

# Auf dem Weg *nach oben*

Frauen in **Führungspositionen**  
des Musik-Managements

*Von Eva Blaskewitz*

**L**ena Hug liebt ihren Job. Als Geschäftsführerin der Brühler Schlosskonzerte ist sie für alles außer der künstlerischen Planung verantwortlich: Verträge mit den Musikern schließen, Anreise und Proben organisieren, Pressearbeit, Werbung und Ticketverkauf koordinieren, Sponsoren gewinnen, ein Team zusammenstellen, das am Nachmittag, wenn sich die Türen hinter dem letzten Museumsbesucher geschlossen haben, das prunkvolle Rokoko-Treppenhaus des Brühler Schlosses Augustusbürg in einen Konzertsaal verwandelt. Eine Fülle an unterschiedlichen Aufgaben, Kontakt mit vielen Menschen vom Bühnentechniker bis zum Vorstandsvorsitzenden: Langweilig ist es Lena Hug nicht geworden, seit sie die Stelle vor 15 Jahren angenommen hat. Die Kehrseite: Arbeitstage vom frühen Morgen bis Mitternacht sind keine Seltenheit. „Wenn ich Kinder hätte,

könnte ich diesen Job nicht machen.“ Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben: Nicht nur, aber gerade im Kulturbereich ein großes Thema. „Man unterschätzt, wenn man anfängt, wie flexibel man sein muss“, sagt Jana Scheele, die als Inspizientin in Heidelberg begonnen hat und seit vier Jahren Orchestermanagerin der Münchner Philharmoniker ist. Unregelmäßige, schwer kalkulierbare Arbeitszeiten und die hohe Einsatzbereitschaft, die vorausgesetzt wird, machen ein geregeltes Familienleben nahezu unmöglich. Das betrifft nicht nur Frauen. Aber, meint Jana Scheele: „Die gesellschaftliche Erwartung an eine Frau, sich anzupassen und Kompromisse einzugehen, ist immer noch höher als die an einen Mann.“

Immerhin ist auch im Kulturbereich während der Corona-Zeit die Erkenntnis eingesickert, dass sich manche Arbeiten ebenso gut am heimischen Computer wie im Büro erle-



Foto: Franziska Burr

**Jana Scheele, Orchestermanagerin der  
Münchner Philharmoniker**



Foto: Frank Schinski

**Judith Schlosser, künstlerische Planerin beim Symphonieorchester des Bayerischen Rundfunks**

digen lassen und dass der Betrieb nicht zum Stillstand kommt, wenn jemand sein krankes Kind ein paar Tage lang zuhause betreut. Und mancherorts geraten derzeit alte Gewissheiten ins Wanken. So erlebt es Julia Sinnhöfer, leitende Programmplanerin bei den Festspielen Mecklenburg-Vorpommern: Dort hat sich die neue Intendantin mitten in der Festivalzeit ein paar Tage frei genommen, um einen kurzen Sommerurlaub mit ihren Kindern verbringen zu können. „So etwas war auf der Leitungsebene bis dato undenkbar“, sagt Julia Sinnhöfer, die selbst Mutter einer kleinen Tochter ist. „Aber warum eigentlich muss die Intendantin eines Festivals, warum muss jemand, der in leitender Positi-

künstlerischen Bereich: Nach Angaben des Deutschen Musikinformationszentrums haben beispielsweise Männer 117 der 120 derzeit besetzten Generalmusikdirektorenstellen bei öffentlich finanzierten Orchestern inne, nur drei GMDs sind Frauen. Eine Internetrecherche im Mai ergab, dass von den Orchesterdirektoren- und Orchestermanagement-Stellen ungefähr 60 Prozent in Männerhand sind. Und in Theatern und Opernhäusern finden sich auf der obersten Leitungsebene etwa 25 Prozent Frauen, auf der zweiten Ebene – also bei Spartenleitern wie den Schauspiel- oder Operndirektoren – 35 Prozent, so schätzt Prof. Dr. Thomas Schmidt, Leiter des Master-Studiengangs „Theater- und Orchestermanagement“ an der Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Frankfurt. Er hat auch eine Erklärung parat: „In den Organisati-

## Gibt es weibliche und männliche Führungsstile, agieren Frauen in Leitungspositionen empathischer?



Foto: Oliver Borchert

on in einem Konzerthaus arbeitet, bei jedem Konzert präsent sein? Es gibt doch genügend Leute, die sie vertreten können!“

An solchen Stellschrauben lässt sich drehen, um den Betrieb familienfreundlicher zu gestalten. Dennoch: Das Konzertleben spielt sich naturgemäß in den Abendstunden und am Wochenende ab; wer in diesem Bereich arbeiten möchte, muss Kompromisse im Familienleben eingehen. Das ist aber bei Weitem nicht der einzige Grund, warum Frauen auf den Chefesseln des Musik-Managements nach wie vor in der Minderheit sind.

Belastbare Zahlen dazu gibt es nicht, aber Vergleichsgrößen. Etwa aus dem

onen, die verantwortlich sind für die Vergabe von Leitungspositionen, in den Findungskommissionen, in Orchestervorständen, in den Gremien der Kommunen und Ministerien sitzen überwiegend Männer.“

Zum einen entstünden dadurch von Männern dominierte Verbindungen, zum anderen trauten sie Frauen oft zu wenig zu und entschieden sich auch deswegen im Auswahlverfahren oft wiederum für Männer. Thomas Schmidt hat sich auf die Fahnen geschrieben, diesen Mechanismus zu durchbrechen. 75 Prozent seiner Studienplätze gehen an Frauen, „nicht im Sinne einer Quote, sondern weil sie die besten sind.“ Und er begleitet sie gezielt auf dem Weg in Führungspositionen. Denn mehr Frauen an die Spitze zu bringen, sei unabdingbar. Nicht nur um der Geschlechtergerechtigkeit

**Julia Sinnhöfer, leitende Programmplanerin bei den Festspielen Mecklenburg-Vorpommern**

willen, sondern „weil sie reflektieren, hinterfragen, die Teams konsultieren, während Männer zu Entscheidungen im Alleingang tendieren. Frauen berücksichtigen in ihren Entscheidungen stärker ethische und soziale Aspekte. Und daran kommen wir nicht vorbei, wenn wir die Institutionen fit für die Zukunft machen wollen.“

Gibt es tatsächlich weibliche und männliche Führungsstile, agieren Frauen in Leitungspositionen wirklich empathischer, kompromissbereiter, sozialkompetenter? Die Meinungen darüber gehen auseinander, auch Studien ergeben kein einheitliches Bild. Aber das, was gemeinhin mit spezifisch weiblicher Führung assoziiert wird, ist im Bereich des Orchestermanagements jedenfalls eine gute Strategie, findet Jana Scheele von den Münchner Philharmonikern. Denn viele Konflikte ließen sich nicht lösen, indem man den Tarifvertrag auf den Tisch knalle, sondern nur durch Einfühlung und diplomatisches Geschick: „Wenn der Musiker nicht auf die Bühne gehen möchte, wird er nicht auf die Bühne gehen, und dann habe ich als Managerin immer das Nachsehen.“

Einen als weiblich apostrophierten Führungsstil zu pflegen, zugleich aber Durchsetzungsvermögen zu zeigen und sich Respekt zu verschaffen, erweist sich dabei für viele Frauen als Gratwanderung. „Wir haben von klein auf antrainiert bekommen, es allen recht zu machen und mit allen gut Freund zu sein“, sagt Judith Schlosser, Anfang 30 und beim Symphonieorchester des Bayerischen Rundfunks in der künstlerischen Planung tätig. „In manchen Situationen fällt einem das auf die Füße, weil man nicht ernst genommen wird.“

In ihrem Berufsleben hat Judith Schlosser gelernt, selbstbewusst aufzutreten. Dabei hilft ihr auch das Netzwerk ALMA, das sie gemeinsam mit Kolleginnen ins Leben gerufen hat: „Alliance of Leaders in Music and Arts“, ein Forum, in dem sich Frauen aus unterschiedlichen Berei-

chen des Kulturlebens austauschen, Wege im Umgang mit Herausforderungen suchen, Weiterbildungen und Seminare etwa zum Auftreten in der Öffentlichkeit, aber auch zu Themen wie Diversität und Nachhaltigkeit organisieren, „damit man nicht immer in der eigenen Suppe schwimmt, sondern Anregungen von außen erhält und eine Veränderung anstößt.“

Sich zu vernetzen: Das hält auch Birgit Meyer für einen Schlüssel, um verkrustete Strukturen aufzubrechen. Die Intendantin der Oper Köln engagiert sich vielfach für Frauen in Führungspositionen. Als Schirmherrin und Mentorin in einschlägigen Projekten, wie sie etwa der Deutsche Kulturrat mit seinem Programm „Frauen in Kultur & Medien“ aufgelegt hat. Als Opernhaus-Chefin, die Regisseurinnen große Produktionen anvertraut, statt sie auf die Werkstattbühne zu verbannen; die Abteilungsleitungen an Frauen vergibt und akzeptiert, dass eine junge Mutter dort anfangs nur zehn Stunden in der Woche arbeitet oder dass die Pressesprecherin den angesetzten Fernsehtermin nicht begleiten kann, weil sie ihr Kind aus der Kita abholen muss. „Ich gehe die nächsten Schritte mit. Es ist nicht damit getan zu sagen, hier hast du den Job, sieh zu, wie du zurechtkommst.“

Und Birgit Meyer ermutigt die Frauen, Kontakte untereinander zu pflegen, sich gegenseitig zu unterstützen, ihr Wissen zu teilen. Denn anders als den Männern, so beobachtet sie, fehlt es ihnen noch an tragfähigen Netzwerken. „Leider herrscht vielfach der Konkurrenzgedanke vor. Aber man muss sich klarmachen: Je mehr Frauen nach oben kommen und in ihrem Job erfolgreich sind, desto mehr Möglichkeiten tun sich für alle Frauen auf.“ Desto weniger müssen sie sich gegen Vorurteile durchsetzen. Desto eher finden ihre Bedürfnisse Gehör. Desto schneller werden Frauen in den Führungspositionen des Musiklebens Alltag. Und das wäre schließlich für alle gut. ■



Foto: Teresa Rothwangl

Birgit Meyer, Intendantin der Oper Köln