free-to-Play-Spiele. Die Fragen stellte Barbara Haack – sie ist Journalistin und Moderatorin.



# Nicht in jeder Hinsicht perfekt

FLEA HOEFL VON LÖHNEYSSEN IM GESPRÄCH

**Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen, und wie viele davon sind Frauen?**  
Wir haben elf Mitarbeiter, darunter fünf Frauen.

**Und Sie stehen an der Spitze?**

Ja, genau.

**Gibt es weitere Führungskräfte?**

Es gibt mich und einen männlichen Mitarbeiter, der schon sehr lange dabei ist.

**Spielt es für Sie eine Rolle, wenn Sie Menschen einstellen, ob es Frauen oder Männer sind?**

Eigentlich nicht.

**Das heißt, Sie stellen ein nach ...?**

Qualifikation, Erfahrung und Kompetenz.

**Ist die Geschlechterverteilung in Ihrem Unternehmen, das recht ausgeglichen ist, ein Thema?**

Das ist kein Thema. Aber wenn man zurückdenkt an die letzten 20 Jahre: Im Plattenindustriebereich gab es Zeiten, in denen nur Frauen gearbeitet haben.

**Gab es dafür einen Grund?**

Das hatte einen ganz klaren Grund: Als die Umsätze fielen, waren die Jobs zu schlecht bezahlt, und es waren nur Frauen bereit, so viel Arbeit für dieses Geld zu leisten.

**Damit sind wir schon beim »Gender Pay Gap«. Offensichtlich werden viele Frauen für die gleiche Arbeit schlechter bezahlt als Männer. Nehmen Sie das auch wahr?**

So formuliert, nehme ich es nicht wahr. Aber ich stelle fest, dass Frauen bereit sind, für das gleiche Geld viel mehr zu arbeiten. Ich habe z. B. Erfahrungen mit Frauen, die in meinem Alter sind, die wegen ihrer Kinder oft eine 30-Stunden-Woche machen. Die arbeiten dann natürlich 50 Stunden, auch von zu Hause aus.

**Haben Sie eine Erklärung dafür, dass das so ist, dass die Frauen einfach mehr arbeiten?**

Ich glaube, Frauen sind ehrgeizig. Und sie haben immer Angst, dass sie ihren Job verlieren, wenn sie Kinder bekommen haben. Oder weil sie älter werden. Wegen dieser Angst arbeiten sie doppelt so viel wie nötig für die Bezahlung, die sie bekommen.

**Das heißt, dass das Thema Familie nach wie vor ein großes Thema ist?**

Das ist ein riesiges Thema. Ich habe selber vier Kinder im Alter von 14 bis 26 Jahren. Und ich habe die ersten beiden Kinder erst einmal verheimlicht, um meinen ersten Job in Deutschland zu bekommen. Ich habe ein Jahr lang gearbeitet, ohne dass jemand von meinen Kindern wusste.

**Was halten Sie bei dieser Vorgeschichte von anonymisierten Bewerbungsverfahren?**

Man könnte das machen. Aber ob es hilft? Ich habe neulich einen Mitarbeiter oder Mitarbeiterin gesucht. Ich habe da nicht auf die Namen geguckt, nur auf das, was sie bisher gemacht haben.

**Und Sie haben auch nicht darauf geachtet, ob da jemand ein Kind hat oder nicht?**

Nein. Das ging aus den Bewerbungen gar nicht hervor. Das frage ich auch nicht ab.

**Wie finden Sie Ihre Nachwuchsführungskräfte und wie schwierig ist das? Gibt es bei Ihnen einen Fachkräftemangel?**

Im deutschsprachigen Raum scheint das schwieriger als im englischsprachigen zu sein. Ich weiß nicht, warum das so ist. Aber ich weiß von anderen Agenturen, die nicht mit Musik zu tun haben, dass sie extreme Probleme haben, Leute zu finden, die richtig ausgebildet sind. Aber in dem Bereich gibt es mehr Frauen als Männer.

**Wenn Sie sich diese PR-Branche anschauen: Gibt es da viele Frauen in der Chefposition?**

Ja, weil es oft Firmen sind, die die Frauen selbst gegründet haben.

**Würden Sie sagen, dass Sie in Ihrer eigenen Agentur familienfreundliche Arbeitsbedingungen haben, z. B. flexible Arbeitszeiten, Homeoffice etc.?**

Ja, das ist auf jeden Fall möglich. Aber aus eigener Erfahrung versuche ich, allen klarzumachen, dass sie glücklicher werden, wenn sie das trennen können. Nach meiner eigenen Erfahrung ist das Arbeiten zu Hause, wenn man Kinder hat, die Hölle. Ich weiß, dass viele es vorziehen, ins Büro zu fahren.

**Das klingt so, als ob es für Frauen tatsächlich stressig sein kann, mit Kindern einen verantwortungsvollen Job zu managen. Haben Sie eine Idee, wie man daran etwas ändern könnte?**

Deutschland ist bei der Kinderbetreuung schon sehr weit, das finde ich fantastisch. In Amerika, Kanada, Australien oder England hat man diese Unterstützung nicht. Es ist eher etwas Psychisches: dieses ständige Schuldgefühl, wenn man sich mal auf eine Sache konzentriert und nicht immer alles andere im Hinterkopf hat. Wichtig ist der Gedanke, dass man nicht in jeder Hinsicht perfekt sein muss.

**Erleben Sie in Ihrem Umfeld Männer- oder Frauen-Netzwerke?**

Was mir ganz stark auffällt, ist, dass Männer im öffentlich-rechtlichen Bereich deutlich dominieren. Das führt dann zur Bevorzugung anderer Männer, nicht nur als Kollegen, sondern auch in der Auswahl der Musiker, die gesendet werden.

Flea Hoefl von Löhneysen  
ist Managing Director  
von Guerilla Music Promotion.  
Die Fragen stellte Barbara  
Haack – sie ist Journalistin  
und Moderatorin.

**Haben es die Künstlerinnen in Ihrem Bereich also tatsächlich schwerer als die Künstler?**

Ja, das kann man überall beobachten, auf Festivals, in Sendern ... Die Antwort lautet dann z. B.: »Wir haben schon zwei Quotenfrauen. Wir brauchen keine weiteren.«

**Können Sie sich vorstellen, dass Netzwerke für Frauen oder auch Mentoring-Programme helfen würden?**

Ich glaube, das hilft auf jeden Fall. Ich habe so etwas 20 Jahre lang vermieden und fand es unnötig. Aber inzwischen finde ich das ganz gut.

**Was halten Sie von einer Quote, in Unternehmen oder auch im öffentlich-rechtlichen Bereich? Könnte das etwas verändern?**

Ich habe immer Angst, dass Leute dann denken, dass die Frauen weniger wert sind, weil sie nur wegen der Quote eine bestimmte Position haben. Das finde ich eigentlich negativ.

**Wie haben Sie es geschafft, an der Spitze eines Unternehmens zu stehen?**

Das ist einfach sehr, sehr, sehr viel Arbeit.



# Fifty-Fifty

MICHAEL LEHMANN IM GESPRÄCH



Michael Lehmann ist Vorsitzender der Geschäftsführung der Studio Hamburg Production Group. Die Fragen stellte Theresa Brüheim – sie ist Chefin vom Dienst von Politik & Kultur.

**Herr Lehmann, die Anzahl der Filmhochschulabsolventinnen und -absolventen ist seit Jahren ähnlich hoch. Dennoch ist die Film- und Fernsehbranche in vielen Bereichen, vor allem in der Regie, immer noch eine Männerdomäne. Woran liegt das?**

Im Film unterliegen wir ähnlichen Prozessen wie die Gesamtgesellschaft. Im Speziellen haben wir damit zu kämpfen, dass es männliche Kompetenzzuweisungen gibt, sowohl von Männern als auch von Frauen, wie z. B. Problemlösung, Führungsrolle etc. Dabei dürfen wir nicht übersehen, dass es in den entscheidenden Positionen im Redaktionsbereich von Fernsehsendungen und bei Produzenten doch sehr viele Frauen gibt. Trotz dieser vielen – mehr als 50 Prozent Frauen – in den kreativen Entscheidungsprozessen bei Sendern und Produzenten haben wir ein Übergewicht bei Männern in der Regie. Das ist ein Phänomen, das besonders durch Pro Quote Regie in den letzten Jahren in den Fokus gerückt ist. Bei der Studio Hamburg Production Group achten wir insbesondere bei Serien darauf, dass wir im Regiebereich eine paritätische Verteilung zwischen Männern

und Frauen erreichen. Dabei arbeiten wir mit vielen Regisseurinnen zusammen, die inhaltlich kreativ und produktionstechnisch Spitzenklasse sind. Wir waren selbst überrascht, wie schnell es gelingen kann, das Ungleichgewicht in ein Gleichgewicht zu verwandeln.

**Heißt das, Studio Hamburg Production Group hat sich im Serienbereich selbst eine 50-Prozent-Quote auferlegt? Gilt das auch für andere Bereiche?**

Bei Serien gilt es annähernd. Das differiert von Jahr zu Jahr. In anderen Bereichen streben wir es an. In diesem Jahr haben wir sogar mehr Frauen in der Regie im Fernsehspielbereich als Männer. Man muss allerdings ein bisschen aufpassen, was zufällig und was wirklich gewollt ist.

**Was hat Sie motiviert, sich selbst eine Art Geschlechterquote aufzuerlegen?**

Erstens ist meine Frau Komponistin. Daher sprechen wir zu Hause häufig über diese Themen, wodurch bei mir eine Lernkurve entstanden ist. Zweitens ist im Grundgesetz Gleichberechtigung verankert. Im Bereich der Kunst sollten wir nicht rückschrittlicher als jeder Industriekonzern sein, der das in seine Monitoring-Program-



me schon längst aufgenommen hat. Wenn man sich diesem Gedanken hingibt, fängt man an, viel bewusster gewisse Personalentscheidungen zu treffen.

### **Wie waren die Reaktionen auf die Einführung dieser Richtlinie bei Studio Hamburg Production Group? Gab es Probleme bei der Durchsetzung?**

Man muss sich diesen Prozess anders vorstellen. Wir haben nicht gesagt, wir müssen diese Quote sofort erreichen, sondern: Wir wollen das erreichen. Das ist etwas Anderes. Wie immer bei solchen Themen gibt es Mitstreiterinnen und Mitstreiter, die von Anfang an dabei sind. Und es gibt welche, die erstmal schauen, wie es sich entwickelt und anfühlt. Ein Erkenntnisgewinn im Prozess ist gestattet. Toll ist, dass wir bei Studio Hamburg Production Group Gleichberechtigung in der Breite leben. Das tut auch der Branche gut, wenn ein großes Haus in sie hineinwirkt.

### **Sie haben gesagt, im Fernsbereich haben Sie aktuell mehr Regisseurinnen als Regisseure. War es früher schwieriger, genügend Regisseurinnen zu finden?**

Es war nicht immer einfach, Regisseurinnen zu finden. Heute finde ich es absolut falsch, zu glauben, dass wir nicht genug fähige Regisseurinnen finden könnten. Das ist die größte Ausrede, die es gibt! Die lasse ich nicht gelten! Aber wir suchen immer den richtigen Partner für das richtige Projekt. Und da gibt es genügend Frauen, die dem Anforderungsprofil ähnlich gut wie Männer entsprechen.

### **Die Regie mal beiseite ... Wie sieht es mit der Geschlechtergerechtigkeit im gesamten Unternehmen aus?**

Es ist wichtig, die nächsten Schritte zu gehen. Bei bestimmten Gewerken wie Komposition, Ausstattung, Kamera haben wir immer noch einen klaren Überhang an männlichen Heads of Department. So ein Missverhältnis kann auch kreativ nicht gut sein. Wir werden in der Zukunft auf diese Gewerke einen besonderen Blick haben müssen.

### **Wie wollen Sie daran arbeiten?**

Die Auswahl dieser Heads of Department findet in der Regel in einem Zwiegespräch zwischen Regie und Produktion statt. Wenn es auf beiden Seiten eine Sensibilisierung für dieses Thema gibt – und darauf kommt es am meisten an – dann wird man anders über Besetzungen reden. Darüber hinaus dürfen wir nicht übersehen, dass wir in einem freien Umfeld arbeiten, das nicht sehr familienfreundlich ist. In jeder anderen Branche, in großen Firmen, Konzernen etc. gibt es sehr gute Angebote, um Fami-

lie und Beruf unter einen Hut zu bekommen. Das müssen wir in der Zukunft zusätzlich besprechen. Denn wir haben schon jetzt ein Rekrutierungsproblem von Nachwuchs. Der Filmbereich ist nun mal sehr zeitintensiv und findet auf freier Basis statt. Bei der aktuellen Demographie wird sich dieses Nachwuchsproblem noch weiter verstärken. Daher müssen wir familienfreundlicher werden. Wir werden Möglichkeiten schaffen müssen, im Sinne von Müttern wie Vätern. Denn beide werden arbeiten und somit beide das Problem der Kinderbetreuung haben. Ein Beispiel: Wenn man als Ausstatterin oder Ausstatter mittags ans Set geht und einen 14-Stunden-Tag mit Nachtdreh vor sich hat, ist das für die ganze Familie eine hohe Belastung. Da werden wir intensiv überlegen müssen, wie wir diese Belastungen in Zukunft erleichtern können.

### **Wie offen sind Sie bei Studio Hamburg Production Group, was die Transparenz bei Gehaltsfragen anbelangt? Verdienen Frauen und Männer bei gleicher Qualifikation auch das Gleiche?**

Das haben wir im Zuge einer sehr guten Initiative des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend nochmal überprüft. Im Serienbereich gibt es grundsätzlich eine sehr ausgewogene Bezahlung. Die Rahmen sind sehr fest gesteckt. Aber wenn ein Regisseur 20 Jahre für eine Serie gearbeitet hat, verdient er natürlich aufgrund seiner Erfahrung mehr als die junge Newcomerin. Das wird auch jedem einsichtig sein. Allerdings ist es schwer, dass Fernsehspiel und den Kinofilm miteinander zu vergleichen. Da werden wir uns weiter Gedanken machen, wie wir weitere Vergleichbarkeit erzeugen können. Aber Fakt ist, es geht immer darum, wie viele Projekte eine Regisseurin oder ein Regisseur gemacht hat. Deswegen ist Pro Quote auch wichtig, damit Frauen in Arbeit kommen, um damit einen größeren Track Record vorweisen zu können. Nur so verdienen sie wiederum mehr.

### **Wir haben schon kurz über den Nachwuchs gesprochen. Studio Hamburg Production Group fördert diesen mit verschiedenen Initiativen, z. B. mit dem Nachwuchspreis oder dem Haus der jungen Produzenten. Wie erfolgt diese Förderung genau?**

Der Nachwuchspreis ist ein Preis, der von einer Jury ausgelobt wird und den wir finanzieren. Das ist zwar ein singuläres Element, aber es bietet Nachwuchsschaffenden die Chance, sehr weit aus der Masse hervorstechen und eine große mediale Aufmerksamkeit zu bekommen. Hingegen er-

möglicht das Haus der jungen Produzenten, jungen Unternehmerinnen und Unternehmern die Anfangskosten für ihr Geschäft so gering wie möglich zu halten. Gleichzeitig können sie Erfahrungen sammeln. Unterstützt werden sie durch ein Mentoring-Programm. Allerdings ist Geschlechtergerechtigkeit bei der Auswahl bisher kein Thema gewesen. Aber es wird auch dort eines.

### **Was sind Ihre Erfahrungen? Ist der Nachwuchs für das Thema Geschlechtergerechtigkeit in der Film- und Fernsehbranche sensibilisiert?**

Da habe ich nur meine Stichproben. Und die sagen, leider nein.

### **Was denken Sie, woran liegt das?**

Ich habe gerade die eine oder andere Vorlesung gehalten. Am Ende dieser Vorlesung habe ich das Thema angesprochen und zu meist die Antworten bekommen: »Das ist nicht mein Thema«, »Das geht mich nichts an« oder »Ich schaffe es auch so.« Woran liegt das? Auch scheinbar noch an tradierten Modellen, die man so gelernt hat. Ich war selber sehr überrascht, dass im Bereich der Hochschule Geschlechtergerechtigkeit so wenig Thema ist. Man muss mit den Hochschulen reden, dass es zu einem Thema gemacht wird.

### **Das im Hinterkopf, welche Hindernisse gilt es in Zukunft noch einzureißen, um eine geschlechtergerechte Film- und Fernsehbranche zu erreichen?**

Da haben wir noch viel vor. Wir sind sehr weit davon entfernt, Geschlechtergerechtigkeit im Breiten erreicht zu haben. Es bedarf weiterer Sensibilisierung der Entscheidungsträger. Sie müssen »Fifty-Fifty« wirklich langfristig anstreben – und zwar bei Aufsichtsräten, in der Regie, bei Fahrdiensten. Diese Normalität zu erreichen, das ist ein sehr, sehr schwieriger Weg. Ein nächster Schritt in diese Richtung wird sein, in der Geschäftsführung eine paritätische Verteilung zwischen Mann und Frau durchzusetzen.

### **Was haben Sie geplant bzw. was wünschen Sie sich bei Studio Hamburg?**

Ich wünsche mir, dass Geschlechtergerechtigkeit auch von den Sendern starkgemacht wird. Dass all die Kosten, die sich z. B. aus Kinderbetreuung am Set ergeben, von den Förderern als kostentreibender Faktor anerkannt und abgedeckt werden. Sodass alle ihren Beitrag leisten. Bisher sind wir über den Appell nicht hinweggekommen. Wir diskutieren zwar sehr viel über »Grünes Drehen«. Aber wenn es darum geht, wie wir Kinder versorgen müssen, drehen sich alle verschämt weg.





## Almut Winter

Nach dem Abitur 1982 absolvierte Almut Winter eine Ausbildung zur Buchhändlerin. Klassisch ging es weiter mit dem Studium der Literaturwissenschaft, Philosophie und Kunstgeschichte. Der studentische Nebenjob war natürlich stets in der Buchhandlung. Erst nach dem Abschluss folgte die Kehrtwende: Winter wurde Mitarbeiterin im Deutschen Bundestag. Die große SPD-Wahlschlappe von 2009 bedeutete für Winter die Arbeitslosigkeit und Neuorientierung. Auf dem Weg zu einer Weiterbildung kam Winter zufällig an einem gerade renovierten Geschäft in Charlottenburg vorbei. Da war es auf einmal ganz klar: Das wird die eigene Buchhandlung. Die Eröffnung folgte 2010 – seitdem ist die Buchhandlung Winter eine feste Institution in der Giesebrechtstraße 18 in Berlin.

# Weniger Hunger nach Geltung?

ANDREAS ESTEVAN SCHREYER IM GESPRÄCH



Andreas Estevan Schreyer ist Schmuckdesigner und Inhaber des Geschäfts »Geträumte Taten« in den Fünf Höfen der Münchner Innenstadt. Die Fragen stellte Barbara Haack – sie ist Journalistin und Moderatorin.

## Wie viele Frauen arbeiten bei Ihnen, wie viele davon in einer Führungsposition?

Insgesamt sind es drei Frauen: Eine davon, die in der Werkstatt arbeitet, bekommt gerade ein Kind; eine Frau ist Geschäftsführerin, die andere hat eine Stabsstelle inne. Sie setzt die Visionen der Dekoration um, die wir gemeinsam entwickeln. Wir haben keine Führungsstruktur, sondern treffen gemeinsam Entscheidungen. Im Zweifel habe ich das letzte Wort.

## Ist es für Sie ein Thema, ob eine Frau oder ein Mann an der Spitze steht?

Darüber machen wir uns keine bewussten Gedanken, das hat sich so entwickelt. Interessant ist die Wahrnehmung der Kunden, die es manchmal brauchen, dass ich in Erscheinung trete und mich ernster nehmen, auch wenn ich das Gleiche sage wie eine Frau. Es kommt hinzu, dass wir einen gesellschaftlichen »shift« haben. Wir sind in der Münchner Innenstadt: Wenn beispielsweise arabische Frauen ins Geschäft kommen, wollen sie sich nicht so gerne von einer Frau bedienen lassen. Deren Männer wiederum nehmen schon eher vorlieb mit der Geschäftsführerin, behandeln sie aber von oben herab. Das Spiel spielen wir aber nicht mit. Wenn Kunden kommen, werden sie von dem bedient, der gerade frei ist.

## Spielt es für Sie eine Rolle, dass auch Frauen im Team sind?

Für mich ist das ganz wichtig. Unsere Welt besteht aus Männern und Frauen.

## Bei Stellenbesetzungen achten Sie darauf?

Nein, das passiert automatisch, wenn man auf eine natürliche Weise an die Sache herangeht. Wenn ich offen und neugierig auf meine Bewerberinnen und Bewerber bin, ist es klar, dass ich sowohl Männer als auch Frauen einstelle.

## Wie suchen Sie Ihre Mitarbeiter aus?

Wir schauen: Welche Stelle wollen wir besetzen? Was muss der oder die können? Und stimmt – da wir so kreativ und eng zusammenarbeiten – die Chemie? Wenn wir suchen, schauen wir nach einer Person, die zu uns kommen will und zu uns passt, egal ob männlich oder weiblich. Nur im Verkauf mache ich bewusst einen Unterschied. Ich stelle im Verkauf lieber einen jungen Mann als eine junge Frau ein. Die Männer sind zwar meistens ein wenig nachlässiger und unbeweglicher, aber wenn sie jung sind und einen »spirit« haben, wird bei Kundinnen wie auch Kunden etwas getriggert, das sie toll finden, und dann geht alles.

## Gibt es in Ihrer Branche einen Fachkräftemangel?

Auf jeden Fall. Allerdings gibt es Goldschmiede wie Sand am Meer. Es gibt solche, die überhaupt keine Zeit haben, zusätzliche Aufträge anzunehmen, und solche, die den ganzen Tag nicht wissen, was sie tun sollen. Dazwischen gibt es fast nichts. Ich brauche viele Spezialkräfte. Wenn die gut sind, sind sie voll mit Arbeit.

## In der Regel Männer?

Nein, es gibt viele Goldschmiedinnen. Aber die, die talentiert sind, sind so gut, dass sie selber etwas auf die Beine stellen. Bei den Männern ist es so, dass sie, wenn sie gut sind, häufig sagen: Es fällt mir nicht so viel ein, aber ich will ein Auskommen haben und meine Familie ernähren. Sie haben weniger Probleme damit, für andere zu arbeiten.

## Heißt das, dass Frauen kreativer oder »unternehmenslustiger« als Männer sind?

Wenn Frauen sich in die Arbeitswelt begeben, wissen sie genauer, was sie wollen und sie wollen das eigenverantwortlicher tun. Das ist mein Gefühl.

## Gerade haben Sie – mit einem kleinen Seufzer – von einer Mitarbeiterin gesprochen, die ein Kind bekommt ...

Sie ist seit drei Jahren eingearbeitet. Jetzt könnten wir sie selbstständiger arbeiten lassen. Ihr plötzlicher Ausfall bringt alles durcheinander. Auf der anderen Seite kann einem das mit jedem Mitarbeiter passieren, wenn er kündigt. Vielleicht ist das nur in unseren Vorstellungen verankert, dass es bei den Frauen, die ein Kind bekommen, so stark ins Gewicht fällt, weil auch soziale Verpflichtungen damit verbunden sind. Bei den Männern, die ständig wechseln, sagt man ungerechterweise eher: Die entwickeln sich weiter.

## Sind Sie bei einer jungen Frau eher vorsichtig, sie einzustellen?

Nein, da müsste ich eher bei den jungen Männern vorsichtig sein. Die binden sich weniger.

## Sind Sie ein familienfreundlicher Betrieb?

Nein, das sind wir nicht. Ich glaube, dass kein kreativer Beruf familienfreundlich ist. Das hat mit der Flexibilität zu tun, die benötigt wird. Ein kreativer Prozess hört nie auf. Wenn ich einen Buchhaltungsjob mache, weiß ich immer, was ich wann tue. Beim kreativen Prozess kommt etwas wie ein Schwungrad in Gang. In diesem Schwung werden bestimmte Entscheidungen getroffen. Man steckt im Thema drin und braucht jemanden dazu, weil man bestimmte Informationen benötigt. Dann gehe ich ans Telefon oder maile und muss

bei einem Familienvater möglicherweise 48 Stunden warten, weil er am Freitagnachmittag in die Berge gefahren ist und sein wohlverdientes Recht wahrnimmt, Zeit mit seiner Familie zu verbringen. Das Verständnis in einem kreativen Unternehmen ist dafür nicht da. Das ist eine ganz andere Dynamik.

### **Was denken Sie über anonymisierte Bewerbungsverfahren?**

Davon halte ich gar nichts. Wenn ich eine Bewerbung bekomme, achte ich darauf, welches Papier, welche Schriftart, welche Mappe, welches Deutsch verwendet wird; oder in welcher Form sie digital ankommt. An der Art der Präsentation erkenne ich schon sehr viel. Da habe ich noch keine einzige Frage gestellt. Wenn ich mir dann das Bild anschau und sehe, wie der Mensch sich darstellt, bekomme ich einen weiteren Eindruck. Dann erst kommt das Gespräch.

### **Hintergrund dieser Idee ist, dass Frauen mit Kind oft gar nicht eingeladen werden, weil eventuell noch eins kommt oder weil das Kind immer Vorrang hat, wenn es z. B. krank ist.**

Man muss ehrlich sagen, dass das für einige zu besetzende Stellen stimmt. Wenn ich eine Stelle besetze, an der ich eine bestimmte Verlässlichkeit brauche, weil z. B. jeden Tag die Tür um punkt zehn Uhr aufgesperrt werden muss, dann kann ich nicht eine junge Mutter einstellen, weil sie nicht jeden Tag verlässlich die Tür aufsperrn kann. Wenn ich jemanden einstelle, weiß ich, für welche Stelle und die hat bestimmte Grundvoraussetzungen, die erfüllt werden sollten.

### **Gibt es einen »Gender Pay Gap« in Ihrer Branche?**

In meiner Branche ist es so, dass Verkäuferinnen oder Geschäftsführerinnen im Einzelhandel in der Luxusbranche sehr gut verdienen. Sie sind Hochleistungssportlerinnen in der Einschätzung des Kunden, im Sich-Verbinden mit der Kundin, in der Assimilation. Die sind das Geld, das sie verdienen, wert. Die Schattenseite: Sie geben dieses Geld auch wieder aus: von der Maniküre über den Friseur, die Kleidung, die Zähne ... Auch qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Werkstatt werden sehr gut bezahlt. Beim zuarbeitenden Gewerbe versuchen wir allgemein, die Kosten klein zu halten. Diese Arbeitsstellen sind aber auch mit einer sehr hohen Flexibilität ausgestattet, was natürlich vielen entgegen kommt.

### **Gibt es da einen Unterschied zwischen Frauen und Männern?**

Da gibt es keinen Unterschied. Ich glaube, dass es im kreativen Handwerk, dort, wo wirklich etwas erschaffen wird, immer sehr gerecht zugeht.

### **Was halten Sie von einer Quote?**

Ich glaube durchaus, dass größere Institutionen dazu gezwungen werden sollten, eine Quote einzuführen – schon allein, weil die Strukturen so verkrustet sind, dass die nicht frei denken können. Es ist doch oft so: Da sitzen zehn Männer und wenn eine Frau reinkäme, käme es ihnen schon komisch vor, weil sie dann ihre alten Witze nicht mehr machen könnten, ohne dass sie sich ertappt fühlen. Dass man bei diesen großen Institutionen anfängt, finde ich richtig.

### **Würden Sie denn sagen, dass es im kreativen Handwerk das Problem der Geschlechtergerechtigkeit nicht gibt?**

Nein. Man muss sich fragen: Warum sind so viele bekannte Top-Designer Männer? Das muss irgendeinen

Grund haben. Ich glaube, dass es daran liegt, wie der Mensch an bestimmte Dinge herangeht oder was für ihn wichtig ist. Ich vermute, dass für Frauen der Preis, der zu zahlen ist, um 24 Stunden am Tag Karl Lagerfeld zu sein, zu hoch ist. Die erkennen: Das macht das Leben nicht reicher, nicht schöner, nicht besser. Lassen Sie mich hinzufügen, damit Sie mich nicht missverstehen: Ich finde im Allgemeinen die Lebensleistung von Karl Lagerfeld außerordentlich und sehr inspirierend. **Ist es nicht zu einfach zu sagen: Die Tatsache, dass fast alle Top-Designer Männer sind, hat damit zu tun, dass die Frauen es gar nicht wollen?**

Ich denke, Frauen wie Männer wollen beide gleichermaßen erfolgreich sein, jedoch braucht man einen gewissen Hunger nach Geltung, nach dem Präsent-Sein. Das ist so ein hoher Preis, der dafür zu zahlen ist. Und wer klug ist, der zahlt ihn nicht.

### **Vielleicht liegt es auch daran, dass diese Männer in den Top-Positionen eine geschlossene Welt schaffen und dafür sorgen, dass Frauen nicht in solche Positionen kommen.**

Das kann sein, dass das bei den großen Institutionen der Fall ist – da bin ich wie gesagt für eine Quote. Die Welt besteht aus Männern und Frauen. Das ist eine runde Sache. Es ist nur eben so, dass die Frau ein Kind bekommt und wenn das Kind da ist, sie eine natürliche, größere Bindung an das Kind hat als der Mann. Da können sich moderne Männer noch so anstrengen. Aber mit dem Bewusstsein, dass die Familie eins ist und man sich die Aufgaben in der Familie teilt, kommt Bewegung in die Köpfe von uns allen und in die Arbeitsplatzstrukturen. Dann gibt es kein festes Rollenverständnis mehr. Das zieht sich durch in alle Lebensbereiche hinein.



## **Wie viele Mitarbeiter gibt es in Ihrem Unternehmen?**

Wir sind vier Frauen und drei Männer.

## **Wie ist die Geschlechterverteilung in der Führungsstruktur?**

Da wir so ein kleines Unternehmen sind, haben wir ganz flache Hierarchien. Deswegen sind alle gleichberechtigt – mal abgesehen von der Auszubildenden.

## **Wie sehen dann die Entscheidungsstrukturen aus?**

Wir haben eine Presseabteilung, eine Onlineabteilung und eine Digitalabteilung. Der- oder diejenige, der oder die am längsten und am erfahrensten ist, trägt die Entscheidungen, immer in Absprache mit mir. Im Print ist das ein Mann, im Bereich Online eine Frau. Beim Label bin das sowohl ich als auch ein Mitarbeiter.

## **Aber Sie sind die Chefin?**

Ich bin die Chefin. Die letzte Entscheidung muss immer über meinen Tisch gehen.

## **Spielt es eine Rolle, ob Sie Frauen oder Männer einstellen? Haben Sie bei der Zusammensetzung des Teams auf eine gute Geschlechterverteilung geachtet?**

Am wichtigsten für mich ist immer die Kompetenz. Aber natürlich habe ich bei Einstellungen versucht, Frauen ins Unternehmen zu holen, weil mir klar ist, dass gemischte Teams die besten Entscheidungen treffen und unterschiedliche Perspektiven mitbringen.

## **Wenn Sie einen Blick in die Branche werfen: Ist das bei anderen Labels ähnlich? Oder gibt es große Unterschiede? Gibt es auch männerdominierte Unternehmen?**

Wenn man auf die Großen, die Majors, schaut, sind vorwiegend Männer an der Spitze. Ich glaube, fast 95 Prozent. Bei kleineren, unabhängigen Labels hatte ich immer gehofft, dass es dort ein bisschen anders ist. Dem ist aber nicht so. Oft herrscht dort wirklich die klassische Rollenverteilung vor: Der Mann, als Labelbetreiber, fällt die Entscheidungen und die Promotion wird von Frauen gemacht.

## **Was denken Sie, woran das liegt?**

Ich glaube, es liegt daran, dass junge Frauen nicht mit so viel Selbstbewusstsein in einen neuen Beruf gehen, dass sie sich die ganze Zeit hinterfragen und alles richtig machen wollen. Während Männer mit einem anderen Selbstbewusstsein nach dem Stu-

dium in die ersten Vorstellungsgespräche oder in einen neuen Job gehen. Das ist leider so. Männer denken: »Ich habe ein Studium hinter mir, ich komme in ein Unternehmen, ich will direkt eine Junior-Position haben«. Während eine Frau oft sagt: »Ich würde auch mit einem Praktikum anfangen, um dann später vielleicht eine Assistenz zu bekommen, um dann irgendwann mal Produktmanagerin zu sein.« Das ist natürlich schade, zumal die Qualifikationen meistens gleich sind. Wenn man nur auf die Kompetenz schaut, sind sogar meistens die Frauen besser.

## **Das hört sich so an, als ob es sinnvoll wäre, Frauen an dieser Stelle aufzubauen. Kennen Sie Mentoring-Programme für Frauen – und was halten Sie davon?**

Es gibt noch nicht so viele erfahrene Frauen, die den Job schon länger machen. Ich glaube, es ist gerade für Berufsanfängerinnen wichtig, dass sie ihr Role Model finden bzw. jemanden haben, der die Erfahrungen schon gemacht hat und sie in ihren Entscheidungsfindungen unterstützen kann. Deswegen sind Mentoring-Programme sehr wichtig.

## **Ist das ein Thema für die Hochschulen? Sollte dort angefangen werden, mit den jungen Frauen oder Männern am Bewusstsein zu arbeiten?**

Auf jeden Fall. Eigentlich fängt das schon im Kindergarten an. Das ist ein gesamtgesellschaftliches Problem.

## **Gibt es einen Fachkräftemangel in der Branche?**

Es gibt zahlreiche Medienstudiengänge. Seit etwa 15 Jahren gibt es in Berlin auch die Ausbildung zur Kauffrau bzw. zum Kaufmann für audiovisuelle Medien. Dadurch ist man ganz gut vorbereitet. Außerdem ist die Label-Branche immer noch eine Quereinsteiger-Branche. Deswegen gibt es keinen Fachkräftemangel.

## **Sie sind in einer Führungsposition, wie haben Sie das geschafft?**

Ich habe mich nach der Ausbildung einfach reingestürzt. Ich komme aus einer Familie, in der Frauen immer das Zepter in der Hand hatten. Daher hat sich für mich nie die Frage gestellt. Ich habe immer gedacht, ich will ein Label machen, dann mache ich das.

## **Ist Familiengründung und Familie für Frauen ein Thema?**

Das ist ganz klar ein Thema. Ich glaube, dass viele Frauen, die sich eine Position in einem Unternehmen erarbeitet haben, Angst haben, dass sie, wenn sie Elternzeit nehmen, diese Position nicht wiederbekommen. Frauen haben da einen viel größeren Druck. Da braucht man den Support von der Firma, die diese Frauen unterstützt und ihnen die Angst nimmt, dass sie ihren Job verlieren.

## **Leisten die Firmen aus Ihrer Beobachtung heraus diesen Support?**

Die kleinen Unternehmen tun das auf jeden Fall, weil eine Mitarbeiterin, die schon länger dabei ist, alle Abteilungen kennt. Deren Wissen ist für das Label sehr wichtig. Bei einer großen Firma ist der Gedanke, dass man schnell zu ersetzen ist, leider viel realer.

## **Wie ist es in Ihrem Unternehmen mit der Familienfreundlichkeit?**

Meine Mitarbeiter sind so jung, dass sie noch keine Kinder haben.

## **Gibt es im Hinterkopf eine kleine Sorge, dass irgendwann alle gleichzeitig Kinder bekommen?**

Für ein kleineres Unternehmen ist das aus unternehmerischer Sicht nicht einfach, viel schwieriger als für ein großes. Aber ich versuche, jemanden wegen seines Könnens und seiner Person einzustellen. Wenn dann eine Mitarbeiterin ein Kind bekommt, würde ich sie auf jeden Fall supporten.

## **Können Sie sich vorstellen, dann mit Instrumenten wie Teilzeit, flexible Arbeitszeit, Homeoffice zu arbeiten?**

Ja, auf jeden Fall. Das gibt es bei meiner Firma sowieso: Man kann immer die Hälfte seiner Arbeitszeit im Homeoffice erledigen. Man muss natürlich zu den Meetings da sein. Wenn zwischendurch jemand mal zum Mittags-Yoga gehen will, ist das okay. Google ist eigentlich keine gute Firma, aber sie gibt ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern viele Freiheiten. Das habe ich als Beispiel genommen, obwohl es für ein kleines Unternehmen schwieriger ist. Aber wenn man so ein kleines Team ist, ist dieses Nine-to-five-Ding eh' nicht wirklich machbar und auch nicht sinnvoll.

## **Beobachten Sie in Ihrer Branche, dass junge Frauen oder Frauen mit Kindern weniger eingestellt werden?**

Ja, das ist leider so.

# Der Kampf wird härter

DÉSIRÉE VACH IM GESPRÄCH



Désirée Vach gründete das Berliner Independent-Musiklabel »Snowwhite«.  
Sie ist stellvertretende Vorsitzende des Verbands Unabhängiger Musikunternehmen (VUT).  
Die Fragen stellte Barbara Haack – sie ist Journalistin und Moderatorin.

**Da stellt sich die Frage nach anonymisierten Bewerbungsverfahren. Ist das aus Ihrer Sicht eine Idee, dem zu begegnen?**

Ich glaube, dass das in der Branche nicht auf große Zustimmung treffen würde. Ich denke sogar, dass, je größer die Firma, desto weniger eine Bereitschaft dazu da ist.

**Tut der VUT etwas in Sachen Geschlechtergerechtigkeit?**

Beim VUT sind die meisten Mitglieder kleine und mittelständische Unternehmen. Für unser Mentoring-Programm haben wir jetzt eine Förderung vom Musicboard bekommen. Das ist toll. Wir würden gern mehr machen, aber angesichts unserer Kapazitäten ist das nicht möglich.

**Offensichtlich gibt es einen »Gender Pay Gap« in der Kultur- und Kreativwirtschaft. Gibt es das bei Ihnen auch?**

Nein! Ich habe immer versucht, transparent zu sein. Alle wissen, wie viel die anderen verdienen.

**Wie sieht es in anderen Unternehmen der Branche mit der unterschiedlichen Bezahlung aus?**

Ich fürchte, dass Frauen ungefähr 20 Prozent weniger verdienen. Bei den Major-Firmen kann ich mir das vorstellen. Aber das ist nur eine Vermutung.

**Sie haben schon von einem geringeren Selbstbewusstsein der Frauen gesprochen. Hat der »Gender Pay Gap« etwas damit zu tun, dass die Frauen schlechter verhandeln?**

Das glaube ich nicht. Das impliziert wieder, dass die Frauen das nicht können. Aber die Frauen können das, nur aus einer Be-

scheidenheit fordern sie nicht das Gehalt, das sie haben könnten. Dieser Wunsch, in der Branche zu arbeiten, bedingt, dass man bereit ist, mit einem kleineren Gehalt anzufangen.

**Was halten Sie von einer Quote in Führungspositionen?**

Auf jeden Fall. Um alte Strukturen zu durchbrechen, muss das eingeführt werden, sonst ändert sich nichts.

**Denken Sie, dass eine solche Quote in Ihrer Branche durchsetzbar wäre?**

Ja, aber es wird ein harter Weg sein.

**Müsste das auf gesetzlicher Ebene durchgesetzt werden oder könnte das auch mit einer freiwilligen Selbstverpflichtung funktionieren?**

Nein, das muss gesetzlich sein.

**Nochmal zurück zu der Gesamtbranche: Ist Geschlechtergerechtigkeit überhaupt ein Thema?**

Ja. Ich merke das derzeit, weil wir beim Verband Unabhängiger Musikunternehmen (VUT) dieses Mentoring gelauncht haben. Viele Freundinnen, die bei Majors arbeiten, sprechen mich darauf an und fragen, warum das nur für die unabhängigen Unternehmen zugänglich ist. Das ist ein großes Thema, weil gerade gesamtgesellschaftlich viel passiert. Das Bewusstsein ist da oder wird entwickelt, zumindest bei den Frauen. Der »Kampf« wird ein bisschen härter. Die Bandagen werden etwas enger geschnallt. Frauen treten mehr nach vorne, um das zu fordern, was sie verdienen, was sie sowieso bekommen sollten.



## Sylvia Klessen

Nach alter Familientradition begann Sylvia Klessen bereits mit fünf Jahren mit dem Klavierunterricht. Dieser frühen Begeisterung für das Instrument folgte eine mit Auszeichnung abgeschlossene Klavierbaulehre. Spätestens danach wurde durch eine Beschäftigung in der Berliner »Musikinstrumentenwerkstatt« das Hobby endgültig zum Beruf. Seit 1991 ist Klessen mit eigenem Geschäft und Werkstatt in Berlin als Klavierbauerin und Klavierstimmerin selbstständig und hat damit eine schöne Synthese zwischen Kunst und Handwerk geschaffen.





# Frauen in die Aufsichtsräte

MONIKA SCHULZ-STRELOW IM GESPRÄCH

## **Frau Schulz-Strelow, was ist FidAR?**

FidAR, das ist kurz für »Frauen in die Aufsichtsräte«. Wir sind ein Verein, der – wie der Name sagt – mehr Frauen in die Aufsichtsräte bringen will. Vorrangig in der Wirtschaft, aber im Zuge dieser Arbeit achten wir auch sehr genau darauf, wie mehr Frauen im Kulturbereich, in der Regie, in den Medien und in der Wissenschaft in Führungspositionen kommen.

## **FidAR ist mit zehn Jahren ein junger Verein. Sie sind von Anfang an dabei. Wieso wurde FidAR gegründet?**

2005 haben im Berliner Abgeordnetenhaus Bündnis 90/Die Grünen zum Weltfrauentag einen Aufruf gestartet, um mehr Frauen in die Aufsichtsräte der Privatwirtschaft zu bringen. Zu diesem Zeitpunkt waren in den öffentlichen Unternehmen in Berlin ausreichend Frauen vertreten. Auch für die Privatwirtschaft sollte nicht mehr das unzureichende Argument gelten: »Es gibt keine passenden Frauen«. Wir haben uns mit fünf bis zehn Frauen ein Jahr mit dem Thema befasst. Anfänglich war FidAR als offene und nicht institutionalisierte Initiative konzipiert. Aber schnell mussten wir feststellen, dass man in Deutschland nicht gehört wird, wenn man keine anerkannte Organisationsform hat. Daher haben wir im November 2006 mit acht Frauen FidAR e.V. gegründet.

## **Wer waren Ihre Mitgründerinnen?**

Sabine Bangert, Cornelia Creischer, Anke Domscheit, Jutta von Falkenhausen, Sibyll-Anka Klotz, Eva Kreienkamp, Brigitte Lamers und ich. Das sind Anwältinnen, Politikerinnen, Managerinnen, Unternehmens- und Personalberaterinnen – sehr breit gefächert. Nur Frauen, aber wir waren von Anfang an auch offen für die Mitgliedschaft von Männern. 2007 haben wir dann unsere Zielrichtung genauer definiert. Anfangs

waren wir der Überzeugung, dass die Wirtschaft aus eigener Einsicht mehr Frauen in Führungspositionen bringen wird. Unser übergeordnetes langfristiges Ziel ist die paritätische Besetzung der Gremien. In 2008 haben wir uns für eine Quote für Frauen in den Aufsichtsräten der börsennotierten Unternehmen entschieden. Denn wir haben erkennen müssen, dass sich ohne Druck nichts bewegte. Anfangs haben wir mindestens 25 Prozent Frauen in den Aufsichtsräten gefordert. Relativ schnell haben wir auf mindestens 30 Prozent aufgestockt. Es gibt viele Untersuchungen, die besagen, 30 Prozent einer Minderheit in einer Gruppe wird nicht mehr so kritisch betrachtet, sondern als normal angesehen. Unser großes Ziel, das wir in realistischen Abschnitten erreichen wollen, ist weiterhin die paritätische Besetzung.

## **Das war einige Jahre bevor FüPoG, das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern in Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst, 2015 in Kraft trat. Inwiefern war FidAR die Initialzündung dafür?**

Die Initialzündung lag schon in 2005/2006, als wir den Verein gegründet haben. Zu dieser Zeit hatten sehr aktive Politikerinnen von Bündnis 90/Die Grünen und SPD Vorstöße gewagt. Aber sie waren in der entscheidenden Phase nicht in der Regierung und stießen mit ihren Vorschlägen auf die Regierungsmauer. 2011 gab es dann eine Wende. Im Bundestag wurde zum ersten Mal über einen Gesetzesentwurf diskutiert, der die Quote für Aufsichtsräte möglich machen sollte. Er wurde aber abgelehnt. Den Aufschwung wollten wir trotzdem nutzen und wir haben es auch geschafft, gemeinsam mit sechs Parlamentarierinnen aus allen Parteien und den Präsidentinnen



Monika Schulz-Strelow ist Unternehmensberaterin und führt die b. international group. Sie ist Präsidentin und Gründungsmitglied von FidAR. Die Fragen stellte Theresa Brüheim – sie ist Chefin vom Dienst von Politik & Kultur.

von sechs Frauenverbänden die Berliner Erklärung vorzustellen. Darin forderten wir eine Mindestquote von 30 Prozent für die Aufsichtsräte von börsennotierten, mitbestimmungspflichtigen und öffentlichen Unternehmen. Unser Anliegen war es, dass die Parlamentarierinnen einen solchen Gesetzesvorschlag fraktionsübergreifend durchbringen könnten.

Die Berliner Erklärung stand aber nicht allein, sie wurde durch zwei weitere Instrumente unterstützt: zum einen der sogenannte Women-on-Board-Index, kurz WoB-Index, den FidAR 2011 zum ersten Mal veröffentlichte. Er untersucht börsennotierte Unternehmen bezüglich ihrer Anzahl an Frauen in den Aufsichtsräten, in den Vorständen und in den Ausschüssen, evaluiert und veröffentlicht die Ergebnisse – die übrigens medial stark nachgefragt werden. Zum anderen die unterstützenden Aktivitäten der Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) Kommission, die seit 2010 fordert, mehr Frauen und Nationalitäten in die Aufsichtsräte zu holen. Dieser Dreiklang hat eine Menge dazu beigetragen, dass Bewegung in das Thema kam.

2012 lag dem Bundestag dann ein neuer Gesetzesentwurf für die Quote vor. Im Vorfeld hatte FidAR gemeinsam mit den anderen Verbänden der Berliner Erklärung einen Appell an die Bundestagsabgeordneten gerichtet. Aber die CDU lehnte ab. Allerdings versprach sie, die gesetzliche Mindestquote in das Wahlprogramm aufzunehmen. Das hat letztlich den Weg geebnet, sodass nach der Bundestagswahl 2013 das Gesetz Teil der Koalitionsverhandlungen wurde und dann im Koalitionsvertrag der Union und SPD festgeschrieben und umgesetzt wurde.

#### **Wie beurteilen Sie die Entwicklung seit dem Inkrafttreten des Gesetzes?**

Das Gesetz hat aus FidAR-Sicht drei wichtige Säulen: Die erste Säule sind die ca. 105 börsennotierten und voll mitbestimmten Unternehmen, die der festen Quote unterliegen. Die untersuchen wir mit einem eigenen WoB-Index. Zu diesen 105 Unternehmen gehören ca. 80 im DAX notierte Unternehmen und 25 Unternehmen, die im regulierten Markt notiert sind. Das Gesetz gilt seit dem 1. Januar 2016. Seitdem wurde von den Unternehmen der insgesamt 105 betroffenen Unternehmen, die Neubesetzungen oder Nachwahlen im Aufsichtsrat hatten, der 30-Prozent-Frauenanteil erreicht. Also die feste Quote greift und die Sanktion des leeren Stuhls musste nicht zum Einsatz kommen.

Die zweite Säule sind die 3.500 Unternehmen, die in ihrem Haus individuelle Zielgrößen für Aufsichtsrat, Vorstand, erste und zweite Managementebene festlegen konnten. Diese Vorgabe ist nicht mit Sank-



tionen verbunden. Auch hier konnten wir zwar Zuwächse für die Aufsichtsratsebene feststellen, allerdings nicht umfassend auf allen Ebenen. Aus dem WoB-Index geht auch hervor, dass bei den Vorständen häufig keine Frau vertreten ist und als Zielgröße die Null gewählt wurde und bei der ersten und zweiten Managementebene sind oft nur sehr geringe Zuwächse zu verzeichnen. Diese Säule hat aus unserer Sicht nicht gegriffen, auch weil sie ohne Sanktionen aufgestellt worden war. Viele haben gesagt, dann erfüllen wir nur die Minimalvorgaben und Null war eine oft gewählte Variante.

Die dritte Säule, die wir mit unserem Public-WoB-Index begleiten, sind die öffentlichen Unternehmen. Hier achten wir besonders auf die Bundesunternehmen, bei denen 30 Prozent der Sitze, die vom Bund zu besetzen sind, seit 2016 mit Frauen besetzt sind. Ab 2018 müssen es 50 Prozent sein. Wenn der Bund an die Privatwirtschaft Forderungen stellt, muss er sie als Erstes bei den Unternehmen erfüllen, die in seiner Verantwortung stehen. Er bewegt sich, aber auch nicht so schnell, wie er könnte.

**Der Begriff WoB-Index ist nun schon oft gefallen. Seit wann führen Sie diesen durch? Was messen Sie genau? Was sind die zentralen Ergebnisse des diesjährigen Index?**

Wir führen den klassischen WoB-Index seit 2010 durch. Beim ersten WoB-Index, der im Februar 2011 veröffentlicht wurde, waren noch 74 Unternehmen in der »frauenfreien Zone«. Das heißt, sie hatten keine Frau im Aufsichtsrat oder Vorstand. Heute sind es weit unter 30. Was wirkt bei den betroffenen untersuchten Unternehmen am meisten? Es ist das Ranking. Sie schlagen die Seite auf und sehen: Ich stehe an Position 10, 20 oder im hinteren Bereich. Wir bekommen viele Schreiben von Unternehmen, die sagen: »Wir sind zwar nicht an erster Stelle, aber im Vergleich zur Branche ist es doch gar nicht so schlecht.« Da war immer so ein unausgesprochenes »Oder?« und »Bitte greifen Sie uns nicht öffentlich an.«

Zu Beginn lag der Anteil der Frauen bei den 160 DAX-Unternehmen bei ca. zehn Prozent Frauen in den Aufsichtsräten. Heute sind wir bei über 28 Prozent. Bei den Aufsichtsräten tut sich was – im Gegensatz zu den Vorständen. Der WoB-Index spiegelt es deutlich: Seit 2010 hat sich der Anteil von ca. drei Prozent auf nur etwas über sechs Prozent erhöht. Das heißt, der Anteil der Frauen in den Vorständen der deutschen börsennotierten und mitbestimmten Unternehmen ist sehr gering. Und wenn dann bei den Zielgrößen, die nach vorne gerichtet sind, auch die Null wieder als Prognose steht, können Sie sich vorstellen, wie schwierig die Veränderung in diesem Bereich ist.

**Wieso gibt es diese Diskrepanz?**

Aufsichtsräte sind ein Kontrollgremium. Sie greifen nicht direkt in die Organisation ein. Bei den Vorständen wird vorausgesetzt, dass sie die Organisation leiten, die Strategie entwickeln und das Unternehmen führen. Andere Studien haben gezeigt, wie die Besetzung von Vorständen erfolgt, nämlich von innen heraus. Und da kommt genau das Dilemma. In den Unternehmen fehlen auf den verschiedenen Ebenen noch Frauen, die nachwachsen können. Und wenn Frauen in der zweiten oder dritten Managementebene da sind, sind sie oft nicht sichtbar genug oder es wird ihnen die Mitarbeit im Vorstand nicht zugetraut.

Bei den Anforderungen an die Qualifikation der Frauen werden oft auch andere Maßstäbe angelegt als bei Männern. Die nachwachsende Einstellung von qualifizierten Frauen auf den Managementebenen unter dem Vorstand sollte aktuell das Hauptaugenmerk sein – gerade von den Personalabteilungen in den Unternehmen. Diese Frauen müssen die Entwicklungsstrategien der Unternehmen für morgen aufstellen.

Was wir jungen Frauen immer sagen, die sich für Unternehmen interessieren: »Achtet auf die Sprache der Unternehmen und der CEOs und schaut auf die Zielgrößen im Bereich Geschlechtergerechtigkeit.« Ich finde es erschreckend, wenn ein Unternehmen null oder kein Wachstum bei Frauen auf den drei unternehmensinternen Ebenen, Vorstand, erste und zweite Managementebene aufweist. Dann frage ich mich, ist das Unternehmen so innovativ aufgestellt, dass ich als Frau meine Karriere erfolgreich weiter verfolgen kann?

**All das zeigt, die Quote muss sein, oder?**

Ja, schauen Sie doch mal zurück: Seit 2001 gab es eine freiwillige Selbstverpflichtung für mehr Frauen in Führungspositionen zwischen Regierung und Wirtschaftsverbänden, um auch damals schon bestehenden Überlegungen für ein entsprechendes Gesetz vorzubeugen. Generell hatte man 74 Prozent Männer und 26 Prozent Frauen in Führungspositionen ermittelt. Diese Prozentzahlen variierten über Jahre maximal um ein Prozent, da die Regelung freiwillig war und es keine Sanktionen gab. Viele fühlten sich überhaupt nicht an diese Selbstverpflichtung gebunden.

Wir hätten gerne auf die Einsicht der Unternehmen gebaut. Aber die Unternehmensstrukturen sind nun mal männlich geprägt – gerade in den Aufsichtsräten. Und Mitglied in einem Aufsichtsrat bedeutet Macht, Reputation, Geld und Netzwerk. Diese Position gibt keiner freiwillig auf. Deswegen ist es trotz Verbesserungen immer noch schwierig, als Frau in einen Aufsichtsrat reinzukommen.

**Können Quoten auch Gefahren bergen? Man hört immer wieder Vorurteile wie**

**»Das ist die Quotenfrau« ...**

Viele Frauen äußern sich: »Ich bin gegen die Quote.« Doch der Anteil ist deutlich geringer geworden. Denn auch viele dieser Frauen kommen zu der Erkenntnis, dass die Quote ihnen Türen geöffnet hat. Diese Frauen sind hoch qualifiziert und das ist die Grundvoraussetzung, aber ab einer bestimmten Ebene kommt es auf das politische Verhalten im Unternehmen und die Strategie an, um voranzukommen. Diese Vorgehensweise liegt vielen Frauen nicht. Doch die Quote erleichtert die Möglichkeit, voranzukommen. Beweisen, dass sie gut sind, müssen sie sowieso immer.

**Braucht es Quoten auch in der Kultur- und Kreativwirtschaft?**

Ich schätze, dass wir überall da, wo sich die notwendigen Veränderungen nicht einstellen, für eine bestimmte Zeit klare und verbindliche Vorgaben brauchen – dazu gehören auch Kultur und Medien, besonders Regie. Das gilt insbesondere für Fördermechanismen, die erforderlich sind im Kulturbereich, um sich einen Namen zu machen. Sie müssen es nicht immer Quote nennen, da das teilweise negativ konnotiert ist, aber es müssen verbindliche Zielvorgaben sein.

**Wie beurteilen Sie solche Zielvorgaben oder Quoten im Hinblick auf kleine und mittelständische Unternehmen?**

Viele kleinere Unternehmen erfüllen es automatisch, weil bei denen das Thema gar nicht so relevant ist. Ich habe das gesehen, da ich 16 Jahre lang für ein kleineres bzw. mittleres Unternehmen, eine Tochtergesellschaft der IHK in Berlin, gearbeitet und mitgeleitet habe. Wir haben immer auf die ausgewogene Besetzung von Frauen und Männern geachtet, weil ein Ungleichgewicht bei einem kleineren Unternehmen noch schneller deutlich wird. Schwieriger wird es sicherlich bei großen Familienunternehmen, die meistens sehr patriarchalisch ausgerichtet sind. Aber auch hier sind Veränderungen erkennbar.

**Wie sieht für Sie eine geschlechtergerechte Zukunft aus, vielleicht auch nach der Quote?**

Nach der Quote müssen wir nicht mehr über Quoten reden. Dann sind die Anteile von 30 Prozent und mehr erreicht. Und es gibt keine Diskreditierung mehr von Frauen. Denn allen ist klar, dass Unternehmen der Zukunft eine ausgewogene Beteiligung von Frauen und Männern brauchen, um sich international aufstellen zu können. Dass all das Normalität ist, ist für mich das größte Ziel. Ich hoffe, wir schaffen das in den nächsten zehn Jahren.



# Fünf Punkte und ein langer Weg

ELKE HOLST IM GESPRÄCH

## **Frau Holst, was ist das DIW-Managerinnen-Barometer? Warum wird es erhoben?**

Beim DIW Berlin untersuchen wir jährlich die Repräsentation von Frauen in Vorständen und Geschäftsführungen sowie in Aufsichts- und Verwaltungsräten bei den größten Unternehmen in Deutschland. Die Ergebnisse werden dann im DIW-Managerinnen-Barometer zusammengefasst. Genau werden dabei Anzahl und Anteil von Frauen in Aufsichtsräten und Vorständen nach ihrem aktuellen Stand und der bisherigen Entwicklung angeschaut. Wir untersuchen mehr als 500 Unternehmen. Dabei sind unter anderem die Top-200-Unternehmen nach Umsatz, Dax-Unternehmen, Unternehmen mit Bundesbeteiligung und solche Unternehmen, die der Frauenquote im Aufsichtsrat unterliegen. Für den Finanzsektor, sprich die Banken und Versicherungen, gibt es nochmal eine gesonderte Analyse.

Somit bietet das DIW-Managerinnen-Barometer erstens eine Zahlengrundlage für die Versachlichung der Diskussion um mehr Frauen in Führungspositionen und hilft, Stand und Entwicklung der Repräsentation von Frauen in den Top-Gremien großer Unternehmen einzuschätzen. Zweitens werden die Ergebnisse kommentiert und bewertet sowie Hinweise für eine Verbesserung der Situation gegeben. Dies dient ebenfalls dem Ziel der Versachlichung der Diskussion. Dabei stellen wir auch europäische Vergleiche an. Bei der Erstellung und Auswertung greifen wir auf mehr als zehn Jahre Erfahrung zurück.

## **Welche Tendenzen zeichnen sich bei der aktuellen Betrachtung ab?**

Wir können Anzeichen dafür erkennen, dass die Geschlechterquote wirkt – zumindest in den Aufsichtsräten der Unternehmen mit Quotenbindung steigt der Frauenanteil stärker als etwa in den Top-200-Unternehmen. In den Vorständen ist die Dynamik überall deutlich geringer. Auffallend ist, dass die Banken insgesamt zurückfallen. Wenn die Entwicklung des Frauenanteils in den Bankvorständen – auf Grundlage der Ergebnisse der letzten zehn Jahre – so weitergehen würde, würde es noch bis 2097(!) dauern, bis eine ausgeglichene Repräsentation von Frauen und Männern erreicht ist. In den Aufsichtsräten der Banken geht es etwas schneller: Dort hätte man im Jahr 2065 unge-

fähr 50 Prozent Frauen. Im Vergleich: Bei den deutschen Top-200-Unternehmen wäre dieser Prozentsatz theoretisch schon 2036 erreicht. Und dabei ist die lineare Fortschreibung noch sehr optimistisch gedacht. Denn zumeist stagniert der Prozentsatz, nachdem die 30-Prozent-Hürde erreicht wurde. Es liegt also noch ein weiter Weg vor uns ... Auch bei den Unternehmen mit Beteiligung des Bundes und den öffentlichen Banken ist die Dynamik gering. Fraglich ist, ob diese nicht eine Vorbildfunktion einnehmen sollten. Bisher sieht man davon leider zu wenig.

## **Was sollten die Unternehmen zu diesem Zeitpunkt tun, um Frauen weiter zu fördern?**

Für die künftigen Karrierechancen von Frauen wird es wichtig sein, welche Priorität Unternehmen der Beseitigung von Geschlechterungleichheit in ihren Führungspositionen beimessen. Es bleibt eine Notwendigkeit, dass Unternehmen sich mit ihren innerbetrieblichen Strukturen auseinandersetzen, sodass sich die Aufstiegsmöglichkeiten für Frauen verbessern. Da müssen sie auch selbstkritisch sein. Zudem sollten sie berücksichtigen, dass auch Väter sich heute mehr um Kinder kümmern wollen und sich mehr Flexibilität im Beruf wünschen. Wichtig ist also mehr Zeitsouveränität für die Beschäftigten. Das nutzt auch den Unternehmen, denn jene, die diese Herausforderung meistern und attraktive Angebote machen, werden im Wettbewerb um Talente die Nase vorne haben. Öffentliche Unternehmen und solche mit öffentlicher Beteiligung können durchaus eine Vorbildrolle im Veränderungsprozess einnehmen. Weiterhin ist eine unterstützende Rahmensetzung durch den Staat notwendig. Es muss bei dem Thema einfach eine »Politik aus einem Guss« geben. Beispielsweise können familienpolitische Maßnahmen wie Partnermonate beim Elterngeld oder Familienarbeitszeit eine Veränderung sozialer Normen anstoßen und Geschlechterstereotypen entgegenwirken. Hingegen hat z. B. das Ehegattensplitting eine gegensätzliche Wirkung, da es die ungleiche Aufgabenteilung im Haushalt fördert. Tatsächlich ist unter gleichstellungspolitischen Gesichtspunkten die partnerschaftliche Aufteilung der bezahlten und unbezahlten Arbeit eine wichtige Sache.



Elke Holst ist For-  
schungsdirektorin  
Gender Studies im  
Vorstandsbereich  
des Deutschen  
Instituts für Wirt-  
schaftsforschung  
(DIW) Berlin.  
Die Fragen stellte  
Theresa Brüheim -  
sie ist Chefin vom  
Dienst von Politik &  
Kultur.

Ich frage mich natürlich auch, ob sich bereits so viel »in den Köpfen« geändert hat, dass auf freiwilliger Basis künftig weit mehr Frauen in hohe Führungspositionen befördert werden oder ob dies in absehbarer Zukunft der Fall sein wird. In den Zahlen ist das aber noch nicht zu erkennen. Sie sehen, nicht nur die Unternehmen, sondern alle gesellschaftlichen Gruppen – Politik, Wirtschaft, Gesellschaft bis hin zur Verhandlung mit der Partnerin oder dem Partner zu Hause – sind gefordert und werden es noch eine ganze Weile bleiben. **Natürlich ist es eine gesamtgesellschaftliche Angelegenheit. Allerdings hat das DIW konkret einen Fünf-Punkte-Plan für Unternehmen erstellt, um Frauen gleiche Karrierechancen zu ermöglichen. Wie sieht dieser aus?**

Wir haben uns gefragt, wie können Unternehmen den Hemmnissen, die sich Frauen auf dem Karriereweg stellen, entgegenwirken. Die Ergebnisse haben wir dann in diesem Plan mit fünf Punkten zusammengefasst: Erstens sollte die Unternehmensleitung sich dem Thema verpflichtet fühlen und die Erhöhung des Frauenanteils in den Führungspositionen zu einem Unternehmensziel erklären – und zwar Top-down. Bottom-up ist auch wichtig, aber ohne Top-down gibt es hier kein Bottom-up in Unternehmen. Zweitens sollten die Unternehmen ein verbindliches Ziel festlegen sowie einen Zeitplan, um dieses zu erreichen. Dabei gilt es, alle Hierarchiestufen mit einzubeziehen und den weiblichen Nachwuchs für das Unternehmen zu sichern. Idealerweise kann eine Schaltstelle zum Controlling des Prozesses eingerichtet werden. Drittens sollte bei allen Rekrutierungs-, Einstellungs- und Beförderungsangelegenheiten Transparenz im Unternehmen herrschen. Das gilt auch für Gehälter. Darüber hinaus müssen sich als vierter Punkt die strukturverändernden Maßnahmen an Frauen und Männer zugleich richten, sodass Frauen nicht immer die Ausnahme darstellen, die von der Norm der Männer abweicht. Denn das endet meist in Einbußen bei der Karriere und damit Verdienstabschlägen. Wichtig ist zudem das Abrücken von der Überstunden- und Präsenzkultur und anstelle dessen die Möglichkeit zu flexiblen Arbeitszeiten im Sinne der Beschäftigten. Flexible Karrieremodelle sind ebenfalls sehr hilfreich. Damit meine ich, dass Karrieren auch in späteren Lebensjahren noch begonnen werden können und nicht nur in der Zeit, in der Frauen gewöhnlich ihre Kinder bekommen. Beide, Frauen und Männer, sind bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu unterstützen, denn beide sind bei der Bewältigung der Wechselfälle des Lebens gefordert. Fünftens und letztens muss sich die Unternehmenskultur für Frauen in Führungspositionen öffnen. Das ist ganz entscheidend. Und das kann nur gelingen, wenn von Anfang an die jetzigen Führungskräfte einbezogen, fragwürdige Organisationsprozesse überprüft und verändert sowie moderne Vorbilder geschaffen werden.

### **Was können Frauen tun, wenn sie an die männerdominierte Spitze wollen?**

Zum Anfang sollten sie sich eigene Ziele setzen und verfolgen. Sie sollten bestehende Spielregeln kennen und nutzen – hierfür können Mentorinnen und Mentoren sehr hilfreich sein. Wichtig ist auch, die eigenen Erfolge sichtbar zu machen, um auf das »Radar« der Entscheider zu gelangen. Wenn alle Voraussetzungen erfüllt werden, sind Kontakte entscheidend. Netzwerken ist das A und O. Wenn die Frau selbst schon in einer Führungsposition ist, sollte sie auch versuchen, vermehrt weibliche Talente zu fördern. Last but not least: Eine entscheidende Rolle spielt natürlich auch die Partnerwahl. Interessant ist, dass die Chancen für den Einstieg in eine Führungsposition bei unverheirateten Frauen am größten sind, die mit einem Partner zusammenleben. Im Vergleich zu Singlefrauen liegen ihre Chancen um das 3,4fache höher. Dagegen haben verheiratete Männer eine über achtmal so hohe Chance, in eine Führungsposition zu gelangen, als Singlemänner. Für Frauen hat die Karriere des Partners einen starken Einfluss auf die Chance, selbst in eine Führungsposition zu wechseln: Mit jedem zusätzlichen Jahr des Partners in einer Führungsposition sinkt die Chance der Frau selbst in eine Führungsposition einzusteigen. Andererseits besteht für die Frau im Dual Career Couple-Model, also wenn beide Partner eine Führungsposition einnehmen, ein erheblich niedrigeres Risiko, aus der Führungsposition wieder auszuschneiden – im Vergleich zu jenen Frauen in Führungspositionen, deren Partner nicht in einer Führungsposition ist.

### **Ausgehend von Ihren Erhebungen aus dem DIW-Managerinnen-Barometer und diesen Annahmen: Wie wird es um die Geschlechtergerechtigkeit auf dem Arbeitsmarkt in zehn Jahren bestellt sein – auch in der Kultur- und Kreativwirtschaft?**

Die Entwicklung hängt von vielen Dingen ab. So etwa auch von der politischen Rahmung. Wir haben beim Quotengesetz festgestellt, dass sich Frauen auf einmal für den Aufsichtsrat finden lassen. Wenn der politische Druck nachlässt, ist nicht auszuschließen, dass auch der Anfangsschwung sich wieder abschwächt. Ich hoffe natürlich, dass die Unternehmen den großen Schatz, den Frauen als Führungskräfte darstellen, selber heben und für sich nutzbar machen. Genauso hoffe ich, dass die Frauen »ja« sagen und ihre Chance zur Gestaltungsmacht ergreifen. Wenn dann noch die Männer auch zu Hause mitmachen, dürften wir in zehn Jahren sogar weit besser gestellt sein als heute. Das gilt genauso für die Kultur- und Kreativwirtschaft, die noch vor sehr großen Herausforderungen steht. Kurzum: Die Hoffnung stirbt zuletzt.



# An der Spitze weiblich

BEATRICE KRAMM IM GESPRÄCH

**Frau Kramm, Ihre professionellen Fotos zeigen eine Frau, die Optimismus und Tatkraft ausstrahlt. Nicht schlecht für eine Führungskraft – wie viel davon ist Pose, wie viel Naturell?**

Das ist alles Naturell. Ich bin ein grundoptimistischer Mensch und glaube, dass man das auf den Fotos gut sehen kann. Ich hatte auch nie ein Medientraining. Ich bin so.

**Sie sind Geschäftsführerin der Polyphon, einer Produktionsfirma vor allem für TV-Serien. Also Kreativwirtschaft – wie viel Kreativität und wie viel Wirtschaft ist Ihr Job in der Realität?**

Als ich damals den Job in der Nachfolge meines Vaters antrat, dachte ich, als Juristin könnte ich den kreativen Part gar nicht besetzen und sah mich als künftige kaufmännische Managerin dieses Unternehmens. In Wirklichkeit ist der überwiegende Teil meiner Arbeit kreativ. Ich denke mir Filmprojekte aus, bringe kreative Menschen zusammen und begleite die Prozesse – das ist der Hauptteil meiner geschäftlichen Tätigkeit. Daneben kümmere ich mich um unternehmerische Dinge, aber das andere ist meine Leidenschaft.

**Sie sind promovierte Juristin, haben Ihre Doktorarbeit über »Handelsregistersysteme im Vergleich« geschrieben. Wie kommt man von dort an die Spitze einer Filmproduktionsfirma? Weil Sie es unbedingt wollten? Oder weil Ihrem Vater die Hälfte der Firma gehörte und Sie gar nicht anders konnten?**

Weil mein Vater sehr überzeugend sein kann und mich im richtigen Moment gefragt hat. Nämlich in einem Moment, als ich dachte, jetzt muss ich mir mal was Neues für meine berufliche Karriere überlegen. Er hat mich nicht gezwungen, das will ich deutlich sagen, vielmehr hat er mir ein Angebot gemacht, das ich in der damaligen Situation nicht ablehnen konnte und wollte. Danach hat die Branche mich schlicht fasziniert und mitgenommen, sodass ich dort seit 23 Jahren glücklich bin.





A photograph of two women in a professional office environment. The woman in the foreground is focused on a laptop, her hands on the keyboard. The woman in the background is looking at the screen with her hand to her chin, appearing thoughtful. The background is softly blurred, showing office shelves and a window with natural light.

## Edition F

Edition F ist das digitale Zuhause für starke Frauen. Frauen, die ihre Karriere im Blick haben, denen Selbstverwirklichung wichtig ist und die Lust auf Neues haben – auf Inspiration, neue Menschen, Themen und Ideen. Gegründet wurde Edition F im Sommer 2014 von Susann Hoffmann und Nora-Vanessa Wohler. Mittlerweile arbeitet ein fast 20-köpfiges Team aus Frauen und Männern weiter daran, Frauen zu inspirieren, zu vernetzen, neue Perspektiven zu eröffnen und Edition F groß zu machen. Mit über 550.000 Unique Usern jeden Monat ist Edition F auf dem besten Weg.

**Es gibt mächtige Frauen an der Spitze von Medienunternehmen: Friede Springer, Lis Mohn, Anke Schäferkordt, ARD-Intendantinnen. Wird die Kulturwirtschaft an der Spitze weiblicher oder täuscht dieser Eindruck?**

Kultur- und Kreativwirtschaft ist an der Spitze weiblicher als andere Wirtschaftszweige, aber es gibt noch ganz viel Luft nach oben. Ich bin sehr froh, die Entwicklung zu beobachten, dass es mehr Frauen in wichtigen Führungspositionen gibt, im Sinne des Vorstandsvorsitzes. Darüber freue ich mich sehr, weil das eine Entwicklung ist, auf die wir Frauen alle gemeinsam hingearbeitet haben in den vielen, vielen Jahren, die hinter uns liegen. Nach vorne gedacht meine ich, dass wir weiterhin mehr werden und das gut so ist.

**Ist die Kultur- und Kreativwirtschaft besonders geeignet für weibliche Führungsqualitäten?**

In der Kultur- und Kreativwirtschaft haben viele Frauen angefangen, auch verantwortlich zu arbeiten. Es ist traurig genug, dass das etwa im Maschinenbau nicht so ausgeprägt ist. Ich denke, Kultur- und Kreativwirtschaft hatte früher den ganz großen »Vorteil«, ein völlig unterschätzter Wirtschaftszweig zu sein – was heute definitiv anders ist, sodass Frauen sich dort schneller zeigen konnten.

**Seit anderthalb Jahren sind Sie Präsidentin der Industrie- und Handelskammer (IHK) Berlin – die erste Präsidentin in 114 Jahren Kammergeschichte. Wurden Sie das, weil Sie es unbedingt werden wollten, oder wurden Sie freundlich eingeladen?**

Ich wurde freundlich eingeladen, aber so einen Posten sollte man nicht antreten, wenn man ihn nicht auch will. Es ist eine Kombination aus beidem, aber der Ursprungsimpuls kam eindeutig auf mich zu. Darüber habe ich mich gefreut und hoffe, ich kann dazu beitragen, die Berliner Wirtschaft gut zu vertreten.

**Als Sie – öffentlich wahrnehmbar – überlegten, ob Sie sich den Job zutrauen, wurde das von Frauenseite mit dem Satz kritisiert: »Sei doch nicht so weiblich«. Gilt öffentliches Nachdenken als Zeichen von Schwäche?**

Öffentliches Nachdenken ist vielleicht ein Zeichen von Weiblichkeit – ich sage bewusst: »vielleicht«. Ich glaube, Männer würden so etwas nicht tun. Wer das aber mit Schwäche verwechselt, der kennt mich nicht.

**Nach Ihrem ersten Jahr antworteten Sie auf die Frage, ob man Sie als Präsidentin ernst genommen habe: »Natürlich nicht«. Für einen Mann wäre dies das Eingeständnis einer Niederlage gewesen, die er kaum überlebt hätte. Frauen können das sagen?**





Beatrice Kramm  
ist Präsidentin  
der IHK Berlin und  
Geschäftsführerin  
von Polyphon.  
Die Fragen stellte  
Hans Jessen – er  
ist freier Journalist  
und Publizist.

Auch ein Mann könnte das sagen, aber er würde es wahrscheinlich nicht tun. Auch da gilt: Wer das als Eingeständnis von Schwäche sehen will, der möge es tun, für mich war es ein selbstironisches Zitat. In jeder Selbstironie steckt ein Stück Wahrheit, und das finde ich nicht schlimm. Man wird immer von außen betrachtet, das ist bei einem Mann nicht anders als bei einer Frau. Ich habe sicher eine andere Art als meine Vorgänger, und natürlich ist man erstmal erstaunt, dass ein neuer Wind in dieses präsidiale Amt eingezogen ist. Wie das dann zu beurteilen ist – da schauen wir nach einiger Zeit gemeinsam drauf.

**Sollte diese Selbstironie auch ausdrücken, dass Sie bei Amtsantritt nicht mit großer Begeisterung der Kammermitglieder für die neue Präsidentin gerechnet hatten?**

Überhaupt nicht. Das wäre ein völliges Missverständnis. Im Gegenteil: Ich war beeindruckt davon, wie begeistert ich aufgenommen worden bin. Nach meinen Interviews kam sehr viel positive Resonanz. Das ist eine ganz andere Frage als die, ob man mich unterschätzt hat oder nicht. Die Frage ist doch: Woher rührt dieses große Interesse? Ich glaube schon, dass viele es sehr gut fanden, mal eine Frau an der Spitze dieses Amtes zu sehen. Es hat aber auch mit dem Wechsel an sich zu tun, gerade wenn der Vorgänger lange im Amt war. Da ist es normal, dass bei einem Wechsel alle mit großer Neugier gucken und fragen: »Was macht der denn da?«. Und in meinem Fall: »Was macht die denn da?«

**Sie repräsentieren knapp 300.000 Berliner Unternehmen, davon haben 20.000 weibliche Chefs. Haben Frauen einen anderen Führungsstil als Männer? Sind sie offener?**

Weder kann, noch möchte ich das pauschal beurteilen. Frauen sind anders als Männer, und das ist gut so. Diese Unterschiede sollten wir uns bewahren, wir haben alle nichts davon, wenn Männer weiblicher und Frauen männlicher werden. In manchen Punkten werden Frauen sicher anders führen als Männer, sei es, dass Frauen gern mehr reden als Männer dies in der Regel tun – Ausnahmen bestätigen die Regel, oder dass Männer sich selbst im Kontext von Teams anders positionieren. Grundsätzlich ist es wichtig, dass die Unternehmensführung zum Stil des Unternehmens passt. Manchmal kann es sein, dass eine Frau da besser aufgehoben ist als ein Mann – und manchmal umgekehrt. **Hier die Chefin des Kulturbetriebs, da die Kammerpräsidentin eher traditioneller Branchen. Sind das zwei Welten? Wie viel Ihrer persönlichen Führungskultur des einen Jobs müssen Sie an der Garderobe des anderen abgeben?**

Ich versuche, meine persönliche Führungskultur in die IHK einzubringen. Ich komme aus einem mittelständischen Unternehmen. Es ist gut, wenn auf die Kammer auch aus einem solchen Blickwinkel geguckt wird. Wenn ich da was »an der Garderobe abgeben« würde, wäre ich nicht mehr ich. Authentizität ist ein ganz wichtiger Faktor von Führung.

**Berlin hat bundesweit das schärfste Gleichstellungsgesetz. Infolge ist der Frauenanteil in Führungspositionen deutlicher gestiegen als andernorts – geht es nicht anders?**

Auf jeden Fall ging es mit diesem Mittel und dem starken Willen der damaligen politischen Führung für die landeseigenen Betriebe. Die Wirtschaft betrachtet diese Entwicklung genau und setzt sich mit dem Thema auseinander. Ob man dafür Vorschriften braucht? Das sehe ich erst mal nicht so. Ich bin mir sicher, dass alle Unternehmen im Licht dieser Diskussion sehr intensiv auf ihre Führungsstruktur schauen.

**Berlin hat – logisch – dann auch die dichtesten Netzwerke von Führungsfrauen. Ist das etwas anderes als die klassischen Männerseilschaften und Buddy-Systeme?**

Ich wünschte, ich könnte die beurteilen, aber ich bin ja eine Frau, und man hat mich nicht in diese Männerzirkel gelassen. Genauer gesagt, hab ich gar nicht versucht, reinzukommen. Ich denke, Vernetzung ist wichtig und richtig – und zwar über das Geschlecht hinaus. Wir sollten uns nicht in diesem Gegensatz Mann-Frau bewegen. Dennoch sind Frauenzirkel ausbaufähig und wichtig für die Gestaltung künftiger Führungsstrukturen in der Wirtschaft. Das haben Frauen erkannt, deswegen gibt es diese Zirkel. Ich vermute, die machen nicht viel anderes als die Männerzirkel.

**Sie sind verheiratet, haben zwei Söhne. Wie wichtig sind Struktur und Disziplin für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Sie als Führungskraft?**

Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist für jede Führungskraft wichtig, in meiner Welt auch für die Männer. Man sollte kein Unternehmen führen, wenn man keine Struktur und keine Disziplin hat. Die Leute müssen sich an jemandem orientieren. In der Rolle ist man als Chef, aber auch als Elternteil. Ich habe mit Freude versucht, das in beiden »Welten« zu verwirklichen.

# Die Idee war von mir

BRITTA POETZSCH IM GESPRÄCH

**Frau Poetzsch, wenn man Ihre Arbeitsbiografie anschaut, dann sind Sie seit 15, 20 Jahren kontinuierlich in Spitzenfunktionen der Werbewirtschaft. Alle paar Jahre ein Wechsel – meist in eine höhere Funktion. Wurde Ihnen das immer angeboten? Oder steckt auch ein Kampf um diese Führungspositionen dahinter?**

Eine Mischung aus beidem. Mir wurden schon tolle Jobs angeboten, ich bin auch nicht die große Karriereplanerin. Manchmal sind einfach Türen da gewesen und ich bin durchgelatscht, ohne eigentlich zu wissen, wo mich das hinbringen wird. Aber es gab auch Kampfsituationen, weil man in starker Konkurrenz steht.

Hat man da als Frau Vor- oder Nachteile? Ich habe oft die Erfahrung gemacht, dass es in solchen Situationen ein Vorteil war, Frau zu sein, weil es auch in meiner Branche ein großes Bedürfnis gibt, mehr Frauen in Spitzenpositionen zu haben und man sie manchmal schwer findet. Mir wurde dadurch manchmal mehr Aufmerksamkeit zuteil, als sie vielleicht ein Mann bekommen hätte. Aber das Kämpfen gehört genauso dazu.

**Kreativbranche, da denkt man: Das sind offene, neugierige Menschen. Die müssen ein Interesse daran haben, neue qualifizierte Kräfte unabhängig von Geschlecht in Führungspositionen zu kriegen. Gleichwohl verzeichnet der Art Di-**

**rectors Club, dessen Vorstand Sie angehören, nur zehn Prozent Frauen. Das ist weniger als in anderen Wirtschaftsbereichen. Woran liegt das?**

Das ist eine gute Frage, mit der wir uns intensiv beschäftigen. In den Studiengängen, die man für die Kreativwirtschaft klassisch studiert, Grafikdesign und Kommunikationsdesign, überhaupt Kommunikation, studieren unheimlich viele Frauen. Man fragt sich wirklich: Es muss irgendein Loch geben, wo die auf der Strecke alle reinfallen. Dieses Loch heißt immer noch: Familienplanung.

In einem Dienstleistungsberuf kriegen diese Doppelrolle aus karriere- und familienbewusstem Mensch nur sehr wenige Frauen hin. Das Umdenken in den Agenturen, Arbeitsplätze zu schaffen, bei denen sich beides besser miteinander verbinden lässt, ist noch relativ frisch. Aber jetzt bemerken allmählich auch die Agenturen den Fachkräftemangel, deswegen werden alte Denkstrukturen aufgebrochen. Plötzlich haben Frauen mehr Chancen.

Ich erlebe auf der anderen Seite aber auch, dass Frauen manchmal gar nicht so richtig Bock auf Karriere haben. Das Phänomen gibt es auch. Also nicht diesen unbedingten Wunsch, nach oben zu kommen und dafür einen höheren Preis zu zahlen, als man es vielleicht als Mann täte. Viele Frauen haben darauf keine Lust und ziehen sich stattdessen zurück.





### **Sie hatten diese Lust offenbar?**

Ich weiß nicht, ob es immer Lust war oder manchmal auch Angst. Ich wollte immer einen guten Job haben. Und ich finde Geld als Antriebsmittel für mich persönlich auch interessant. Ich habe mich immer sehr begeistert für das, was ich tue. Es fordert mich sehr heraus. Gerade diese Jahre zwischen 30 und 40 sind an mir vorbeigerast. Ich war da sehr mit meinem Job beschäftigt, bin dann mit Ende 30 kurz aufgewacht und habe gedacht: »Ey, Moment mal. Gab es da nicht noch was anderes im Leben?« Ich habe erst relativ spät einen Partner kennengelernt, mit dem ich mir das andere hätte vorstellen können. Und da war es einen Tick zu spät.

**Sie haben in einem Gruppengespräch vor sechs, sieben Jahren gesagt: Kinderlosigkeit und Verzicht auf die klassische Familie sei der Preis für Ihre Karriere gewesen. Gilt das noch?**

Ja, das ist genau der Preis, den ich bezahlt habe: Ich habe keine Familie. Ich fand das eine Zeit lang in meinem Leben traurig, inzwischen bin ich drüber hinweg. Vor 20 Jahren gab es dafür auch keine Rollenvorbilder. Es gab keine Frauen in den Spitzenpositionen. Zumindest kannte ich kaum eine. Und die, die dann Familie hatten, gingen weg. Die gab es nicht mehr.

**Wie viele Frauen kennen Sie, die in Ihrer Branche auf Ihrem Level, also der ersten Führungsebene, unterwegs sind? Lassen die sich an zwei Händen abzählen?**

Bei den großen Agenturen würden mir wahrscheinlich etwa zehn einfallen. Das ist sehr wenig.

**Vor anderthalb Jahren ist das Frauenförderungsgesetz auf Bundesebene in Kraft getreten. Damals sagten Sie: »Früher war ich gegen die Frauenquote, inzwischen bin ich dafür. Es geht nicht auf der Ebene von freiwilliger Selbstverpflichtung.«**

Das würde ich immer noch unterstreichen. Wie gesagt: Ein Umdenken hat schon begonnen. Dennoch habe ich das Gefühl: Wenn nicht jetzt massiv mit der Brechstange drangegangen wird, dann kuscheln sich alle weiter so durch und es passiert doch nichts. Ich mag diese Diskussion um die Frauenquote überhaupt nicht. Besonders, wenn Frauen dann für sich selber sagen: »Ich möchte nicht die Quotenfrau sein.« Ja, wieso denn nicht? Dann bist du wenigstens an der Position, wo du Einfluss nehmen und die Dinge mitgestalten kannst. Sei doch froh drüber. Wenn man was verändern will, dann soll man seine Chance auch annehmen.

**Sie sagen: »Die Zeit der Silberrücken ist vorbei.« Was heißt das?**

Ich bin in der Werbebranche sozialisiert worden, als es noch »Mad Men« gab. Die großen Agenturführer, teilweise charismatische Typen, die aber auch patriarchalische Attitüden an den Tag legten: »Das sind hier alles meine Mädchen.« Frauen waren

eher schmückendes Beiwerk. Ich könnte ein Buch mit solchen Geschichten füllen. Bei den jungen Männern heute, die in der Chefetage sind, begegnet mir so ein Verhalten einfach nicht mehr. Da steht keiner plötzlich hinter dir und knetet dir die Schultern. Oder macht eine anzügliche Bemerkung. Ein Macho-Ton, der dann mit Humor verwechselt wird. Da hat eine große Veränderung stattgefunden.

**Gibt es trotz dieses Umdenkens immer noch die berühmte gläserne Decke, die verhindert, dass Frauen in relevanter Zahl in Führungspositionen kommen?**

Ja, die gibt es. Wenngleich sie in der Kreativwirtschaft allmählich etwas aufweicht. Was mir auffällt: Es gibt so eine Art »Buddytum«, bei dem sich Männer untereinander eher helfen oder dem guten Kumpel den Job zuschustern, als es unter Frauen geschieht.

Vielleicht, weil Männer das mit dem Netzwerken schon lange viel besser können. Diese Kumpelhaftigkeit untereinander, bei der du als Frau meistens ausgeschlossen bist. Männer haben bestimmte Bereiche oder Codes untereinander, in die du als Frau nicht richtig reinkommst. Ich lese manchmal die Sportseiten der Bild quer, damit ich beim Thema Fußball ein bisschen diese Codes knacken kann. Inzwischen gibt es aber auch eine große Bewegung, dass Frauen sich besser vernetzen können.

## **Sollten Frauen genauso netzwerken wie Männer, um Seilschaften und gegenseitige Hilfe zu organisieren?**

Ja. Und es passiert auch. Die Agentur, für die ich arbeite, gehört zu dem großen Agenturnetzwerk Omnicom. Da gibt es gerade die Veranstaltung »Omniwomen«. Mit dem Ziel, Frauen untereinander besser zu vernetzen und sie gezielt in die erste Reihe zu bringen. Dort sprach neulich eine Bahnmanagerin, die zu einem Female CEO Network gehört, welches ihr in Krisensituationen starken Halt und Zuspruch gegeben hat. Plötzlich öffnen sich wieder andere Türen. Das ist neu. Das, was der Männerclub schon vor 100 Jahren war, machen wir Frauen erst in den letzten 15 Jahren professionell und gut.

## **In der Kernphysik gibt es den Begriff der kritischen Masse, die man braucht, um Kettenreaktionen zu erzeugen. Kann man das auf weibliche Führungspersönlichkeiten übertragen? Brauchen Frauen zahlenmäßig eine kritische Masse, um eine Kettenreaktion in Gang zu setzen?**

Diese kritische Masse ist noch lange nicht erreicht. Aber wir arbeiten dran. Ich habe das Gefühl, dass zwischen den Frauen mehr an Austausch passiert. Netzwerken ist plötzlich eine richtige Qualität. Mittlerweile gibt es viel mehr Veranstaltungen, die sich dem Thema widmen. In der Agentur, für die ich arbeite, machen wir jetzt, losgetreten von diesem ersten Anstoß, eine regionale Veranstaltung für unsere Kundinnen und für uns Frauen aus der Agentur, um genau das zu fördern – um sich besser miteinander zu connecten, auszutauschen und voneinander lernen zu können.

## **Sie sind seit Anfang des Jahres Chief Creative Officer bei der Agentur Track in Hamburg, und zwar gemeinsam mit einem Mann als Doppelspitze. Ist das ein Schritt zurück hinter die weibliche Führungsfigur oder ein Schritt nach vorne?**

Das sehe ich vollkommen geschlechtsunabhängig. Chris Wallon bringt was mit zur Party, das auch für mich gut ist. Er ist ein Designer aus der digitalen Welt, der weiß, wie man Webseiten oder Anwendungen so gestaltet, dass sie verständlich und nutzbar sind. Er bringt eine Kompetenz mit, die ich so gar nicht habe. Dann ist mir egal, ob er ein Mann oder eine Frau ist. Es geht um Diversität als Stärke. Es ist eine Frage der Kompetenzen, die hier zusammenkommen, und nicht so sehr, ob es ein Mann oder eine Frau ist.

## **Werden Sie als inzwischen 50-Jährige von jungen Nachwuchskräften als Role Model bzw. als die erfahrene Kollegin angesehen? Falls ja: Was werden Sie gefragt? Und was antworten Sie denen auf die Frage: »Wie komme ich dahin, wo du jetzt bist?«**

Die fragen mich oft: »Wie machst du das? Wie hast du das geschafft?«. Sie fragen auch: »Wie behält man dabei eine Form von Weiblichkeit?«. Ich bin kein Mannweib oder eine ganz harte Person. Es gibt komische Coaches, die empfehlen, dass Frau sich noch männlicher als die Männer verhalten soll. Totaler Quatsch! Daher bin ich für die jungen Frauen ein interessanter Ansprechpartner, weil ich feminin bin und Karriere gemacht habe. Sie fragen alles Mögliche von: »Wie mache ich eine Gehaltsverhandlung?« bis zu »Was müssen wir tun, damit wir mehr werden?«.

Übrigens: Nichts gegen Coaching. Als mir ein neuer Job angeboten wurde, habe ich mich sehr intensiv für die Gehaltsverhandlungen coachen lassen, um nicht einfach so in die Gespräche reinzulaufen. Die hatten vielleicht gedacht: Sie wird schon beglückt sein, dass wir ihr diesen tollen Job anbieten. Am Ende habe ich ein doppelt so hohes Gehalt wie in der vorherigen Position verhandelt, weil ich durch das Coaching gut auf die Situation vorbereitet war. Da sollte man Hilfe annehmen.

## **Wenn Sie drei Tipps geben sollten?**

Das eine ist: Such dir Mentoren. Es ist total egal, ob Mann oder Frau. Such dir eine Gruppe von Menschen, mit denen du reden kannst, die dir helfen können. Die müssen nicht unbedingt aus deiner Firma sein. Vielleicht ist es schlau, das mit jemandem aus einem anderen Bereich zu tun. Aber such' dir eine Gruppe von Menschen, oder zwei, drei, mit denen du dich über berufliche Dinge austauschen kannst, von denen du wirklich was hast, die dich begleiten können. Das finde ich total wichtig. Hatte ich nie. Ich hatte Chefs, die gern mit mir gearbeitet haben, das hat mir geholfen. Aber ich hatte nie dieses Mentoring. Ich glaube, dass es gut tut und stark macht. Ich versuche, das auch in meinem Umfeld für Einzelne zu machen.

Das zweite ist: Selbstbewusstsein. Einfach im Meeting den Mund aufmachen und nicht immer nur in der »Fleißigen-Bienen-Falle« zu landen, sondern zu sagen: »Die Idee war von mir.« Gerade im kreativen Business sind immer mehrere Leute an einem kreativen Produkt beteiligt. Aber irgendwann hat jemand am Anfang die Idee gehabt. Da zu sagen: »Das war ich.« Und nicht hinzunehmen, dass man zuarbeitet und dann ein Mann mit den Arbeitsergebnissen zum Chef geht, sondern sich in die erste Reihe zu stellen.

Der dritte Tipp ist: Humor hilft einem grundsätzlich im Leben weiter. Das klingt allgemein, aber das macht alles leichter, wenn es mal schwierig wird – auch wenn einem die Typen komisch kommen. Da ist Humor eine gute und scharfe Waffe.



**Britta Poetzsch ist Chief Creative Officer bei der Agentur Track. Die Fragen stellte Hans Jessen – er ist freier Journalist und Publizist.**



# Mehr Freiheit, mehr Zeit

ELISABETH RUGE IM GESPRÄCH

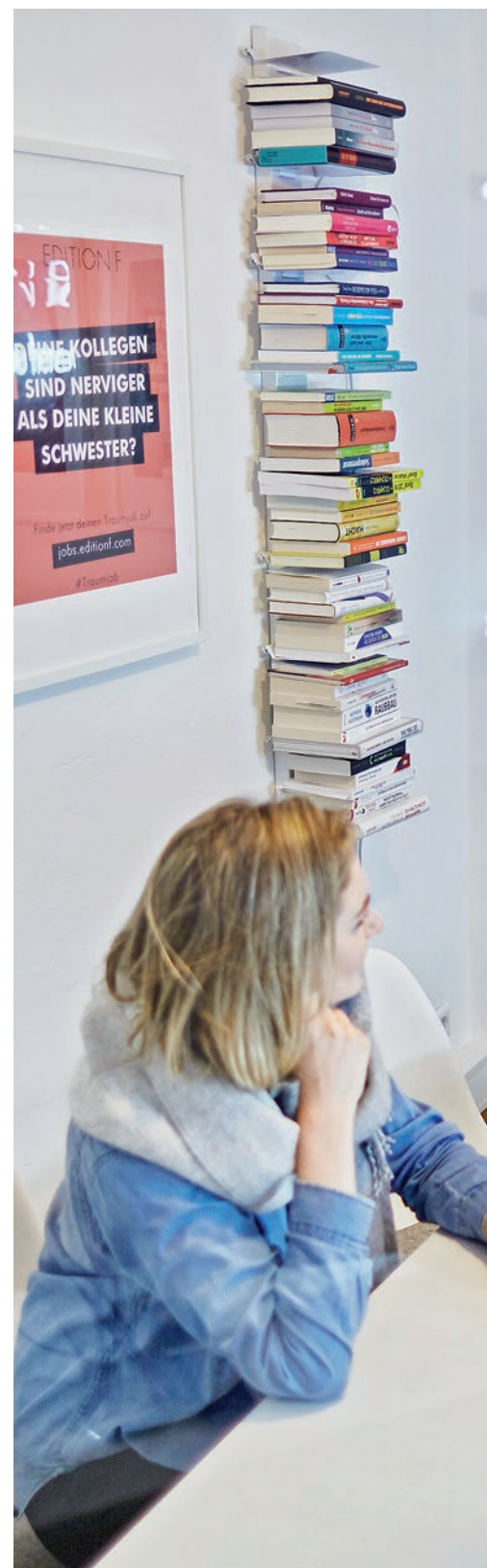
**Frau Ruge, Sie sind Lektorin, Verlegerin und Inhaberin Ihrer eigenen Agentur. Wie schätzen Sie die Position von Frauen in Literatur ein?**

Es gibt sehr viele Frauen in dieser Branche, was mir ausgesprochen gut gefällt. Ich kann aber immer wieder feststellen, dass sie oftmals nicht an der Spitze von Unternehmen sitzen. In der Verlagsbranche ändert sich das gerade etwas. Es gibt zunehmend Verlegerinnen. Das freut mich ganz besonders. Dennoch könnte man einiges unternehmen, um Frauen – nicht nur in den Verlagen, sondern auch den Autorinnen – das Leben leichter zu machen. Man muss ihnen bessere Arbeitsbedingungen schaffen. Das fängt z. B. bei Stipendien an. Oftmals ist es schwierig, die Familie zu einem Stipendium in einer anderen Stadt mitzubringen. Das schafft große Probleme und verhindert nicht selten, dass Autorinnen solche Möglichkeiten wahrnehmen können. Beispielsweise vergibt die Stadt Mainz gemeinsam mit dem ZDF ein besonders schönes und interessantes Stadtschreiber-Stipendium. Gerade erst habe ich mit der Beauftragten beim ZDF über diese Thematik gesprochen, und sie meinte, dass es doch möglich sein sollte, in einer Stadt wie Mainz, die über öffentliche Kindergärten verfügt, einer Stipendiatin zu helfen, die Kinder unterzubringen.

**Wir sind schon mitten im Thema Vereinbarkeit von Job und Familie in der Kultur- und Kreativwirtschaft. Können Sie Ihre persönlichen Erfahrungen schildern? Sie sind ja auch Mutter von zwei Kindern.**

Einfach ist es nicht. Aber das sind Entscheidungen, die man trifft. Ich habe beispielsweise entschieden, dass meine Kinder von einer fest angestellten Kinderfrau betreut werden. Sie ist fast zwei Jahrzehnte bei uns gewesen. Das war finanziell nicht einfach, ich musste dafür auf anderes verzichten. Gleichzeitig habe ich meine Kinder auf eine Waldorfschule geschickt, mit einem guten Hortsystem. Meine Kinder sind da sehr gerne nachmittags geblieben. In der Schule mussten sich auch die Eltern umfassend engagieren. Das heißt, ich habe auf der einen Seite viel gearbeitet und habe meine Kinder weniger gesehen, als ich das gerne wollte; auf der anderen Seite habe ich mich sehr in diese schulischen Dinge eingebracht. Auch wenn das manchmal ziemlich anstrengend war und ich wirklich um die Zeit kämpfen musste. Aber dadurch habe ich das Gefühl, dass ich trotz meines Berufes vieles von den Kindern miterlebt habe und nah an ihnen dran war. Man muss einfach schauen, was man für Netzwerke hat. Wenn Verwandtschaft da ist, ist das ideal. Das hat bei mir nicht geklappt. Ich habe ein anderes Sys-

tem gefunden. Aber es gibt noch viele weitere Möglichkeiten. Mütter können sich auch gegenseitig unterstützen. Es sollte vor allem die Flexibilität genutzt werden, welche die Digitaltechnologie mit sich bringt. Dieses überholte Modell, dass man seine Arbeit in einem ganz bestimmten Büro, an einem ganz bestimmten Schreibtisch zu machen hat, ist doch widersinnig – vor allem in un-







serer Branche, wo es oft um kreatives Arbeiten geht. Ein herkömmliches Büro ist da oft nicht gerade inspirierend, ganz abgesehen von dem Zeitverlust usw. Klar, es ist wichtig, dass man auch immer wieder zusammenkommt, sich bespricht, gemeinsam über Dinge nachdenkt. Aber meine Erfahrung ist, dass ich vieles schneller, effektiver, ideenreicher hinbekomme, wenn ich einfach zu

Hause bleibe. So arbeiten wir auch in der Agentur. Es gibt keine Präsenzpflcht. Wir achten darauf, dass wir regelmäßig zusammenkommen und uns austauschen – worauf wir uns dann auch wirklich freuen, vielleicht umso mehr, weil es eben nicht Routine ist. Ansonsten entscheidet jeder, wo er am besten arbeiten kann. Als ich noch den Berlin Verlag geleitet habe, habe ich jeden Tag

anderthalb Stunden nur damit verbracht, ins Büro und dann wieder nach Hause zu kommen. Je nach Verkehrslage manchmal noch mehr. Klar, man findet Wege, sich währenddessen nützlich zu beschäftigen. Aber trotzdem war es anstrengend – und letztlich verlorene Zeit, die ich z. B. gerne mit meinen Kindern verbracht hätte. Man sollte aus diesen Denkmustern rauskommen und mehr Freiheit ermöglichen.

**Ihr Name ist eine feste Größe im deutschen Literaturbetrieb. Wie sind Sie so erfolgreich geworden?**

Vielleicht weil ich mich nicht nur für Texte, sondern auch für Menschen interessiere. Für die Literatur, aber auch für die Frage, wie man sie auf reizvolle, wirksame Weise von der Autorin zur Leserin bringt, Brücken schlägt, neue Wege beschreitet. Es ist wichtig, ein Gespür für Schriftsteller, Übersetzer, Buchgestalter, Buchhändler, Rezensenten und Leser zu haben. Ich durchdenke gerne einen Prozess, eben jenen Weg eines Buches bis zu seiner Veröffentlichung, aus vielen Perspektiven, und versuche, dann diesen Prozess für alle konstruktiv zu begleiten. Zugleich ist es wichtig, auf seine Passionen zu hören, seinen Leidenschaften zu folgen und zu diesen zu stehen. Man sollte sich nicht zu sehr lenken lassen. Klar, man muss Texte daraufhin einschätzen, wie sie für Vertrieb und Marketing funktionieren können. Das kann allerdings nicht zum hauptsächlichsten Kriterium der Akquisition eines Projekts werden. Man muss sich begeistern für den literarischen Gehalt, für das Singuläre eines Manuskripts. Daraus entwickeln sich dann Kräfte, mit denen man Menschen von Büchern überzeugen kann. Offensichtlich ist es mir einigermaßen gelungen, meine Leidenschaft für Bücher mit einem realistischen Geschäftssinn und einigen guten Einfällen wider die Routine zu kombinieren. Das alles gehört dazu.

**Werfen wir einen Blick zurück, Sie haben einen vielseitigen Werdegang: Übersetzerausbildung in Russland, Verlagsbuchhändlerlehre, nebenbei Studium der Anglistik, Amerikanistik und Slawistik. Welchen Herausforderungen mussten Sie sich währenddessen stellen?**

Eine große Herausforderung war es für mich immer, mich in einen Arbeitsprozess im Verlag einzufügen, der mit vielen Abteilungen und vielen Kolleginnen und Kollegen zusammenhing, und mir trotzdem ein hohes Maß an Freiheit zu bewahren. Ich bin überzeugt, dass nur so ein wirklich inspiriertes und inspirierendes Arbeiten entstehen kann. Auch deshalb habe ich lange frei gearbeitet. Ich wollte mir die Möglichkeit, Dinge für mich selbst entscheiden zu können, bewahren. Bis heute scheint mir diese innere Unabhängigkeit als etwas Zentrales. Dennoch muss man auch realistisch blei-

ben und abwägen. Irgendwann ist man womöglich sehr, sehr viel älter und muss von irgendetwas leben, einer Rente beispielsweise. Aber trotzdem – ich bin überzeugt – kann man diesen Spagat zwischen Freiheit und sozialer Absicherung hinbekommen. Das ist der Grund, warum ich meine eigene Agentur gegründet habe. Hier gibt es eine feste Struktur und Freiheit zugleich. **Diese Agentur ist aber nicht Ihre erste Gründung. Da konnten Sie aus Erfahrung schöpfen. 1994 haben Sie mit Arnulf Conradi und Veit Heinichen den Berlin Verlag gegründet. Wie war das?**

Damals war es eine spektakuläre Gründung. Wir waren alle zuvor beim S. Fischer Verlag. Aufgrund von Konflikten im Verlag sind wir gemeinsam gegangen – mit uns viele Autoren. Wir sind aus Frankfurt nach Berlin gezogen und haben aus dem Stand einen mittelgroßen unabhängigen Verlag gegründet. Das war eine komplizierte Angelegenheit. Denn das ist eine Größe, die kaum überlebensfähig ist. In der Regel ist man entweder mit kleinen Verlagen aufgestellt, die sehr individuell geleitet werden, oder man ist unter einem Konzerndach. Es gibt einige wenige Verlage, die sich diese mittelständische Struktur erhalten haben. Wenn, dann sind es oft Familienverlage oder sie haben einen Fach- bzw. Schulbuchverlag im Hintergrund. Aber wir haben uns das zuge-  
traut. Mit dem Verlag haben wir verschiedene Stufen durchlaufen: Zunächst waren wir unabhängig. Dann gehörten wir zu Random House, weil uns das die Gründung eines Taschenbuchverlages ermöglichte. Danach ging es zum börsennotierten Bloomsbury Verlag.

**War es ein Thema, dass Sie eine Frau unter zwei Männern im Gründungsteam waren?**

Es war insofern Thema, weil die Gründung des Verlages mit der Geburt meines ersten Kindes einherging. Kurz darauf kam auch meine Tochter zur Welt. In der Zeit habe ich trotzdem gearbeitet, aber ich hatte die Freiheit, sehr viel von zu Hause aus zu machen. Das war ein großer Luxus, denn ich konnte arbeiten, wie und wann ich wollte. Das Profil des Verlages haben wir gemeinsam geprägt, Veit, Arnulf und ich – alle, die mit an Bord waren.

**Im Vergleich: Wie war es, allein eine Agentur auf die Beine zu stellen? Wie waren die Neugründung und die Behauptung auf dem Markt?**

Sehr spannend. Zwischenzeitlich hatte ich noch den Hanser Verlag Berlin aufgebaut. Dadurch habe ich in schneller Folge verschiedene Projekte neu an den Start gebracht und inzwischen hat sich eine gewisse Routiniertheit eingestellt. Es hilft, einen kühlen Kopf zu bewahren und strukturiert an die Sache heranzugehen. Natürlich soll-

te man auch rausgehen und der Welt mitteilen, was man so vorhat, um die Leute zu finden, mit denen man zusammenarbeiten möchte. Das alles macht mir viel Spaß, aber es kostet auch viel Kraft. Mit der Elisabeth Ruge Agentur habe ich etwas geschaffen, das ich gern in den nächsten Jahren weiterentwickeln möchte. Ich möchte nicht in fünf Jahren wieder was Neues gründen. Obwohl Berlin als Stadt einer Neugründung sehr entgegenkommt. Es gibt offene Strukturen – nicht alle empfinden das so positiv wie ich. Ich hatte nie das Gefühl, dass mir hier von der Konkurrenz viele Brocken in den Weg gerollt werden – im Gegenteil. Gerade von anderen Berliner Agenturen habe ich viel Unterstützung erfahren, es bestehen freundschaftliche Kontakte. Das Unternehmen ist sehr schnell gewachsen. Inzwischen vertreten wir um die 150 Autorinnen und Autoren. Da mussten wir uns auch mal hinsetzen und kräftig Luft holen. Jetzt wo wir aus der Aufbauphase raus sind, können wir überlegen, wie wir die Agentur wachsen lassen wollen. Eine Agentur hat viele Möglichkeiten jenseits des klassischen Geschäfts der Repräsentanz von Autorinnen und Autoren.

**Sehen Sie sich als kleineres Unternehmen mit besonderen Herausforderungen in der Kultur- und Kreativwirtschaft bzw. im Literaturbetrieb konfrontiert?**

Eher nicht. Ich empfinde das als sehr positiv. Wir sind auf der einen Seite kein kleines Unternehmen in dem Sinn, wenn man sich anschaut, wie viele Autoren wir hier vertreten. Auf der anderen Seite haben Sie Recht, wenn Sie uns als kleines Unternehmen bezeichnen. Wir haben uns bewusst entschieden, klein zu bleiben, was Personal und Strukturen anbelangt, um auch flexibel und wendig zu sein und unser Geld in die Dinge zu investieren, die uns besonders wichtig sind. Z. B. in digitale Technologien für die Agentur, unsere schönen Räume in Berlin-Mitte, für Reisen, um öfter bei Verlagen zu Besuch sein zu können, und einfach für Investitionen in unsere Autorinnen und Autoren.

**Wie viele Mitarbeiter beschäftigen Sie gerade?**

Wir sind zu viert – zwei Frauen und zwei Männer. Dann haben wir noch freie Mitarbeiter und zwei Praktikanten.

**Spielen bei der Einstellung Faktoren wie Geschlecht oder Anzahl der Kinder eine Rolle?**

Nein, ganz sicher nicht. Ich arbeite sehr gern mit Männern und Frauen zusammen. Ich würde nie dezidiert nach einer Frau oder einem Mann für eine bestimmte Tätigkeit schauen, sondern immer mit mehreren Leuten reden. Abgesehen von den Qualifikationen oder der Erfahrung ist es mir auch wichtig, wo er oder sie vorher gewesen ist



Elisabeth Ruge ist Lektorin, Verlegerin und Inhaberin der Elisabeth Ruge Agentur. Die Fragen stellte Theresa Brüheim – sie ist Chefin vom Dienst von Politik & Kultur.

und ob sie etwas mitbringen, was wir in der Agentur noch nicht abdecken. Aber bei einem so überschaubaren Unternehmen ist es auch eine Gefühlssache. Mir ist ebenso wichtig, wie die anderen in der Agentur den oder diejenige einschätzen. Da entscheide ich nicht allein.

**Auf Ihrer Webseite sieht man, dass Sie ähnliche viele Autorinnen und Autoren vertreten. Ist diese Geschlechterparität Absicht oder Zufall?**

Das ist wirklich Zufall.

**Das heißt, es gibt keine selbst auferlegten Quoten bei der Autorenakquise?**

Nein, die gibt es nicht. Aber wenn mir auffallen würde, dass sich bei uns hauptsächlich Männer tummeln, dann würde ich mich schon fragen, wie das kommt. Aber wir achten nicht dezidiert auf gleiche Anteile. Das ergibt sich auf natürliche Weise.

**Wie stehen Sie zu Quoten?**

Ich stehe positiv zu Quoten. Ich halte sie für ein nicht besonders schönes, aber in vielen Bereichen absolut notwendiges Werkzeug. Ich bin in unterschiedlichen Jurys und Kommissionen, wenn dann am Ende zwei Menschen – eine Autorin und ein Autor – zur Debatte stehen, gebe ich allerdings

nicht automatisch der Autorin einen Preis, wenn ich fest der Meinung bin, der Autor habe den besseren Text geliefert. Das würde ich nicht tun. Aber ich finde, es ist sehr wichtig, genauer zu schauen, welche Frauen man vorschlagen kann – und zwar für alle Rollen: bei der Neubesetzung der Jury, bei den Preisträgern und auch Laudatoren. Es wird zu oft pauschal behauptet, es gebe nicht die passende Frau für das Ereignis.

**Hatten Sie das Gefühl, dass in Ihrem bisherigen Berufsleben Ihr Geschlecht eine Rolle spielt?**

Ich habe nicht das Gefühl gehabt, dass ich an irgendeiner Stelle unter meiner Geschlechterzugehörigkeit habe leiden müssen. Aber ich würde es nicht als selbstverständlich empfinden. Aufgrund meines ausgeprägten Bedürfnisses nach Freiheit bewege ich mich oft außerhalb von bestimmten Hierarchien oder Berufsbiografien. Ich habe mich eher atypisch verhalten und entwickelt. Dadurch bin ich weniger in Situationen gekommen, wo mir bei einer Entscheidung ein Mann vorgezogen wurde.



# Von Einser-Schülerinnen und Mutterkreuzen

ADRIANA ALTARAS IM GESPRÄCH

**Frau Altaras, Sie inszenieren gerade »Rigoletto«. Aber Sie sind nicht nur an der Oper als Regisseurin tätig, sondern Sie sind auch Schauspielerin, Schriftstellerin und haben an der Universität gelehrt. Wie bringen Sie das alles unter einen Hut?**

Das fragen mich alle. Ich bin sehr pragmatisch und ich mache nicht alles gleichzeitig. Ich inszeniere sechs Wochen. Dann habe ich wieder frei und mache etwas anderes, das heißt ich schreibe, drehe oder spiele Theater. Alles nacheinander. Das einzige, was immer gleichzeitig stattfindet, ist, dass ich Ehefrau und Mutter bin.

**Wenn wir schon beim Thema sind: Wie bringen Sie Ihr Berufs- und Familienleben unter einen Hut?**

Ich habe immer ein schlechtes Gewissen, weil ich an beiden Orten das Gefühl habe, zu wenig da zu sein. Das schlechte Gewissen ändert aber gar nichts daran. Ich könnte es genauso gut lassen. Früher war es etwas besser. Da habe ich mehr in Berlin gearbeitet, als die Kinder klein waren. Heute ist einer 16, der andere ist 21. Ich versuche, möglichst oft nach Hause zu fahren, und verbringe viel, viel Zeit im Zug.

**Kommen wir nochmal auf Ihre unterschiedlichen Tätigkeiten zurück. Gibt es eine, die Ihnen besonders am Herzen liegt?**

Es hat sich ein bisschen gewandelt. Früher war ich nur Schauspielerin. Aber machen wir uns nichts vor, es wird für Frauen schwieriger, je älter sie werden. Es gibt



Adriana Altaras ist Regisseurin, Schriftstellerin und Schauspielerin. Die Fragen stellte Theresa Brüheim – sie ist Chefin vom Dienst von Politik & Kultur.



weniger Rollen für Frauen. Das kennt man aus Hollywood. Aber in Deutschland ist es nicht wirklich anders. Und da wurde ich immer nervöser. Das Warten liegt mir nicht: »Besser besetzen, als besetzt zu werden!« zeigt auch die Geschichte. So habe ich angefangen, Regie zu machen. Inzwischen macht mir die Regie richtig viel Spaß, vor allen Dingen in der Oper. Ich möchte gar nicht unbedingt zurück. Ich spiele ganz gern, aber nicht so gern, wie ich Regie führe. Das Schreiben betrachte ich als Erholung, weil es genau das Gegenteil ist. Ich bin dabei allein, werde nicht andauernd etwas gefragt – und nicht von 80 Leuten angesungen! Es ist stiller und einsamer. Diese Sachen lassen sich ganz gut ergänzen. Denn wenn ich zu einsam bin, freue ich mich wieder auf eine Regie.

### **Haben Sie das Gefühl, dass ein Beruf Sie als Frau besonders fordert?**

Das ist mit Sicherheit die Regie. Es gibt immer mehr Frauen, die Regie machen. Das ist schon mal gut. Trotzdem, ich habe jetzt nicht nachgeschlagen, aber ich glaube, es sind höchstens ein Drittel aller Regisseure. Mir hilft bei der Regieführung, dass ich eine natürliche Autorität habe. Denn in Krisensituationen, wenn der Chor etwas durchsetzen will, muss man sich ganz schön behaupten. Als Frau wird man dann sofort als Zicke bezeichnet, was bei einem Mann nicht vorkäme. Der Mann ist einfach nur streng und da schluckt man das. Bei einer Frau ist diese Strenge und Autorität sofort unsympathisch. Die brauchst du aber. Du bist die Chefin einer großen Gruppe, sprich des Chors, Extrachors, Kinderchors, der Solisten. Das können zwischen 50 und 80 Leute sein, denen man was erzählen soll. Das ist eine Menge, ein Kleinbetrieb.

### **Ist Regie auch die Sparte im Kulturbetrieb, in der Frauen es im Allgemeinen am schwersten haben?**

Nein, im Gegenteil, in der Regie läuft es ganz gut. Als Intendantinnen haben Frauen es schwerer, sonst gäbe es mehr. Und als Dirigentinnen. Das sind nach wie vor Männerberufe. Das sieht man, wenn Leitungssitzungen sind. Frauen fehlen in diesen Sparten. Wenn die Leiter nach oben gestiegen werden soll, sind sie oft nicht da, weil sie bei den Kindern sind. Aber das ist nicht alles. Es gibt etliche Gründe. Einer davon ist, dass sich Männer gegenseitig hoch helfen, Frauen nicht unbedingt. Warum, weiß und verstehe ich nicht. Das ist vielleicht ein »Das schaffe ich allein. Mir muss keiner helfen«-Syndrom. Bei homosexuellen Frauen ist es schon besser. Der andere Punkt ist natürlich, dass Frauen länger in Elternzeit sind. Ihnen fehlen ein paar Jahre, in denen man sich

im Betrieb hochdient. Ich lege meine Hand ins Feuer, dass es nicht an der Qualität von Frauen liegt. Ich habe das Gefühl, dass ich genauso, wenn nicht mehr und gewissenhafter, arbeite als ein Mann und trotzdem weniger verdiene, was ich unsäglich finde.

### **Wir sind mitten in der Diskussion um Geschlechtergerechtigkeit, die sich u. a. um Quoten für Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten, vor allen Dingen in der Wirtschaft, dreht. Braucht auch der Kulturbereich Frauenquoten?**

Ich bin – obwohl ich mich mit meinen Söhnen darüber bis aufs Blut streite – für eine Quote. Selbst wenn mal eine nicht geniale, gnadenlos unbegabte Frau dadurch reinkommt, ist zumindest eine Frau drinnen. In gemischten Gruppen gibt es eine andere Dynamik. Frauen in einer höheren Leitungsposition im Kulturbetrieb haben eine Vorbildfunktion für all die Mädels, die sich nicht trauen, in Leitungsfunktionen zu gehen. Und das sind noch etliche. In Studentenprojekten am Theater oder bei kleinen Inszenierungen auf Studiobühnen gibt es zahlreiche Frauen. Je größer die Bühne wird, desto weniger Frauen sind in Sicht. Ich vermute, dass sie dem Druck nicht standhalten können. Also das Syndrom: Wir sind Einer-Schülerinnen und wir müssen es besonders gut machen. Ich glaube, Männer, natürlich nicht alle, nehmen sowas lässiger als Frauen. Frauen stressen sich selbst unheimlich. Das geht auch anders. Man kann sagen: »Ich habe Kinder. Ich bin um 16:00 Uhr zu Hause und bin trotzdem Intendantin.« Shermin Langhoff am Maxim Gorki Theater in Berlin ist ein gutes Beispiel.

### **Könnte eine öffentliche Kulturförderung speziell für weibliche Kulturschaffende, sei es durch Stipendien oder Förderpreise, die Position von Frauen im Kulturbereich nachhaltig verbessern?**

Na klar, Frauen können sich dann einen Babysitter leisten und in der Zeit die Partitur durchgehen oder was auch immer. Das erleichtert den Spagat. Schauen wir mal zurück vor die Wende. Da gab es am Maxim Gorki Theater in Berlin einen hauseigenen Kindergarten. Das ist doch genial, oder? Es gab sogar eine Sauna mit Massagen. Leider hat man beides nach der Wende als Erstes abgeschafft. Mir persönlich hat mein Mann sehr geholfen. Er ist Komponist, hat viel von zu Hause arbeiten können. Aber wenn man einen Mann hat, der auch Freiberufler ist, selten zu Hause, da geht man ohne Hilfe und Förderung baden.

### **Was sollte der Kulturbereich tun, um die bessere Vereinbarung von Beruf und Familie zu gewährleisten?**

Erst mal könnte man an der Bezahlung was ändern. Die Schauspielerei ist z. B. einer der letzten Kulturberufe, die extrem ausbeutend sind. Ich weiß nicht, ob Ihnen bewusst ist, was die Anfängergagen für junge Schauspieler sind? Die waren 1.800 Euro brutto, jetzt sind sie bei 2.300 Euro brutto. Da traut sich keiner, mit 2.000 Euro eine Familie zu gründen. Aber nicht nur die Gagen, auch die Subventionierungen und die Rente – alles um das Berufsfeld herum – ist in einem prähistorischen Zustand. Das kann so nicht funktionieren. Natürlich gibt es immer noch mutige Frauen im Kulturbetrieb, Sängerinnen und Schauspielerinnen, die Kinder kriegen. Aber wie viele sind es wirklich, die sich das trauen?

### **Sie wurden im ehemaligen Jugoslawien geboren. Haben Sie das Gefühl, dass Sie es als Frau mit Migrationshintergrund in der Kulturbranche besonders schwer haben?**

Das Gefühl habe ich nur als Schauspielerin, weil ich nicht die Blondinenrollen abdecke. Sonst eher nicht. Ich bin darüber hinweg. Die Zeit habe ich gar nicht, darunter zu leiden. Außerdem ist der Kulturbetrieb der kosmopolitischste. Bei der jetzigen Inszenierung von »Rigoletto« weiß ich gar nicht, wie viele Deutsche überhaupt mitspielen. Vielleicht zwei? In der Oper ist es möglich, alle Nationalitäten zu vereinen, weil auf Italienisch, Russisch oder Tschechisch gesungen wird.

### **Sie kennen nicht nur Deutschland gut, Sie haben auch in den USA gearbeitet und in anderen europäischen Ländern gelebt. Wie ist es im internationalen Vergleich um die Geschlechtergerechtigkeit in Deutschland bestellt?**

Im Ostblock arbeiten viel mehr Frauen. Das ist dort selbstverständlich. Ich war jetzt auf Island und habe da mithilfe eines Stipendiums geschrieben. Dort habe ich ganz viele Männer gesehen, die im Supermarkt einkaufen gingen. Das heißt die Frauen arbeiten und die Männer gehen einkaufen. Da herrscht eine viel größere Gleichberechtigung. Ich glaube, dass es auch in Frankreich besser funktioniert. Sie haben nicht dieses Schlechte-Mutter-Syndrom, was in Deutschland schnell aufgetischt wird, sobald eine Frau arbeitet und nicht zu Hause ist. Das ist immer noch diese alte Haltung. Wir kriegen zwar nicht mehr das Mutterkreuz, aber aus der Richtung kommt das. In Frankreich ist eine arbeitstätige Frau nichts Unangenehmes, nichts Verpönte – im Gegenteil. Da steht auch eine staatliche Haltung dahinter, die in Deutschland fehlt.





## Kristin Feireiss

Kristin Feireiss ist eines der Multitalente der Kultur- und Kreativwirtschaft: Als Architekturkuratorin, Buchautorin, Herausgeberin und Gründerin machte sie sich einen Namen. So gründete sie nach dem Studium der Kunstgeschichte und Philosophie 1980 gemeinsam mit Helga Retzer die weltweit erste unabhängige Architektur-galerie, das »Aedes Architekturforum«. Aedes trägt mit Ausstellungen und Publikationen zu einem erweiterten Verständnis von Architektur und Stadtplanung bei – einschließlich der kulturellen, sozialen und wirtschaftlichen Faktoren. Feireiss wichtigstes Anliegen aber ist es, eine breite Öffentlichkeit für Architektur und Stadtplanung zu interessieren und ein Bewusstsein dafür zu wecken, dass die gebaute Umwelt alle angeht.



# Versuch einer Export-Bilanz

VALIE EXPORT IM PORTRÄT

**T**app- und Tastkino – da führt kein Weg dran vorbei, wenn man sich mit der Kunst von Valie Export auseinandersetzen will: Obwohl die Zahl ihrer Arbeiten immens ist und ihre Werke weltweit in Museen und Galerien präsent, wird die Medien- und Performance-Künstlerin Valie Export doch immer wieder reduziert auf ihr »Tapp- und Tastkino« von 1968. Sie selbst nennt es »Tapp und Tastfilm, (...) denn ich sagte damals, jeder Mensch kann diese Filminstallation ausführen, es gibt kein Original«. Kein Original, aber doch eine Premiere: Auf dem Ersten Europäischen Treffen der Unabhängigen Filmemacher 1968 in München konnte man Valie Export auf öffentlichen Plätzen begegnen, begleitet vom Medienkünstler und damaligen Lebensgefährten Peter Weibel, der mittels eines

Megaphons Passanten zum Tappen und Tasten aufforderte. Export stand neben ihm mit lockiger Perücke und einem Kasten vor der Brust. Darin zwei Öffnungen gerade groß genug, um hineinzufassen und für die Dauer von zwölf Sekunden die nackten Brüste der Künstlerin zu berühren. Eine Aktion öffentlich und unsichtbar zugleich, nur sichtbar im Ausdruck von Valie Exports Gesicht und den Gesichtern des handgreiflichen Publikums. Zeitgenössische Kunst, die mitten hineinreicht in das Privateste eines Menschen, seinen Körper, seine Intimsphäre, seine Nacktheit, seine Sexualität und sein Ausgeliefertsein, wenn er auf den Schutz der Kleidung verzichtet. Vorläufer von Exports Tapp- und Tastkino war ihre Aktion »Action Pants: Genital Panic«, bei dem sie 1968 durch ein Münchner Kino ging,



gekleidet in Lederjacke und in eine Lederhose, die im Schritt ausgeschnitten war, mit der Aufforderung ans Publikum, eine »echte Frau« anzusehen anstelle von Bildern von Frauen auf der Leinwand.

Die in den 1968er Jahren wiedererwachte Lust am Skandal, am Subversiven symbolisierte eine Aufbruchsstimmung insbesondere auch bei Künstlerinnen dieser Ära: Dass eine Frau sich derart im öffentlichen Raum präsentiert, sich selbst als Environment konzipiert, das wurde als schockierend und anmaßend empfunden. Rückblickend sagt Valie Export zum umstürzlerischen Geist der 1968er-Jahre, dass Subversion eigentlich kein 1968er-Gedanke aus dem Museum sein sollte, sondern Notwendigkeit für jede Zeit, denn »Subversion ist das, was verändert«.

Das ganze Leben von Valie Export steht unter der Überschrift »Veränderung«. Zusammen mit ihren beiden Schwestern wuchs sie als geborene Waltraud Lehner bei ihrer Mutter in Linz auf – ihr Vater war im Krieg umgekommen. Die Schülerin einer Klosterschule schrieb schon in jungen Jahren Gedichte und zeichnete ununterbrochen. Export las gerne Abenteuerromane über Entdecker und Bezwingler fremder Kontinente, Länder und Berge und reiste in Gedanken zur Antarktis und Arktis, nach Grönland oder bestieg den Nanga Parbat. Beim Lesen wurden die Fotos in den Büchern wie selbstverständlich nachgezeichnet. Das Erobern der Welt durch Abzeichnen war letztlich die Vorbereitung des Kindes auf die eigene Lebensreise. Valie Export sammelte japanische Stiche, zeichnete sie nach, sammelte auch japanische Gedichte und empfand das Gefühl von Ferne stets ganz nah. Das Weggehen wollen und das Ankommen waren die Themen ihrer Jugend. 1956, mit 16 Jahren, kamen die ersten Selbstporträts, das Inszenieren vor der Kamera, die künstlerische Beschäftigung mit dem eigenen Körper. Zwischen 1955 und 1958 besuchte Export die Kunstgewerbeschule in Linz, 1960 ging sie nach Wien auf die Textilfachschule. Schon in den Jahren davor beschäftigte sie sich mit Kunstgeschichte, ihre ersten Arbeiten lehnten sich an die russischen Konstruktivisten an. »Dann«, erinnert sie sich, »hat das Eigenständige angefangen«.

Seit 1966 verzeichnet ihr Werkverzeichnis erste Filmarbeiten, etwa das Drehbuch »Aus alt macht nicht neu – ein Versuch der Sinnlosigkeit. Eine metaphorische Bildassoziation, Projekt«. Auch ihr eigener Name – ihr »Ich« – wurde Kunst: 1967 nahm Waltraud Stockinger, ehemals Waltraud Höllinger, geborene Waltraud Lehner den Künstlernamen Valie Export als künstlerisches Konzept und Logo an, mit der Vorgabe, ihn nur in Versalien zu schreiben. Die Entstehung dieses Künstler-Logos markierte Export im Jahr 1970 in der Arbeit »Valie Export Smart Export« durch die teilweise Überklebung einer Zigarettenpackung der zu jener Zeit sehr populären österreichischen Marke Smart Export mit dem Namenszug Valie und ihrem Porträtfoto. Es war in ihren Worten »eine feministische Kampfansage an pa-

triarchalisch-kapitalistische Zuschreibungspraktiken. Bevor der Eigenname die individuelle Einspeisung ins Marktgeschehen verdeckt«, so Export, »wird er besser durch ein Logo ersetzt«. Auch wenn der kapitalismuskritische Impuls dahinter nicht mehr wahrgenommen wird, das Logo funktioniert bis heute.

1970 machte Export erneut ihren Körper zum Kunstzeichen und ließ sich – drei Jahrzehnte bevor solche Tattoos zum Allgemeingut eines hedonistischen Körperkults zu Anfang des 21. Jahrhunderts wurden – ein Strumpfband auf den Oberschenkel tätowieren: Symbol für den Schmuckcharakter der Frau und das sexuelle Ausgeliefertsein an das männliche Geschlecht. Valie Export nahm 1977 an der documenta 6 in Kassel teil, 1980 vertrat sie gemeinsam mit Maria Lassnig Österreich auf der Biennale in Venedig. 1985 wurde ihr Spielfilm »Die Praxis der Liebe« für den Goldenen Bären der Filmfestspiele Berlin nominiert. Weitere Preise folgten in immer kürzeren Abständen bis in die Gegenwart, darunter der Preis der Stadt Wien für Bildende Kunst, der Österreichische Würdigungspreis für Video- und Medienkunst, der Gabriele Münter- sowie der Oskar-Kokoschka-Preis, der Alfred-Kubin-Preis des Landes Oberösterreich, der Yoko Ono Lennon Courage Award for the Arts mit Laurie Anderson, Marianne Faithfull und Gustav Metzger sowie 2015 der Frauen-Lebenswerk-Preis.

In ihrem Heimatland Österreich wurde sie erstmals 1992 in einer Einzelausstellung des Oberösterreichischen Landesmuseums Linz präsentiert. Viele weitere folgten, dennoch hatte Export nie die weltweite Präsenz wie viele ihrer Kollegen, die sich mit ähnlichen Themen beschäftigten – wie z. B. Chris Burdon, der sich selbst anschoss und kreuzigte, Carolee Schneemann, die während einer Performance eine Textrolle aus ihrer Vagina zog und daraus vorlas, oder ihrer Freundin Marina Abramovic, die heute als Popstar der feministischen Provokations-Performance gilt. Gründe dafür mögen sein, dass ihr – trotz Fernweh – nie der Sprung in die kommerzielle Kunstwelt New Yorks geglückt war. Vermutlich wollte sie ihn auch gar nicht machen, denn den Kunstmarkt sieht sie kritisch: »Meine Kunst ist meine Identität. Sie ist mein Ich, mein Gewissen, mein Kind, und eine Galerie nimmt immer mehr, als sie zurückgibt. Es ist kein gutes System«.

Während die öffentliche Wahrnehmung ihrer künstlerischen Arbeit seit Ende der 1990er Jahre stagnierte, nahm ihre Lehrtätigkeit zu. Valie Export lehrte als Professorin an der University of Wisconsin-Milwaukee, an der Hochschule der Künste in Berlin und an der Kunsthochschule für Medien Köln. 2007 war sie österreichische Co-Kommissarin des österreichischen Pavillons an der Biennale Venedig. Aktuell steht die Vernissage einer Ausstellung in ihrer Heimatstadt Linz vor der Tür: »Valie Export. Das Archiv als Ort künstlerischer Forschung« im Lentos Kunstmuseum Linz vom 10. November 2017 bis 28. Januar 2018.



**Valie Export ist Medien- und Performancekünstlerin sowie Filmmacherin.**

**Andreas Kolb, Redakteur von Politik & Kultur, porträtierte sie.**

# Stadt, Baukultur und urbanes Leben

SALLY BELOW IM PORTRÄT

**D**enkt man zurück an die 13. Internationale Architekturbiennale 2012 und den deutschen Pavillon, so befindet man sich auf venezianischen Hochwasserstegen in Kombination mit großformatigen Bildern außergewöhnlicher Projekte vom deutschen Bauen im Bestand. Andernorts, thematisch passend, bleiben die weißen Vorhänge im Portal des ehemaligen Erfurter Heizkraftwerks in Erinnerung. Im Rahmen der Internationalen Bauausstellung Thüringen wurde 2013 an diesem Ort eine temporäre Nutzung geschaffen und die unsanierten Räumlichkeiten mit Gerüstelementen strukturiert, die als Stehtische und Dialogplattform dienten und durch den improvisierten Charakter ein Gefühl für Veränderung vermittelten. Ein anderes Bild ist das eines Ruderbootes auf der Spree, das als einer der »Temporären Gärten« 1999 für einen kurzen, magischen Moment neue Blickwinkel auf die Stadt ermöglichte. Dies sind nur einige eindrückliche Szenen von Veranstaltungen der Architektur, der Stadt- und der Landschaftsplanung, die von der Urbanistin, Kuratorin, Kommunikationsexpertin und Inhaberin des Berliner Beratungsbüros sbca, Sally Below, initiiert, begleitet oder im Team realisiert wurden.

Ausstellungen und Diskussionsrunden mit internationalen und lokalen Partnern verschiedenster Disziplinen sind größtenteils Projekte, die durch ausdrucksstarke Bilder für sich sprechen können und mit einem enorm großen Aufwand an Organisation, Öffentlichkeitsarbeit und strategischer Planung verbunden sind. Oft werden Architekturkommunikation und die kulturellen Aspekte des Bauens jedoch nur als ästhetische oder soziale Add-ons verstanden, welche häufig die Frauen der Branche verantworten. Denn wirtschaftlich betrachtet, und so sehen es viele, braucht es keine Baukultur. Während Frau über Inhalt redet, verkauft Mann zeitgleich 100 Supermärkte. So sieht die Realität aus, von der Below im Zusammenhang mit der Männerdominanz der Baubranche spricht. Diese Diskrepanz globaler Wirtschaftstendenzen im Geschäft schlägt sich auf Frauen nieder. »Manchmal sind für ein Symposium zu einem bestimmten Thema so gut wie nur männliche Referenten zu finden, oder die Frauen wollen nicht. In diesem Fall eine Frau auf die Bühne zu holen, die inhaltlich nicht wirklich passt, nur damit eine Mischung gegeben ist, finde ich auch nicht richtig.« In der Architekturszene und vor allem auf Veranstaltungen zu Material und Technik, wie dem Symposium »Urbanes Bauen mit Holz und System« im September dieses Jahres, ist es nach wie vor eine Ausnahme, wenn Frauen als Expertinnen eingeladen sind.

Sally Below ist eine Akteurin der Baukultur, die sich zwischen verschiedenen Disziplinen und Baustellen im kleinen Format bewegt. Selbst keine Architektin, sind ihre Projekte im Bereich der Architektur und Stadtplanung situiert und bringen Menschen in verschiedenen Formaten zusammen. Baukultur definiert sie als Arbeitsfeld zur Gestaltung des eigenen Umfelds, als Motor für Veränderung von Städten, Gemeinden und Kommunen sowie als Werkzeug im Dienste des Gemeinwohls und der Lebensqualität von Bewohnern und Nutzern.

Anfang der 1980er Jahre, »zur wilden Westberliner Zeit«, kam die Hamburgerin nach Berlin und begann in der Kulturszene aktiv zu werden. Zunächst war dies nicht die Kultur im klassisch-traditionellen Sinn, sondern das Agieren und sich Behaupten in der Subkultur: kurz gefasst der Punk-Szene und dem Wohnen in besetzten Häusern. Spricht man über Entwicklungen im Feminismus, so hat die Subkultur sicherlich einiges bewirkt. Allerdings, und das betont Below, definierte man sich zu damaliger Zeit nicht so sehr über seine Weiblichkeit, sondern über das, was man machte. Doch auch hier gab es Grenzen. Einige der Protagonistinnen, wie beispielsweise die deutsche Musikproduzentin Gudrun Gut, sind heute noch immer der Ansicht, dass sie nicht dieselben Chancen hatten wie die Männer um sie herum.

Nach einiger Zeit in Berlin begann Below für den Filmregisseur Robert von Ackeren zu arbeiten, setzte sich immer mehr mit Kommunikation auseinander und besuchte hierzu zwei Jahre lang einen Abendstudien-gang an einem renommierten Institut. Das Interesse an der Architektur entwickelte sich über den Freundeskreis und ihren Partner. Häufig führten sie Diskussionen darüber, wie sich Architektur und Stadtentwicklung kommunizieren lassen. Denn dass es hier Defizite gibt, ist nach wie vor eine Tatsache. In einem Ausblick der Arch+ zum »Architekten als Kommunikator« wird deutlich, dass sowohl Akteure der Stadtplanung als auch Architekten noch die wohl am wenigsten wirtschaftsorientiert denkenden Teildisziplinen der Kultur- und Kreativwirtschaft sind und auch die inhaltlich fokussierte Öffentlichkeitsarbeit, die eine soziale Kompetenz symbolisiert, nur in den wenigsten Fällen gezielt betreiben.

Während des Aufbaus ihres eigenen Büros 1999 beteiligte sich Sally Below an der Entwicklung der »Temporären Gärten« auf der Fischerinsel Berlin und stellte im Rahmen dieses Projektes und der Zusammenarbeit mit vielen Landschaftsarchitekten fest, wie wichtig der Dialog über Stadt, öffentlichen Raum und soziale





Sally Below ist Beraterin für Strategien im urbanen Kontext, freie Kuratorin und Kommunikationsexpertin. Riccarda Cappeller, freie Architekturjournalistin, porträtierte sie.

Interaktion ist – Themen, die sich in späteren Konzepten widerspiegeln. Die Ausstellung »Transformers«, als eines ihrer ersten Projekte, realisierte sie beispielsweise zusammen mit der Journalistin und Kuratorin Francesca Ferguson in einem Projektraum im noch unsanierten Bikini-Haus Berlin. Mit einer Mischung aus Reflexionen zu aktuellen architektonischen Tendenzen und zeitgenössischer Kunst ging es hier um eine internationale Perspektive und gemeinsame Strategien der partizipatorischen, architektonischen Praxis sowie spontanen Interventionen im öffentlichen Raum. Es folgten die Mitarbeit an deutschen Beiträgen für die Architekturbienale in Venedig, zahlreiche Veranstaltungen und Werkstätten unter anderem für das Bundesbauministerium.

Wie der Architekturjournalist Niklas Maak in seinem Artikel »Bauen Frauen anders?« schreibt, war die Architektur lange den Männern vorbehalten, was viele Tätigkeiten der Baubranche und die – nicht nur sprichwörtlichen – Bauherrengespräche auch heute noch prägt. Frauen wird oft nicht so viel zugetraut. Was sich jedoch abzeichnet und vor allem an Initiativprojekten deutlich wird, ist, dass sie mehr Durchhaltevermögen beweisen und sich weniger auf eine Art Wettbewerb einlassen, als vielmehr den Dialog und die Zusammenarbeit zu suchen. Sally Below beschreibt in diesem Zusammenhang z. B. den langwierigen Prozess zur Akquisition von Fördergeldern für den Verein VorOrt, der maßgeblich von der Professorin Brigitte Hartwig, die Kommunikationsdesign an der Hochschule lehrt, sowie ihren Studierenden angetrieben wird. Weitere Mitglieder sind z. B. Mitarbeiter des Anhaltinischen Theaters, ein Steuerberater und Below als Vorstandsmitglied. Der Verein hat mit der Stadt Dessau einen Erbbaupachtvertrag für ein denkmalgeschütztes Gebäude ausgehandelt, das zu einem Nukleus für neue Kooperationen, Kreativwirtschaft und Kultur in einer schrumpfenden Stadt werden soll und Konflikte vorbeugen bzw. längerfristig vermeiden soll.

Ein Netzwerk, das ebenfalls nicht die Bühne der Hauptstadt sucht, sondern von Initiativen in »Klein- und Mittelstädten« wie Bernburg, Helmstedt und Merseburg als Impulsprojekt getragen wird und von Sally Below längere Zeit weiterentwickelt wurde, ist »Stadt als Campus«. Es zielt auf eine eigendynamische Stadtentwicklung in Zusammenarbeit von Wissenschaft, Verwaltung, Kultur, Wohnungswirtschaft und Initiativen ab und stieß Belows eigenes Forschungsthema an: Experiment Stadtag. »Wichtig für die Stadt in Zukunft«, so Below, »ist vor allem eine Mischung aus Expertentum und zivilgesellschaftlichem, privatwirtschaftlichem Engagement.«

Das Stadtmachen auf einer performativen Ebene sowie der Austausch darüber sind heute nicht mehr wegzudenken. Er ist die Grundlage dafür, die Beschaffenheit und politischen Strukturen unserer Wohn- und Lebensräume zu hinterfragen. Sally Below ist eine der Akteurinnen, die diesen Diskurs aktiv anstoßen und mit Ideenreichtum, Charisma und immer wieder neuem Input ein Podium bieten.

# Frauennetzwerke

## **GEDOK**

Die GEDOK ist der Verband der Gemeinschaften der Künstlerinnen und Kunstförderer e.V. Sie ist das älteste und europaweit größte Netzwerk für Künstlerinnen aus den Sparten Bildende Kunst, Literatur, Musik, Angewandte Kunst/ArtDesign sowie Interdisziplinäre Kunst/Darstellende Kunst. Gegründet wurde die »Gemeinschaft Deutscher und Oesterreichischer Künstlerinnenvereine aller Kunstgattungen« 1926 von der Kunstmäzenerin Ida Dehmel mit dem Ziel, Frauen in der Kunstbranche zu fördern. Heute gehören GEDOK über 2.600 Mitglieder in 23 deutschen Städten an. GEDOK will das Werk und die Leistung von Künstlerinnen in der Öffentlichkeit sichtbar machen und die Lebens- und Arbeitssituation von Künstlerinnen verbessern. Die Vereinigung setzt sich für Geschlechtergerechtigkeit in allen künstlerischen Bereichen ein. Um diese Ziele zu verwirklichen, ist GEDOK aktiv in nationalen und internationalen Kultureinrichtungen, politischen Gremien und Verbänden. Die Mitglieder werden sowohl ideell als auch finanziell unterstützt. Die Förderung erfolgt dabei in Form von Ausstellungen, Konzerten, Lesungen, Auszeichnungen und Stipendien. Der Verein versteht sich zum einen als kulturpolitischer Akteur und zum anderen als Netzwerk für die in ihm organisierten Künstlerinnen.  
[www.gedok.de](http://www.gedok.de)

## **FRAUENKULTURBÜRO NRW E.V.**

Die Angebote des Frauenkulturbüros NRW richten sich an nordrhein-westfälische Künstlerinnen aller Sparten. Das Frauenkulturbüro ist Forum und Netzwerk für Künstlerinnen und führt zugleich Fördermaßnahmen durch. Die regelmäßigen Förderprogramme umfassen den Künstlerinnenpreis NRW, das Stipendienprogramm »Präsenz vor Ort: Künstlerinnen mit Kindern« und den »Internationalen Austausch für Bildende Künstlerinnen mit Georgien und Armenien«. Daneben werden auch einzelne Projekte umgesetzt wie z.B. der Kongress »Frauen im Arbeitsmarkt Kultur«. Die Fördermaßnahmen können dabei unterschiedlichste Formen annehmen: Hearings, Symposien, Salons, Kunst- und Kulturmesen, Kunstausstellungen, Kataloge, Lesungen, Atelierbesuche, Künstlerinnengespräche, Konzerte, Filmpräsentationen und andere Formate werden genutzt.  
[www.frauenkulturbuero-nrw.de](http://www.frauenkulturbuero-nrw.de)

## **SPARKX – DAS LEADERSHIP-PROGRAMM FÜR FRAUEN IN MEDIEN-UNTERNEHMEN 2017–2019**

sparkx wird gefördert im Rahmen der Richtlinie »Fachkräfte sichern: weiter bilden und Gleichstellung fördern« durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds. Das Programm ist auf drei Jahre angelegt und richtet sich an Unternehmen aus der Medienbranche, also Film, TV, Radio, Publishing, IT, Games und Musik. Ziel ist es, Frauen in Medienunternehmen in ihren Karrieremöglichkeiten zu fördern und ihre Positionen nachhaltig zu verbessern. Die teilnehmenden Unternehmen entsenden jeweils eine Frau aus dem mittleren Management und eine/n Personalverantwortliche/n in gesonderte Weiterbildungsmaßnahmen. sparkx geht es um das Empowerment von Frauen und gleichzeitig soll das Thema Gleichstellungsmanagement nachhaltig im Unternehmen verankert werden. Die Unternehmen profitieren von der Erschließung des unternehmensinternen Potenzials, der stärkeren Bindung der Mitarbeiterinnen und der Steigerung der Arbeitgeberattraktivität. Um den flexiblen Veränderungen der Berufswelt gerecht zu werden, sind gemischte Führungsteams nachweislich unabdingbar. sparkx unterstützt Medienunternehmen dabei, mehr Frauen in Führung zu bringen.  
[www.epi.media/sparkx](http://www.epi.media/sparkx)

## **FRAU UND MUSIK – INTERNATIONALER ARBEITSKREIS E.V.**

Seit 1978 besteht der Arbeitskreis »Frau und Musik e.V.« mit Sitz in Kassel und dazugehörigem Archiv in Frankfurt am Main. Er ist ein Zusammenschluss von Komponistinnen, Musikerinnen, Musikwissenschaftlerinnen, Musikpädagoginnen, Musikinteressierten und -ausübenden aus zahlreichen Ländern. Sowohl die Situation von Frauen im heutigen Musikleben, als auch das weibliche Musikschaffen in der Vergangenheit sind im Betrachtungsfeld des Arbeitskreises. Er fördert die Integration von Frauen in möglichst vielfältige musikalische und kulturpolitische Organisationen und Institutionen. Der Verweis auf die mangelnde Präsenz von Komponistinnen, Dirigentinnen, Orchestermusikerinnen, Musikwissenschaftlerinnen und Professorinnen im Musikleben wird in den Medien, durch Kongresse und Konzertveranstaltungen angebracht. Der internationale Arbeitskreis »Frau und Musik« verfügt zudem über ein Archiv, das sich für Interpretinnen, Wissenschaftlerinnen, Journalistinnen und Studentinnen als wichtige Anlaufstelle erwiesen hat.  
[www.archiv-frau-musik.de](http://www.archiv-frau-musik.de)

## **MUSIC INDUSTRY WOMEN**

Der Monitoringbericht des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie von 2013 mit seinen Daten zu Frauen in der Musikwirtschaft gab den Ausschlag für die Gründung von Music Industry Women. Die Musikwirtschaft lag mit ihrem Frauenanteil von 42,9 Prozent im Bereich Tonträger und Musikverlage zwar im Mittelfeld der Kultur- und Kreativwirtschaft, ein Blick auf die Führungsebene offenbarte jedoch ein großes Ungleichgewicht und die Unterrepräsentation von Frauen. Seit 2015 besteht daher Music Industry Women, ein Netzwerk für Frauen in der Musikwirtschaft innerhalb des Verbandes unabhängiger Musikunternehmen e.V. (vut). Das Netzwerk wurde gegründet, um mehr Sichtbarkeit und Mitgestaltung von Frauen in der Musikbranche zu erreichen. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf Frauen in Führungsverantwortung und als Gründerinnen. Dazu wurde ein Mentoring-Programm ins Leben gerufen, dessen bereits zweite Runde im Herbst dieses Jahres startet. Darüber hinaus versteht sich Music Industry Women als Plattform für Vernetzung, Austausch und Weiterbildung.  
[www.vut.de/vut/gremien/music-industry-women](http://www.vut.de/vut/gremien/music-industry-women)

## **THEATER.FRAUEN**

Warum gibt es nach wie vor so wenige Intendantinnen? Wie bekommt man als junge Regisseurin den Fuß in die Bühnentür? Wie können sich Frauen in Theaterberufen besser vernetzen? Diese Fragen stellten im Januar 2015 Frauen aus der Theaterpraxis, der Wissenschaft und der Kulturpolitik im Rahmen des Symposiums »Theater.Frauen« an der Freien Universität Berlin. Im Anschluss fiel der Entschluss, Theater.Frauen zu einer Plattform zu machen, über die sich Frauen vernetzen, austauschen und ihre Ideen teilen können. Ziel ist es, dass Frauen im Theater sowohl auf beruflicher Ebene gleichgestellt werden als auch inhaltlich genauso vielseitig repräsentiert werden wie die männlichen Kollegen. Theater.Frauen ist somit eine Community, in der tolle Stücke und Produktionen von/mit/über interessante Frauen vorgestellt werden, in der man sich Rat holen kann, Probleme diskutiert, Mentorinnenschaften geknüpft, Jobangebote geteilt werden können und und und ...  
[www.facebook.com/pg/theater.frauen](http://www.facebook.com/pg/theater.frauen)

### **PRO QUOTE BÜHNE**

Gerade frisch gegründet setzt sich Pro Quote Bühne für mehr Geschlechtergerechtigkeit an deutschen Bühnen ein. In dem im Oktober 2017 erschienenen Manifest fordert der Verein eine Frauen-Quote von 50 Prozent in künstlerischen Führungspositionen, das heißt 50 Prozent Inszenierungen von Regisseurinnen auf den großen Bühnen, 50 Prozent Hausregisseurinnen, 50 Prozent Schauspielregisseurinnen und Intendantinnen. Weitere Zielsetzung ist eine paritätische Besetzung von Kommissionen, in deren Verantwortung die Besetzung von Intendanzen fällt. Außerdem sollen die Verwendung von öffentlichen Mitteln in Bezug auf ihre Verteilung auf Männer und Frauen offengelegt werden, sodass Lohngleichheit bei gleicher Leistung erreicht werden kann. Essentiell sind auch Strukturänderungen, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie am Theater verbessern. Ziel sei ein Theater, »das die Belange aller Menschen widerspiegelt«.

### **MÖRDERISCHE SCHWESTERN E.V.**

Mörderische Schwestern e.V. setzt sich das Ziel, die von Frauen verfasste deutschsprachige Krimiliteratur zu fördern. Die rund 500 Autorinnen aus mehreren europäischen Ländern unterstützen sich gegenseitig in allen schriftstellerischen Bereichen rund um den Krimi – ob klassische Arbeit am Text, Tipps zu Veröffentlichungsmöglichkeiten, Fachfragen zu Forensik, Rechtlichem oder dem Erfahrungsaustausch, die Mörderischen Schwestern helfen sich untereinander, soweit es geht. Hinzu kommt ein verstärktes politisches Engagement des Vereins in den letzten Jahren, vor allem zu Fragen des Urheberrechts. Seit einigen Jahren vergeben die Mörderischen Schwestern ein Arbeitsstipendium in Höhe von 1.500 Euro für Autorinnen deutscher Sprache in der Spannungsliteratur, da es gerade Frauen sind, die durch Alters- oder Aufenthaltsbeschränkungen keine Chancen haben, an klassischen Stipendientauschreibungen teilzunehmen. Das Stipendium der Mörderischen Schwestern bietet die Chance, der unterrepräsentierten deutschen Kriminalliteratur von Frauen in Verlagshäusern, im Buchhandel und bei Preisvergaben eine Stimme zu geben. Des Weiteren verleiht das Netzwerk seit 2009 alle drei Jahre »Die goldene Auguste« an eine Person, die sich um den von Frauen geschriebenen Krimi verdient gemacht hat. Zuletzt erhielt 2015 Nina George den Preis. Einmal im Jahr treffen sich die Mörderischen Schwestern in Deutschland zur Vollversammlung. Hinzu kommen Aktivitäten vor Ort in den »Regiogruppen«, wo Lesungen organisiert, Fachtreffen und Besichtigungen veranstaltet oder Schreibwochenenden abgehalten werden. [www.moerderische-schwestern.eu](http://www.moerderische-schwestern.eu)

### **BÜCHERFRAUEN E.V.**

BücherFrauen e.V. ist ein Branchen-Netzwerk, das 1990 nach dem Vorbild der englischen Women in Publishing in München gegründet wurde. Das Branchen-Netzwerk vereint die Interessen von rund 950 Frauen, die angestellt oder freiberuflich mit Büchern zu tun haben. Die bundesweit in Regionalgruppen organisierten BücherFrauen bestimmen die Schwerpunkte ihrer regelmäßig stattfindenden Treffen eigenständig: von Fachvorträgen zu Berufsbildern und -themen bis hin zu berufsbezogenen Fragen wie Altersversorgung, Arbeitsorganisation, Gehaltsverhandlung und internen Stammtischen. Des Weiteren bringen die Mentoring-Projekte in mehreren Regionalgruppen weibliche Nachwuchskräfte mit Führungsfrauen zusammen. Über einen begrenzten Zeitraum wird die junge Kollegin von der berufserfahreneren Mentorin beraten und in ihrer beruflichen Entwicklung unterstützt. Ein Forum für den fachlichen Austausch schaffen, Fortbildungen anbieten, »Seilschaften« bilden, also Kontakte schaffen und ggf. Jobs und Aufträge vermitteln, vor allem aber frauenspezifische Interessen in der Buchbranche vertreten, gehören zu den Säulen des Netzwerks. [www.buecherfrauen.de](http://www.buecherfrauen.de)

### **DIE AUTORINNENVEREINIGUNG E.V.**

Die Autorinnenvereinigung ist das einzige internationale und Genre-übergreifende Netzwerk für Schriftstellerinnen, die in deutscher Sprache schreiben und publizieren. Das Netzwerk setzt sich für mehr weibliche Präsenz in der Literatur ein. Es fördert Autorinnen, fordert aber auch mehr Selbstbewusstsein von ihnen. Der Verein kürt regelmäßig eine Autorin des Jahres, zuletzt die Schriftstellerin Marion Tauschwitz; außerdem vergibt er in unregelmäßigen Abständen ein Projektstipendium. Der internationale Verein führt jährlich den Goldstaub-Wettbewerb in den Genres Prosa und Lyrik durch. Darüber hinaus unterstützt die Autorinnenvereinigung Autorinnentreffen, Diskussionen, Lesungen und Weiterbildungen. Regionale Autorinnentreffen, vor allem in Berlin, Düsseldorf oder München, stellen die bundesweite Möglichkeit dar, sich mit anderen Schriftstellerinnen und Autorinnen zu verbinden, über Projekte zu diskutieren und Erfahrungen mit Verlagen sowie Lektoren und Agenturen auszutauschen. [www.autorinnenvereinigung.eu](http://www.autorinnenvereinigung.eu)

### **GOLDRAUSCH KÜNSTLERINNENPROJEKT**

Das Goldrausch Künstlerinnenprojekt bietet Bildenden Künstlerinnen ein umfassendes Programm zur Professionalisierung. Ein einjähriges Postgraduiertenseminar vermittelt berufsspezifische Kenntnisse, die für die komplexen Erfordernisse einer selbständigen künstlerischen Tätigkeit notwendig sind. Insofern wendet sich das Programm an Bildende Künstlerinnen, die ihre Ausbildung abgeschlossen und erste Berufserfahrungen erworben haben. Es gibt keine Altersbeschränkung, die Teilnahme ist Dank Förderung durch den Berliner Senat und den Europäischen Sozialfond (ESF) kostenfrei. Ziel des Goldrausch Künstlerinnenprojektes ist es, die jeweils 15 Teilnehmerinnen in ihrer erfolgreichen Berufstätigkeit zu unterstützen – durch die Aneignung von Wissen und Kompetenzen im Kursprogramm sowie durch eine öffentlichkeitswirksame Präsentation der künstlerischen Arbeit und gezielte Netzwerkbildung. Die Anwendbarkeit auf die jeweiligen künstlerischen Strategien und damit die Entwicklung individueller Handlungsperspektiven für den beruflichen Werdegang stehen ebenso im Fokus wie das selbstbewusste Agieren der Künstlerinnen in Kunstöffentlichkeit und Kunstmarkt. [www.goldrausch-kuenstlerinnen.de](http://www.goldrausch-kuenstlerinnen.de)

### **DIGITAL MEDIA WOMEN E.V.**

Mit der Gründung im Jahr 2010 hat sich der Verein das Ziel gesteckt, die Sichtbarkeit von Frauen in der Digitalbranche zu erhöhen und sich für eine gleichberechtigte Teilhabe einzusetzen. Das Netzwerk soll den Frauen den Rücken stärken und durch Gespräche mit anderen Frauen ihr Selbstbewusstsein aufbauen. Der Verein möchte Frauen, die in der Digitalbranche arbeiten, miteinander vernetzen. Dazu gehört auch die Kooperation mit anderen Initiativen aus Wirtschaft und Politik, um frühzeitig junge Frauen und Mädchen für Technologie zu begeistern und zu mündigen Diskussionspartnerinnen zu machen. Es geht dem Verein um Diversität und Vielfalt und zwar überall: auf Podien, bei Veranstaltungen und in Unternehmen. Daher sind die Digital Media Women auch ein Verein, der Männer nicht ausschließt, sondern begrüßt. Eine Tätigkeit in der Medienbranche soll keine Voraussetzung für die Teilhabe an dem Verein sein, denn Digitalisierung berühre im Grunde alle. Es können sich alle engagieren und angesprochen fühlen, die sich mit dem digitalen Wandel beschäftigen, denn mit seinen neun Standorten deutschlandweit steht der Verein Interessierten zur Seite. [www.digitalmediawomen.de](http://www.digitalmediawomen.de)

## DESIGNERINNEN FORUM

Das designerinnen forum e.V. ist ein Zusammenschluss von Designerinnen aus den Sparten Foto-, Grafik-, Interieur-, Keramik-, Kommunikations-, Mode-/Bekleidungs-, Produkt-, Schmuck- und Textildesign, die selbständig oder angestellt tätig sind. Ziel des designerinnen forums ist es, die bisherige Unterrepräsentanz von Designerinnen in der Wirtschaft, in Forschung und Lehre sowie in den Berufsverbänden und Institutionen abzubauen und Kompetenz und Leistungen der weiblichen Berufsangehörigen öffentlich sichtbar zu machen. Dazu wird der bereichsübergreifende Austausch von Designerinnen aller Fachrichtungen und Frauen angrenzender Berufsbereiche gesucht und befördert. Weitere Ziele sind Hilfestellung beim Berufseinstieg, bei der Wiederaufnahme des Berufs und während der Berufsausübung sowie die Beratung von Studieninteressentinnen und Förderung von Design-Studentinnen.

[www.designerinnen-forum.org](http://www.designerinnen-forum.org)

## INTERNATIONAL GENDER DESIGN NETWORK

Design ist ein essentieller Teil des täglichen Lebens und der Umwelt. Trotzdem wird der Effekt von Gender auf Design, genauer auf die Produktion, die Distribution und den Gebrauch, immer noch unterschätzt. Bis heute gibt es keine gleichberechtigte Teilhabe von Designerinnen in allen Designbereichen. Aus diesem Grund hat das international Gender Design Network (iGDN) es sich zur Aufgabe gemacht, die Verknüpfung von Gender und Design auf die Agenda zu bringen. Durch zahlreiche Veranstaltungen und eine Plattform haben sich Menschen aus der ganzen Welt sowie aus verschiedensten Designbereichen zu einem einflussreichen Netzwerk zusammengefunden. Ziel ist es, die Diskussion rund um das Thema zu intensivieren und das Verständnis, wie wichtig Gender für Design ist, zu präzisieren. iGDN möchte das Bewusstsein für gesellschaftliches Gendering im Design stärken und auf kritische, offene Art und Weise Themen diskutieren. So soll ein Wandel hin zu einer Anerkennung und Unterstützung von Vielfalt und zu geschlechtergerechten Designtheorien und -praktiken bewirkt werden. iGDN wurde 2013 in New York gegründet. Mittlerweile gibt es auf der ganzen Welt Vertretungen – auch in Deutschland.

[www.genderdesign.org](http://www.genderdesign.org)

## PRO QUOTE MEDIEN

»Männer bestimmen, was wir lesen, hören und sehen. Wir brauchen eine Berichterstattung, die die gesamte Gesellschaft abbildet« – dieser Herausforderung nimmt sich seit Juni 2012 der Verein Pro Quote Medien an. Pro Quote Medien ist ein Zusammenschluss von Medienschaffenden mit dem Ziel, die berufliche Gleichstellung von Frauen im Vergleich zu Männern in Medienberufen zu fördern. Dazu soll insbesondere eine Frauenquote in Führungspositionen auf sämtlichen Hierarchieebenen in deutschen Redaktionen erreicht werden. Um dieses Ziel durchzusetzen, vertreten sieben Journalistinnen aus Print, Online, TV und Radio als Vorstand die Interessen der Mitglieder und treten in der Öffentlichkeit für die Ziele ein. Zudem haben sich sieben Pro-Quote-Regionalgruppen gegründet – in Hamburg, Berlin, Köln, München, in Westfalen, Baden-Württemberg und im Rhein-Main-Gebiet. Die Arbeitsgemeinschaften beschäftigen sich mit den Themen Studien, Karriereförderung, Kampagnen, Kooperationen, Mitgliederakquise, Öffentlichkeitsarbeit, Newsletter und Facebook sowie interne Kommunikation und Technik. Gemeinsam kämpfen sie für Gleichberechtigung in der Medienbranche, prangern Missstände an und üben Druck auf Verantwortliche aus. Denn Pro Quote Medien hat sich auf die Fahne geschrieben: »Wir wollen die Frauenquote – jetzt!«.

[www.pro-quote.de](http://www.pro-quote.de)

## PRO QUOTE REGIE

Pro Quote Regie ist eine Gleichstellungsinitiative in der Film- und Fernsehbranche, die von über 370 Regisseurinnen in Deutschland initiiert wurde. Ziel der Initiative ist eine geschlechterparitätische Besetzung von staatlichen Filmfördergremien und die Erhöhung des Anteils von Regisseurinnen am deutschen Fernsehprogramm und an deutschen Filmproduktionen. Für Deutschland fordert Pro Quote Regie eine umfassende soziologische Studie zu Werdegang und beruflicher Situation von Regisseurinnen sowie zur Vergabepaxis von Sendern und Fördergremien unter Gendergesichtspunkten. Darüber hinaus soll eine paritätische Besetzung der Entscheidungsgremien aller Filmförderungen und eine Quote für die Vergabe von Regieaufträgen im Fernseh- und Filmbereich erreicht werden. Der Stufenplan dazu lautet: 30 Prozent in drei Jahren, 42 Prozent in fünf Jahren und 50 Prozent in zehn Jahren.

[www.proquote-regie.de](http://www.proquote-regie.de)

## WOMEN IN FILM AND TELEVISION

Ein internationales Businessnetzwerk für Frauen in der Film- und Fernsehbranche und den digitalen Medien – genau das ist Women in Film and Television (WIFT). WIFT Germany vernetzt Medienfrauen und bietet ein Forum für kontinuierlichen Austausch, kollegiale Unterstützung und professionelle Zusammenarbeit. WIFT Germany ist mit anderen internationalen und nationalen film- und medienpolitischen Verbänden vernetzt und selbst Teil des globalen Netzwerkes WIFT International mit mehr als 13.000 Frauen in 40 Ländern. Dabei setzt sich WIFT Germany besonders für die Gleichstellung und die gleiche Bezahlung von Frauen und Männern in allen Bereichen der Medienbranche ein: in den Redaktionen und Produktionsfirmen, bei der Filmförderung und am Set – vor und hinter der Kamera. Weiteres Ziel ist es, eine differenziertere Darstellung der Rollenbilder von Männern und Frauen in Film und Fernsehen zu erreichen. Damit dies gelingt, organisiert WIFT Germany regelmäßige Branchentreffen, Weiterbildungen und Screenings in Berlin, Hamburg, Hannover, Köln, München und Stuttgart und veranstaltet Events zur Berlinale, dem Internationalen Frauenfilmfest Dortmund | Köln, dem Filmfest Hamburg und dem Münchner Filmfest.

[www.wiftg.de](http://www.wiftg.de)

## WOMEN IN GAMES

Women in Games (WIGJ) ist eine internationale Non-Profit-Organisation, die mehr Frauen in der Spieleindustrie rekrutiert und jene, die bereits in der Branche sind, unterstützt. Außerdem wird dafür gesorgt, dass Einzelpersonen und Unternehmen verstehen, dass eine vielfältigere Belegschaft zu mehr Produktivität und finanziellem Erfolg führt. WIGJ wurde 2009 als Women in Games Jobs gegründet und 2011 als gemeinnützige Organisation beziehungsweise Community Interest Company fortgeführt. Aktuell umfasst das professionelle Netzwerk mehr als 5.000 Frauen aus den Branchen Videospiele, Mobile und Online Games sowie E-Sport.

[www.womeningames.org](http://www.womeningames.org)



**Impressum:** Politik & Kultur Dossiers erscheinen als Beilage zu Politik & Kultur, der Zeitung des Deutschen Kulturrates, herausgegeben von Olaf Zimmermann und Theo Geißler. **Erscheinungsort:** Berlin **Kontakt:** Deutscher Kulturrat e.V., Mohrenstraße 63, 10117 Berlin, Tel.: 030 . 226 05 28 - 0, Fax: - 11, post@kulturrat.de, www.kulturrat.de **Redaktion:** Olaf Zimmermann (Chefredakteur, V.i.S.d.P.), Gabriele Schulz (Stv. Chefredakteurin), Theresa Brüheim (Chefin vom Dienst) **Redaktionsassistent:** Seda Gül Inan, Susann Pfarr **Redaktionsschluss:** 13. Oktober 2017 **Gestaltung:** 4S Design, Berlin **Fotos:** Meiko Herrmann, Berlin **Profilfotos:** Olaf Zimmermann, Gabriele Schulz © Tim Flavor; Monika Grütters © Christof Rieken; Annette Häfelinger © Frank Blümler; Anett Graf © Gamesforge AG; Michael Lehmann © Sabine Finger; Andreas Estevan Schreyer © Andreas Estevan Schreyer; Désirée Vach © Anke Peters; Monika Schulz-Strelow © FidAR/Ralf Rühmeier; Elke Holst © Barbara Dietl; Beatrice Kramm © Oliver Lang; Britta Poetzsch © Simone Scardovelli; Elisabeth Ruge © Stefan Nimmesgern; Adriana Altaras © Jakob Börner; Valie Export © Herta Hurnaus; Sally Below © Milena Schlösser **Verlag:** ConBrio Verlagsgesellschaft mbH, Brunnstraße 23, 93053 Regensburg, Telefon: 0941 . 945 93 - 0, Fax: - 50, info@conbrio.de, www.conbrio.de **Druck:** Freiburger Druck, Freiburg **ISBN:** 978-3-947308-02-6 **ISSN:** 1865-2689 **Hinweise:** Sollte in Beiträgen auf das generische Femininum verzichtet worden sein, geschah dies aus Gründen der besseren Lesbarkeit. Selbstverständlich sind immer weibliche als auch männliche Gruppenangehörige einbezogen. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung des Deutschen Kulturrates wieder. Alle veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. **Förderung:** Gefördert aus den Mitteln Der Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien auf Beschluss des Deutschen Bundestages.

Frauen, die nichts fordern,  
werden beim Wort genommen —  
sie bekommen nichts.

SIMONE DE BEAUVOIR