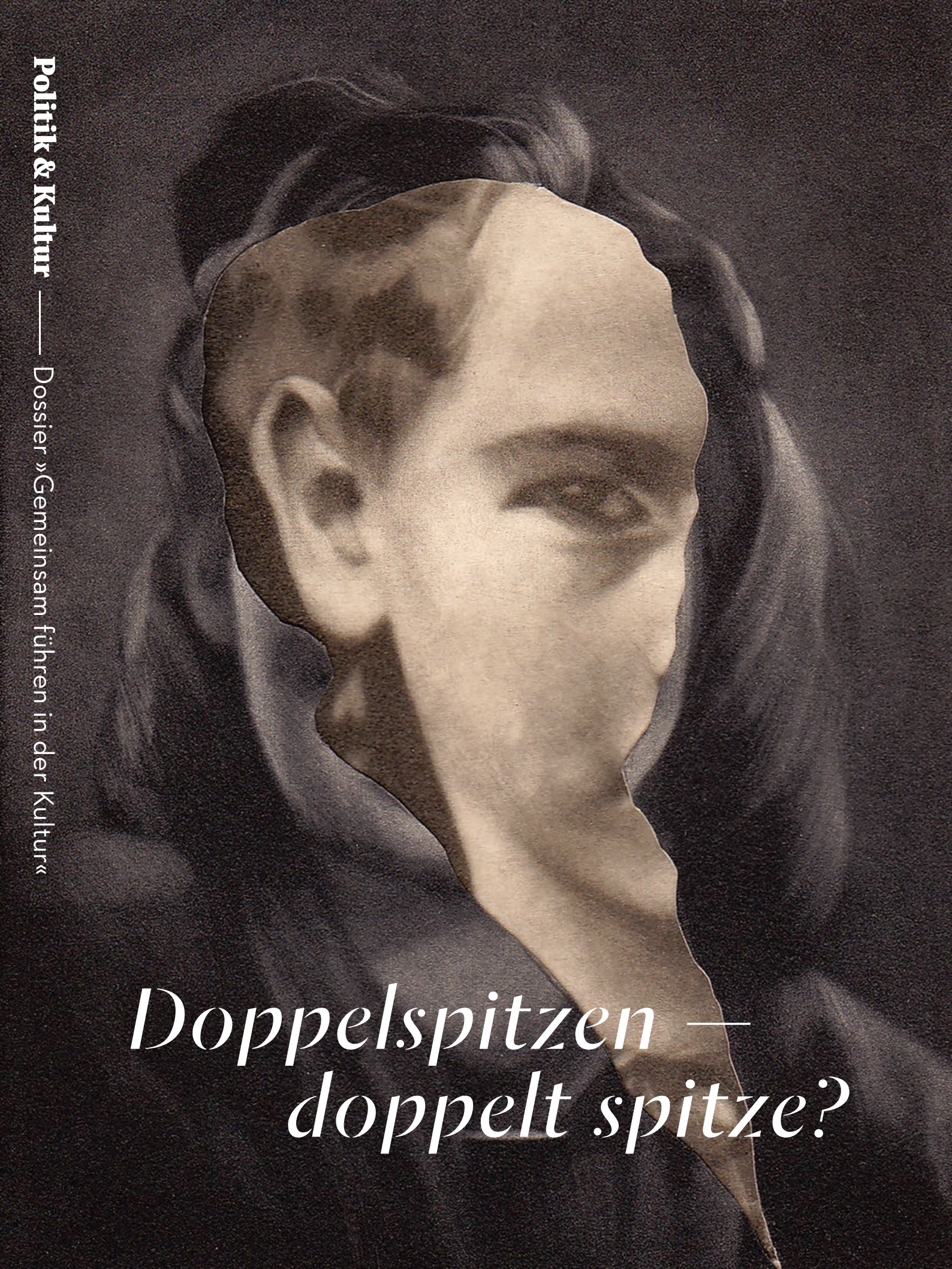


Doppelspitzen — doppelt spitze?

Die Künstlerin
Seit ihrem Studium in Breslau und Halle an der Saale hat sich Majla Zeneli, geboren 1980 in Tirana, künstlerisch den zwei großen Themenkomplexen Collage und Druckgrafik gewidmet. Besonders das aufwendige und facettenreiche Verfahren des aus dem 17. Jahrhundert stammenden Mezzotinto-Drucks mit seinen besonderen Möglichkeiten zur Erzeugung malerischer Qualität, bildimmanenter Stimmung und Atmosphäre hat sie dabei immer weiter für sich erschlossen.

Majla Zeneli setzt sich mit dem auseinander, was geblieben ist, und findet in Blick, Haltung und Habitus die Essenz der dargestellten Person. Auf eine mühsam mit dem Wiegemesser aufgeraute Kupferplatte überträgt sie die Umrisse und zeichnet mit einem Schabmesser freihändig die Partien ins Metall, die später aufgehellt sein sollen. Aus ihren Drucken lässt die in Berlin lebende Künstlerin poetische Collagen entstehen, deren physische Bildverletzungen uns als Betrachter an die eigene Verwundbarkeit erinnern und uns für die versteckte Gefühlswelt der Mitmenschen sensibilisieren.

Ausgangspunkt ihrer Arbeit ist fast immer die melancholisch anmutende Fotografie eines unbekannten Menschen. Die Mädchen und Jungen, Frauen und Männer auf diesen kostbaren Fundstücken sind nur noch durch ihr Porträt präsent, weder Künstlerin noch Betrachter kennen ihre Namen oder ihre Geschichte.

Alle Abbildungen: © Majla Zeneli, Courtesy: Jarmuschek + Partner www.jarmuschek.de

Doubletorial

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

Gabriele Schulz ist Stellvertretende Geschäftsführerin des Deutschen Kulturrates.

Sind Doppelspitzen – ein alter Hut, eine Mode, ein Erfolgsmodell, die Zukunft? Wahrscheinlich von allem ein bisschen. Klar ist allerdings, dass die Konstellationen, in denen gearbeitet wird, sehr unterschiedlich sind und sich daher Pauschalurteile verbieten. Zu verschieden sind die Organisationen, die Unternehmen und die Anforderungen, und vor allem zu unterschiedlich sind die Menschen. Der eine entfaltet seine Stärken im Team am besten und fühlt sich in einer Doppelspitze mit Dialog und Abstimmungen untereinander wohl. Die andere kann ihre Stärken am besten allein in einer Führungsposition nutzen, was eine Zusammenarbeit mit einem Team nicht ausschließt.

Doppelspitzen machen Sinn, wenn das Team verschieden ist. Sich in seinen Fähigkeiten ergänzen, unterschiedliche Stärken einbringen, die Schwächen wechselseitig kompensieren. Und Doppelspitzen brauchen auch den Wettbewerb untereinander. Nicht um sich gegenseitig zu besiegen, sondern um im Wettstreit gemeinsam besser zu werden. Und Doppelspitzen brauchen das Vertrauen untereinander, dass sich keiner der Partner auf Kosten des Anderen Vorteile verschaffen will.

Wie im richtigen Leben kann eine Doppelspitze die Erfüllung in der Berufstätigkeit oder auch die Hölle auf Erden sein. Eine Doppelspitze führt nicht zwangsläufig zu besserer Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Doppelspitzen können sich unterstützen, sie können sich ebenso Steine in den Weg legen. Es kommt, wie man so schön sagt, immer auf die Verhältnisse und vor allem auf die handelnden Personen an.

Doppelspitzen sind dann gut, wenn sie die Besonderheiten der einzelnen nicht einebnen, sondern kultivieren. Sie sollten kein Experimentierfeld sein, das der permanenten Betreuung durch Coaching bedarf.

Wenn Doppelspitzen zur Leitung von Institutionen ausgeschrieben werden, muss abgewogen werden, welche Vorteile ein solches Modell für die spezifische Situation und das spezielle Unternehmen oder die Institution bietet. Doppelspitzen sind keine Weltanschauung, sondern sinnvoller Pragmatismus.

Eine Doppelspitze, das wissen wir aus eigener Erfahrung, kann eine äußerst nützliche Maßnahme sein, um die gestellten Aufgaben möglichst optimal zu erfüllen.

Einleitung

Doubletorial

Olaf Zimmermann & Gabriele Schulz — 2

Ungehobenes Potenzial

Cornelie Kunkat — 6

Inhalt/ Impressum

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

Erscheinungsort: Berlin
Redaktionsschluss: 20. Juni 2020

Kontakt:
Deutscher Kulturrat e.V.
Taubenstraße 1, 10117 Berlin
Telefon: 030 . 226 05 28 - 0
Fax: 030 . 226 05 28 - 11
post@kulturrat.de, www.kulturrat.de

Redaktion:
Olaf Zimmermann (Chefredakteur, V.i.S.d.P.)
Gabriele Schulz (Stv. Chefredakteurin)
Theresa Brüheim (CvD)
Cornelie Kunkat

Verlag:
ConBrio Verlagsgesellschaft mbH
Brunnstraße 23, 93053 Regensburg
Telefon: 0941 . 945 93 - 0
Fax: 0941 . 945 93 - 50
info@conbrio.de, www.conbrio.de

ISBN: 978-3-947308-24-8
ISSN: 1865-2689

Gestaltung:
4S Design, Berlin

Druck:
Freiburger Druck, Freiburg

Autorenfotos:
Olaf Zimmermann: Tim Flavor
Gabriele Schulz: Deutscher Kulturrat
Cornelie Kunkat: Jil Kunkat
Meike Schlicht: Villagio-Photography/ Christoph Dörfler
Oliver Scheytt: Anke Beims, Deutschlandradio
Astrid Schreyögg: Foto-Studio Wallenberg
Christiane Funken: privat
Jörg Löwer: Peter Vogel
Lutz Hübner & Sarah Nemitz: Mathias Horn
Sasha Waltz: André Rival
Mariette Rissenbeek & Carlo Chatrian: Alexander Janetzko/Berlinale 2019
Sonja Walter: Felix Grünschloss
Stefanie König & Verena Weinkath: hoheluft
Anke Helle & Matja Mögel: Roderick Aichinger
Hans Jessen: Jan Michalko

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

Förderung:
Gefördert aus den Mitteln der Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien auf Beschluss des Deutschen Bundestages.

Der Blick von außen

Gemeinsam statt einsam
Meike Schlicht — 11

Ein positives erstes Funken reicht nicht aus
Oliver Scheytt im Gespräch — 14

Doppelspitzen und Coaching im Konfliktfall
Astrid Schreyögg — 18

Old-Boys-Networks …
Christiane Funken im Gespräch — 22

Bitte keine dogmatischen Diskussionen über Leitungsstruktur
Jörg Löwer — 24

Die gemeinsame Vision ist entscheidend
Heidi Kluth — 26

Der Blick von innen

Takes Two To Tango
Lutz Hübner & Sarah Nemitz — 28

Vertrauen, das über Zweifel & Ängste erhaben ist
Sasha Waltz im Gespräch — 31

Wir können Klischees bedienen!
Mariette Rissenbeek und Carlo Chatrian — 34

Eine gewisse Portion positiver Wahnsinn
Stephanie Jünemann & Ralf Schmitt im Gespräch — 37

Gemeinsam getragene Ergebnisse sind stärker
Sonja Walter — 40

Wir sind und bleiben Schwestern
Stefanie König & Verena Weinkath im Gespräch — 43

Das eigene Ego hinten anstellen
Anke Helle & Mateja Mögel im Gespräch — 46

Vom Kollektiv zur Doppelspitze
Hans Jessen — 50

Ungehobenes Potenzial

CORNELIE KUNKAT

Das Thema Führung ist im deutschsprachigen Kultursektor ein bislang vernachlässigter Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen, anders als in klassischen Wirtschaftsbereichen. Noch weniger Studien gibt es zum Thema Doppelspitzen, obwohl diese Führungskonstellation bei ihrem Zustandekommen – und noch stärker bei ihrem Zerbrechen – von den Medien regelmäßig begierig aufgegriffen wird, wie unlängst im Fall von SAP. Dem öffentlichen Interesse und der emotional bis ideologisch aufgeladenen Diskussion von Doppelspitzen in Medien und anderen Foren, entspricht die wissenschaftliche Beschäftigung mit dem Thema nicht.

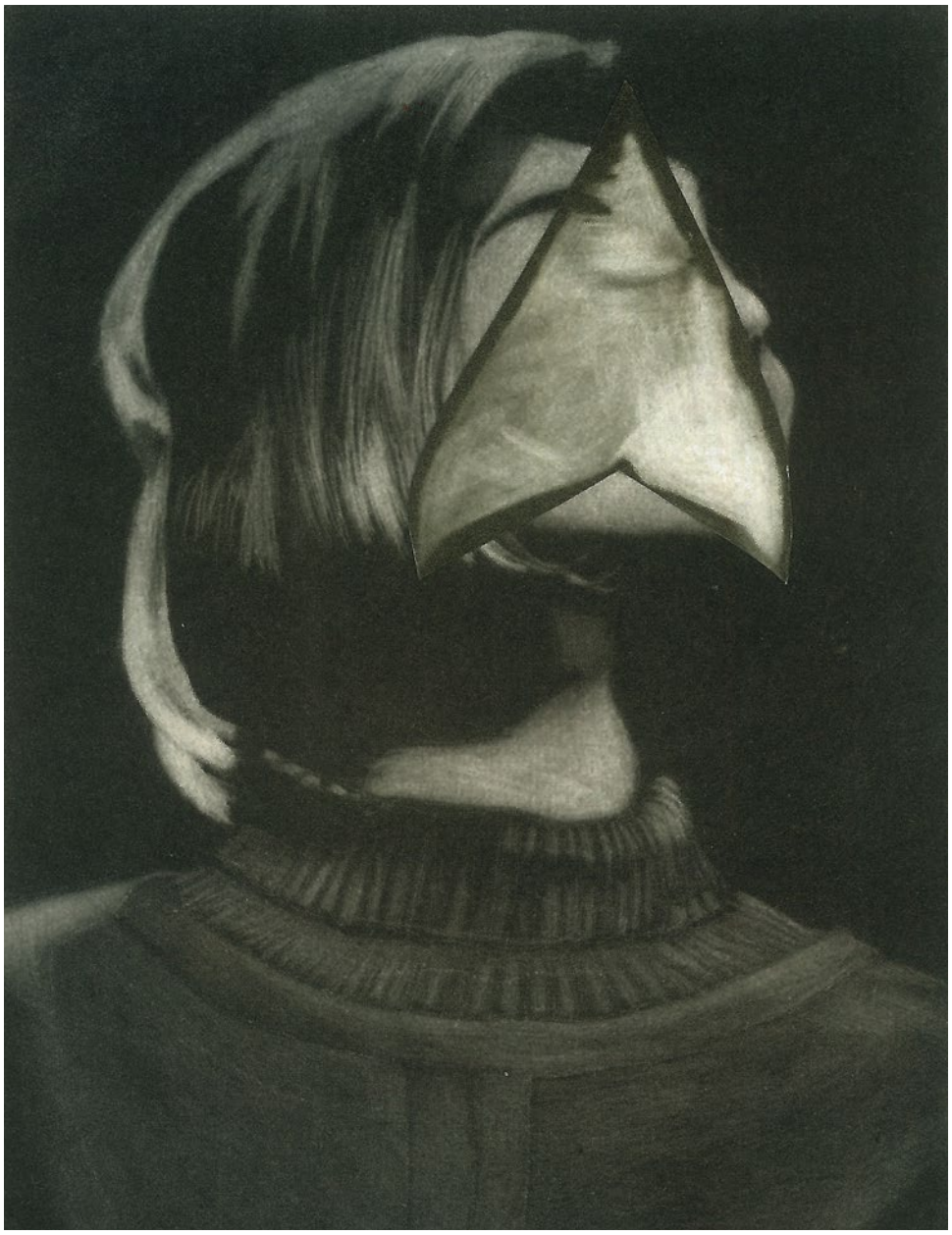
Da wundert es kaum, dass es im Kulturmanagement unter dem speziellen Blickwinkel der Geschlechtergerechtigkeit ebenfalls keine empirischen Untersuchungen zu dieser Führungsvariante gibt. Dabei wären vielen Fragen durchaus interessant, beispielsweise: Trägt die bis heute andauernde Sozialisation von Frauen dazu bei, dass die Anforderungen an Doppelspitzen – wie Vertrauen, Toleranz, Kooperation und Kommunikation – weiblichen Eigenschaften eigentlich eher entsprechen? Und sollten Frauen in Führungsduos nicht gerade deshalb besonders begehrte Partnerinnen sein? Belastbare Forschungsergebnisse zu dieser Korrelation gibt es jedoch leider noch nicht.

Der Grund für die wissenschaftliche Vernachlässigung könnte sein, dass das Kulturmanagement eine vergleichsweise junge Disziplin ist und hier entsprechend zeitversetzt Themen aufgegriffen werden, die in anderen Managementfeldern sowie international längst Gegenstand der Forschung sind. Eine interessante Ausnahme bildet hier eine Studie von Birgit Mandel (Universitätsverlag Hildesheim, 2018). Sie untersucht die Veränderungen im Cultural Leadership unter dem Generationenaspekt. Bezüglich des Forschungsrückstandes mutmaßt die Studie, dass im Kultursektor »von einer hohen Identitäts- und Arbeitsmotivation stiftenden Kraft des Gegenstandes Kultur« ausgegangen wird, die zur Folge hat, dass man lange nicht die Notwendigkeit sah, sich mit Führung strategisch und empirisch auseinanderzusetzen.

Das vorliegende Dossier kann diesen Umstand nicht wettmachen. Da aber im Kultursektor – und vielleicht am vehementesten im Bereich der darstellenden Künste – das Thema Doppelspitze diskutiert wird, verbunden mit dem Wunsch nach flacheren Hierarchien und der Infragestellung des männlichen Genie-Kultes, möchte sich dieses Dossier dem Für und Wider geteilter Führungsverantwortung widmen. Denn die Auseinandersetzung mit Doppelspitzen ist lohnend: Es ist naheliegend, dass freiwillige und eingespielte Doppelspitzen das Potenzial haben, kritisch durchdachte und auf einem breiteren Erfahrungshorizont basierende Ideen zutage zu fördern. Zudem bedürfen sie korrespondierender Eigenschaften und steter Auseinandersetzung ihrer Protagonisten. Ungehobenes Potenzial und andauernde Herausforderung liegen in diesem Führungsmodell nah beieinander.

Um der Komplexität des Themas gerecht zu werden, gliedern sich die vorliegenden Beiträge in »Blicke von außen« und »Blicke von innen«. Außen-Blicke gewähren die Soziologin und Geschlechterforscherin Christiane Funken, die Psychologin und Coach Astrid Schreyögg, Geschäftsführer Oliver Scheytt und Meike Schlicht, jeweils von Agenturen, die Kulturinstitutionen bei der Besetzung von Führungsfunktionen beraten, sowie zwei Berufsverbandsvertretungen, Heidi Kluth und Jörg Löwer, der die Bedürfnisse der Mitarbeitenden thematisiert. Alle diese Autoren gehen auch spezieller auf die verschiedenen Ausprägungen von Doppelspitzen ein.

Beim Blick von innen teilen Persönlichkeiten in Einzel- oder Doppelinterviews ihre Erfahrungen als Teil einer Doppelspitze. Einige von ihnen arbeiten erst seit Kurzem in dieser Konstellation erfolgreich zusammen, die meisten bereits seit vielen Jahren. Sie sind Kreative, Leiterinnen von Ensembles, Kulturinstitutionen oder Unternehmen der Kreativwirtschaft. Sie sind unterschiedlichen Alters und Geschlechts. Negative Erfahrungen werden von ihnen unumwunden thematisiert. Folgende Autorinnen und Interviewpartner kommen hier zu Wort: Carlo Chatrian & Mariette Rissenbeek, Lutz Hübner & Sarah Nemitz,



Cornelie Kunkat ist Referentin für Frauen in Kultur & Medien beim Deutschen Kulturrat.

Anke Helle & Mateja Mögel, Stephanie Jünemann & Ralf Schmitt, Stefanie König & Verena Weinkath, Sonja Walter und Sasha Waltz.

Ihre facettenreichen Einblicke in geteilte Führung beleuchten positive Effekte ebenso wie Fallstricke und stereotype Assoziationen mit Doppelspitzen. In diesem Sinne möchte das Dossier unideologische Anregungen geben, wie Führung im Team gelingen kann. Alle Leserinnen und Leser sind eingeladen, individuell auszuloten, ob sie oder er sich in den beschriebenen Erfahrungen und Prämissen wiederfindet oder welche dargelegten Problemlösungsstrategien man sich selbst zu eigen machen kann, wenn man das Arbeiten in einer Doppelspitze anstrebt.

Eines der zentralen Erkenntnisse der bereits erwähnten Studie von Birgit Mandel ist, dass sich ältere und jüngere Führungsgenerationen im Kultursektor hinsichtlich ihrer angestrebten Führungsstile und jeweiligen Arbeitsorganisation unterscheiden. Diese Erkenntnis bestätigen die hier versammelten Interviews und Aufsätze nicht. Lediglich auf die Arbeitsorganisation bezogen, entsprechen die jüngeren Interview-Partnerinnen wie Mateja Mögel und Anke Helle (Chefredakteurinnen der »freundin«) der erwähnten Studienerkenntnis, wenn sie berichten, wie stark sie auf Digitalisierung, Transparenz, schnelle Entscheidungswege und flexible Arbeitsstrukturen setzen. Zudem haben ihre Äußerungen auch einen ideologischen Ansatz, wenn sie hervorheben, dass sie ein zeitgemäßes Frauenbild verkörpern, dass sie sowohl ihren Mitarbeiterinnen wie ihren Leserinnen näherbringen möchten.

In Bezug auf den angestrebten Führungsstil, sowohl innerhalb der Doppelspitze als auch gegenüber Mitarbeitenden, sind sich die Autorinnen und Interviewpartner dieses Dossiers jedoch weitgehend einig. Sie alle betrachten partizipative Führung als ein wichtiges Ziel,

um sowohl der wachsenden Komplexität von Aufgaben als auch der Suche nach der besten kreativen oder organisatorischen Lösung näher zu kommen. Hier gibt es keine unterschiedlichen Blickwinkel der Generationen. Ebenso äußern die meisten, dass Doppelspitzen eine Work-Life-Balance eher gewährleisten – ein Ideal, was langläufig eher der jüngeren Generation nachgesagt wird, was aber offenbar auch ältere Generationen zu schätzen wissen.

Mit anderen Worten: Befürworterinnen und Praktizierende von Doppelspitzen teilen einen gewissen Wertekanon, der insbesondere innerhalb der Doppelspitze immer kongruent sein muss, damit diese erfolgreich arbeiten kann – ganz unabhängig davon, ob es sich um eine rein weibliche oder eine geschlechtergemischte Doppelspitze handelt, um jüngere oder altgediente Partnerinnen und Partner. Unbedingtes Vertrauen, eine gemeinsame Vision, Gleichberechtigung und stete Kommunikation sind hier Schlüsselbegriffe.

Zum Ende möchte ich zwei Fragestellungen herausgreifen, die in den Aufsätzen und Interviews aus verschiedenen Blickwinkeln immer wieder thematisiert werden und interessante Gedankenspiele zulassen.

Ist es Zufall oder liegt ein tieferer Sinn dahinter, dass viele langlebige Doppelspitzen von Paaren bestritten werden, die auch im Privaten eine Partnerschaft führen oder Geschwister sind? Erfordern also Doppelspitzen ein so tiefes gegenseitiges Vertrauen, um auch Konfliktphasen unbeschadet überstehen zu können, dass eine zweite Ebene der Verbundenheit sich eindeutig positiv auswirkt? Die Choreografin Sasha Waltz bestätigt diese Überlegung: »Es dauert eben doch sehr lang, um ein belastbares Vertrauen aufzubauen, das über Zweifel und Ängste vor Alleingängen erhaben ist. In einer Partnerschaft hingegen gibt es eine andere Ebene, ein Grundvertrauen, auf das auch in Krisensituationen Verlass ist und einem die Gewissheit gibt, letztlich immer an einem Strang zu ziehen.« Andere Autoren verneinen diese Prämisse, und aus Sicht der Mitarbeitenden würde sie so sicher auch nicht formuliert werden.

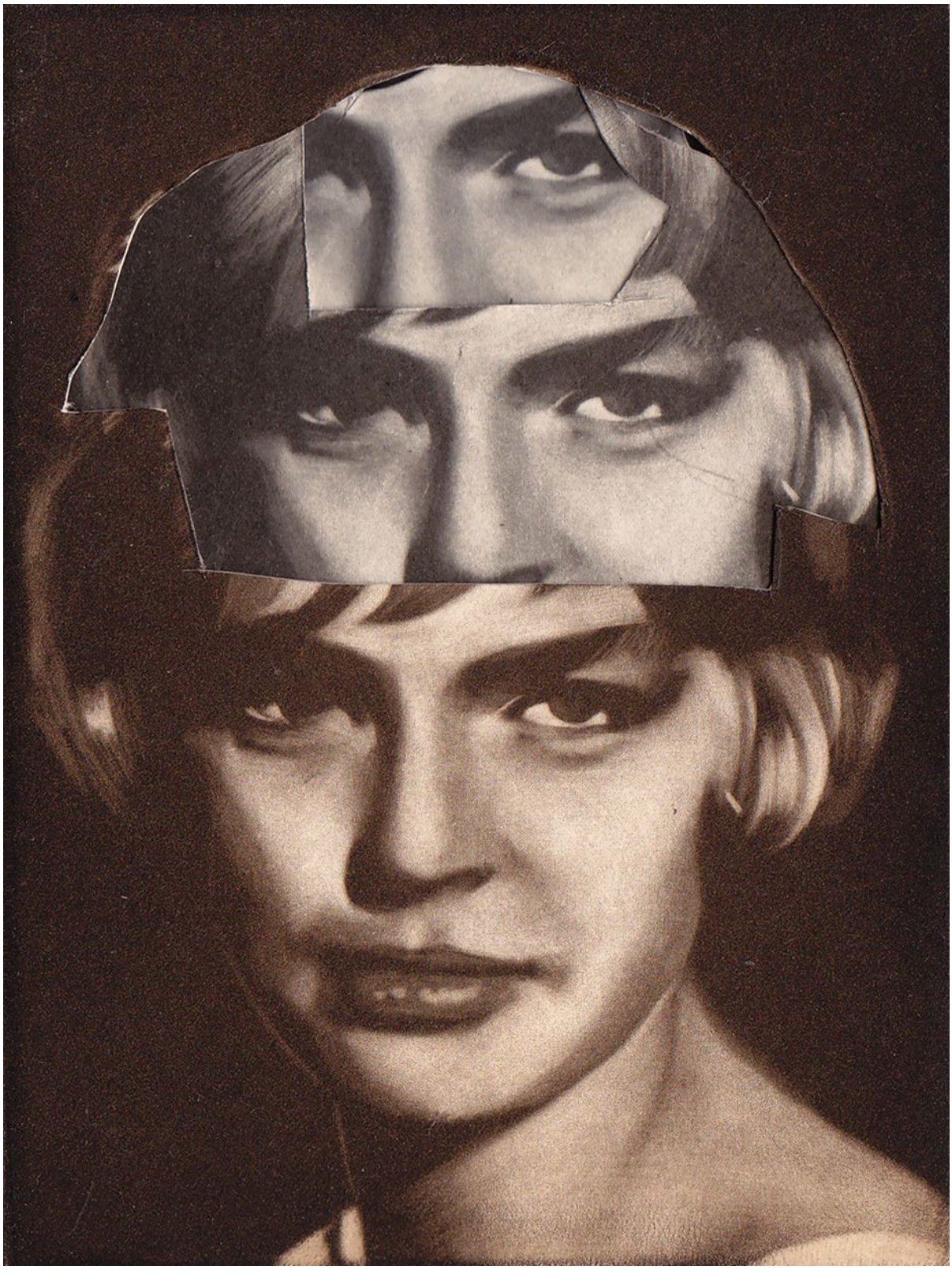
Das zweite Gedankenspiel: Folgt aus der großen Herausforderung, in einer Doppelspitze stetig an einem Strang ziehen zu müssen, die Notwendigkeit, sich von Anbeginn durch einen Coach begleiten zu lassen? Diesen Rat formuliert die Psychologin Astrid Schreyögg, die seit vielen Jahrzehnten Doppelspitzen coacht. Denn sie beobachtet, dass bei beruflich homogenen Doppelspitzen zunächst zwar ein hohes Maß an Identifikation vorhanden sei, dies in späteren Stadien aber vielfach in Rivalität umschlage. Bei beruflich heterogenen Doppelspitzen hingegen begegnen ihr »eher komplementäre Verhältnisse, die auf Dauer in gegenseitiges Unverständnis münden«. Mit einer eben solchen Selbstverständlichkeit bewertet die Beraterin Meike Schlicht Coaching-Vereinbarungen: »In Spitzenpositionen sollten Führungskräfte klar (…) einfordern, welche Rahmenbedingungen sie benötigen, um möglichst wirksam zu führen. (…) Ich kenne mehr und mehr Führungskräfte, die sich ein persönliches Coaching als flankierende Maßnahme vertraglich zusichern lassen.«

Den Abschluss dieser ins Dossier einleitenden Gedanken soll ein Zitat der Soziologin Christiane Funken bilden. Sie benennt im Interview Faktoren, die ursächlich dafür sind, dass Frauen in gemischten Doppelspitzen auf Top-Führungsebene immer noch seltener anzutreffen sind als Männer. Ihre Aussagen verdeutlichen, dass von Geschlechtergerechtigkeit in Führungspositionen noch immer keine Rede sein kann und dass sich dieses Phänomen nach wie vor auch auf die Besetzung von Doppelspitzen auswirkt.

Die von Christiane Funken benannten Faktoren sind: Skepsis gegenüber der Leistungsfähigkeit von Frauen, denn »es gibt so eine Art Generalverdacht Frauen gegenüber: Sie haben eine geringere Produktivitätsrate als Männer, weil sie nicht so durchsetzungsfähig sind und weniger belastbar, andere Ziele setzen und aufgrund von Fürsorgepflichten häufiger am Arbeitsplatz fehlen«. Besonders schwer wiegen zudem die fehlenden Netzwerke, »die eine gemischtgeschlechtliche Doppelspitze für Frauen sehr viel schwieriger machen als für Männer. Männer haben auf allen Etagen Verbündete! Den meisten Frauen fehlen solch starke Verbündete im Unternehmen. Dies gilt auch und gerade in den obersten Führungsetagen«.

Auf diesem gesellschaftspolitischen Feld gibt es also weiterhin viel zu tun!

Ungehobenes Potenzial und andauernde Herausforderung liegen in diesem Führungsmodell nah beieinander.



Einfache und direkte Zusammenhänge zwischen dem Führungsmodell und dem Erfolg einer Institution gibt es nicht.

Gemeinsam statt einsam

MEIKE SCHLICHT

Das Modell der Führung im Team wird nicht nur in Wirtschaft und Politik diskutiert, sondern auch in der Kultur. Mit einer Doppelspitze ist ein Führungsmodell gemeint, das an der Spitze einer Institution nicht eine, sondern zwei hierarchisch gleich gestellte Personen vorsieht. Bei solchen »echten« Doppelspitzen treffen beide Leitungen – zum Beispiel eine Intendanz und eine kaufmännische Direktion – wesentliche Entscheidungen gleichberechtigt und verantworten diese gemeinsam. Bei »unechten« Doppelspitzen ist eine der beiden Leitungen der anderen in letzter Instanz unterstellt und kann sich über ein Vetorecht die letztgültige Entscheidung sichern. Ob es sich im Einzelfall um eine »echte« oder um eine »unechte« Doppelspitze handelt, ist alleine aus Titeln und Funktionsbezeichnungen oft nicht eindeutig ersichtlich. Formell werden die Entscheidungsbefugnisse der Leitungsebene in der Regel in Geschäftsordnungen oder vergleichbaren Dokumenten definiert. Bei nicht wenigen Institutionen ist jedoch schlichtweg die gelebte Praxis maßgeblich.

Im Bereich der Kultureinrichtungen in öffentlicher Trägerschaft kommen Doppelspitzenmodelle in Deutschland durchaus vor, aber sie sind insgesamt weniger verbreitet als Einzelspitzen. Von den Kulturinstitutionen, die ich im Rahmen meiner zehnjährigen Beratungstätigkeit kennengelernt habe, haben weniger als zehn Prozent eine Doppelspitze.

Doppelspitzen sind in Theatern, Opernhäusern, Museen und Ausstellungshäusern verbreiteter als in Orchestern und Konzerthäusern und in großen Häusern üblicher als in kleinen Häusern. Bei den meisten Doppelspitzen gibt es eine Aufteilung der Verantwortungsbereiche zwischen dem inhaltlich-programmatischen und dem kaufmännischen Bereich. Es gibt aber auch Beispiele für Doppelspitzen innerhalb des gleichen Fachgebiets bzw. der gleichen Sparte.

Aufgrund der Kulturhoheit der Länder gibt es auch regionale Unterschiede. Dies zeigt das Beispiel der Musiktheater und Schauspielhäuser mit Landesförderung. In Bayern werden alle Häuser in diesem Bereich durch Einzelspitzen geleitet, in Sachsen, Mecklenburg-Vorpommern, Nordrhein-Westfalen und Hamburg gibt es einige Beispiele für Doppelspitzen.

Teilweise werden Doppelspitzenmodelle eingesetzt, wenn es ein »großes Erbe« anzutreten gilt – etwa, wenn Institutionen über viele Jahre, vielleicht sogar Jahrzehnte, erfolgreich von einer charismatischen »Galionsfigur« geleitet worden sind. Nicht selten sind Doppelspitzenmodelle mit einem Generationswechsel in der Leitung des jeweiligen Hauses verbunden. Beispielsweise folgte bei der Stiftung Kunstsammlung Nordrhein-Westfalen 2009 auf vier Jahrzehnte mit alleinigen Direktoren eine Doppelspitze mit zwei jüngeren Führungskräften.

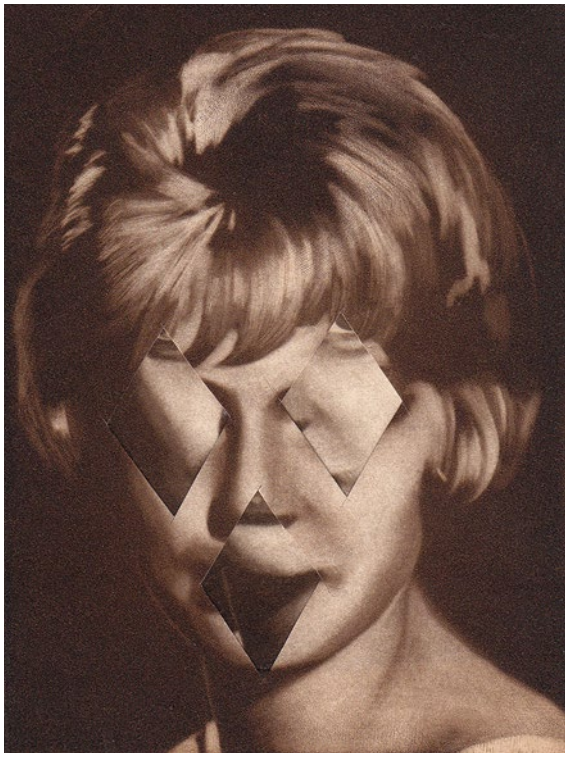
Für den Bereich der Theater und Museen ist meine Beobachtung, dass Frauen in Führungspositionen relativ gesehen häufiger in Doppelspitzen agieren als Männer. Eine empirische Untersuchung hierzu wäre interessant. Absolut betrachtet, führen entsprechend der Gesamtverbreitung des Führungsmodells mehr Frauen in Einzelspitzen als in Doppelspitzen.

Einfache und direkte Zusammenhänge zwischen dem Führungsmodell und dem Erfolg einer Institution gibt es nicht. Aber es gibt Rahmenbedingungen oder Konstellationen, die für den Einsatz eines Doppelspitzenmodells in Kulturinstitutionen sprechen können:

So kann ein Doppelspitzenmodell von Vorteil sein, wenn Eigenveranstaltungen für die strategische Ausrichtung und das Profil einer Institution eine zentrale Rolle spielen, und wenn gleichzeitig die Leitung des Hauses selbst regelmäßig programmatisch tätig ist, d. h. inszeniert, Regie führt oder kuratiert. Dies ist z. B. am Schauspielhaus Hamburg oder beim Haus der Kunst in München der Fall. Arbeitet die Leitung selbst inhaltlich, ist der »Spagat« zwischen konzeptioneller Entwicklung und kaufmännischer Geschäftsführung in einer Person möglicherweise zu groß, um beiden Bereichen angemessen Rechnung tragen zu können. Hierzu passt auch die Beobachtung, dass Doppelspitzenmodelle häufig in Schauspiel- und Opernhäusern mit inszenierenden oder sogar regieführenden Intendantinnen oder Intendanten vorzufinden sind.

Weiterhin kann eine Doppelspitze – neben anderen Modellen – eine sinnvolle Alternative sein, um auf der oberen Leitungsebene handhabbare Führungsspannen zu gewährleisten. (Führungsspanne meint hier die Anzahl der hierarchisch unterstellten Mitarbeitenden pro Führungskraft). Aus meiner Erfahrung sind Führungsspannen über zehn Personen bei komplexen Aufgaben fast immer kritisch, oft schon solche, die mehr als sieben Personen umfassen. Wird die Leitung vorhandener Stabsstellen und Abteilungen auf zwei statt einer Führungspersönlichkeit aufgeteilt, kann sich dies positiv auf die Qualität der Führung auswirken.

Meike Schlicht ist Partnerin und Geschäftsführerin bei Metrum, einer strategischen Unternehmungsberatung für die Kultur- und Non-Profit-Branche im deutschsprachigen Raum.



Eine dritte Konstellation, in der eine Doppelspitze sinnvoll sein kann, sind neue, existenzielle Herausforderungen in den Bereichen Finanzen und/oder einmalige Großprojekte – etwa Um- oder Neubauten. Dies gilt besonders dann, wenn diese Herausforderungen die Organisation über viele Jahre beschäftigen werden und sie zuvor in dem Ausmaß nicht vorkamen. Doppelspitzen, die anlässlich finanzieller Herausforderungen entstehen, werden nicht selten durch die jeweiligen Trägerinnen und Träger initiiert. Sie reflektieren mit dieser Genese das Bedürfnis staatlicher bzw. kommunaler Stellen, ihre Kontroll- und Aufsichtsfunktion wahrzunehmen.

Klare Zuordnung von Verantwortungsbereichen ist das A und O

Wenn die Entscheidung für eine Doppelspitze fällt, sollten sowohl die gemeinsam getragenen als auch die aufgeteilten Verantwortungsbereiche klar definiert sein. An der grundsätzlichen Aufgabenverteilung sind dann auch Zeichnungsbefugnisse und andere Regelwerke auszurichten. Gibt es in einer Kulturinstitution eine Doppelspitze, werden Wirtschafts- und Spielplan in der Regel gemeinsam verantwortet. Bei einer thematischen Aufsplittung zwischen (vereinfacht gesagt) »Inhalt« und »Finanzen« ist festzulegen, wie die Verantwortung von Querschnittsthemen wie Vermarktung, Vertrieb oder Fundraising geregelt wird. Bei Doppelspitzen innerhalb des gleichen Fachgebiets ist eine noch spezifischere Aufteilung von Aufgabenbereichen nötig.

Die transparente Zuordnung von Verantwortung ist erforderlich, um nach innen Klarheit über Berichtslinien und Zuständigkeiten zu vermitteln. Darüber hinaus ist die Beziehung zu der jeweiligen Trägerinstitution von Bedeutung. In der Wahrnehmung manch einer Oberbürgermeisterin oder eines Oberbürgermeisters sind Einzelspitzenmodelle transparenter, weil stets nur eine Person Erfolg oder Misserfolg zu vertreten hat, und nicht zwei. Ohne die klare Zuordnung von Verantwortung wird somit kaum eine Trägerin oder ein Träger der Einrichtung einer Doppelspitze zustimmen. Dieser Aspekt ist auch für diejenigen wichtig, die sich auf eine ausgeschriebene Stelle als Teil einer Doppelspitze bewerben. Um also einen ausbrechenden Führungskonflikt im Krisenfall beherrschbar zu gestalten, sollte ein gemeinsamer Kodex zum Konfliktmanagement Voraussetzung für die Berufung einer Doppelspitze – sowie die Bewerbung als Doppelspitze – sein.

In einer Doppelspitze sollten für beide Leitungen unbedingt die gleichen Rahmenbedingungen hinsichtlich Vertragslaufzeiten und Vergütungsmodellen gelten. Immer wieder gibt es – meist, weil das historisch gewachsen ist – Konstellationen, in denen die kaufmännische Leitung unbefristet oder sogar verbeamtet tätig ist und die inhaltlich-programmatische Leitung einen befristeten Vertrag hat. Diese Ungleichheit hinsichtlich des Planungs- und Erfolgshorizonts unterläuft das Ziel, gemeinsam »an einem Strang zu ziehen«.

Das größte Risiko einer Doppelspitze, die aus einer inhaltlich-programmatischen und einer kaufmännischen Leitung besteht, ist die mögliche Zurückhaltung

bei Innovationen. Visionäre Ideen und Konzepte erfordern Mut und Entscheidungskraft zu Zeitpunkten, an denen der Erfolg eines Vorhabens oft noch nicht absehbar ist. Führungskräfte müssen Risiken eingehen, um die Weiterentwicklung ihrer Institutionen sicherzustellen. Dazu benötigen sie das Vertrauen ihrer Trägerin bzw. ihres Trägers sowie weiterer wichtiger Geldgeberinnen und Geldgeber. Ob Orchestertournee, Ausstellungskooperation, Kompositionsauftrag oder Neuinszenierung: Es gibt programmatische Projekte, die nachträglich als richtungsweisend und bahnbrechend eingestuft werden, die jedoch bei einem starken Gewicht kaufmännischer Vorsicht in den Anfangsstadien möglicherweise nicht realisiert worden wären.

Selbiges gilt in umgekehrter Richtung: Würde eine Intendantin oder ein Intendant durch eine Fehleinschätzung oder aus Unkenntnis die ambitionierte, aber sinnvolle Grunderneuerung der Verwaltungssoftware verhindern, wäre auch das für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit der Institution sehr negativ. Hieraus lässt sich ableiten: Wenn zwei Personen verantwortlich sind und nicht nur eine, ist das Zögern bei Richtungsentscheidungen möglicherweise größer – vor allem seitens derjenigen Person, die gerade nicht federführend ist.

Wirksame Führung erfordert internes Beziehungsmanagement

Mindestens so wichtig wie die Frage der Führungsstruktur ist die des Führungsverständnisses. Mit dem richtigen Führungsverständnis kann man auch in miserablen Strukturen gut zusammenarbeiten. Andersherum gilt dies nicht: Auch die besten Strukturen helfen nicht, wenn das Verständnis von Führung falsch ist. »Falsch« – oder besser: »ungeeignet« – heißt, Führung auf klassische Funktionen wie Weisungen erteilen, Urlaubsanfragen bearbeiten oder Krankmeldungen entgegennehmen zu beschränken. Wirksame Führung umfasst deutlich mehr: Erfolgsideen entwickeln, Vertrauen in strategische Ansätze erzeugen, Fähigkeiten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erkennen und fördern sowie Tätigkeiten in einen Sinnzusammenhang einbetten.

Neben dieser Motivation und der Ausrichtung von Aktivitäten auf ein übergeordnetes Ziel haben Führungskräfte eine zentrale Vermittlungsfunktion: Diese beinhaltet, relevante Informationen empfängerorientiert zu kommunizieren und Beziehungen zu »managen«. Gerade der letzte Aspekt wird oft vernachlässigt oder gar nicht erst als Führungsaufgabe anerkannt. Dabei ist das interne Beziehungsmanagement – nicht zu verwechseln mit dem Abdriften ins Private – zu Recht eine Kernaufgabe in vielen neuen Leadership-Konzepten.

In vielen Institutionen wird nach wie vor sehr hierarchisch gedacht und gearbeitet.

Bei den meisten Kultureinrichtungen gibt es in der Projekt- und Prozessorganisation viel ungenutztes Potenzial. In vielen Institutionen wird nach wie vor sehr hierarchisch gedacht und gearbeitet. Oftmals werden Arbeitsaufträge nur akzeptiert, wenn sie von der »nächsthöheren« Person im Organigramm kommen. Dabei ist eine Projektorganisation, bei der temporäre Führungsaufgaben verteilt werden, der weitaus dynamischere und geeignetere Ansatz.

Führungskräfte sollten zuallererst durch Überzeugungskraft und mit guten Argumenten führen. Würden regelmäßig Leitungsentscheidungen ausschließlich über den Hebel der Hierarchie getroffen, wäre ein Führungsmodell nicht nachhaltig. Besonders nicht in Kultureinrichtungen, in denen viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine hohe intrinsische Motivation aufweisen, die es zu aktivieren und lebendig zu halten gilt.

Niemals Doppelspitzen wider Willen

Ich nehme bei vielen Führungskräften wahr, dass ihnen in der eigenen Organisation der Austausch auf »Augenhöhe« fehlt. »It's lonely at the top« – heißt es nicht umsonst. Der Austausch auf Augenhöhe ist ein Argument, welches für eine Doppelspitze sprechen kann, wenn dies zu den jeweiligen Führungspersönlichkeiten passt. (Nur) dann treiben unterschiedliche Perspektiven und die daraus entstehenden Diskurse die Entwicklung der Institution voran. Voraussetzung für das Funktionieren einer Doppelspitze ist somit, dass sie von beiden Beteiligten wirklich gewollt ist. Von unfreiwilligen Doppelspitzen ist abzuraten.

Das Führungsmodell muss zu den handelnden Persönlichkeiten passen, nicht umgekehrt. Insbesondere – aber nicht nur – in Spitzenpositionen sollten Führungskräfte klar benennen und einfordern, welche Rahmenbedingungen sie benötigen, um möglichst wirksam zu führen. Dies gilt sowohl für die Struktur, in der geführt wird, als auch für Maßnahmen der persönlichen Entwicklung. Ich kenne mehr und mehr Führungskräfte, die sich ein persönliches Coaching als flankierende Maßnahme vertraglich zusichern lassen. Wenn Leitungspersönlichkeiten die Grundlagen ihrer eigenen Tätigkeit mitgestaltet haben, hat das auch für die übergeordneten Instanzen Vorteile: Die Leistung der Führungskraft kann dann transparenter, fairer und mit klareren Bezugspunkten beurteilt werden, als wenn die Leitung in ein starres System hinein etabliert worden wäre.

Neben den aufgezeigten Varianten von Doppelspitzen denke ich, dass auch Jobsharing auf Führungsebene eine interessante Option sein kann. In der Kultur gibt es hierfür in hohen Leitungspositionen bisher kaum Beispiele. Ich denke jedoch, dass dieses Modell angesichts der Bemühungen um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie Work-Life-Balance im Allgemeinen künftig zunehmen wird.

Ich selbst bin Teil einer Geschäftsleitung, die als Doppelspitzenmodell geführt wird. Mein persönliches Fazit ist: Der personenabhängige Faktor ist zwar eindeutig ein Risiko von Doppelspitzen, meiner Erfahrung nach aber gleichzeitig eine ihrer größten Chancen. Die Leitung im Team ermöglicht es, Verantwortung partnerschaftlich zu teilen, die eigene Arbeit durch eine permanente Feedbackkultur zu optimieren und vertrauensvolle Teamarbeit nicht nur als Forderung an die Beschäftigten, sondern auch als gelebtes Vorbild zu praktizieren.

OLIVER SCHEYTT IM GESPRÄCH

Ein positives erstes Funken reicht nicht aus

Herr Scheytt, Sie sind nicht nur schon lange im Kulturbereich in unterschiedlichen Funktionen tätig, sondern waren auch selber Teil von Doppelspitzen und haben sich diese bewusst in Ihre Teams geholt. Machen Sie als Geschäftsführer von Kulturexperten einen aktuellen Trend aus, dass in Kulturbetrieben derzeit besonders häufig Doppelspitzen besetzt werden?
Nein, das Prinzip ist bereits älter. Denn seit vielen Jahren wird bereits von Verbandsseite, so vom Deutschen Museumsbund oder vom Deutschen Bühnenverein, empfohlen, dass man Doppelspitzen in Kulturbetrieben einrichten sollte. Meist in Form einer kaufmännischen und einer künstlerischen beziehungsweise inhaltlichen Geschäftsführung. In der Regel geht man davon aus, dass die sogenannte unechte Doppelspitze installiert wird, also die für das Programm oder auch inhaltlich verantwortliche Person das letzte Wort hat. Das ist aber nicht immer so. Zum Beispiel soll gerade beim Mecklenburgischen Staatstheater in Schwerin eine Doppelspitze auf Augenhöhe besetzt werden.

Wie gehen Sie beim Beratungsprozess vor?
Zunächst versuchen wir, sozusagen die Grammatik dieser Institution zu verstehen: Wir betrachten Dienstordnung, Geschäftsordnung und was im Organigramm niedergelegt ist. Parallel müssen wir ein Gefühl dafür bekommen, was tatsächlich gewollt ist, aber schriftlich vielleicht gar nicht formuliert wurde. Denn meine langjährige Erfahrung in Organisationen unterschiedlicher Größe, egal ob zivilgesellschaftlich, gemeinnützig oder kommerziell ausgerichtet, lehrt mich: Es hängt immer auch maßgeblich von den beteiligten Personen ab. Wer das nicht zusammendenkt, wird der jeweiligen Sach- und Personallage nicht gerecht. Am Ende des Prozesses müssen also die formalen Grundlagen, der Geist der Institution sowie die Ziele und die beteiligten Protagonisten zusammenpassen. Das ist ein komplexes Unterfangen.

Ganz allgemein gefragt: Haben Sie das Gefühl, dass die Doppelspitzen, die vorher schon zusammengearbeitet haben, grundsätzlich Vorteile haben gegenüber den Doppelspitzen, die erst in einer Neuausschreibung installiert werden?
Wenn man sich kennt, ist es immer eine größere Sicherheit in der Erstprognose. Aber wenn alle immer wüssten, dass sie auf Dauer gut zusammenarbeiten, würde ja auch keine Ehe geschieden. Und meine Erkenntnis ist, etwas salopp formuliert: Wer eine Garantie haben möchte, soll sich einen Toaster kaufen, aber nicht Personen auswählen.

Wer eine Garantie haben möchte, soll sich einen Toaster kaufen, aber nicht Personen auswählen.

Oliver Scheytt ist Geschäftsführer von Kulturexperten, einer Personal- und Strategieberatung, die auf die Bestbesetzung von Schlüsselpositionen in Kulturbetrieben und -institutionen spezialisiert ist.

Die Fragen stellte Cornelie Kunkat – sie ist Referentin für Frauen in Kultur & Medien beim Deutschen Kulturrat.

Wie gehen Sie bei der Besetzung der Stellen vor? Bevorzugen Sie Personen, die sich bereits als Duo präsentieren, oder gehen Sie singulär vor?
Beides. Also, wenn sich Personen als Doppelspitze bewerben, wie Sie sagen, ist das natürlich schon mal spannend. Denn sie haben bereits einen Gedankenprozess hinter sich, dem vorausgegangen ist, dass sie sich trauen, Ja zueinander zu sagen – um noch einmal das Bild von eben aufzugreifen. Wenn man Personen zueinander führt, die sich noch gar nicht kennen, muss man genau überlegen, wie sie sich kennenlernen können. Hier ist auch die Frage, ob die eine Spitze, die schon da ist, in den Auswahlprozess mit einbezogen wird als beratende oder gar entscheidende Persönlichkeit, vielleicht mit Vetorecht?

Das klingt nach einer Gleichung mit vielen Unbekannten.
Ja, und es wird offensichtlich, dass man sich früh über die Machtkonstellationen Gedanken machen muss. Denn wenn ich eine kaufmännische Geschäftsführerin oder einen Geschäftsführer suche und die künstlerische Leitungsperson schon da ist, gar mit Vetorecht, gebe ich dieser Person nicht nur einen Vertrauensvorschuss, sondern auch einen Machtvorschuss. Vielleicht ist es aber auch richtig, das zu tun, damit man nicht von vornherein ein Problem installiert, weil man jemanden zu dieser Doppelspitze dazu sucht, der gar nicht passt. Diese Zwangsverheiratung, die kennen wir ja aus den früheren Jahrhunderten, funktioniert eben nicht immer. Umgekehrt, wenn man die Person gar nicht fragt, wer als zweite Spitze kommt, dann macht man auch Fehler. Also muss man sehr genau abwägen, wie man diese schon vorhandene Person in die Auswahl einbezieht.

Woran machen Sie fest, dass ein neues Duo zusammenpassen könnte?
Das erste Votum ist mit entscheidend. Aber auch ein positives erstes Funken reicht am Ende nicht unbedingt aus, um eine Prognose für mehrere Jahre abzugeben. Allerdings: Wenn es am Anfang schon nicht funkt, wird es später wahrscheinlich schwieriger werden. So ist die menschliche Grunderfahrung. Deshalb rate ich immer dazu, dass sich die beiden Personen auch ohne Beisein der Auswahlkommission länger unterhalten. Beide müssen die Chance erhalten, sich unbeobachtet ein Bild des anderen machen zu können. Dieser Zwischenschritt sollte unbedingt eingebaut werden.

Gibt es für Sie als Personalberatungsagentur noch etwas anderes zu beachten?
Ja, wir müssen ein Gespür dafür haben, was in den eingereichten Bewerbungsunterlagen das bloß Aufgeschriebene und was das Gewollte ist. Was bringt die Person tatsächlich mit? Ist sie dominant oder teamorientiert? Möchte sie die Show übernehmen oder gibt es eine heimliche Agenda? Hat sie wirklich einen Sinn für Führung auf Augenhöhe? Ja, und in all diesen Fragen müssen schließlich beide Personen zusammenpassen.

Aus Ihrer Beschreibung wird deutlich, dass die Besetzung kompliziert und langwierig ist. Finden Sie, dass der Aufwand trotzdem in angemessener Relation steht?
Absolut. Personalentscheidungen brauchen ihre Zeit. Und wenn man sich auf diejenigen konzentriert, die wirklich in die engere Wahl kommen, dann hat man es richtig gemacht. Schließlich geht es bei einer Personalentscheidung um viel Geld, und ich meine hier nicht in erster Linie die Gehälter. Wenn man sich überlegt, was die Personen an Nutzen oder Schaden für die Institution bringen können, dann geht es meistens um eine siebenstellige Summe. Und da lohnt es sich schon, viel Zeit zu investieren, um die richtige Auswahl zu treffen. Vielen ist das so nicht bewusst, das finde ich aber fast schon fahrlässig.

Ich möchte noch eine Frage zum Umgang mit den Mitarbeitenden stellen. Sie sind diesbezüglich ja selbst erfahren. Ist der Umgang komplizierter für Doppelspitzen, weil aus Sicht der Mitarbeiterschaft meistens die eine Person die zugänglichere ist und die andere sich deshalb ins Abseits gedrängt fühlt und infolgedessen Konkurrenzen aufkommen? Muss das Duo da besonders vorbeugen?
Ja, in jedem Falle. Ich vergleiche das gern mit typischen Familienkonstellationen: Die Mutter ist strenger, also gehe ich zum Vater und versuche von ihm die Erlaubnis zu bekommen, doch eine Stunde später nach Hause kommen zu dürfen. Und wenn man das als Kind geschickt dreimal ausprobiert, hat man die Eltern schnell gegeneinander ausgespielt. Genauso verhalten sich Mitarbeiter in Organisationen. Wenn sich die Doppelspitze hier nicht frühzeitig bespricht und festlegt: »Das Wort des anderen gilt, auch wenn ich nicht dabei war«, dann ist der Konflikt vorprogrammiert. Diese Devise muss von der Doppelspitze dann auch sehr genau kommuniziert und stets praktiziert werden.

Ja, dieses Phänomen beschreibt auch die Psychologin Dr. Schreyögg in ihrem Beitrag für dieses Dossier. Es nennt sich Triangulation, kommt aus der Familientherapie und wird von ihr beim Coaching von Doppelspitzen vielfach besprochen. Trotz solcher und anderer Herausforderungen halten Sie Doppelspitzen nach wie vor für eine allseits bereichernde Lösung, richtig?
Ja. Und ich erläutere das mit einer kleinen Anekdote: Ich hatte mal einen Mitarbeiter in einem großen Betrieb. Der hatte einen Doppelnamen, und ich sage jetzt mal, er hieß Müller-Schulte. Sein Spitzname in dem Betrieb war »die Herren Müller und Schulte«. Das heißt, auch eine einfache Spitze bewahrt nicht davor, dass es Doppelungen gibt und Entscheidungen nicht eindeutig kommuniziert werden.

Das ist ein guter Punkt, weil gerade dann, wenn Doppelspitzen scheitern – wie kürzlich im Fall von SAP – immer die Ursache in der Konstellation als solcher gesucht wird, anstatt gelassener anzuerkennen, dass Führung generell eine große Herausforderung ist, an der Personen scheitern können, ob alleine oder zu zweit.
In der Tat. Und wenn ich als Doppelspitze gut miteinander kann, dann entlastet man sich natürlich, coacht und unterstützt sich gegenseitig. Man hat eine Ansprechpartnerin, die man sonst gar nicht hätte, weil man sich mit den Mitarbeitenden oder dem darüber stehenden Aufsichtsrat gar nicht so austauschen kann wie innerhalb der Doppelspitze. Hinzu kommt der Kompetenzzuwachs für die Institution selbst, wenn man Doppelspitzen komplementär besetzt und sich jede oder jeder auf seine Stärken konzentrieren kann – dann ist es einfach ideal.

Auch eine Einzelspitze kommuniziert nicht immer eindeutig.

Doppelspitzen und Coaching im Konfliktfall

ASTRID SCHREYÖGG

Doppelspitzen können für ein System günstig sein, manche erweisen sich jedoch als problematisch. Hier kann ein begleitendes Coaching sinnvoll sein.

Bei der SPD, den Grünen, in vielen Wirtschaftsunternehmen und Kulturbetrieben begegnen uns heute Doppelspitzen in der Führung. Das ist erstaunlich, denn in der traditionellen Managementlehre gilt das Postulat: »One man one Boss« – besonders in Krisen, wie der Fall SAP uns gerade vor Augen führt. Neben formalen Führungsdualen finden wir noch häufiger ihr nichtformales Pendant, die »Quasi-Doppelspitzen«, z. B. bestehend aus Vorstand und Geschäftsführung oder Leitung und Stellvertretung. Hier steht zwar eine Person an der formalen Spitze, kann diese aber ohne eine zweite in untergeordneter Position nicht ausreichend füllen (Schreyögg 2011). Besonders prägnant zeigt sich das Prinzip bei Vereinen, wo ein oft ehrenamtlicher Vorstand zur Erfüllung seiner Topmanagement-Funktionen regelmäßig auf die Funktionsfähigkeit eines ihm unterstellten hauptamtlichen Geschäftsführers angewiesen ist.

Bei formalen Doppelspitzen handelt es sich indes um Konstellationen, in denen zwei Personen auf gleicher hierarchischer Ebene die Führungsposition gemeinsam innehaben, auch für die Mitarbeiter. Wir finden sie bei Freiberuflern, die als Juristen oder Ingenieure gemeinsam eine Firma gründen, oder in großen Organisationen. Hier handelt es sich meistens um »gemischte Doppel«, die durch den Zwang zur Ökonomisierung aus Betriebswirten und Fachvertretern aus Kultur, Medizin oder Theologie zusammengesetzt sind. Auf diese Weise versuchen Organisationen, ihren Bestand zu sichern, d. h. sowohl fachlich als auch kaufmännisch erfolgreich zu sein.

Der »kulturkonformere« Partner ist klar im Vorteil

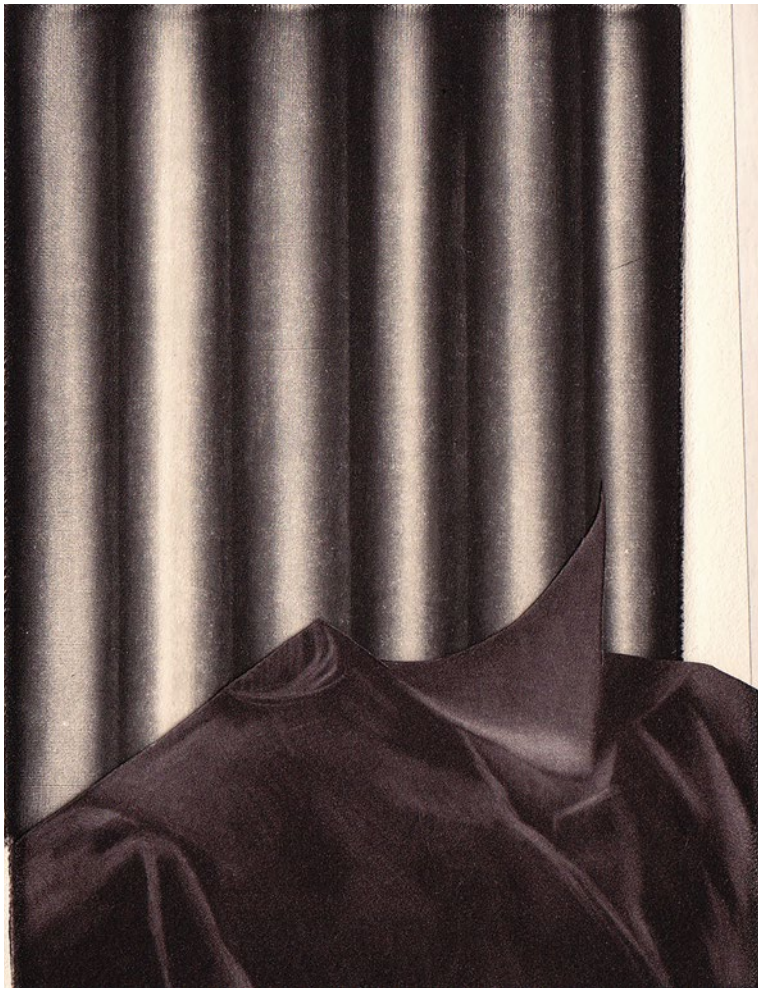
Befürworter von Doppelspitzen betonen ihre diversen Vorteile: Sie könnten sich bei Urlaub oder Krankheit vertreten, Entscheidungen besser abwägen, seien fachlich breiter aufgestellt oder könnten sich in ihren Fähigkeiten ergänzen. Das ist aber nur die halbe Wahrheit, denn diese Konstellation erweist sich häufig als konfliktanfällig.

Bei beruflich homogenen Doppelspitzen beobachten wir anfänglich oft ein hohes Maß an Identifikation, die in späteren Stadien vielfach in Rivalität umschlägt. Bei beruflich heterogenen Dualen begegnen uns eher komplementäre Verhältnisse, die auf Dauer in gegenseitiges Unverständnis münden. Außerdem ist in gemischten Doppeln immer die Balance gefährdet: Einer der beiden befindet sich in einer besonders »komfortablen« Position, weil er durch seine Profession eher kulturkonform ist als der andere. So sind in technischen Firmen z. B. die Ingenieure die »Revierhirsche« im Gegensatz zu den Kaufleuten.

Normative Divergenzen und biografische Bereitschaften als Störfaktoren

Alle diese Varianten von Doppelspitzen sind durch Konflikt-Eskalationen (Glasl 2020) gefährdet. Neben generellen Konfliktpotenzialen gesellschaftlicher wie organisatorischer Art fallen zunächst Störungen der Interaktion zwischen den beiden Doppelspitzlern ins Auge. Sie können durch unbewusste Faktoren, durch Kommunikationsprobleme oder durch normative Divergenzen verursacht sein. Ein Beispiel: Zwei Steuerberater verstehen sich anfangs ganz wunderbar, nach einiger Zeit eröffnen sie aber eine Kampfspiel-Arena. Im Coaching fällt auf, dass sich biografische Bereitschaften der beiden verhakt haben. Der eine war es schon aus seiner Familie als älterer Bruder gewohnt, einen jüngeren Partner, wie früher den »Kleinen«, zu »päppeln«. In dem Moment aber, in dem der ursprüngliche Junior an Kontur gewinnt und mehr Autonomie einfordert, ist der »Große« ständig beleidigt und interpretiert jede Autonomiebewegung als feindlichen Akt.

Sehr häufig sind es aber »Dritte«, die als Mitarbeiter oder Klienten das Gleichgewicht der Doppelspitze stören. Wieder ein Beispiel: Ein Theologenpaar, das gemeinsam eine Pfarrstelle versah, liebt sich sehr. Da die Frau ihre Vikariatszeit in der Gemeinde absolviert hat, den Gemeindemitgliedern also vertraut ist, wird



Sehr häufig sind es aber »Dritte«, die als Mitarbeiter oder Klienten das Gleichgewicht der Doppelspitze stören.

sie häufiger gebeten, Taufen, Hochzeiten oder Beerdigungen zu gestalten. Im Verlauf von zwei Jahren fühlt sich der Partner so frustriert, dass er die gemeinsame Arbeit kündigt und schließlich sogar die Scheidung einreicht. Hier handelte es sich um eine »Triangulation«, dass nämlich Personen von einer Hierarchie-Ebene, die Gemeindemitglieder, mit einem Teil der Doppelspitze eher unabsichtlich koalieren. Dadurch bleibt der andere Teil, hier der Mann, automatisch ausgeschlossen.

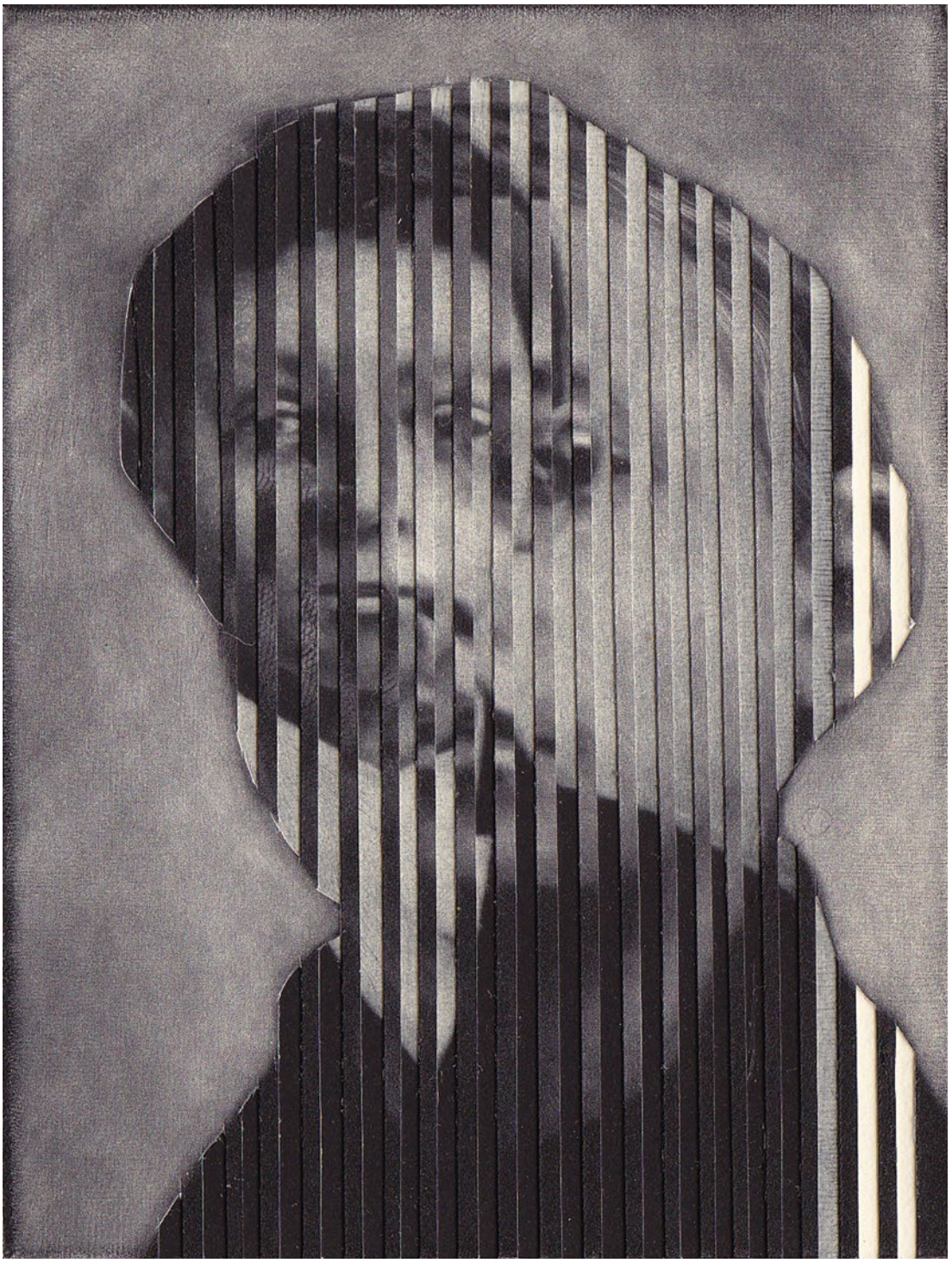
Formen von Triangulationen sind auch Gegenstand der Familientherapie. So ist es gar nicht selten, dass ein Elternteil mit einem Kind gegen den anderen Elternteil koaliert. Im Idealfall treten aber die Eltern als »reife Doppelspitze« mit den Kindern in Beziehung.

Um den zuvor erwähnten gängigen Störfaktoren vorzubeugen, ist Coaching für Doppelspitzen ein hilfreiches Mittel. Was ist hier zu bedenken:

Zuerst ist relevant, ob es sich um eine formale oder um eine Quasi-Doppelspitze handelt. Denn in manchen Fällen von Quasi-Doppelspitzen, wie etwa bei Vereinen, sind den Beteiligten selten alle Implikationen ihrer Position klar. Da viele ehrenamtliche Vorstände ihre formale Führungsaufgabe gegenüber einem hauptamtlichen Geschäftsführer bagatellisieren, ist dieser geradezu verführt anzunehmen, dass er nach Belieben »schalten und walten« kann. Im Konfliktfall ist er verärgert, wenn der Vorstand Unterordnung verlangt. Und noch ein Hinweis: Bei einer Quasi-Doppelspitze ist die Person, die den Coach angesprochen hat, auch der Klient.

Bei einem formalen Duo sind beide Partner die Klienten. Denn sie haben ja möglichst synchron oder zumindest in enger Kooperation die Vorgänge zu realisieren, für die sie im Coaching Beratung erhalten wollen. Wenn nur ein Teil der formalen Doppelspitze ins Coaching eintreten möchte, ist das bereits ein Zeichen für die Erosion der Zweisamkeit.

Sodann muss der Konflikttyp ermittelt werden, ob es sich also um einen individuellen Konflikt, ein Interaktionsproblem, eine Triangulation oder ein Systemproblem handelt. Danach bestimmt sich die Folie, auf deren Hintergrund der Coach den Konflikt zuordnet.



Das können psychoanalytische Ansätze, solche aus der Kommunikationstherapie oder systemische Konzepte sein. Hieran sind auch die Interventionsstrategien auszurichten.

Und schließlich ist der Eskalationsgrad des Konfliktes zu bestimmen. Meinungsverschiedenheiten mit einem geringen Grad emotionaler Erregung können im Dreiergespräch behandelt werden. Wenn die Doppelspitzenpartner schon Feindbilder voneinander entwickelt haben, ist dies kaum mehr möglich. So sind bei den Interventionsstrategien für Doppelspitzen zwei grundlegende Formen zu unterscheiden:

- Maßnahmen zur Konfliktprophylaxe. Hier unterzieht sich das Duo in regelmäßigen Treffen mit dem Coach, etwa alle zwei Monate, einem »Reinigungsprozess«. Dabei werden insbesondere alle potenziellen Kontroversen moderiert behandelt. Formale Doppelspitzen vermeiden nämlich aus Sorge, ihre Kooperationsbasis könnte zerbrechen, Debatten über gegensätzliche Meinungen. Das führt zu Erstarrung.
- Ein anderer Interventionstyp betrifft Maßnahmen zur Konfliktbewältigung. Hierbei ist wieder wichtig, ob es sich um eine formale oder um eine Quasi-Doppelspitze handelt und auf welchem Eskalationsniveau sich das Doppel befindet.

Noch ein Hinweis zu Quasi-Doppelspitzen: Sie gemeinsam im Rahmen einer Triade zu beraten, ist nicht empfehlenswert. Der Coach signalisiert nämlich schon durch das äußere Arrangement eine hierarchische Nivellierung. Das lässt den Konflikt eher verschärfen. Wenn die ranghöhere Führungskraft unterstützt werden soll, geht es meistens darum, wie sie ihre Intentionen besser vertreten kann. Sie wird dann vom Coach für die Entwicklung effektiver Kommunikationsstrategien vorbereitet. Wenn die Person in der inferioren Position einen Konflikt mit ihrem Vorgesetzten thematisiert, kann sie darin unterstützt werden, eine möglichst effektive Form der »Führung von unten« zu praktizieren, d. h. mit ihrem Vorgesetzten so zu kommunizieren, dass es für beide Seiten förderlich ist.

Zentrale Ziele sind die Überwindung verengter Perspektiven und die Erweiterung von Handlungsweisen

Wenn es sich wiederum um Konflikte von formalen Doppelspitzen handelt, muss möglichst mit beiden Partnern gearbeitet werden. Dabei sind die Wahl der Methodik und die äußere Anordnung je nach Grad, in dem der Konflikt eskaliert ist, zu variieren. Bei Konflikten mit geringer Eskalation, bei denen die Partner noch »gepflegt« kommunizieren, sind Formen von Moderation mit beiden Partnern gleichzeitig möglich. Hier geht es um sachliche Kontroversen. Wenn die Konflikte stärker emotionalisiert sind, ist es sinnvoller, die Partner in einem ersten Schritt getrennt zu beraten. Das Zusammentreffen mit einer dritten Person wird dann nämlich oft nur dazu genutzt, den anderen bloßzustellen und sich selbst möglichst positiv zu präsentieren. Bei solchem Schlagabtausch entstehen leicht gegenseitige Kränkungen, die kaum mehr zu heilen sind.

Bei Eskalationen, die erhebliche Grade von Feindseligkeit erreicht haben, sind Formen der Mediation (Fietkau 2001) sinnvoll. Die dabei praktizierte, anfänglich getrennte Beratung der Partner hat zudem den Vorteil, dass jeder Teil für sich eine Vertrauensbasis zum Coach aufbauen kann. Hierdurch ist es auch für jeden der beiden möglich, ausführlich seine Anliegen auszubreiten. Oft ist dann schon der »schlimmste Dampf« raus. Der Coach kann in Einzelgesprächen auch sondieren, ob und mit welchen Themen ein gemeinsames Gespräch stattfinden könnte. Er wird darauf achten, dass sich die Partner nicht mit Grundsatzpositionen duellieren, sondern ihre jeweiligen Interessen offenlegen. Zentrale Ziele des Coaching sind eine Erweiterung von Sicht- und Handlungsweisen der Kontrahenten sowie die Überwindung verengter Perspektiven.

Astrid Schreyögg ist freiberuflich als Coach, Supervisorin, Fachbuchautorin, Psychotherapeutin und Ausbilderin von Coaches an Hochschulen und Akademien tätig.

Bei beruflich homogenen Doppelspitzen beobachten wir anfänglich oft ein hohes Maß an Identifikation, die in späteren Stadien vielfach in Rivalität umschlägt.

Old-Boys-Networks …

Frau Funken, zwei Ihrer Forschungsschwerpunkte sind Organisations-Soziologie und Geschlechterforschung. Egal ob in primär wirtschaftlichen oder kulturellen Organisationsformen fallen als Grundlage für das Funktionieren einer Doppelspitze meist Begriffe wie Vertrauen, Toleranz, Teilen einer Vision, Gleichberechtigung oder Gemeinsamkeit nach innen und außen – also keine Alleingänge. Sind dies Voraussetzungen, die Frauen eher erfüllen, beziehungsweise Werte, auf die sie besser trainiert sind?

Ja und nein. Natürlich hängt jede Kooperation von den Einstellungen und Eigenschaften der einzelnen Personen ab. Aber wir wissen auch, dass viele Frauen aufgrund ihrer Erziehung stärker auf Kooperation und Kommunikation ausgerichtet sind, häufig andere Machtorientierungen haben und grundlegend flexibler sind – alles Eigenschaften, die dem Arbeiten in der Doppelspitze zugutekommen. Deshalb würde ich die Frage gerne umdrehen und mit dem Begriff des Vertrauens starten. Wir müssen fragen: Ist das Vertrauen in die Leistungsfähigkeit von Frauen und Männern gleich hoch? Die Antwort ist: Nein! Zahlreiche wissenschaftliche Studien belegen, dass man Frauen weniger zutraut. Es gibt so eine Art Generalverdacht Frauen gegenüber: Sie haben eine geringere Produktivitätsrate als Männer, weil sie nicht so durchsetzungsfähig sind und weniger belastbar, andere Ziele setzen und aufgrund von Fürsorgepflichten häufiger am Arbeitsplatz fehlen, um Kinder, Eltern und sogar Schwiegereltern zu betreuen.

Dass Frauen Fürsorgepflichten überproportional stark wahrnehmen, ist empirisch belegt und auch jetzt in Corona-Zeiten natürlich wieder ein großes Thema, aber fehlen sie deshalb tatsächlich häufiger am Arbeitsplatz und sind insgesamt weniger produktiv?

Nein, international können wir nicht belegen, dass Frauen häufiger vom Arbeitsplatz fernbleiben als Männer. Dennoch hält sich die Skepsis bezüglich der geringeren Produktivität und höheren Fluktuationsrate hartnäckig. Und genau diese Skepsis begründet dann das mangelnde Vertrauen der Beschäftigten und Arbeitgeberinnen in die Leistungsfähigkeit von Frauen. Ein Manko, dass den Frauen in einem gemischten Führungsteam tagtäglich die Arbeit erschwert, da Akzeptanz und Respekt höchst ungleich verteilt sind.

Der zweite wesentliche Punkt ist die Perfomance. Damit meine ich nicht den wirtschaftlichen Begriff Performanz, der sich auf Leistung bezieht, sondern den englischen Begriff Performing. Auch hier wissen wir, dass das Performing bei Frauen und Männern zumeist unterschiedlich ist: Das strategische Verhalten in Meetings bzw. Verhandlungen und die Selbstdarstellung unterscheiden sich ebenso wie die Machtorientierung und Zielverfolgung. Viele Frauen verweigern die herkömmlichen Machtspielchen und lehnen die Spielregeln in den männlich dominierten Machtarenen ab. Dies gilt auch für die Selbstdarstellung vieler Frauen: »Heroisches Management« ist den meisten eher fremd. Sie laufen seltener mit »geschwellter Brust« umher, sind weniger Status-, dafür stärker inhaltlich orientiert und sprechen mehr in der Wir- als in der Ich-Form. Da jedoch auch Führungsduos Teil der Machtarenen sind, sollten Frauen genau überlegen, wie sie sich positionieren wollen, um erfolgreich gestalten zu können.

Wie ordnen Sie in diese Beobachtungen das Ende der Doppelspitze bei SAP ein?
Ja, ein wunderbares, aber zugleich trauriges Beispiel. Bei Klein und Morgan sind diese genannten Aspekte sehr deutlich erkennbar, nicht zuletzt bezüglich der unterschiedlichen Zielsetzungen. Christian Klein hat – so heißt es – vornehmlich die strategische Integration der neuen SAP-Bereiche vorangetrieben, wohingegen Jennifer Morgan diesbezüglich auch die kulturellen Rahmenbedingungen fokussierte. Sie verfolgte also auch ein sogenanntes »weiches« Thema, von dem wir ja mittlerweile wissen, dass die sogenannten »soft facts« tatsächlich »hard facts« sind.

Hinzu kommt auch in diesem konkreten SAP-Fall ein weiterer Aspekt, der die unterschiedlichen Voraussetzungen von Männern und Frauen bestimmt: Das sind die Netzwerke, die Old-Boys-Networks, die national wie international sehr, sehr wirkmächtig sind. Männer haben auf allen Etagen Verbündete! Den meisten Frauen fehlen solch starke Verbündete im Unternehmen, dies gilt auch und gerade in den obersten Führungsetagen. Hierzu habe ich selber viel geforscht. Diese ausgeprägten Netzwerkvorteile haben, egal ob in der Wirtschaft oder kulturellen Institutionen, einen hohen Anteil daran, dass es für Frauen sehr viel schwieriger ist, sich im Unternehmen Respekt und Rückhalt zu verschaffen. Sie sind nach wie vor die Exponierten.

Diese vier Faktoren: Vertrauen in die Leistungsfähigkeit von Frauen, die Performance, die Ziele und fehlende Netzwerke bzw. Verbündete sind zentrale Aspekte, die eine gemischtgeschlechtliche Doppelspitze für Frauen sehr viel schwieriger machen als für Männer.

Würden Sie denn deshalb Frauen abraten, eine Doppelspitze mit einem Mann einzugehen?
Nein, aber ich denke, dass der bewusste, das heißt strategische Umgang mit diesen vier Faktoren eine zentrale Grundlage für das Gelingen einer gemischten Doppelspitze ist. Und vielleicht sollte man auch von Anbeginn einen Coach einbeziehen, der die neue Herausforderung für beide begleitet.

Sie erwähnten eingangs die Forschungssituation. Gibt es zum Zusammenhang von Doppelspitzen und Geschlecht empirische Grundlagen?
Meines Wissens, nein. Leider wissen wir noch sehr wenig über diesen Zusammenhang. Es gibt lediglich Untersuchungen zu Jobsharing oder zu »Führen in Teilzeit«, die plausibel belegen, dass Führen in Teilzeit bzw. als Jobsharing funktioniert. Ich persönlich finde eine gemischtgeschlechtliche Doppelspitze durchaus erstrebenswert, aber halte ein regelmäßiges Coaching für beide Beteiligte sinnvoll, weil es ja eine vergleichsweise neue Arbeitsform ist, über die wir bisher wissenschaftlich wenig wissen.

Vielleicht ist dieser Mangel nicht von Nachteil, weil es mit Blick auf moderne Lebensentwürfe und ein partnerschaftlicheres und arbeitsteiligeres Miteinander gar nicht erstrebenswert wäre, das Thema »Führung im Team« gegen vermeintliche weibliche oder männliche Führungseignungen auszuspielen? Besser wäre es, darauf hinzuarbeiten, dass gerade auch jüngere Männer und Frauen Doppelspitzen unvoreingenommen eingehen, weil diese sich auf die Arbeit, ihre Ziele einerseits und die Partnerschaften bzw. das Familienleben andererseits insgesamt positiv auswirken könnten.
Ja. Zwar gibt es die genannten geschlechtsspezifischen Sozialisationseffekte, aber insgesamt sollten wir doch darauf hinarbeiten, dass jede Person, egal ob Mann oder Frau, als Individuum mit den je spezifischen Stärken und Schwächen anerkannt wird. Nur auf diese Weise können sich Teams so zusammensetzen, dass sie nicht in Konkurrenz stehen, sondern sich ergänzen. Dann geht es nicht mehr darum, ob es weibliche oder männliche Eigenschaften sind, sondern welche benötigt werden, um eine Institution, Organisation oder ein Unternehmen strategisch optimal zu führen, langfristig zu stärken und sozialverträglich zu gestalten. Auf diese Weise erübrigt sich auch die Machtfrage, denn es geht um die Anerkennung unterschiedlicher, sich ergänzender Kompetenzen, jenseits von Geschlechterstereotypen. Ich fände es schade, erneut auf einen Geschlechterkampf zuzusteuern. Wir brauchen die verschiedensten Kompetenzen für gute Führung, und da sind Frauen genauso gefragt wie Männer.

… sind national wie international sehr wirkmächtig

Christiane Funken forscht und lehrt als Soziologin zu den Arbeits- und Karrierebedingungen von Frauen sowie zur Kommunikations-, Medien- und Organisations-Soziologie.

Die Fragen stellte Cornelie Kunkat – sie ist Referentin für Frauen in Kultur & Medien beim Deutschen Kulturrat.

Bitte keine dogmatischen Diskussionen über Leitungsstruktur

JÖRG LÖWER

Jörg Löwer ist Präsident der Genossenschaft Deutscher Bühnen-Angehöriger (GDBA), in der die Mitglieder des künstlerischen und künstlerisch-technischen Bereichs der Theater in Deutschland gewerkschaftlich organisiert sind.

Die Genossenschaft Deutscher Bühnen-Angehöriger (GDBA) hat über die Jahrzehnte mit verschiedenen Leitungsstrukturen zu tun gehabt. Unsere Mitglieder erhalten durch ihre Zugehörigkeit zur Gewerkschaft Anspruch auf Rechtsberatung und Rechtsschutz. Deshalb sind wir immer wieder mit den vertragsschließenden Parteien sowohl auf Arbeitgeber- als auch auf Arbeitnehmerseite befasst und im Austausch, um arbeits-, vertrags- und sozialversicherungsrechtliche Fragestellungen zu klären. Wir sind durch diese Aufgaben sehr genau darüber im Bilde, wie sich Leitungsstrukturen auf Personalangelegenheiten auswirken können.

Hierbei begegnen uns verschiedene Formen der Leitung:

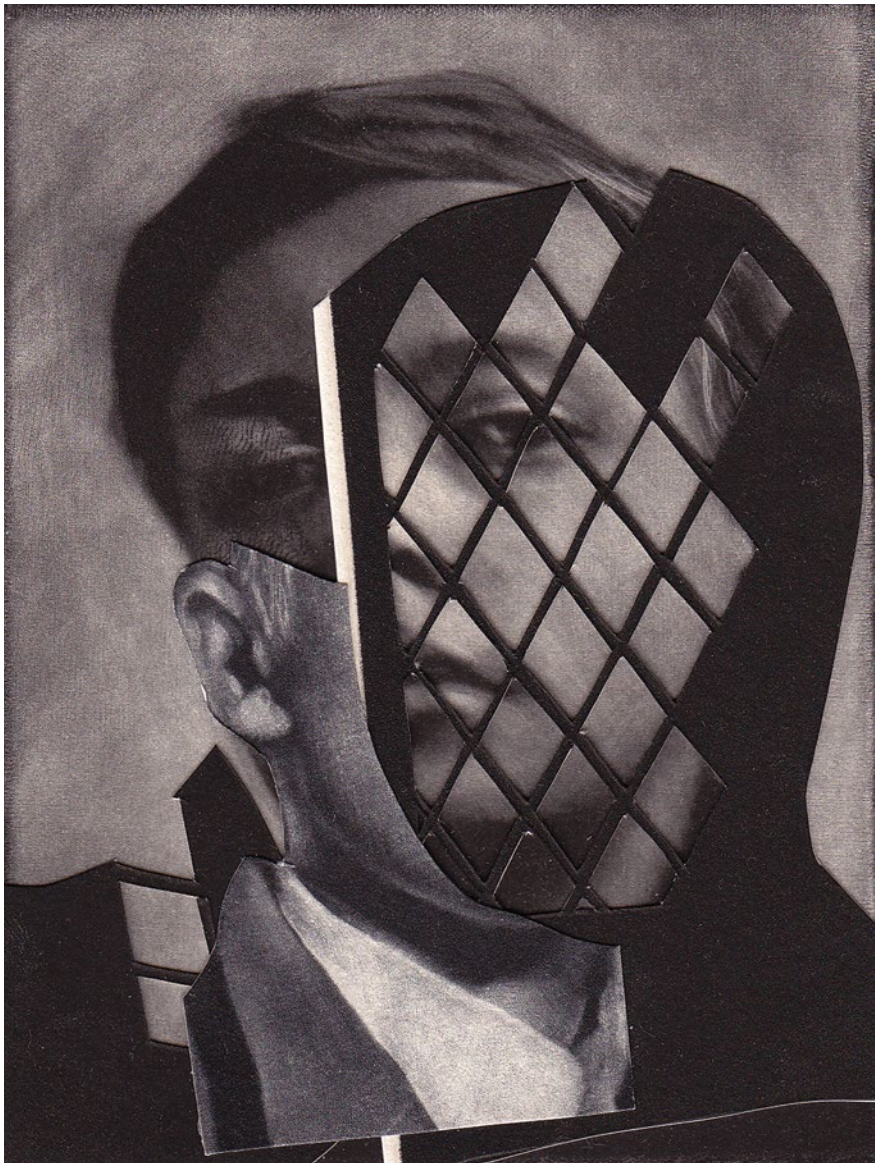
- Generalintendanzen mit untergeordneten Abteilungsleitungen
- Doppelspitzen mit getrennter künstlerischer Intendanz und kaufmännischer Geschäftsführung
- Mehrfachspitzen mit getrennten mehreren Spartenintendanzen und kaufmännischer Geschäftsführung
- Doppelspitzen mit gemeinsamer künstlerischer und kaufmännischer Geschäftsführung
- Kollektive mit mehreren Personen in kollektiver Verantwortung für künstlerische und kaufmännische Leitung

Wir können keine einheitlichen Aussagen darüber treffen, welche Struktur diejenige ist, die wir aus statistischen oder anderen Erkenntnissen heraus für die Qualität der Leitungsergebnisse – und damit auch für die Zufriedenheit der Bühnenangehörigen – als die geeignetste Form halten würden. Ich möchte hier aber einige Erfahrungen kurz zusammenfassen:

Wir haben Generalintendanzen erlebt, die durch beratungsresistente und zuweilen inkompetente Alleinherrscher stark negative Auswirkungen auf die Häuser und das dortige Betriebsklima hatten – bis hin zu Beinaheinsolvenzen. Auf der anderen Seite haben wir Generalintendanzen erlebt, die erfolgreich Häuser geleitet haben und auch durch die Beschäftigten große Akzeptanz erfuhren. Fazit: Hier zählen autokratische Alleingänge zu den Gefahren und schnelle Entscheidungswege sowie starke künstlerische Handschriften zu den möglichen Vorzügen.

Wir haben verschiedene Formen der Doppel- oder Mehrfachspitzen erlebt, die ein Haus durch interne Streitigkeiten quasi lahmgelegt haben, weil nur gemeinsame Unterschriften gültige Vertragsabschlüsse zur Folge hatten. Und wir kennen Doppel- oder Mehrfachspitzen, bei denen die Verantwortlichkeiten im Team geteilt werden und gemeinsam erfolgreich gearbeitet wird.

Fazit: Zu den Gefahren bei Mehrfachspitzen gehören – wenn es schlecht läuft – lange und ineffektive Entscheidungswege mit gegenseitiger Blockierung. Zu den möglichen Vorzügen gehören bei guter Teamarbeit das Verteilen der Aufgaben auf mehrere Schultern und die geringere Gefahr von autokratischen Alleingängen.



In unseren Augen können über die Jahrzehnte hinweg also sowohl Positiv- als auch Negativbeispiele für verschiedene Leitungsstrukturen angeführt werden. Wir halten deshalb andere Voraussetzungen für das Funktionieren eines Hauses und das Betriebesklima für viel entscheidender: Vertretungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten an den Prozessen zur Findung einer neuen Leitung stärker als bisher üblich beteiligt werden, um in den Bewerbungsverfahren nicht nur künstlerische Ideen zu bewerten, sondern auch die Konzepte, wie diese Ideen mit den Mitarbeitenden des Hauses erfolgreich umgesetzt werden sollen. Es ist nötig, dass sozusagen auch die Teamfähigkeit und Kommunikationsstärke im Vorfeld abgefragt werden und damit die Kompetenz zur Mitarbeiterführung eine entscheidendere Rolle im Findungsprozess einnimmt.

Aus unserer Erfahrung heraus hat die Teamfähigkeit und wertschätzende Behandlung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oft einen stärkeren Einfluss auf das erfolgreiche Arbeiten eines Theaters als dogmatische Diskussionen über die eine oder die andere Leitungsstruktur.

Die gemeinsame Vision ist entscheidend

HEIDI KLUTH

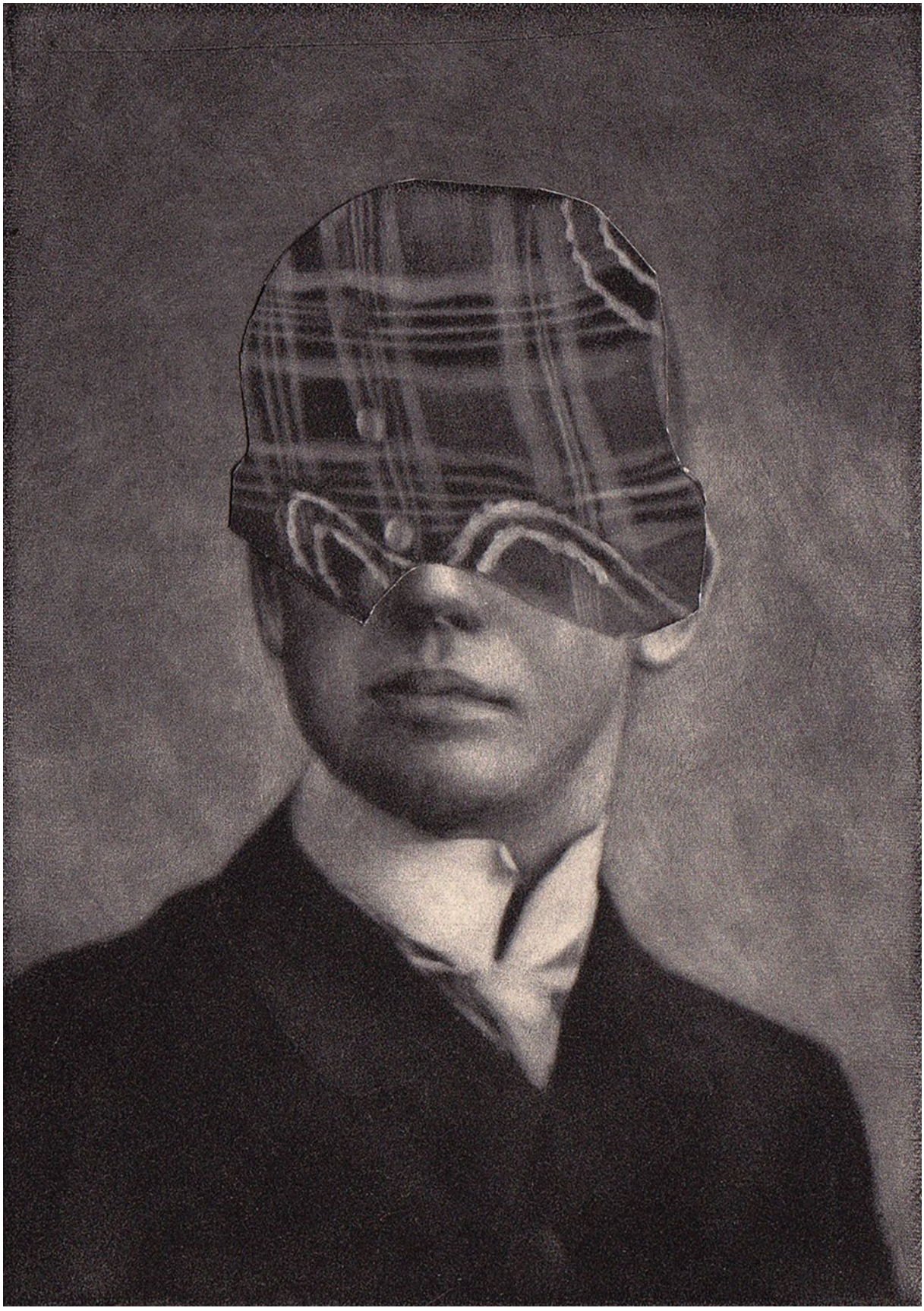
Frauen sind in den letzten Jahren selbstbewusster geworden, sie sind sehr gut ausgebildet und wollen gestalten. Dieses Selbstbewusstsein prägt heute die Zusammenarbeit in den Handwerksbetrieben. Aus ehemals »mitarbeitenden Ehefrauen« in den Handwerksbetrieben sind Frauen geworden, die starke Führungspersönlichkeiten sind und den Erfolg ihrer Betriebe tatkräftig mitgestalten. Dies tun sie sowohl im kaufmännischen Bereich als auch als Spezialistinnen in ihrem Gewerk.

Frauen sind in vielen Betrieben gleichberechtigte Partner bei der Unternehmensführung und gestalten die Zukunft der Handwerksbetriebe aktiv mit. Als Doppelspitze einen Betrieb zu führen und auf Augenhöhe zu agieren, ist vorteilhaft für alle Beteiligten. Denn die bürokratischen Anforderungen, der demografische Wandel und die Technologisierung stellen die Betriebe vor große Herausforderungen. Zusammen als Team können diese besser gemeistert werden. So bringen die individuellen Partner vielfältige positive Eigenschaften mit, welche sich vorteilhaft verstärken können. In Doppelspitzen kann eine Aufgabenteilung erfolgen, die den jeweils eigenen Stärken Rechnung trägt.

Heidi Kluth ist Vorsitzende des Bundesverbandes Unternehmerfrauen im Handwerk e.V. und als Betriebswirtin im eigenen Familienunternehmen Kluth & Sohn tätig.

Entscheidend für den Erfolg einer Doppelspitze ist sicherlich, dass beide Partner die Vision über die Zukunft ihres Betriebes teilen, es eine transparente und ehrliche Kommunikation gibt und beide Partner sich ihrer Verantwortung bewusst sind. Mit weiblichen Führungskräften ändert sich vielfach die Unternehmenskultur eines Handwerksbetriebes. Frauen sind meistens teamorientierter, pflegen Offenheit und Transparenz. Auch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist ein essenzielles Thema für Frauen. Sie haben oft einen kooperativen Führungsstil, bei dem sie ihre Mitarbeitenden aktiv mit einbeziehen und Verantwortung abgeben. Frauen bereichern mit ihren Fähigkeiten, ihrer spezifischen Sichtweise und ihrem persönlichen Stil die Betriebe und bringen Vielfalt ein. Folglich beeinflussen Frauen als Teil einer Doppelspitze die Betriebe positiv und tragen maßgeblich zum Unternehmenserfolg bei.

So überrascht es nicht, dass fast jede vierte Gründung im Handwerk durch eine Frau erfolgt, jeder fünfte Handwerksbetrieb von einer Frau geführt wird und über 75 Prozent der Handwerksbetriebe Familienbetriebe sind, die von einem (Ehe-)Paar gemeinsam geleitet werden. Das Entwicklungspotenzial von Frauen ist damit aber noch lange nicht ausgeschöpft.



Takes Two To Tango

LUTZ HÜBNER & SARAH NEMITZ

Die Frage, die uns in den letzten Jahren am häufigsten gestellt wurde, war, wie man denn gemeinsam schreiben könne. Das lässt sich nicht so einfach beantworten, denn für uns bedeutet das, einen intuitiven Prozess im Nachhinein zu rationalisieren. Außerdem stellt sich uns eher die Frage: Wie sollen wir denn allein schreiben? Hier also der Versuch einer Erklärung: Wir sind beide als Schauspieler zum Theater gekommen. Dort sind kreative Prozesse immer Gruppenprozesse, die nach bestimmten Regeln ablaufen. Vieles von dem, was eine gelungene Probe ausmacht, haben wir auf unseren Schreibprozess in modifizierter Version übertragen.

Methode

Unsere Stücke entstehen in drei Phasen: Nachdem ein Thema gefunden ist, beginnt die Recherche. Parallel dazu entstehen erste Entwürfe, welche Geschichte man mit welchen Figuren erzählen will. In der zweiten Phase werden der Bauplan des Stückes entworfen und die Figurenprofile geschrieben. In der dritten Phase werden die Dialoge verfasst und diese Phase ist die einzige, in der man als Autorenduo nicht gemeinsam arbeiten kann, sondern versetzt, als Ping-Pong: A schreibt, B korrigiert, schreibt um und macht neue Vorschläge, die A aufgreift … bis irgendwann die Dialogfassung beendet ist. Alle vorigen Phasen bestehen aus Dialog, Recherchen und deren gemeinsamer Auswertung, Brainstorming, Austausch von Geschichten und Beobachtungen … Es geht darum, einen Pool von Ideen und Informationen zu schaffen, aus dem man schöpfen kann, um einen Text zu schreiben, der auf der Bühne funktionieren kann. Wichtige Aspekte einer gemeinsamen Arbeit haben wir hier kurz skizziert:

Reden/Denken

Kleist hat in seinem Aufsatz über das allmähliche Verfertigen der Gedanken beim Reden geschrieben, dass oft zu Beginn einer sprachlichen Äußerung dem Sprecher noch nicht klar ist, worauf sein Gedankengang hinauslaufen wird. Die Erkenntnis formt sich beim Sprechen, wird konkreter, bis sie benannt werden kann. Die pure Anwesenheit eines anderen lenkt und stimuliert, jemand hört zu und hilft damit beim Prozess der Verfertigung, während man sich auf den Rhythmus des eigenen Sprechens verlässt. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass eine Idee das erste mündliche Erzählen überstehen muss, und oft ist das, was im Notizbuch vielversprechend war, in der mündlichen Erzählung farblos. Andere fragmentarische Gedankensplitter jedoch fügen sich im Erzählen plötzlich zu einer Geschichte und beginnen zu funkeln.

Stromkreis

Kreative Prozesse brauchen ein gewisses Maß an geistigem Erregungspotenzial, eine »Stimmung«, in der man zu Ergebnissen kommt. Jeder Kulturschaffende hat seine eigenen Rituale, um in den Arbeitsmodus zu kommen. Von außen sieht das oft lächerlich aus (oder ist gesundheitsgefährdend), von innen kann man es als das richtige Maß an Grundspannung beschreiben, die nötig ist, um zu brauchbaren Ideen zu kommen. In einem eingespielten Team weiß man, welches Warm-up hilft, um die Betriebstemperatur zu erreichen – man erhöht die Stromspannung, bis es läuft – und man weiß auch, wann man seine Tagesetappe erreicht hat und aufhören muss, um die Ergebnisse nicht zu versauen. Man pusht sich oder regelt sich herunter, je nachdem, was die Arbeit erfordert.

Angstfreies Herumspinnen

Es ist wichtig, jeden noch so albernen, fragwürdigen, banalen Vorschlag zu formulieren, es gibt kein absolutes »richtig« oder »falsch«. Aus den abwegigsten Ideen entstehen oft andere, besser verwertbare, und manche werden dann richtig gut. Man muss sich und dem anderen eine Menge Platz schaffen, alle Tore öffnen und alle Einfälle zulassen, bevor man anfängt, sie gemeinsam zu sortieren.

Dialektik
Theatergeschichten müssen dialektisch sein, alle Positionen nachvollziehbar, alle Figuren glaubwürdig. Dialektik ist die Grundlage von Theatergeschichten, und diese antagonistischen Positionen zu (er-)finden, kostet oft mehr Zeit als die Abfassung der Dialoge. Im Doppel zu arbeiten bedeutet, Positionen im Dialog zu entwickeln, auszuprobieren und zu wechseln, um die Stichhaltigkeit der Argumente zu überprüfen. Ein schnelles gedankliches Wechselspiel im Gespräch, das viel flexibler und offener ist als die einsame Erforschung des dialektischen Potenzials im Notizbuch. Der Findungsprozess spiegelt schon die dialektische Spannung der zu erfindenden Geschichte.

Materialkontrolle
Eine Geschichte zu schreiben bedeutet, wie bei jedem kreativen Prozess, ständig Entscheidungen zu fällen und aus der Vielzahl der Möglichkeiten diejenige zu wählen, die dem Werk angemessen ist. Wenn ein Theaterstück auf politische und gesellschaftliche Gegebenheiten reagiert, benötigt man eine ausgiebige Recherche und genaue Kenntnis der Fakten, damit die Geschichte neben aller Fiktion so viel Wirklichkeit enthält, dass sie Relevanz besitzt. Wenn einem manche Fakten besser in die Fiktion passen als andere, kann das die Rechercheergebnisse verzerren, und man findet nur noch das, was man sucht. Da ist das Gegenüber eine Kontrollinstanz, ein Ruf zur Ordnung und die Gewähr, dass man der guten Geschichte nicht jede Wahrscheinlichkeit opfert.

Identisch/Komplementär
»Die Moral versteht sich von selbst« (Theodor Lessing) Für die Teamarbeit benötigt man Übereinstimmung in moralischen und politischen Fragen. Unsere jeweilige Haltung zu Toleranz, Freiheit und Selbstbestimmungsrecht müssen wir nicht diskutieren. Für die Frage jedoch, wie man Geschichten darüber erzählt und welche Mittel und Wege man dafür wählt, ist komplementäres Denken hilfreicher als permanente Einigkeit. Also keine andächtige Bewunderung für die Ideen des anderen, aber auch keine Konkurrenz dahingehend, dass jeder seine Einfälle »durchkriegen« will. Denn je länger man erklären muss, warum dieser spezielle Vorschlag witzig, überraschend oder tiefsinnig ist, desto sicherer kann man sein, dass er es nicht ist.

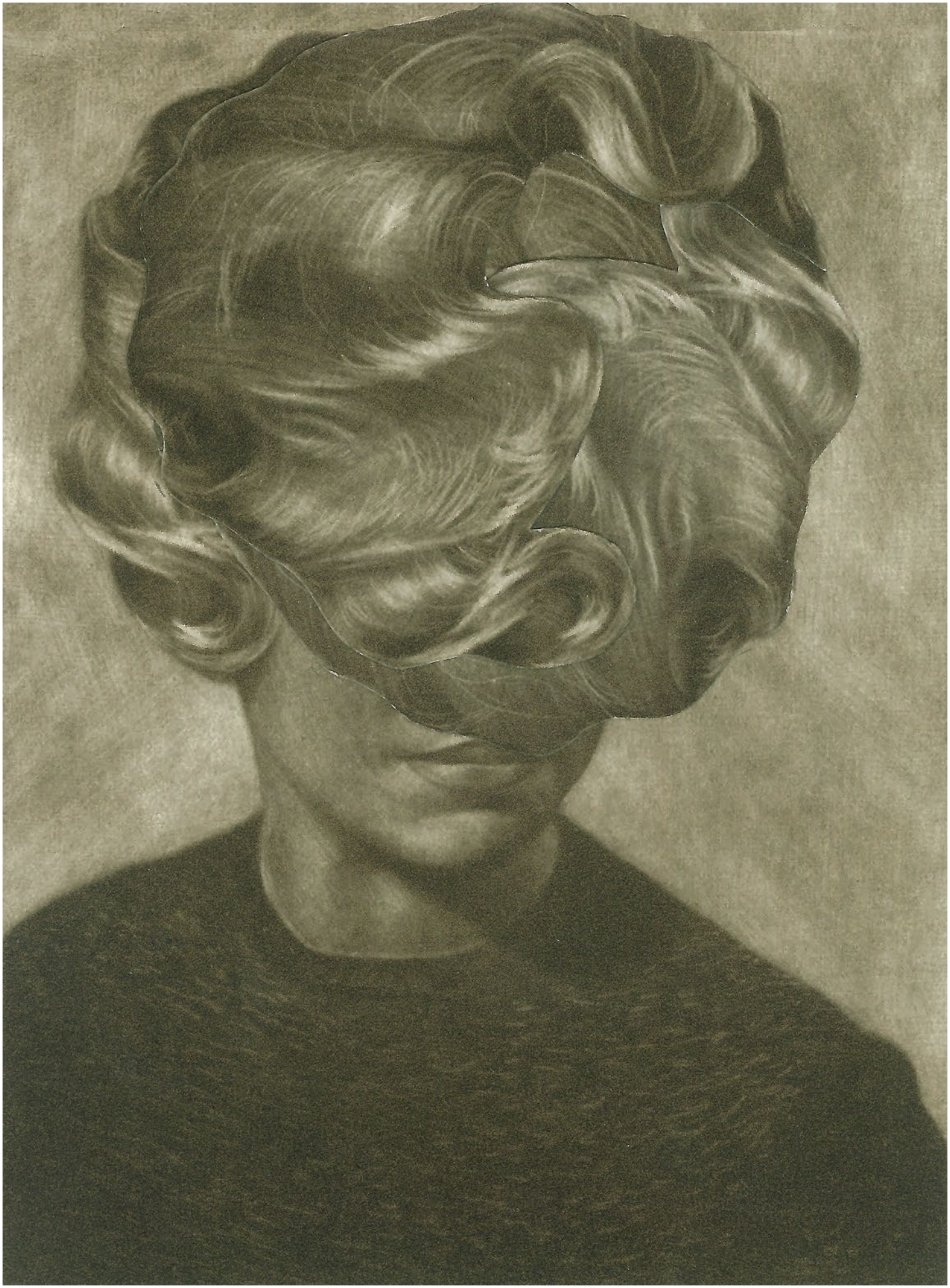
Krise
Bei jedem Text kommt irgendwann der Punkt, wo er hermetisch wird, man »kommt nicht mehr rein« (jeder Schauspieler kennt diesen Moment auch von Proben), man hat die Verbindung zu Geschichte und Charakteren verloren und weiß nicht mehr, ob das alles gut oder nur blühender Unsinn ist. Das kann sehr früh in der Stoffentwicklung kommen, normalerweise aber kurz vor Abschluss der ersten Fassung. Alles Wissen um Figuren, Atmosphäre und Spannungsbögen ist da, aber nicht mehr anwendbar. Da muss der andere übernehmen, der dieses Wissen ebenfalls besitzt, die eigene kreative Blindheit dem Text gegenüber auffangen kann, die Blockade beschreibt und den Weg zurück in die Erzählung zeigt – manchmal nur durch kleine Veränderungen oder Korrekturen im Dialog. Vielleicht hat sich ein Charakter in der Dialogfassung unmerklich verändert, und dem muss man Rechnung tragen … Plötzlich öffnet sich das Stück, es geht wieder weiter. Allein wäre da oft der Punkt, an dem man einen guten Stoff verliert, mit einem zweiten Kapitän auf der Brücke aber kann die Arbeit weitergehen.

Geschichte
Während Monteverdi am Hof von Mantua noch als Handwerker geführt wurde, hat sich in der Goethezeit ein Geniekult gebildet, der den Künstler als göttlich inspiriertes Einzelwesen glorifizierte: Prometheus im Sturmwind, der einsame Schöpfer. Diese Idee ist leider immer noch nicht ganz ausgerottet. Die Wahrheit ist wahrscheinlich, dass schon immer hinter oder neben dem Originalgenie jemand stand, der das Werk mit aus der Taufe gehoben hat, es mit konzipierte und kritisch begleitete. Da die Literaturgeschichte männlich dominiert war, wurden die Frauen, die Teil des Teams waren, oft zu »Musen« verniedlicht, ätherische Wesen, die dem Poeten quasi unabsichtlich den göttlichen Funken eingaben. Es würde sich lohnen, einmal zu untersuchen, wie viele solitäre Künstler in Wahrheit nur das Label eines funktionierenden Kreativteams waren. Brecht z. B. ist eigentlich nur ein Sammelbegriff für eine stattliche Anzahl funktionierender Teams. Die Doppelspitze war schon immer da, man muss sie nur als solche benennen.

Die Wahrheit ist wahrscheinlich, dass schon immer hinter oder neben dem Originalgenie jemand stand.

Ausblick
Doppelspitzen als neue Intendanzen, Regieteams und eben auch Autorenteams tauchen in letzter Zeit immer öfter im Theater auf. Das deutsche Stadt- und Staatstheatersystem öffnet sich gerade einem neuen Stil, welcher der heutigen Zeit und der Produktion von Kunst viel angemessener ist. Das bedeutet nicht, dass jeder Kulturschaffende nun in ein Team gezwängt werden muss. Es gibt in Regie, Intendanz und Autorenschaft viele, die ihren Job sehr gut allein machen und eingebunden in ein Team wahrscheinlich nicht so effektiv arbeiten könnten. Es gibt nicht die einfache Lösung, das neue, für alle gültige Modell. Aber die Variante Doppelspitze oder Teamleitung sollte selbstverständlicher werden. Sie ist nicht die Mangelvariante für alle, die sich allein nicht trauen, sondern die Option für alle, die souverän genug sind, sich permanent Kritik und Ideen anderer zu stellen. Wie die Arbeitsaufteilung innerhalb des Doppels organisiert wird, hängt von Aufgabenstellung und Mentalitäten ab. Wir haben unser Modell über lange Jahre der Zusammenarbeit entwickelt und haben dabei eine Methode gefunden, die teilweise wohl in vielen Teams zu finden ist, während sie in anderen Teilen vielleicht nur für uns funktioniert. Die Entscheidung, im Duo zu arbeiten, war für uns der Weg, zu besseren Ergebnissen zu kommen.

Sarah Nemitz und Lutz Hübner arbeiten seit 2001 als Autorenteam für Schauspiel, Oper und Film (u. a. Frau Müller muss weg). Ihre Texte gehören seit Jahren zu den meistgespielten auf deutschen Bühnen und wurden in mehr als ein Dutzend Sprachen übersetzt. Momentan arbeiten sie an ihrem ersten Serienkonzept.



Vertrauen, das über Zweifel & Ängste erhaben ist

SASHA WALTZ IM GESPRÄCH

Die Choreografin und Regisseurin Sasha Waltz gründete 1993 mit Jochen Sandig die Tanzkompanie Sasha Waltz & Guests. Mit dem Stück »Allee der Kosmonauten« eröffnete sie 1996 die Sophiensæle Berlin, deren Gesellschafterin sie seitdem ist. Von 2000 bis 2004 übernahm sie mit Thomas Ostermeier, Jens Hillje und Jochen Sandig die künstlerische Leitung der Schaubühne. Für zwei Spielzeiten leitete sie mit Johannes Öhmann das Staatsballett Berlin.

Die Fragen stellte Cornelie Kunkat – sie ist Referentin für Frauen in Kultur & Medien beim Deutschen Kulturrat.

Frau Waltz, Sie haben in den vergangenen drei Jahrzehnten viele Erfahrungen mit Leitung im Team gemacht. In Ihrer eigenen Tanzkompanie und der Leitung der Sophiensæle Berlin, an der Schaubühne und zuletzt beim Staatsballett Berlin. Es waren Doppelspitzen dabei, es gab gute und schlechte Erfahrungen. Stehen Sie noch immer zu diesem Führungsmodell?
Ja, auch nach vielen schwierigen Erfahrungen mit Doppelspitzen sage ich immer noch: Das ist eine interessante Form, ein Unternehmen oder eine Organisation zu leiten. Sie gibt verschiedenen Blickwinkeln Raum, die unterschiedlichen Persönlichkeiten können sich positiv ergänzen und dadurch entsteht ein fruchtbarer Organismus. Allerdings muss ich sagen, dass ich über die Jahre auch vielen Problemen als Leitung im Team begegnet bin. Zum Glück gab es parallel dazu immer die sehr konstruktive Arbeit als Künstlerin im Team mit meiner Company. Denn auch die Zusammenarbeit mit den Tänzern ist ein Entscheiden im Kollektiv, ein Einbringen von unterschiedlichen Perspektiven. Und genauso führen wir eigentlich auch das Unternehmen Sasha Waltz & Guests. Da gibt es zwei künstlerische Leiter und Geschäftsführer, Jochen Sandig und mich, aber das Team ist stark eingebunden.

Wie würden Sie vor diesem Hintergrund die Gelingensbedingungen für Leitung im Team beschreiben?
Die Basis einer Doppelspitze ist tatsächlich das Vertrauen und ein gemeinsamer Wertekanon. Zusammen sollte man eine inhaltliche und wertebasierte Vision vertreten, sowohl bezogen auf die Partnerschaft als auch auf die Institution oder das Projekt. Die gemeinsame Verantwortung hierfür hat immer Vorrang vor dem Machtanspruch des Einzelnen in einer Doppelspitze. Wettbewerbs- oder Konkurrenzgedanken sind in jedem Falle hinderlich.

Was sind Ihrer Meinung nach die größten Fallstricke für Doppelspitzen? Kann man sie vertraglich im Vorhinein ausräumen?
Auf der Basis von dem bereits beschriebenen gegenseitigen Vertrauen geht es darum, von Anfang an alles wirklich offenzulegen. Das geht bis hin zu den Doppelspitzen-Verträgen, die man voreinander offenlegen muss. Wenn man diesbezüglich von Anbeginn nicht ganz konsequent ist, dann wird einen das irgendwann einholen. Parallel braucht es eine permanente Kommunikation und natürlich keine Alleingänge. Des Weiteren ist es wichtig, dass beide Partner verinnerlichen, in sämtlichen Zusammenhängen – ob bei Veranstaltungen, vor der Presse oder in Sitzungen – tatsächlich oder gefühlt als Doppelspitze aufzutreten. Diese Gemeinsamkeit muss immer nach außen getragen werden, auch den Mitarbeitern gegenüber. Aus diesem Gedanken folgt, dass man dem anderen gegenüber eine unmittelbare Verantwortung trägt. Über diese Form der Gleichberechtigung sollte man sich nie einfach hinwegsetzen. Ja, das wäre quasi die Geschäftsordnung zwischen den Partnern, die am besten ausformuliert sein sollte. Das habe ich bis jetzt so nicht praktiziert, würde es aber in Zukunft machen: Die Arbeitsfelder müssen schriftlich abgesteckt sein – so, wie man das auch in anderen Unternehmen handhabt – ebenso wie das Bekenntnis zu Gemeinsamkeit nach innen und außen.

Die gemeinsame Verantwortung hat immer Vorrang vor dem Machtanspruch des Einzelnen.

Ist eine Doppelspitze leichter auszugestalten, wenn man dem Leitungspartner auch privat partnerschaftlich oder freundschaftlich verbunden ist? Oder meinen Sie, dass sich das nötige Vertrauen auch auf rein professioneller Ebene aufbauen lässt?
Ich bin schon der Meinung, dass man ein Vertrauen aufbauen kann. Und so bin ich auch beispielsweise mit Johannes Öhman gestartet. Ich habe mit ihm über viele Jahre sehr konstruktiv zusammengearbeitet und dachte insofern, dass unser Arbeitsverhältnis stabil genug ist, um es mit dem Staatsballett weiterzuentwickeln. Aber es dauert eben doch sehr lang, um ein ganz tiefes, belastbares Vertrauen aufzubauen, das über Zweifel und Ängste vor Alleingängen erhaben ist. In einer Partnerschaft hingegen gibt es eine andere Ebene, ein Grundvertrauen, auf das auch in Krisensituationen Verlass ist und einem die Gewissheit gibt, letztlich immer an einem Strang zu ziehen. Natürlich hat die Verquickung von beruflicher und privater Partnerschaft auch Auswirkungen auf das Privatleben: Beide Ebenen werden schnell vermischt, sodass das Berufliche im Familienleben zu viel Raum einnimmt und die Abgrenzung schwierig wird. Das habe ich mit den Jahren erst lernen müssen. Meine Erfahrung ist, dass so eine Doppelspitze am Anfang, wenn man jung ist und keine Kinder hat, perfekt funktioniert. Denn die Arbeit darf das ganze Leben einnehmen: Arbeit und Privatleben, Pflichten und Vergnügen sind alles eins.

Gibt es neben Vertrauen noch eine weitere Gelingensbedingung?
Ja: Toleranz. Das heißt, wenn etwas schiefgegangen ist oder jemand doch im Alleingang irgendwas entschieden hat, muss man bereit sein zu vergeben. Das sehe ich als absolut notwendig. Es ist auch eine Grundlage gelungener Partnerschaft, jede Liebesbeziehung braucht dieses Vergebenkönnen. Vertrauen und Toleranz sollten Hand in Hand gehen. Sonst müsste man sich ja sofort trennen. Im Professionellen ist die Verbindung dieser zwei Grundbedingungen aber schwieriger zu etablieren, weil die Toleranzgrenze viel niedriger hängt. In einem Liebesverhältnis oder einer Beziehung ist meiner Meinung nach der Radius um einiges größer hinsichtlich dessen, was man dem Partner zugesteht oder sich selbst rausnimmt. Schließlich hat man sich in seinem Wesen angenommen – ein Stadium, was eine rein professionelle Doppelspitze sicher selten erreicht.

Kommen wir zu einem ganz anderen Aspekt von Leitung im Team. Wie bewerten Sie den Zeitfaktor? Haben Sie das Gefühl, dass Entscheidungen im Team immer länger brauchen? Oder ist das eine Frage der Einübung und stetigen Optimierung von Arbeitsprozessen?
Auf jeden Fall braucht man sowohl mehr Zeit als auch Geduld. Aber das ist auch sinnvoll, denn vom Prinzip ist es vergleichbar mit den unterschiedlichen Prozessen in einer Diktatur und einer Demokratie. Diskussionen, Entscheidungsprozesse und Abstimmungen brauchen auch hier mehr Zeit. Natürlich geht es schneller, wenn einer sagt, wo es langgeht. Aber es geht nicht immer darum, möglichst schnell zu einer Lösung zu kommen, sondern zu einer, die von allen akzeptiert und gelebt werden kann. Dieser Prozess ist mühsamer, aber auch wertvoller.

Das heißt, auch in diesem Aspekt betonen Sie die Einbindung des Teams?
Ja, absolut. Ich denke, je stärker das Team in Entscheidungsfindungen involviert ist, desto besser funktioniert nicht nur das Team, sondern, ehrlich gesagt, auch die Doppelspitze. Bei Sasha Waltz & Guests ist es ganz, ganz deutlich: Innerhalb der einzelnen Arbeitsbereiche, sei das Technik, Bühne, Kostüm oder auch im Künstlerischen, gibt es eigene Hoheiten und Entscheidungsbereiche. Daneben gibt es größere Teamrunden, in die jeder sein Wissen einbringt, bis schließlich ein gemeinsamer Weg eingeschlagen wird. Und doch gebe ich Impulse und diskutiere sie mit den einzelnen Teams. Oder wie jetzt in der Corona-Krise, sitzen wir einmal die Woche alle zusammen im Zoom-Meeting, auch die Tänzer sind zugeschaltet, und diskutieren, wohin es gehen soll. Natürlich geben Jochen und ich die Richtung an, aber sie steht immer auch zur Diskussion, denn die Urteile aller Arbeitsbereiche sind uns wichtig, ebenso wie die verschiedenen Sichtweisen unserer Tänzerinnen und Tänzer, die sich aus deren diversen kulturellen Backgrounds ergeben – nur so entsteht ein lebendiger und produktiver Organismus, von dem ich eingangs bereits sprach.

Wir Klischees

MARIETTE RISSENBEEK

Mariette Rissenbeek ist Geschäftsführerin der Internationalen Filmfestspiele Berlin. Sie studierte Deutsche Sprache, Literatur, Theaterwissenschaften und Soziologie, arbeitete u. a. als Produzentin bei Ziegler Film, gründete später ihre eigene Produktionsfirma, übernahm die Zuständigkeit für internationale Festivalbeziehungen und Öffentlichkeitsarbeit bei German Films und wurde 2011 deren Geschäftsführerin.

Carlo Chatrian und ich wurden bei einer Pressekonferenz im Juni 2018 als neues Leitungsduo der Berlinale ab 2019 vorgestellt. Im Vorfeld gab es eine öffentliche Debatte über die Nachfolge von Dieter Kosslick, Anhörungen, Beratungen und persönliche Gespräche. Als Kosslick 2001 die Berlinale übernommen hatte, wurde sie um viele Aktivitäten und Projekte ergänzt, die sich direkt an die internationale Filmbranche richten, wie die Berlinale Talents, der World Cinema Fund und der Co-Production Market. Die Doppelspitze soll nun sicherstellen, dass der künstlerische Leiter sich auf die Filmauswahl konzentrieren kann, während die andere Hälfte der Doppelspitze sich der Weiterentwicklung der gesamten Veranstaltung – samt aller Projekte und Aktivitäten sowie auch der Kommunikation mit den Partnern – widmen kann. Die Aufgaben waren von Anfang an klar definiert, wenngleich es auch immer überlappende Bereiche gibt. Die Internationalen Filmfestspiele bestehen nun einmal seit 70 Jahren, und sie haben in diesen Jahrzehnten viele Entwicklungen durchgemacht, die es weiterzuführen gilt.

Carlo Chatrian hat als künstlerischer Leiter des Locarno International Film Festivals bereits Erfahrung mit geteilter Verantwortung gemacht. Umso klarer war es, dass ich als Teil der Doppelspitze sehr wichtige Themen zu verantworten habe und während des Jahres die Kontakte zu den Gesellschaftern der Filmfestspiele, den Zuwendungsgebern und Sponsoren pflege. Darüber hinaus bin ich neben der Finanzierung auch für die Aufstellung des Teams und die Struktur der Organisation verantwortlich. So war es eine große Herausforderung, in kurzer Zeit einen guten Überblick über die bestehende Struktur zu bekommen, da ein großes Festival wie die Berlinale zwei sehr unterschiedliche Zustände kennt: Das kleine Team in der »Festivalpause« und das sehr große Team vor und während des Festivals: Die Zahl der Mitarbeitenden schwankt hier zwischen ca. 55 und mehr als 1200. Im Sommer 2019 musste ich mir deshalb ausreichend Übersicht verschaffen, um beurteilen zu können, wie das Team für die Durchführung der Berlinale aufgestellt werden sollte.

Unsere jährliche Herausforderung: Die Zahl der Mitarbeitenden schwankt zwischen ca. 55 und mehr als 1200.

Carlo Chatrian und ich kannten uns vorher auf der Arbeitsebene. Uns beiden war von Anfang an klar, dass wir sehr unterschiedliche Beiträge zur Berlinale liefern können und auch unterschiedliche Temperamente haben. Wir können die Klischees bedienen – Carlo ist mediterran quirlig, und ich bin nordisch kühl. Tatsächlich ist es so, dass Carlo mit großer Begeisterung und viel Überzeugungskraft seine Ideen und Pläne vermittelt und ich ihn dabei nach innen unterstütze. Gleichzeitig kann ich mich hinsetzen und mit viel Beharrlichkeit die Vorgaben öffentlicher Zuwendungen oder komplexe Personalstrukturen studieren. Nach der Programm-Pressekonferenz im Februar berichteten einige Publikationen, dass ich als Frau fürs Finanzielle verantwortlich sei, was als besonders angesehen wurde. So ganz außergewöhnlich finde ich das nicht, außerdem muss ich sagen, dass auch Carlo sich durchaus mit Budgetfragen beschäftigt, wenn wir über die Planung sprechen und verschiedene Optionen abwägen müssen.

Unsere Doppelspitze hat viele Vorteile: Wir können die Aufgaben tatsächlich danach aufteilen, wer welche Themen besonders gut beherrscht. Gleichzeitig können wir uns immer austauschen, wenn wir uns versichern oder beraten wollen. Darüber hinaus hat die Doppelspitze den Vorteil, dass man nicht immer sofort entscheiden muss, sondern eine Rücksprache hält, oder aber es kann eine Hälfte der Doppelspitze für die andere Hälfte die Kohlen aus dem Feuer holen. Für mich sind die Aspekte des Austausches und der Beratung auf Augenhöhe sehr wichtig. Anfangs war es nicht ganz einfach, die internen Aufgaben klar zu verteilen und diese Verteilung auch im Team zu kommunizieren. Wir mussten ja beide viel lernen, zuhören, verarbeiten und überlegen. Nach den ersten Monaten hat sich dann eine gute, erste Arbeitsstruktur und Arbeitsweise im Team herauskristallisiert, die wir nun weiter optimieren werden.

können bedienen!

CARLO CHATRIAN

Nicht nur das Kino, auch Filmfestivals haben in den letzten Jahren große Veränderungen durchgemacht. Sie sind nicht nur größer und relevanter für die Entwicklung eines Films geworden, sondern auch strukturierter und beinhalten viele unterschiedliche Aktivitäten, Partner und Kompetenzen. Die Internationalen Filmfestspiele Berlin sind wahrscheinlich das beste Beispiel für diesen Trend. Das Festival ist eine große Galaxie, bestehend aus einer Vielzahl an Projekten, die sehr fokussiert und sehr unabhängig voneinander sind. Das Ziel der neuen Leitung besteht nun nicht darin, sie zu vergrößern, sondern ihre Vielfalt zu erfassen und sie organisch mit den künstlerischen Inhalten des Festivals zusammenzuführen. Da wir zwei Menschen mit unterschiedlichem Hintergrund und unterschiedlichen Erfahrungen sind, glaube ich, dass wir diese Aufgabe gemeinsam besser verstehen, schätzen und bewältigen können als eine einzelne Person. Der Austausch zwischen den Filminhalten und den weiteren Projekten der Berlinale braucht einen doppelten Blickwinkel, der künstlerische und strategische Punkte gleichermaßen berücksichtigen kann.

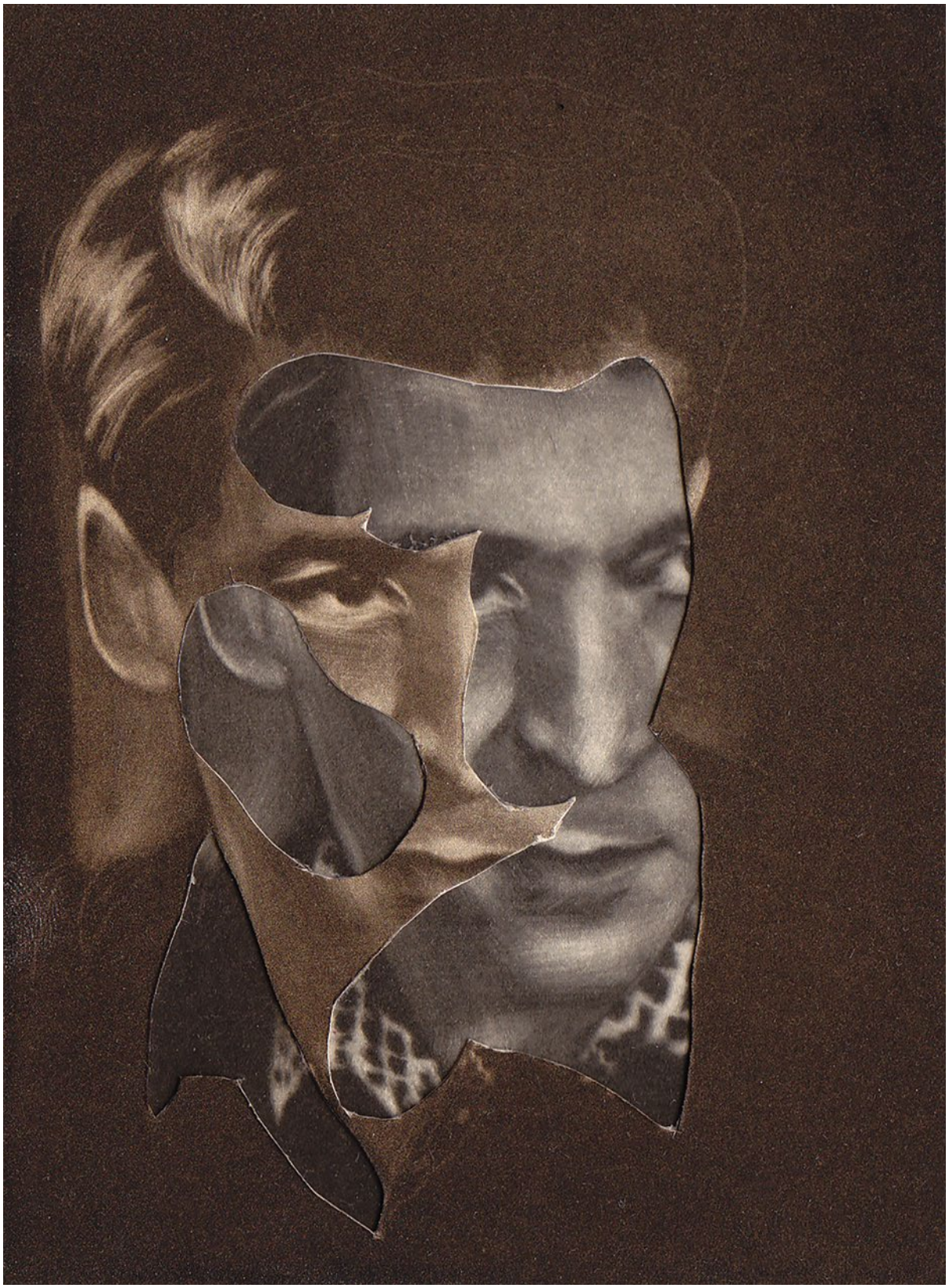
Auch andere große Filmfestivals haben Managementstrukturen entwickelt, bei denen Organisation und künstlerische Leitung getrennt sind. Die Menge der täglich zu treffenden Entscheidungen und die Zunahme der Kommunikation machen eine solche Entscheidung unumgänglich. Bei der Berlinale sind einige Aufgaben und Kompetenzbereiche ganz klar getrennt – ich übernehme das Sichten und die Filmauswahl, und Mariette kümmert sich um das Budget. Es gibt allerdings viele Aspekte, bei denen ein Austausch und das Teilen von Wissen unerlässlich sind. Wie Mariette schon anmerkte, mussten wir uns im ersten Jahr auf eine bestimmte Aufgabe konzentrieren, so dass uns für diesen wertvollen Dialog wenig Zeit blieb. Aber wir sind zuversichtlich, diesen Austausch in diesem Jahr zu verstärken, denn – wie Godard einmal sagte – im Kino ist 1+1=3.

In einer globalisierten Welt hat die physische Präsenz immer noch eine große Wirkung auf die Menschen.

Damit möchte ich sagen, dass sowohl Mariette als auch ich uns unabhängig voneinander um viele Aufgaben kümmern können, wir sind autonom, aber wenn wir uns austauschen und gemeinsam eine Entscheidung treffen, ist das Ergebnis immer mehr als die einfache Summe unserer Standpunkte. Ein Bewusstsein für diese Qualität wird sich, glaube ich, mit den Jahren gemeinsamer Arbeit immer stärker entwickeln.

Eine Doppelspitze ist auch ein großes Plus, wenn es darum geht, das Bild des Festivals zu vermitteln. Nicht nur, weil wir zu zweit und sehr unterschiedlich sind, können wir verschiedene Personengruppen besser erreichen, sondern auch, weil wir das Festival gleichzeitig vor einer größeren Gruppe von Menschen vertreten können. Es mag paradox klingen, aber in einer globalisierten Welt hat die physische Präsenz immer noch – und wahrscheinlich sogar noch mehr – eine große Rolle für und Wirkung auf die Menschen. Auf diese Weise konnten wir im Laufe der ersten Ausgabe viele Veranstaltungen gemeinsam und sehr viele auch unabhängig voneinander besuchen und die Pflicht eines Gastgebers bzw. einer Gastgeberin so erfüllen und ausfüllen, wie es für eine einzelne Person nicht möglich gewesen wäre. Gleiches gilt für die Vorbereitungsarbeit, für die die Notwendigkeit, in regem Austausch mit dem internationalen Filmgeschäft, mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, mit Partnern und Politikern zu sein, von Jahr zu Jahr relevanter und größer wird.

Carlo Chatrian ist Künstlerischer Leiter der Internationalen Filmfestspiele. Er studierte Literatur, Philosophie und Film und begann parallel, in der Programmgestaltung von Filmfestivals zu arbeiten. Er war künstlerischer Leiter des internationalen Filmfestivals von Locarno und zeigte dort sowohl populäre Filme auf der Piazza Grande als auch Autorenfilme für ein noch cinephileres Publikum.



Eine gewisse Portion positiver Wahnsinn

STEPHANIE JÜNEMANN & RALF SCHMITT IM GESPRÄCH

Frau Jünemann, Herr Schmitt, Sie haben 2015 das Berlin Art Institut (BAI) gegründet. Es ist nach eigener Aussage ein Produktionsort, innovativer Kunstinkubator und internationales Artist-in-Residence-Programm für künstlerische Praxis, Diskurs und Forschung. Was heißt das konkret?

Jünemann — Wir haben das BAI gegründet, weil wir Künstlerinnen und Künstlern Arbeitsmöglichkeiten schaffen wollten – und das inklusive eines Programms. Wir haben Atelierräume, in denen sie arbeiten, und wir gestalten drum herum ein Programm: Laden Gastdozenten für Basiskurse, Vorträge und Seminare ein, durchstreifen die Berliner Galerienlandschaft, Ausstellungen und Projekträume. Es handelt sich dabei immer um moderierte Besuche. Das Studioprogramm ist unser Herzstück, damit hat es begonnen. Inzwischen haben wir auch ein Residenzprogramm und internationale Partnerinstitutionen, die uns ihre Stipendiatinnen und Stipendiaten schicken. Der Kunstinkubator ist die jüngste Gründung, mit der wir Möglichkeiten zur Entwicklung von Projekten im Start-up-Bereich bieten.

Schmitt — Kurz gesagt: Das BAI ist ein Hybrid, eine Mischung aus Elementen einer Kunstschule, eines Kunstinkubators und eines Residenzprogramms. Aus allen drei Aspekten haben wir Kriterien genommen, von denen wir dachten, dass sie interessant seien, und daraus dann das Berlin Art Institut gebaut.

Wie finanziert sich das BAI?

Schmitt — Wir erhalten keine Unterstützung, etwa durch das Land Berlin. Unser Budget speist sich aus den Teilnahmebeiträgen. Hier gibt es drei Möglichkeiten: Zum einen die Selbstfinanzierung seitens der Künstlerin oder des Künstlers, der zugelassen ist. Zum anderen gibt es die Gruppe, die sich schon mit einer potenziellen Stiftung im Rücken bewirbt. Und drittens: Unsere internationalen Partner machen Open Calls in ihren jeweiligen Ländern. Im Moment läuft etwa einer in Südkorea. Wenn eine Künstlerin oder ein Künstler diesen Open Call gewinnt, wird sie oder er durch die Partnerstiftung komplett finanziert.

Wie kam es eigentlich zur Gründung?

Jünemann — Unser Plan war 2014, ein gemeinsames neues Projekt zu starten. Tatsächlich sind wir ein lang erprobtes Team und wissen, dass wir gut zusammenarbeiten können. Wir haben auch schon einiges zusammen realisiert. Aber was noch ausschlaggebender ist: Wir schätzen die Qualitäten des anderen, so unterschiedlich wir auch sind, und wissen, dass wir uns sehr gut ergänzen.

Schmitt — Trotz langjähriger Berufserfahrung war es ein Sprung ins kalte Wasser. Wir sind beide seit Ende des Studiums künstlerisch selbständig in verschiedenen Projekten tätig gewesen und haben unter anderem einige Kunst-am-Bau-Aufträge ausgeführt. Wir hatten die Erfahrung, Ideen alleine umzusetzen, aber auch die, gemeinsam im Team Projekte zu machen.

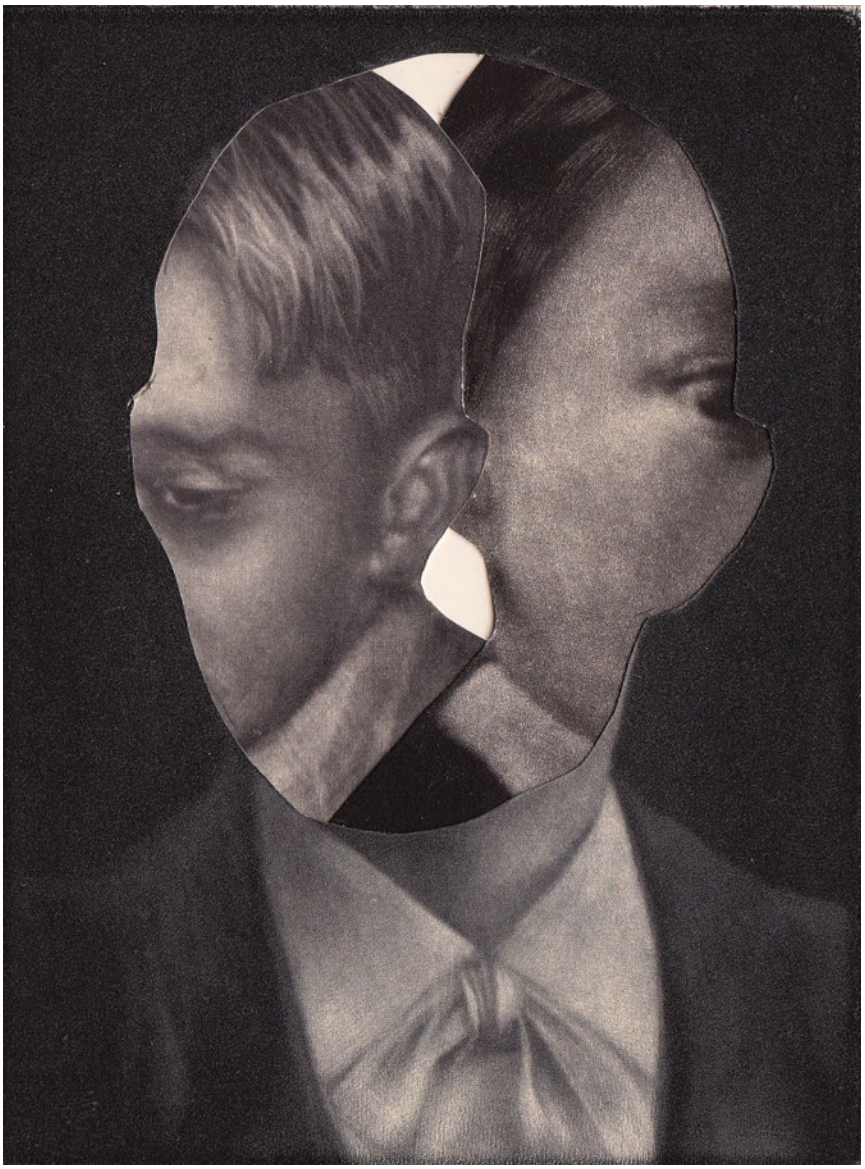
Hat man zu zweit mehr Mut zur Gründung als allein?

Jünemann — Ja, weil man seine Kräfte bündelt. Mut gehört mit dazu. Und wie Ralf schon sagte, wir sind als Künstler von Anfang an selbständig gewesen und deshalb geübt, immer aus eigener Kraft und eigener Verantwortung Projekte zu starten oder Ideen zu entwickeln. Wir können gar nicht anders und haben uns diesen Weg als selbständige Künstler ja auch ausgesucht.

Welche Eigenschaften sollte man besitzen, um als Doppelspitze erfolgreich zu arbeiten?

Jünemann — Auf jeden Fall sollte man dem anderen seinen Raum lassen und ihn respektieren – auch wenn es unterschiedliche Ansichten gibt. Wir sind oft einer Meinung, aber manchmal hat der andere dann doch mehr Gewicht. Da heißt es dann: »Okay, hier kennst du dich besser aus. Das machen wir jetzt so, wie du sagst.« Und beim nächsten Aspekt ist es wieder der andere, der sagt: »Ja, besser wäre es so.« Das ist ein natürlicher Prozess.

Schmitt — Außerdem gibt es Momente, in denen man denkt: »Mensch, ich schaffe das nicht« oder »Ich sehe nicht, dass es uns gelingt«. In einer Doppelspitze ist es dann viel einfacher: Man kann Schwächen zugeben und anerkennen, dass es jetzt der andere ist, der mich wieder hochzieht. Und: Eine Doppelspitze verdoppelt nicht nur die Möglichkeiten, sondern multipliziert sie. Das gilt auch für größere Teams. Natürlich besteht andererseits die Gefahr, dass man sich schwer einigt, weil der eine sich überstimmt fühlt. Aber was uns beide betrifft: Wir fällen 50-50-Entscheidungen. Das heißt: Wir sind wirklich gleichberechtigt und müssen uns einigen. Daher werden wir uns nicht komplett blockieren, wenn es einmal nicht weitergeht, sondern um den besten Weg diskutieren und eine Entscheidung fällen.



Wie sieht Ihre Arbeitsteilung aus?
Jünemann — Wir beide arbeiten viel, und es ist nicht so, dass der eine arbeitet, während der andere die Beine baumeln lässt. Wenn wir Feierabend machen, dann gemeinsam.
Schmitt — Wir betreiben das BAI als Künstler, und so verstehen wir auch unsere Arbeit. Wenn ein Programm zu Ende ist, ist die Arbeit am Institut deshalb noch nicht beendet. Wo hört denn die Arbeit als Künstler auf? Die Grenze ist fließend, auch zum Privatleben. Da wir, das ist kein Geheimnis, auch privat ein Paar sind, haben wir vielleicht eine Sonderstellung – oder auch eben nicht, wenn man es aus künstlerischer Perspektive betrachtet.

Können Sie das erläutern?
Schmitt — Es geht letztlich darum, herauszufinden, was zu einem selbst passt. Man braucht – ich sage das mit Salvador Dalí, der von seiner kritisch-paranoiden Methode gesprochen hat – eine gewisse Portion positiven Wahnsinn. Denn es gibt viele Menschen, gerade in der Gründungsphase, die sagen, dass man es nicht schaffen kann, dass es Wahnsinn sei. Also braucht man eine gewisse Portion positiven Wahnsinn. Das braucht man in der Kunst sowieso, um das zu tun, woran man glaubt. Auf der anderen Seite sind Soft Skills notwendig, die bei uns auch immer Thema im Programm sind und die es uns ermöglichen, quasi den Wahnsinn auch der anderen zu lieben, zu teilen und daran mitzufeilen. Das meine ich mit dieser Mischung aus kritisch und paranoid, wenn ich das mal so künstlerisch formulieren darf.

Soft Skills ermöglichen uns, den Wahnsinn auch der anderen zu lieben, zu teilen und daran mitzufeilen.

Wann – strategisch und inhaltlich – entscheiden Sie gemeinsam, wann getrennt?
Schmitt — Da unser Programm im Moment ruht, arbeiten wir, wie andere auch, an neuen digitalen Formaten. Jetzt geht es darum, die Richtung herauszufinden, wie diese Online-Programme aussehen könnten. Wir sind sehr rechercheorientiert. Bevor wir sagen, dass es so und so aussehen muss, recherchieren wir: Welche Anbieter gibt es? Was ist ihr Fokus? Wie sieht es international aus? Welche Themen spielen eine Rolle? Welche technischen Grundlagen werden verwendet? Wir versuchen herauszufinden, was für uns passen könnte.
Jünemann — Und natürlich ist da der Diskurs, der alles bestimmt. Und den kann man nur führen, wenn man nicht allein ist. Wir können über alles diskutieren, Dinge von verschiedenen Seiten beleuchten und uns gegenseitig Fragen stellen.

Ein beständiger Diskurs zwischen Ihnen beiden?
Schmitt — Ja, es ist aber nicht so, dass wir immer zusammenglucken. In der Gründungsphase des BAI haben wir viele Gespräche mit potenziellen Gastdozentinnen und Gastdozenten geführt und Fragen gestellt. Und jetzt mit den digitalen Formaten läuft es genauso. Wir sprechen mit Menschen, die so etwas schon gemacht haben. Was funktioniert, was nicht? So sind wir mit vielen anderen im Austausch. Es ist diese Technik des Dialogischen, des Nicht-Hierarchischen, die wir anwenden. Und um ein anderes Beispiel zu nennen: Das Freundesprogramm des BAI ist durch den Wunsch eines Alumnus zustande gekommen. Vieles entsteht nicht allein aus der Doppelspitze heraus, sondern dialogisch.

Jede Beziehung und jede Zusammenarbeit erlebt Höhen und Tiefen. Wann haben Sie solche Phasen beim BAI durchlaufen?
Jünemann — Zum Glück sind wir bisher nicht an eine Grenze gestoßen, an der wir gesagt hätten, dass es nicht weitergeht. Natürlich gibt es Augenblicke, in denen man denkt, das schaffen wir nicht. Genau hier kommen wir wieder zu diesem »Passionsmoment«. Das heißt, noch mal tief Luft holen und fragen: Wie können wir doch noch unser Ziel erreichen? Hier hilft dann meistens das Netzwerk.

Wie reagieren Sie auf die Corona-Pandemie?
Jünemann — Das BAI ist am Wachsen. Das Konzept geht auf. Wir sind total begeistert und haben tolles Feedback. Die Corona-Pandemie hat uns jedoch auch getroffen, weil wir auf die Künstler aus dem Ausland angewiesen sind, die zu über 95 Prozent unsere Teilnehmer ausmachen. Aber die oben erwähnten Online-Konzepte und -Programme, an denen wir arbeiten, sollen Abhilfe schaffen und ein zweites Standbein werden. Die Pandemie schmettert uns nicht nieder. Wir sind bisher mit allen Widrigkeiten zurechtgekommen und wissen, dass es weitergehen wird. Daher sind wir ganz hoffnungsvoll, bleiben dran und wollen jetzt etwas entwickeln, was wiederum Zukunft hat.

Welchen Rat geben Sie Doppelspitzen, die sich in der Gründungsphase befinden?
Jünemann — Man muss wissen, ob man im Team arbeiten kann, und sich darüber im Klaren sein, wie wichtig man sich selbst nimmt. Zudem sollte man spüren, dass man es nicht allein machen will, und bereit sein, Erfolge wie Probleme zu teilen. Es gibt ja die Redewendung: Geteiltes Leid ist halbes Leid, und geteilte Freude ist doppelte Freude. Wenn man aber meint, erst einmal zusammen anzufangen, weil es vermeintlich leichter ist, um am Ende doch seine eigenen Pläne zu realisieren, ist das für eine Doppelspitze natürlich nicht sehr zielführend.
Schmitt — Besser könnte ich das nicht sagen. Alles teilen ist echt mutig.

Stephanie Jünemann studierte Freie Kunst an der Kunsthochschule Kassel, arbeitete hier als künstlerisch-wissenschaftliche Mitarbeiterin und später als Vertretungsprofessorin. Sie realisierte an Berliner Schulen künstlerische Projekte mit Kindern und Jugendlichen und gründete 2015 mit Ralf Schmitt das Berlin Art Institut.

Ralf Schmitt studierte Kommunikationsdesign an der Fachhochschule Würzburg und Freie Kunst an der Städelschule in Frankfurt/Main. Er leitete den Projektraum Förderkoje®, war Kodirektor der Preview Berlin Art Fair, künstlerischer Gastgeber von MyVisit.to und Mitinitiator Berlin Art Week. Zudem hatte er einen Lehrauftrag an der Weißensee Kunsthochschule Berlin inne.

Die Fragen stellte Behrang Samsami – er ist freier Journalist in Berlin.

Gemeinsam getragene Ergebnisse sind stärker

SONJA WALTER

Sonja Walter ist seit 2018/19 Geschäftsführende Dramaturgin und Teil des Schauspiel-Leitungstrios am Badischen Staatstheater Karlsruhe. Sie studierte Theaterwissenschaft, Neuere deutsche Literatur, Publizistik- und Kommunikationswissenschaft in Berlin und Paris sowie BWL in Wismar.

Im Jahr 2018 verkündete die designierte Schauspieldirektorin des Badischen Staatstheaters, Anna Bergmann, auf der Bühne eine hundertprozentige Frauenquote in der Regie einzuführen. Eine Entscheidung, die für Furore sorgte. Konzeptionell speiste sich die Entscheidung aber nicht aus einem Quotenkalkül der überregionalen Aufmerksamkeit, sondern aus dem Willen, in der Theaterwelt etwas zu bewegen. Einer Theaterwelt, die zumeist die klassische Top-down-Struktur kennt, in der die Mehrzahl der Regisseure männlich ist und in der Familie und Beruf die größtmöglichen Gegner sind. Anna Bergmann trat also ihre Leitung aus der Überzeugung an, nicht Allein-Kuratorin sein zu wollen, und suchte als regieführende Direktorin außerdem zwei erfahrene Kräfte für die Ausgestaltung der betrieblichen Seiten des Theaters. Das Team der Schauspielleitung bildet sie nun gemeinsam mit Anna Haas und Sonja Walter – Autorin dieses Artikels –, die neben der Arbeit der Leitung auch als Produktionsdramaturginnen arbeiten. Während Anna Haas vor allem Themen der Disposition für das Leitungstrio vertritt, vertrete ich uns in Budget- und Vertragsfragen.

Das Kreieren einer neuen Zusammenarbeit und Konstellation von Führung ist ein stetiger Prozess. Anzukommen und zu sagen, jetzt sind wir fertig, jetzt ist quasi Premiere, gibt es nicht. Das Aufspüren von Verbesserungspotenzial ist ein fortlaufender Prozess. Das Erfolgsgefühl des Fertigen konnten wir aus diesem Grunde noch nicht genießen. Im Zustand der Krise, ausgelöst durch die Corona-Pandemie, zeigt sich aber, dass wir Arbeitsweisen gefunden haben, die auf die Komplexität der zu lösenden Fragen angemessen reagieren können.

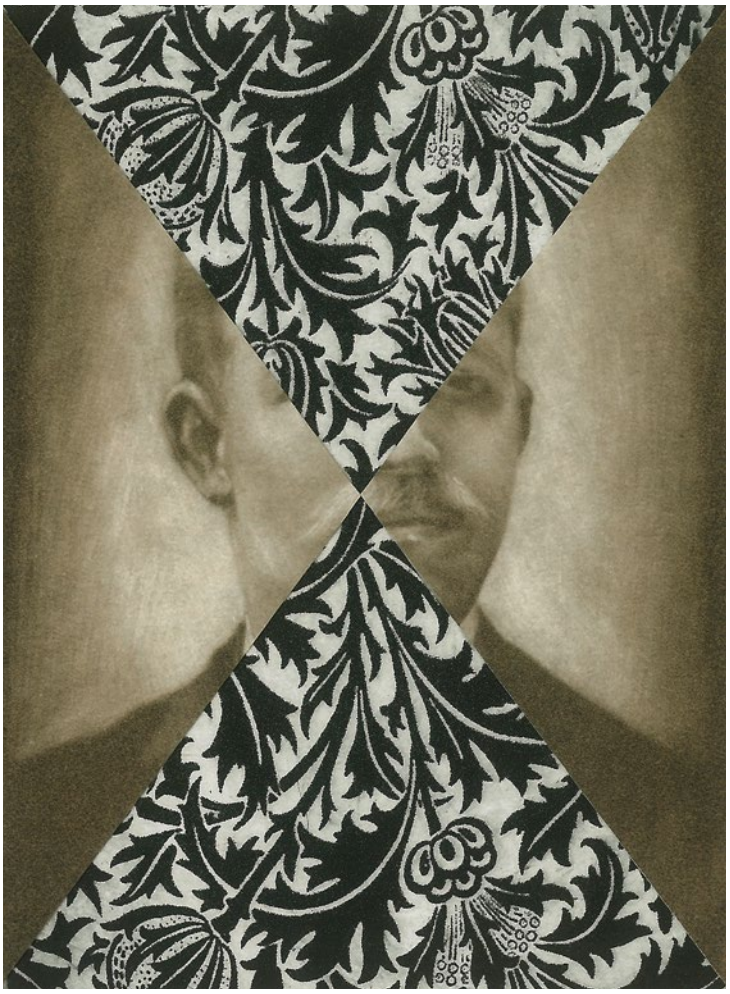
Wie eine Aufbau- und Ablauf-Organisation am besten funktionieren kann und wo sich eine Abteilungsleitung einfügen muss, hängt stark am jeweiligen Betrieb. Ich möchte anhand spezifischer Themenfelder zeigen, welches für mich die zu klärenden Kernfragen in einer Team-Leitung sind.

Struktur

Stellt man sich aus persönlicher Motivation die Frage, ob eine Teamleitung sinnvoll ist, lässt sich diese Entscheidung nicht fällen, ohne das große Ganze in den Blick zu nehmen. Eine Teamleitung auf Abteilungsleiterebene muss von der Organisation an sich und vor allem von den übergeordneten Stellen nicht nur gebilligt, sondern auch gewollt sein. Peter Spuhler, der Generalintendant des Theaters, war an der Entscheidung über die feministisch geprägte programmatische Ausrichtung maßgeblich beteiligt. Gestartet sind wir gemeinsam mit der Aufgabenbeschreibung der Spartendirektion und einer Verteilung von Aufgaben auf uns drei. Dennoch wird im Rückblick klar, wie sehr eigentlich die Praxis mitbestimmt hat, was nun unser Arbeitsalltag geworden ist. Die große Stärke von Teamleitung ist, eine Aufgabe immer demjenigen übertragen zu können, der die größte Stärke von allen darin aufweist. Natürlich lassen sich solche Aspekte in der Zusammenstellung eines Teams berücksichtigen, aber aus der Erfahrung sprechend kann ich sagen, dass das gute alte Learning by Doing in diesem Fall keine Nachlässigkeit in der Vorplanung ist, sondern durchlässiges Arbeiten, das auf Bedürfnisse des Teams und des Betriebes zu reagieren vermag.

Programm

Natürlich verändert es etwas in der Herangehensweise, wenn die betrieblichen Herausforderungen einer inhaltlichen Überlegung, seien sie terminlicher oder finanzieller Art, früh in den Reflexionsprozess einbezogen werden. Ein Team aus Dramaturginnen, das mit seiner Direktorin oder seinem Direktor in einen Gedankenaustausch über Stücke, Regiehandschriften und Stoffe tritt, mag vielleicht freier sein als unsere Konstellation einer vergrößerten Leitung gegenüber einem verkleinerten Team. Da zwei der Dramaturgiepositionen des Teams auf die Leitung entfallen, treten dafür die typischen Fragen der betrieblichen Planung wie »Haben wir an der Stelle überhaupt genügend Zeit?« oder »Können wir das so an der Stelle überhaupt finanzieren?« nie ganz in den Hintergrund. Es gibt nur selten Momente, in denen ich das als Unfreiheit empfinde oder den Eindruck habe, ich verstelle meine Sicht. Gerade in der vorausschauenden Planung empfinde ich unser Modell als besonders geeignet, die betrieblichen Notwendigkeiten in den Blick zu nehmen. Die Planung aller Theaterinstitutionen muss Aspekte wie Publikumszuspruch, Finanzierung, Auslastung ebenso wie eine terminlich permanent enge Disposition immer mitdenken. Sinkende Etats verschärfen den Anspruch. Dies gleich zu tun, bedeutet nicht, Inhalte zu minimieren, sondern zu versuchen, Rahmenbedingungen inhaltlich positiv zu füllen – und es nicht nur einer Direktoren- oder Intendanten-Position zu überlassen, auf diese Rahmenbedingungen zu pochen.



Das gute alte Learning by Doing ist keine Nachlässigkeit, sondern durchlässiges Arbeiten.

Informationsfluss

Möchte man Entscheidungen im Team fällen, sollte sehr schnell klar sein, wer in der internen Kommunikation an einer Entscheidung beteiligt sein muss, bevor externe Partner oder auch andere Abteilungen im eigenen Haus involviert werden. Denn Ziel sollte nicht sein, alles zu dritt zu tun, was früher eine Leitungsperson tat. Dennoch gibt es in unserem Fall sehr viele Themen, die wir zu dritt entscheiden möchten. Und gerade in der langfristigen Planung in den Bereichen Programm, Personal und Disposition braucht es trotz Aufteilung viel Detailwissen in allen Fragen, um nächste Schritte gut zu verzahnen. Der Informationsfluss muss daher reibungslos und vor allem schnell funktionieren. Gerade in der derzeitigen Krise, wo die Information von gestern schon kalter Kaffee ist, stellt das jede Teamleitung vor Herausforderungen.

Ich kann rückschauend sagen, dass dies das Feld ist, in dem wir mit Sicherheit am meisten experimentiert haben. Bis zur Krise gab es mindestens zwei Mal die Woche einen reinen Austausch von uns als Leitungstrio, zusätzlich zu spezifischen Treffen mit bestimmten Themen und den größeren Runden, in denen wir zu dritt Teil sind. Seit der Krise gibt es jetzt die kurzen Updates, mit Lagebesprechung und Aufgabenverteilung nahezu täglich. Vielleicht eine Praxis, die Übergang in einen Nach-Corona-Alltag finden kann.

Zeit

Dem Glaube, man könnte durch die Aufteilung von Arbeit Zeit sparen, kann ich in erster Instanz widersprechen. Natürlich gibt es nicht mehr die überladene eine Stelle, die alles macht. Aber um beispielsweise budgetplanerisch tätig zu sein, braucht es eine detaillierte Abstimmung mit Disposition; um zu disponieren, braucht es eine genaue Vorbestimmung, welche Arbeitsbedingungen welcher Produktion und welchem Team eingeräumt werden sollen. Die Abstimmung über diese Fragen kostet Zeit. Am Ende glaube ich aber daran, dass das von allen gemeinsam getragene Ergebnis das bessere ist, auch wenn sich der vielleicht von manchen erhoffte Aspekt von Zeitersparnis nicht bestätigen lässt.

Resümee

Die Teamleitung, wie wir sie für Karlsruhe aufgebaut haben, ist aus einem permanenten Prozess des Verbesserns heraus gewachsen. Sie folgte dem Credo, dass viele Köpfe hoffentlich ein vielseitigeres und diverseres Ergebnis zutage bringen als eine einzelne Person. Die praktische Ausgestaltung der Teamleitung folgte keinem Management-Rezept, sondern ist ein gemeinsam gestaltetes Ergebnis. Leitend ist die Idee, Arbeit danach zu verteilen, wer was am besten kann, um das bestmögliche Ergebnis zu erreichen. Eigentlich laden insbesondere Kulturbetriebe dazu ein, Modelle von geteilter Führung auszuprobieren, weswegen es geradezu erstaunlich ist, dass dieser Impuls erst in den letzten Jahren aufgegriffen wird.

Anderen Führungskräften, die sich für eine Teamleitung entscheiden, Best-Practice-Beispiele an die Hand zu geben und sie vor Fallstricken zu bewahren, ist ein großes Anliegen von uns.

Wir sind und bleiben Schwestern

STEFANIE KÖNIG & VERENA WEINKATH IM GESPRÄCH

Seit 2001 leiten Sie als Inhaberinnen und Geschäftsführerinnen das Einzelhandelsunternehmen Stegmann – bereits in vierter Generation. Vor Ihnen waren Eltern und Großeltern in dieser Funktion tätig. Auf Ihrer Webseite heißt es: »Vom Geschäft am Jungfernstieg bis zum Online-Shop, seit 138 Jahren verbindet die Familie Stegmann Tradition und Innovation«. Wie tarieren Sie diese beiden Pole »Tradition« und »Innovation« in den letzten 20 Jahren aus?

König — Tradition heißt in unserem Fall, dass wir über mehrere Generationen diese Firma führen. Aber unsere Firma könnte ohne Innovation natürlich gar nicht existieren. Deswegen wäre die Tradition aufgehoben, wenn wir nicht innovativ wären.

Weinkath — Unser Traditionsgedanke führt sich auch darin fort, dass wir ein sehr familiäres Unternehmen sind, mit allen Mitarbeitern eng verbunden. Das war bereits zwischen unseren Eltern sowie zwischen den Großeltern und ihren Mitarbeitern so, die auch durch Kriegszeiten gemeinsam gegangen sind. So führen wir das heute fort, gerade jetzt, wo wir wirklich schauen müssen, wie wir über diese Coronakrise hinwegkommen. Da haben wir im Blick, wie es allen Mitarbeitern geht und wie sie mit den Umständen klarkommen.

Wie und wann ist in Ihnen beiden der Entschluss gereift, als Schwestern das Familienunternehmen zu übernehmen?

Weinkath — Ausschlaggebend war, dass unsere Eltern plötzlich an einem Punkt angelangt waren, so vor 20 Jahren, als es ihnen an Innovation fehlte. Das Unternehmen neu anzugehen, erschien ihnen als wahnsinniger Kraftakt. Und da haben wir uns besprochen und gesagt, wenn das Unternehmen weiterbestehen soll, dann muss jetzt ein Wechsel her, für alle Seiten lebbar, aber mit neuer Kraft. Wir hatten Ideen, waren voller Tatendrang und unsere Eltern fanden das gut.

König — Man muss dazu sagen, wir haben damals bereits im Unternehmen mit eigenen Tätigkeitsbereichen gearbeitet, waren aber nicht in der Geschäftsführung. In dem Moment, als es ein bisschen schwierig wurde, haben wir gesagt: Wenn es weitergehen soll, dann würden wir es machen, aber auch nur so, wie wir es machen wollen: Wir wollen die bestehende Größe nicht fortführen, also nur noch eine Filiale betreiben, denn wir möchten Kinder haben, nicht nur für die Firma arbeiten und diese auch nicht mit unseren Partnern gemeinsam führen. Und: Wir wollten Stegmann unbedingt verjüngen. Das war natürlich eine unheimliche Gratwanderung, denn wir haben unfassbar viele Stammkunden. Also mussten wir genau überlegen, von welchem Sortiment wir uns trennen, ohne dem Laden das Gesicht zu nehmen, und wie wir gleichzeitig unsere Optik modern und jünger gestalten, um neue Kunden zu gewinnen.

Liefen diese Entscheidungen immer einmütig und parallel oder gab es bisweilen auch Zweifel?

Weinkath — Es gab immer auch mal Zweifel. Aber da wir beide seit Schulzeiten samstags mit im Laden gestanden haben, sind wir seit Kindesbeinen in das Geschehen des Ladens involviert. Die Option, in die Firma zu gehen, gab es immer. Aber gemeinsam die Führung zu übernehmen, das haben wir erst vor 20 Jahren entschieden.

Und wie haben Sie sich auf den gemeinsamen Start vorbereitet?

König — Anderthalb Jahre haben wir diesen Neustart vorbereitet: Mit einem Finanzierungskonzept, einem Geschäftskonzept und einem neuen Raumkonzept, jeweils begleitet von externen Beratern. Auch für den späteren Aufbau unseres Online-Shops haben wir eine Beratungsagentur involviert, ohne sie wäre es gar nicht gegangen.

Weinkath — Mit ihr sind wir nach wie vor in engem Austausch. Sie ist unser Coach. Es ist wichtig, sich gute Leute zu holen, die sich einbringen in dem Bereich, wo man selber kein Fachmann ist. Auch jetzt in dieser Krise, da hat ihre Beratung fantastisch funktioniert.

Und wie entwickeln Sie die Ausrichtung Ihres Geschäftes stilistisch weiter? Binden Sie noch andere Personen, zum Beispiel in die Auswahl Ihrer Designs, mit ein?

König — Ja, das läuft so: Wir fahren vier bis fünf Mal im Jahr nach Paris zu den Händlern, um dort aus vielen Tausend Designs 30 oder 40 Drucke für unsere Stoffe auszusuchen. Diese durchlaufen dann – seit vielen Jahren bereits – einen bewerten, internen Test, an dem wir beide, unsere Mitarbeiterinnen, die Agentur, langjährige Kundinnen und uns wichtige Bekannte mit jeweils gleichem Stimmenanteil beteiligt werden.

Weinkath — Auf diese Weise kann es passieren, dass wir beide bei dem ein oder anderen Stoffdesign überstimmt werden. So einfach ist das.

König — Ja, und es hat sich über all die Jahre bewert. Natürlich haben wir auch mal ein unbeliebtes Modell in der Kollektion, aber eigentlich werden wir mit dieser Methode immer besser und pflegen auch den nachträglichen Austausch darüber. Positiv ist, dass sich nachher keiner beschweren kann, weil alle an der Auswahl gleichberechtigt beteiligt waren.

Wenn wir Kolleginnen wären, würden wir sicher ganz anders miteinander sprechen.

Mit seiner 138-jährigen Geschichte gehört Stegmann zu den ältesten Einzelhandelsunternehmen in Hamburgs Innenstadt. 1882 wurde es von Hermann Stegmann als Weißwaren-Geschäft für Schneiderei-Zubehör gegründet. 2001 gaben Inhaber und Geschäftsführer Horst-Werner Kraft und seine Frau Gisela, geb. Stegmann, das Geschäft an die vierte Generation weiter. Die Schwestern Verena Weinkath und Stefanie König, beide Absolventinnen der Akademie für Mode-Business, Management und Marketing in Nagold, strukturierten das Stammhaus komplett um. Mit neuem Konzept und eigener Kollektion begannen sie ein weiteres Kapitel in der Firmengeschichte.

Die Fragen stellte Cornelie Kunkat – sie ist Referentin für Frauen in Kultur & Medien beim Deutschen Kulturrat.

Noch eine Frage zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf: Sind Ihre damaligen Vorstellungen, dass Leitung in einer Doppelspitze besser funktioniert, aufgegangen? Sie haben ja jeweils Zwillinge bekommen, hatten familiär also durchaus große Herausforderungen.
König — Ja, das ist eindeutig so. Viele private Dinge hätten wir sonst nicht so leben können. In jeder familiären Notfallsituation konnten wir uns den Rücken freihalten, füreinander einspringen und immer gewiss sein, der andere kann jede Entscheidung für uns gemeinsam fällen. Natürlich haben wir sehr verantwortungsvolle Mitarbeiterinnen mit eigenen Verantwortungsbereichen, aber alle wirklich großen Entscheidungen müssen nun einmal wir, die Inhaberinnen, treffen. Da ist es wohltuend, dass wir zu zweit sind.

Wie gehen Sie mit Konkurrenz oder Meinungsverschiedenheiten um? Verhandeln Sie in solchen Momenten eher als Schwestern oder als Kolleginnen?
Weinkath — Also, wir sind immer Geschwister und können das auch nicht ausblenden. Wenn wir Kolleginnen wären, würden wir sicher ganz anders miteinander sprechen. Denn auch wenn ich mit meiner Mutter rede, spreche ich zu ihr als meiner Mutter und nicht meiner früheren Kollegin.
König — Ich kann das gar nicht beurteilen. Weil ich eben nie mit einer Kollegin in einer gemeinsamen Führungsposition war. Ist man da zickiger oder doch umgänglicher und vorsichtiger? Keine Ahnung.
Weinkath — Ich vermute, die Konkurrenz ist ausgeprägter.
König — Na, aber hallo. Das, was ich so höre, das ist ja teilweise unfassbar schlimm, gerade auch, weil es subtiler abläuft. Wir sind und bleiben Schwestern – werden uns ja nicht los. Können zu keinem anderen Eigentümer hingehen und uns beschweren. Wir müssen also die Dinge selber klären.

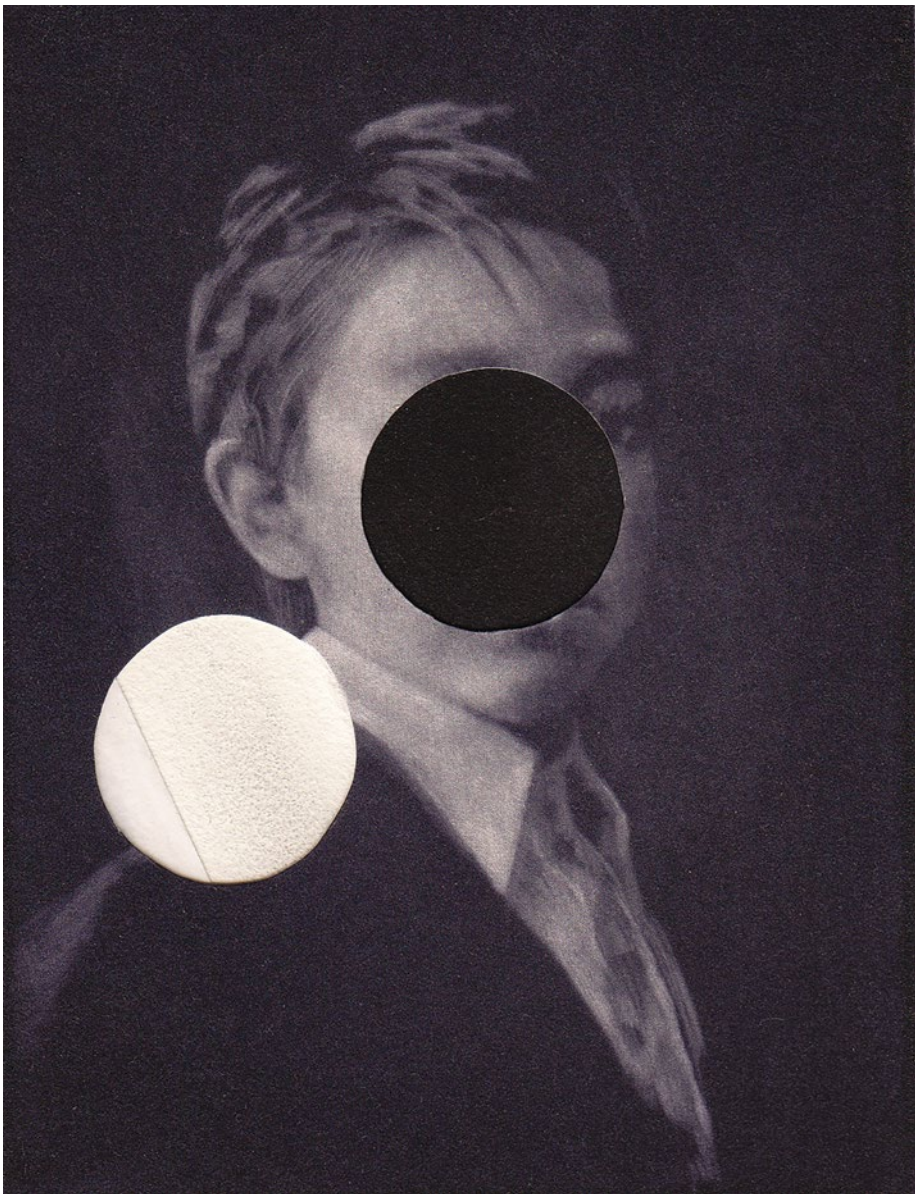
Und begleitet das Geschäft Sie nun 365 Tage im Jahr rund um die Uhr?
König — Nein.
Weinkath — Na ja, im normalen Alltag nicht. Aber wenn es einen Notfall gibt, dann müssen wir parat stehen, egal um welche Tages- oder Nachtzeit. Ich erinnere mich da an unseren Stromausfall vor Black Friday …

Noch eine letzte Frage zu Familie: Sind Sie bereits dabei, die nächste Staffelstabübergabe vorzubereiten? Gibt es schon Anwärter oder Anwärterinnen auf die Doppelspitze?
König — In meiner Familie nicht.
Weinkath — Und meine Kinder sind noch zu jung, um dies überhaupt entscheiden zu können. Also sagen wir es mal so: Wir könnten uns vorstellen, den Stab auch extern zu vergeben, aber noch ist dies kein Thema. Wir sind jung und wollen auch noch ein bisschen arbeiten. Aber es ist eben auch nicht so, dass da einer steht, wie wir damals in dem Alter und gesagt haben: »Ah ja, wir schnüffeln da mal rein, mal gucken, ob das was ist.«

Haben Sie damals einen Erwartungsdruck Ihrer Eltern empfunden?
Weinkath — Nein, überhaupt nicht. Hätten wir für etwas ganz anderes gebrannt, hätten unsere Eltern uns nicht davon abbringen wollen. Auch wenn unser Vater schon mal gesagt hat: »Wisst ihr was, macht doch erst mal was Kaufmännisches. Das ist nie verkehrt.«

Auch wenn Sie alle zentralen Fragen gemeinsam entscheiden, wo haben Sie jeweils Ihre Schwerpunkte?
Weinkath — Ja, also du hast auf jeden Fall die Dekoration und das Gesicht nach außen, also den Auftritt in diesem stationären Bereich. Und du machst den Katalog. Da bringe ich mich gar nicht ein.
König — Ja, und du machst mehr die Vorbereitung der Kollektion, kümmerst dich um die Buchhaltung und unser Personal. Außerdem stehst du auch wahnsinnig gern im Verkauf. Das heißt, wir erkennen an, wofür der andere das bessere Händchen hat, und mischen uns hier nicht in die Details ein.

Und das hat sich im Laufe der Zeit einfach so ergeben?
König — Ja, das hat sich so ergeben und ist ein organischer Prozess. Wir wussten das so nicht schon vor der Übernahme. Wichtig ist uns aber, dass dennoch im Notfall immer auch der andere einspringen kann und bei Personalfragen oder anderen wichtigen Entscheidungen beratend zur Seite steht. Das ist unser Verständnis von Doppelspitze.



Es kann passieren, dass wir bei dem ein oder anderen Stoffdesign überstimmt werden – so einfach ist das.

Das eigene Ego

ANKE HELLE & MATEJA MÖGEL IM GESPRÄCH

Frau Helle und Frau Mögel, seit etwas mehr als einem halben Jahr bilden Sie die erste Doppelspitze des Magazins »freundin«. Wie war Ihr gemeinsamer Start in die Position?

Mögel — Ein Start ist immer eine Chance, etwas zu verändern. Wir haben uns von Beginn an sehr viel vorgenommen. Wir möchten die »freundin« und ihre Redaktion zukunftsfähig machen – sowohl inhaltlich, was das Magazin anbelangt, als auch strukturell, was die Arbeitsprozesse angeht. Sehr schnell waren wir mitten in einem großen strukturellen, kulturellen und technologischen Transformationsprozess.

Helle — Wir hatten das Glück, dass wir vorher wussten, dass wir den Job übernehmen werden. Im Juli letzten Jahres wurde es bekannt gegeben, im September haben wir angefangen. Bezogen auf die Doppelspitze hatten wir also viel Zeit, vorab miteinander zu reden. Wir kannten uns zwar davor, aber aus völlig anderen Projekten. Wir haben trotzdem schnell gemerkt, dass wir auf einer Linie sind und das Gleiche wollen. Wir konnten überlegen, was wir wie angehen und verändern wollen. In dieser Zeit haben wir die Basis zwischen uns beiden gelegt für alles, was danach kam.

Was genau haben Sie mit dem Eintritt in die Chefredaktion verändert?

Mögel — Zuallererst sind wir jetzt eben eine Doppelspitze. Für uns steht sie dafür, dass man nicht an Hierarchie und Konkurrenz denkt, sondern an Gleichberechtigung und Diskussion. Wir haben beide von Anfang an gesagt: Wir wollen nicht nur zwischen uns, sondern in der gesamten Redaktion sehr viel Teamarbeit und mit allen gleichberechtigt sprechen. Am Ende treffen wir natürlich die Entscheidungen, aber wir möchten, dass wir offen kommunizieren können. Das war für die Redaktion erst mal eine Umstellung. Und damit das funktionieren kann, sind Transparenz und Klarheit wichtig. So nutzen wir unter anderem eine gemeinsame E-Mail-Adresse. Wenn eine von uns beiden eine Antwort auf eine Frage gibt, dann gilt diese. Alles andere machen wir unter uns aus.

Helle — Auch in der Zusammenarbeit mit dem Team ist uns gegenseitiges Vertrauen wichtig – in der Corona-Krise noch mehr denn je. Denn wir haben sehr viele Eltern im Team – wobei die Mehrzahl Mütter sind. Genau wie wir stehen sie vor der Herausforderung, Familie, Beruf und Homeoffice unter einen Hut zu bringen. Schon vor Corona haben wir niemanden mit der Stechuhr kontrolliert, denn es ist uns wichtiger, dass Leistung und Qualität stimmen.

Mögel — Die Digitalisierung erleichtert vieles. Digitales Arbeiten und schnelles Reagieren haben bei uns Priorität. Niemand muss ganze Heftläufe ausdrucken, auf den Boden legen und wir gehen erst zwei Tage später vorbei und schmeißen alles wieder über den Haufen. Stattdessen nehmen wir Strecken auch per Handy ab. Das schmälert viele Prozesse und nimmt Schleifen raus, wodurch wir effektiver sind.

Helle — Dadurch konnten wir auch von heute auf morgen ins Homeoffice, als die Corona-Pandemie es erforderte.

Mateja Mögel und Anke Helle sind Chefredakteurinnen des Magazins »freundin«. Mögel war zuvor unter anderem Textchefin bei BurdaHome und zuletzt stellvertretende Chefredakteurin der Titel »Lust auf Genuss«, »Slowly Veggie« und »Foodboom«. Helle war zuvor stellvertretende Chefredakteurin bei den Magazinen »Neon« und »Nido«. Zuletzt arbeitete sie als Redaktionsleiterin für »Sense of Home«.

Die Fragen stellte Theresa Brüheim – sie ist Chefin vom Dienst von Politik & Kultur.

hinten anstellen

Stichwort Corona: Eines Ihrer Ziele für die »freundin« ist es, das Magazin nicht nur analog und digital, sondern auch live erlebbar zu machen. Wie setzen Sie dieses Live-Erlebnis um? Welche Alternativen haben Sie aufgrund der Corona-Pandemie erarbeitet?

Helle — Wir veranstalten Events, z. B. die »freundin Auszeit«, das sind Hotel-Wochenenden für Leserinnen, an denen sie sich austauschen und an Workshops teilnehmen können. Mindestens eine von uns ist in der Regel dabei, weil wir den Kontakt zur Leserin suchen und brauchen. Die »freundin Auszeit« ist sehr beliebt, kann jetzt aber leider nicht stattfinden. Außerdem haben wir die Veranstaltungsreihe »freundin verbindet« ins Leben gerufen. Das ist eine Talkrunde, die im Februar zum ersten Mal zum Thema modernes Arbeiten stattgefunden hat. Diese Veranstaltungsreihe führen wir jetzt digital fort als Talk mit je einem Experten und einem Prominenten zu ganz unterschiedlichen Themen wie gesundes Essen, Gärtnern oder Handynutzung.

Mögel — Die »freundin« ist ein Generalist. Wir sind in allen Themenbereichen zu Hause, die unsere Leserin bewegen: von Mode bis Food. Aber eine unserer persönlichen Herzensangelegenheit ist das moderne Arbeiten – gerade für Frauen. Es ermöglicht, die Familie, das Privatleben und den Beruf in Einklang zu bringen. Wir glauben, dass man noch sehr viel erreichen kann und werden nicht müde, darüber zu reden, wie man bessere Strukturen schaffen und effizient im Homeoffice arbeiten kann. Wir sind auch überzeugt, dass wenn man den Mitarbeitern einen Vertrauensvorschuss gibt, sich dies motivierend auf ihre Arbeit auswirkt. Das ist ein Thema, das wir sehr gut digital spielen können und aktuell von großem Interesse ist.

Helle — Wir stellen dabei Fragen, wie: Welche Konzepte funktionieren? Machen geteilte Jobs besonders für Mütter Sinn? Wie kann man Teilzeit besser konstruieren – hilft es z. B., anstelle täglich ein paar Stunden mindestens einen Tag die Woche voll zu arbeiten, um an diesem Tag ein bisschen mehr Ruhe zu haben und auch mal mit den Kollegen zu quatschen.

Das Frauenbild verändert sich gerade überall in der Gesellschaft.

Sie sind beide Mütter. Entsprechend verkörpern Sie ein zeitgemäßes Frauenbild: Die Arbeit in der Führungsposition und das Familienleben – beides geht zusammen. Wie vermitteln Sie dieses Bild auch Ihrer Leserschaft?

Mögel — Das Frauenbild verändert sich gerade überall in der Gesellschaft. Und wir spiegeln genau das wider. Frauen sind heutzutage sehr informiert, nicht zuletzt durch die neuen Medien und Nutzungsmöglichkeiten. Sie sind generalistischer geworden, kennen sich in allem aus und mischen auch in allen Bereichen mit. Dabei wollen wir sie gerne begleiten. Wir haben in der »freundin« die Möglichkeit, dieses gesamtgesellschaftliche Bild zu reflektieren und Frauen zur Seite zu stehen. Wir distanzieren uns dabei ganz bewusst vom Altersdenken in der Zielgruppe: Es gibt heute 25-Jährige, die spießiger sind als so manche 60-Jährigen. Und genauso 60-Jährige, die ihr Leben noch mal ganz neu in die Hand nehmen. Statt vom Alter, reden wir von einem Mindset. Ein Thema, bei dem wir festgestellt haben, dass es sie alle beschäftigt ist – egal, ob hip oder klassisch, jung oder alt –, dass alle Frauen heute das Gefühl haben, unter einem starken Druck zu stehen und am Ende alles allein machen zu müssen. Dieser Druck ist oft selbst gemacht, denn im seltensten Fall steht der Mann zu Hause und sagt: »Du musst den Haushalt schmeißen, dich um die Kinder kümmern und Karriere machen – am besten alles gleichzeitig.« Wir Frauen glauben vielmehr selbst, dass wir alles können müssen. Das ist ein Punkt, an dem wir mit dem Magazin immer wieder ansetzen: Wir wollen unterstützen und sagen: »Nehmt euch Hilfe, unterstützt euch gegenseitig. Ihr müsst nicht alles alleine schaffen.« Wir sagen immer: Die »freundin« ist das Magazin für mehr Wir im Leben.

Auch Männer können herrlich in einer Doppelspitze arbeiten, wenn sie die richtige Haltung mitbringen.

Helle — Gemeinsam geht es besser! Davon sind wir fest überzeugt. Deshalb schreiben wir das Editorial im Heft auch immer zu zweit und thematisieren regelmäßig, wie wir uns gegenseitig entlasten und füreinander da sind. Wir haben diesen Job unter der Voraussetzung angenommen, dass wir es zusammen machen. Denn es ist ein fordernder Job mit vielen Abendterminen und Reisen. Uns war beiden klar, das wollen und können wir nicht Tag ein, Tag aus. Wir haben Kinder, wollen sie auch sehen. Jetzt erleben wir, dass das in dieser Konstellation total gut funktioniert.

Sie kommunizieren über eine gemeinsame E-Mail-Adresse, schreiben das Editorial zusammen und entlasten sich gegenseitig. Was macht eine Doppelspitze weiterhin aus?

Mögel — Uns ist es sehr wichtig, dass wir beide alles gleichwertig machen. Nur so kann man die andere vertreten, wenn sie nicht verfügbar ist. Deshalb sind wir beide in allem drin und haben beide auf alles Zugriff. Trotzdem hat sich mit der Zeit herausgestellt, dass wir uns auch aufteilen müssen, um nicht die doppelte Arbeit zu haben. Es kristallisiert sich immer mehr heraus, wie die Aufteilung gelingt: Anke ist stark in der Konzeption von Texten durch ihre Arbeit bei »Nido« und »Neon«. Ich bin visuell stark und denke mehr in Bildern. Aber keine von uns trifft wichtige Entscheidungen alleine.

Helle — Beide sind wir Verantwortliche im Sinne des Presserechts für die »freundin«. Das heißt, alles, was im Heft steht, muss von uns verantwortet werden, deshalb müssen wir auch alles kennen. Aber es hilft sehr, wenn man sich diese Verantwortung teilen kann.

Mögel — Sie merken, wir sind beide große Fans der Doppelspitze und können dieses Modell nur unterstützen. Es ist sehr, sehr zukunftsfähig – wenn man sein eigenes Ego hinten anstellen kann.

Helle — Insofern können wir nur an Arbeitgeber appellieren, dass sie die Doppelspitze wagen. Den Mut dazu bräuchte es öfter. Und das hat übrigens nichts mit Frauen zu tun. Auch Männer können herrlich in einer Doppelspitze arbeiten, wenn sie die richtige Haltung mitbringen. Wenn man bereit ist, als Team zu arbeiten, funktioniert das für jeden gut.

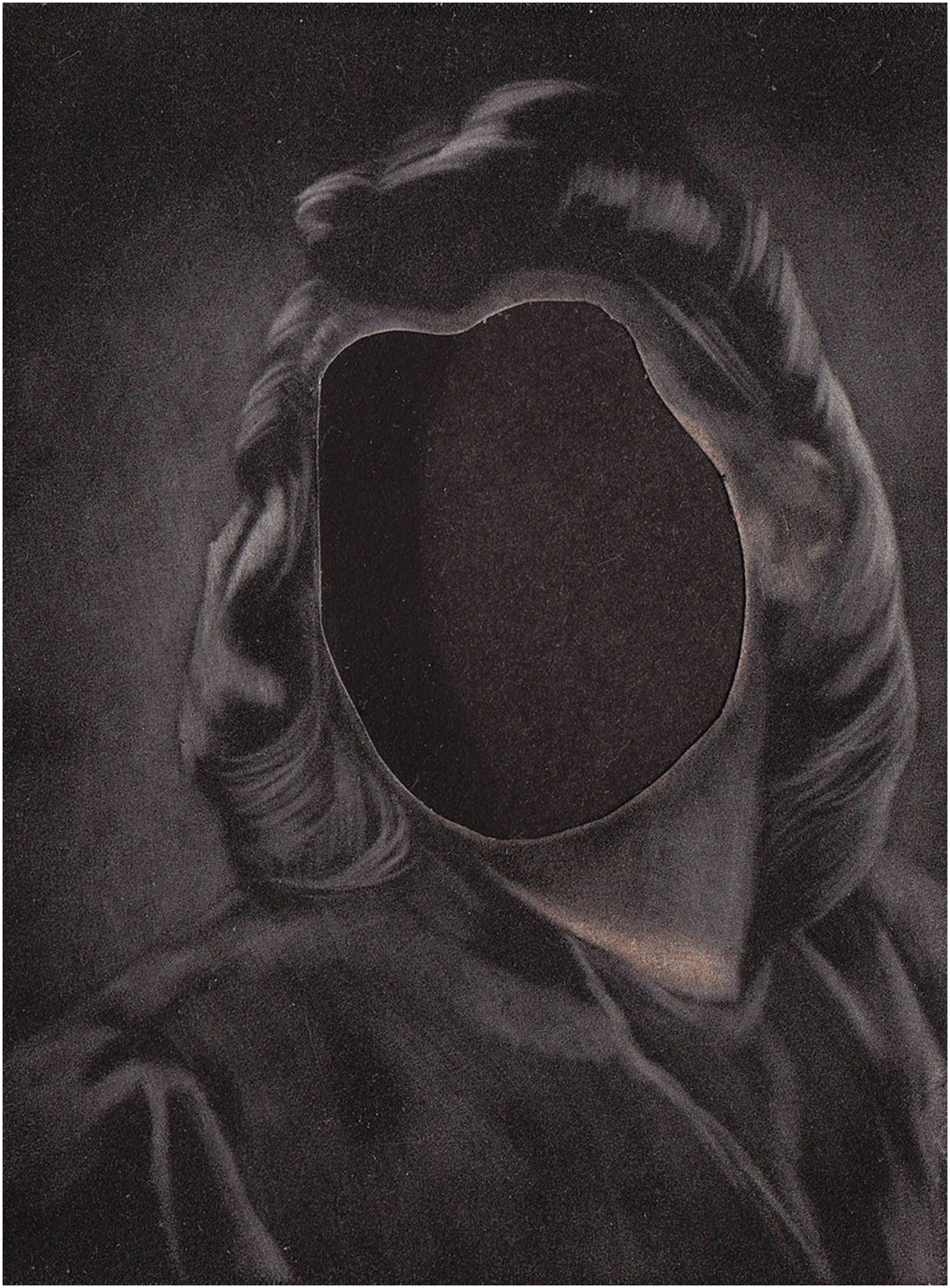
Gab es Situationen beim gemeinsamen Arbeiten, in denen Sie an die Grenzen der Doppelspitze gestoßen sind?

Mögel — Wir sind beide sehr direkt und lassen es sehr schnell und offen raus, wenn uns etwas stört. Wir kommen dann in unser Büro und sprechen es an. Gerade unser Beginn war alles andere als einfach. Wir haben davon profitiert, dass die andere immer da war, mal nur zugehört hat, wenn man Frust ablassen musste, und mal ihre Einschätzung dazu gegeben hat. Hinzu kommt, dass wir uns sehr respektieren. Ich glaube, wenn wir uns nicht so schätzen würden, wäre das schwieriger.

Zu Beginn mussten 23 der 42 Redakteursstellen abgebaut werden. Wie sind Sie mit dieser harten und schwerwiegenden Aufgabe umgegangen?

Mögel — Das war unglaublich hart für alle Beteiligten. Gerade, wenn man gleichzeitig Vertrauen aufbauen und ein Team schaffen möchte, das für die Zukunft des Hefts steht. Gleichzeitig glauben wir an schmale Strukturen, schnelle Entscheidungswege und moderne Prozesse – und das hat teilweise zu den bestehenden Strukturen und Arbeitsweisen der Redaktion nicht gepasst. Das waren unschöne Tage und Wochen, und es tut uns unfassbar leid für jeden Einzelnen, der gehen musste.

Helle — Was uns als Team danach geholfen hat, war, dass wir ein paar Wochen später alle zusammen zwei Tage in den Bayerischen Wald gefahren sind, um dort in Ruhe an unserer Art des Miteinander-Arbeitens und der Kommunikation zu arbeiten. So sind wir als Team sehr zusammengewachsen. Besonders die Themen Vertrauen und Anerkennung, die uns beiden sehr wichtig für die Zusammenarbeit sind, haben da einen großen Aufschwung bekommen, der uns bis jetzt durch die schwierige Corona-Zeit trägt.



Vom Kollektiv zur Doppelspitze

HANS JESSEN

Die Gründungsgeschichte der alternativen Tageszeitung taz ist eng verbunden mit dem »Deutschen Herbst« 1977. Die Entführung und Ermordung Hanns Martin Schleyers durch die »RAF« war der Endpunkt eines politischen Irrwegs, der auf Gewalt und Terror als Strategie setzte.

Der Staat reagierte mit Anwendung und Ausbau seiner Gewaltmittel von PKW-Kontrollen mit vorgehaltener Maschinenpistole bis zu eilig beschlossenen Kontaktsperregesetzen. Die Bundesregierung verhängte nach der Entführung eine Informationssperre – mit Zustimmung der Chefetagen großer Medien war die freie Berichterstattung wochenlang ausgesetzt. Selbst linksliberale Positionen gerieten unter Terrorismus-Verdacht.

Dies war der zeitgeschichtliche Hintergrund des »Tunix« Kongresses, zu dem sich 15.000 undogmatische Linke 1978 in Berlin trafen. Hier trug Hans-Christian Ströbele, Mitglied eines linken Berliner Anwaltskollektivs, erstmals öffentlich vor, was kleine Aktivistengruppen seit Wochen diskutiert hatten: Die Idee einer neuen, unabhängigen Tageszeitung. »Nach den Erfahrungen des Deutschen Herbstes wollten wir eine eigene, unabhängige Tageszeitung machen, Gegenöffentlichkeit schaffen«, sagt Ströbele heute.

Ähnliche Initiativen gab es seinerzeit – zumeist als Stadtzeitungen – in vielen größeren und kleineren deutschen Städten. Der Kongress in Berlin zeigte, dass die Zeit reif war für eine überregionale alternative Tageszeitung. Auch deshalb, weil in den Jahren nach 1968 neue politische und gesellschaftliche Themen virulent geworden waren: Frauenemanzipation und Anti-Atomkraft-Bewegung, Ökologie und Dritte Welt – Themen einer kritischen Linken, die ein eigenes mediales Forum suchten.

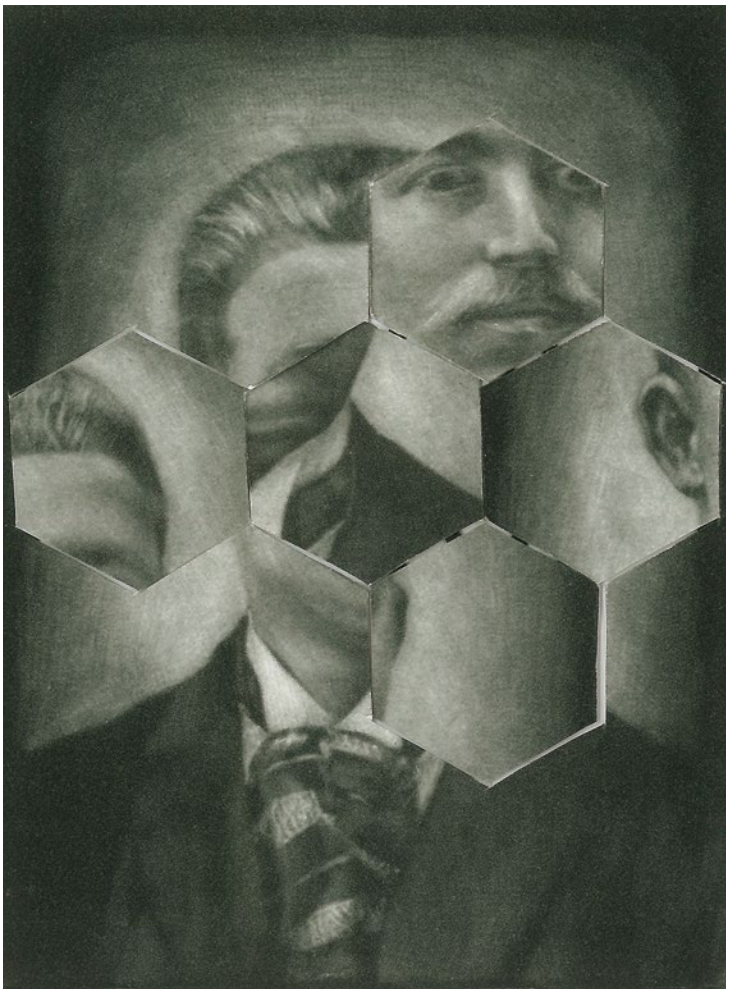
Gemeinsames Wohnen in der WG und gemeinsames Arbeiten im taz-Großraum schufen eine erschöpfende Totalität.

Politischer Wille war die wesentliche Triebfeder, nicht verlegerisches Kalkül oder ein aus dem Journalismus heraus entwickeltes Projekt – das unterschied die »taz« von Anfang an von anderen Zeitungsgründungen. »Es waren nur wenige gelernte Journalisten dabei, dafür viele Aktivisten aus dem linken Spektrum, die Zeitungsarbeit als eine politische Plattform sahen«, erinnert sich Ströbele, der später für die Grüne Partei in den Bundestag gewählt wurde. »Selbstverständlich begriffen wir uns als Kollektiv, das stand in einer Reihe mit anderen Kollektivprojekten dieser Zeit, ob Anwaltskollektiv oder Fahrradläden. Alle sollten gleichberechtigt mitreden und mitentscheiden.«

Das Kollektiv war keine formale Organisationsform, sondern organisatorischer Ausdruck einer politischen Zielsetzung und eines alternativen Verständnisses von Gesellschaft. 1979, nach mehreren Nullnummern, erschien die taz schließlich regelmäßig als Tageszeitung. Erscheinungsort war und ist Berlin. Vorausgegangen war eine interne Debatte, ob sie nicht in Frankfurt/Main herauskommen sollte, weil die Stadt neben Berlin das Zentrum der links-alternativen Bewegung war.

Gitti Hentschel hatte, als eine von wenigen taz-Macherinnen der ersten Jahre, zuvor journalistische Erfahrungen in anderen Medien gesammelt und daraus eine neue Vorstellung von Zeitung entwickelt: »Wir wollten Berichterstattung von unten, die taz auch als Plattform, in der Betroffene ihre eigenen Erfahrungen und Sichtweisen mit unserer Hilfe veröffentlichen konnten.« Dass in der frühen taz alle über alles diskutieren und mit entscheiden konnten, nach dem Prinzip »viele können vieles« hält Hentschel noch heute für gut. »Es war eine große Durchlässigkeit. Wenn jemand aus der Produktion sich als SchreiberIn ausprobieren wollte, dann war das möglich. In manchen Fällen mit wunderbaren Ergebnissen, in anderen ging es eben nicht so gut – das waren dann auch schmerzhafte Erfahrungen. Diese Offenheit hat uns Energie gekostet, aber auch Energie gegeben.«

Ein weiterer taz-Mitbegründer, Michael Sontheimer, berichtet ähnliche Erfahrungen: »Natürlich haben wir uns als Kollektiv verstanden, wir wollten Arbeitsteilung aufheben: Warum sollte nicht auch der Setzer Artikel schreiben oder die Layouterin, wenn sie das wollten?« – Es mussten aber auch nicht immer eigene Artikel sein, gern wurden Kurzkommentare in Autorenbeiträge eingefügt. Knappe, in eckige Klammern gesetzte Anmer-

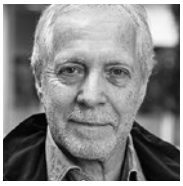


kungen: »Oho, wirklich? Das kann man aber auch anders sehen – d. Säzzer« waren symbolhafte Ausdrucksform dieses Kollektivverständnisses. Lange Jahre war das wöchentliche Plenum, zu dem alle Mitarbeiter Zugang hatten, die wichtigste Entscheidungsinstanz der taz, die Diskussionen oft open end.

»Die Idee des Kollektivs als Entscheidungsform brach sich schließlich am Zeitdruck einer täglich erscheinenden Zeitung« sagt, Michael Sontheimer in der Rückschau. In der Folge wurden ab Mitte der 1980er Jahre – widerstrebend – formalisierte Strukturen von Zuständigkeit und Verantwortung auch im taz-Betrieb geschaffen, aber weniger als hierarchische Vorgabe von oben, sondern als Reaktion auf die Notwendigkeit des Arbeitsprozesses, in dem auch unterschiedliche Talente und Begabungen ihren Platz finden konnten. »Nicht jeder gute Schreiber oder jede guter Schreiberin ist gleichermaßen gut als OrganisatorIn« sagt Gitti Hentschel. Noch ehe die taz eine offizielle Chefredaktion hatte, war ein Redakteur mit ausgeprägten Planungs- und Vermittlungsfähigkeiten intern von der Tagesarbeit befreit.

Zeit war die entscheidende Ressource auch in den Regionalredaktionen, wo jeweils eine Handvoll Leute alles gleichzeitig machte. Der gelernte Lehrer Klaus Schloesser gehörte als journalistischer Seiteneinsteiger Mitte der 1980er Jahre zur Gründertruppe der taz-Bremen: »Es gab unterschiedlich ausgeprägte Fähigkeiten und Interessen – aber eigentlich haben alle alles getan: geschrieben, Layout, die Buchhaltung – abends sind wir als Handverkäufer durch die Kneipen und am nächsten Morgen mussten Küche und Klo geputzt werden. 14-Stunden-Tage, aber wie lang kann man das durchhalten? Außerdem: Fehler im Anfangsenthusiasmus sind erlaubt, aber es braucht dann auch professionelle Buchführung, Universal-Dilettantismus ist kein Dauermodell.«

Im Kollektiv mischten sich vielfach Arbeits- und persönliche Beziehungen: Gemeinsames Wohnen in der WG und gemeinsames Arbeiten im taz-Großraum schufen eine »erschöpfende Totalität«, sagt Michael Sontheimer, der nach sechs Jahren zum Wochenmagazin ZEIT wechselte. »Mir fehlte in der taz-Gründungstruppe auch die professionelle Erfahrung älterer Kollegen, von denen ich hätte lernen können.«



Hans Jessen ist freier Journalist, Publizist und war langjähriger ARD-Hauptstadtkorrespondent.

Redaktionsschluss heißt Redaktionsschluss, was bis dahin nicht entschieden und geschrieben ist, steht am nächsten Tag nicht in der Zeitung. Das galt auch – und besonders – für die frühe taz: Gedruckt wurde nicht nur in Berlin, sondern in verschiedenen deutschen Städten. Ströbele: »Jeden Abend fuhr der Motorradkurier, oft ziemlich waghalsig, zum Flughafen, damit die Druckvorlagen rechtzeitig in den auswärtigen Druckereien landeten.«

Der Druck dieser Verhältnisse ließ Arbeitsteilung und auch hierarchische Strukturen wachsen, allerdings keine, die auf formale Macht pochen konnten. Ströbele: »Wenn da jemand gesagt hätte: Ich bin jetzt Chefredakteur und kann deshalb sagen, wo's langgeht – der oder die hätte nur lautes Hohnlachen gehört.«

Zehn Jahre nach ihrer Gründung hatte aber auch die taz eine Chefredaktion, 1991 war das Ende des »Einheitslohns« für alle Beschäftigten, egal ob Schriftsetzer oder Redakteur. Dennoch wirkten die kollektiven Strukturen weiter – nicht immer einfach für die formalen Funktionsträger. Michael Sontheimer kam von der ZEIT zur taz zurück. Als Chefredakteur von 1992 bis 1994, bis er »beurlaubt« wurde – auf Druck der Redaktion. »Darin zeigte sich die nach wie vor existente kollektive Macht«, beschreibt Sontheimer den tazspezifischen Dualismus von Hierarchie und Kollektiv. Er wechselte zum Spiegel – keine untypische Karriere übrigens, denn gut situierte Medien nutzen die taz bis heute gern als Autoren-Steinbruch.

Aus der Distanz beobachtete Sontheimer die Veränderungen seines einstigen Projekts. Er konstatiert nicht allein organisatorisch-hierarchische Veränderungen, sondern auch inhaltliche Anpassungsprozesse: »Das war wechselseitig. Die taz hat auf andere Medien eingewirkt – heute macht die FAZ Überschriften, wie sie früher nur die taz hatte –, gleichzeitig aber hat die taz sich thematisch und in der Machart stärker an den journalistischen Mainstream angepasst, als ich es mir gewünscht hätte.«

Zur zweiten oder auch dritten Generation der taz-Macherinnen und Macher gehört Ulrike Winkelmann: Als junge Studentin begann sie 1993 ein Redaktionspraktikum bei der taz Hamburg. Die Zentralredaktion hieß dort nur »die verrückten Berliner«. Genau da aber landete sie später, für zehn Jahre als innenpolitische Redakteurin und Ressortleiterin: »Faszinierend war die Gleichzeitigkeit von Professionalität und Effizienz bei gleichzeitigem Hochhalten sozialer Ideale.« Was nicht bedeutet, dass es nicht viele Auseinandersetzungen über Geschlechterrollen gab, hier klafften Anspruch und Wirklichkeit oft genug auch auseinander.

Die formale Hierarchie habe es ähnlich wie in anderen Medien gegeben, aber: »Es war so und wird vermutlich immer so sein, dass jede taz-Führungskraft darüber stöhnt, sie genieße keinerlei Autorität, sei aber verantwortlich für alles, was schwierig ist oder auch mal schiefläuft.« – Diese Aussage ist interessant, weil Winkelmann nach etlichen Jahren als Redakteurin beim Deutschlandfunk im August als Chefredakteurin in einer weiblichen Doppelspitze zur taz zurückkehren wird.

Ihr habe der Ton, die Sprache gefehlt, sagt sie – eine Unternehmenskultur, die auch Gleichrangigkeit und Vertrauen ausdrücke. Nur so könne im Übrigen auch eine Doppelspitze funktionieren: Nicht als interner Konkurrenzkampf, sondern als gegenseitige Wertschätzung und Unterstützung.

Spielt da die alte Idee vom taz-Kollektiv noch oder wieder eine Rolle? »Ja«, sagt Ulrike Winkelmann, »wenn man Kollektiv nicht primär ökonomisch denkt, sondern die einzelnen Mitglieder in der Lage sind, nicht nur zugunsten des Produkts auf den eigenen Vorteil zu verzichten, sondern zugunsten des Teams – dann gehört das immer noch zur ›genetischen Struktur‹ der taz.«

Am stärksten lebt der Kollektiv-Gedanke in der Trägerstruktur der Zeitung: Sie wird seit 1991 von einer Genossenschaft herausgegeben. Das Modell setzte sich in der taz gegen den Vorschlag durch, Großinvestoren von außen zu suchen. Wiederum hatte Hans-Christian Ströbele Organisationsarbeit geleistet. »Auch auf Anraten von Olaf Scholz, der damals als Hamburger Rechtsanwalt Genossenschaften organisierte«, erinnert sich Ströbele. Mittlerweile sichern über 20.000 »Genossen« mit ihren Einlagen eine stabile finanzielle Basis.

Gitti Hentschel, die einst als feministische Redakteurin die taz verließ, wegen vielfacher Reibungen um die inhaltliche Ausrichtung, ist »selbstverständlich« taz-Genossin. Ebenso Michael Sontheimer, der politische und intellektuelle Radikalität vermisst. Aber egalitäre Strukturen gebe es nach wie vor, ein jüngst gehörter Satz bringe das auf den Punkt: »Wahrscheinlich ist die taz der einzige Laden, wo du deinen Chef offen als ›Arschloch‹ bezeichnen kannst, ohne dass es Auswirkungen auf deinen Job hat.«

Die Idee des Kollektivs brach sich schließlich am Zeitdruck einer Tageszeitung.

Geschlechtergerechtigkeit als Thema des Deutschen Kulturrates

CORNELIE KUNKAT

Der Deutsche Kulturrat untersucht bereits seit den 1990er Jahren die soziale Lage von Frauen und Männern am Kultur-Arbeitsmarkt. Infolge der 2016 veröffentlichten umfangreichen und viel diskutierten Studie »Frauen in Kultur & Medien«, die das BKM förderte, wurde im Juli 2017 das gleichnamige Projektbüro ins Leben gerufen und beim Deutschen Kulturrat angesiedelt. Denn die Frauenstudie belegte, dass von Geschlechtergerechtigkeit im Kultursektor nicht die Rede sein kann – weder in Bezug auf die Bezahlung von Frauen noch auf die Bekleidung von Führungspositionen oder eine paritätische Besetzung von Jurys und Gremien.

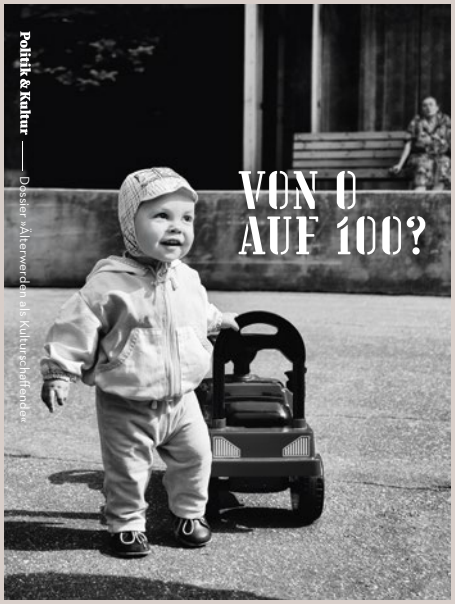
Das Projektbüro »Frauen in Kultur & Medien« wurde zunächst für drei Jahre vom BKM finanziell unterstützt. Im Mai 2020 wurde die Laufzeit um weitere drei Jahre bis 2023 verlängert. Das Projektbüro zielt von Anbeginn darauf ab, den Diskurs zur Geschlechtergerechtigkeit zu unterstützen, spezifische Problemstellungen von weiblichen Kulturschaffenden zu eruieren und mit der Umsetzung konkreter Maßnahmen zu unterlegen. Diese umfassen:

— die Vernetzung von etablierten sowie neu gegründeten Frauennetzwerken, die sich aktiv in ihren jeweiligen Sparten um das Thema Geschlechtergerechtigkeit kümmern,
— die Einrichtung und Begleitung eines Ausschusses Geschlechtergerechtigkeit beim Deutschen Kulturrat, der wie alle Ausschüsse spartenübergreifend besetzt ist und zwei bis drei Sitzungen pro Jahr abhält, um neben anderem Stellungnahmen zum Thema Geschlechtergerechtigkeit für den Deutschen Kulturrat zu erarbeiten,
— die Konzeption, Betreuung und Umsetzung eines bundesweiten spartenübergreifenden 1:1-Mentoring-Programms, das karrierebewussten Künstlerinnen und Frauen in jeglichen Kultur- und Medienberufen durch konkrete Beratung und praxisbezogene Unterstützung dazu in die Lage versetzen soll, Führungspositionen erfolgreich ein-zunehmen,
— die Erarbeitung ergänzender Studien und Datenreports, die relevante Unterthemen noch einmal aufarbeiten, um eine strukturierte und zielgerichtete Diskussion zur Geschlechtergerechtigkeit zu untermauern. Hier ist im Juni 2020 die ebenfalls unten erwähnte, wiederum 500 Seiten starke Studie »Frauen und Männer im Kulturmarkt: Bericht zur wirtschaftlichen und sozialen Lage« entstanden, die umfassend belegt, wie unsicher die ökonomische Absicherung der Frauen und Männer ist, die im Kulturmarkt arbeiten,
— schließlich die Herausgabe von Dossiers, wie dem vorliegenden, die Seitenaspekte des Themas Geschlechtergerechtigkeit feuilletonistisch behandeln. Bereits erschienen sind hier »Wie weiblich ist die Kulturwirtschaft?« sowie »Von 0 auf 100 – Älterwerden als Kulturschaffende«.

Insbesondere das Mentoring-Programm für Frauen, die endlich in Führungspositionen vorstoßen wollen, hat bereits in den rund 800 eingegangenen Bewerbungsschreiben offengelegt, wie sehr die Themen Führungsstile und -konstellationen der jüngeren Generation unter den Nägeln brennen. Flache Hierarchien, Führung im Team oder agiles Arbeiten sind Stichworte, die viele Mentees reflektieren und versuchen, an ihren Wirkungsstätten umzusetzen. Deshalb war es nur folgerichtig, ein Dossier zum Thema Doppelspitzen im Rahmen der Arbeit des Projektbüros in Angriff zu nehmen.

Mehr unter: www.kulturrat.de/thema/frauen-in-kultur-medien/

Veröffentlichungen des Deutschen Kulturrates zu den Themen Frauen, Führung, Verdienst und Geschlechtergerechtigkeit



Wir werden alle täglich älter. Neben dem biologischen Älterwerden gehört zum Altern das soziale Älterwerden. Wie nehmen Kulturschaffende das Älterwerden wahr? Welche Herausforderungen bringt es in den einzelnen Sparten des Kulturbetriebes mit sich?

—

Dossier | 2018 | Hg. v. Olaf Zimmermann und Theo Geissler | ISBN 978-3-947308-12-5
56 Seiten | 4,20 €

Im Dossier werden Frauen und Männer aus der Kultur- und Kreativwirtschaft in Form von Texten, Interviews und Fotografien porträtiert.

—

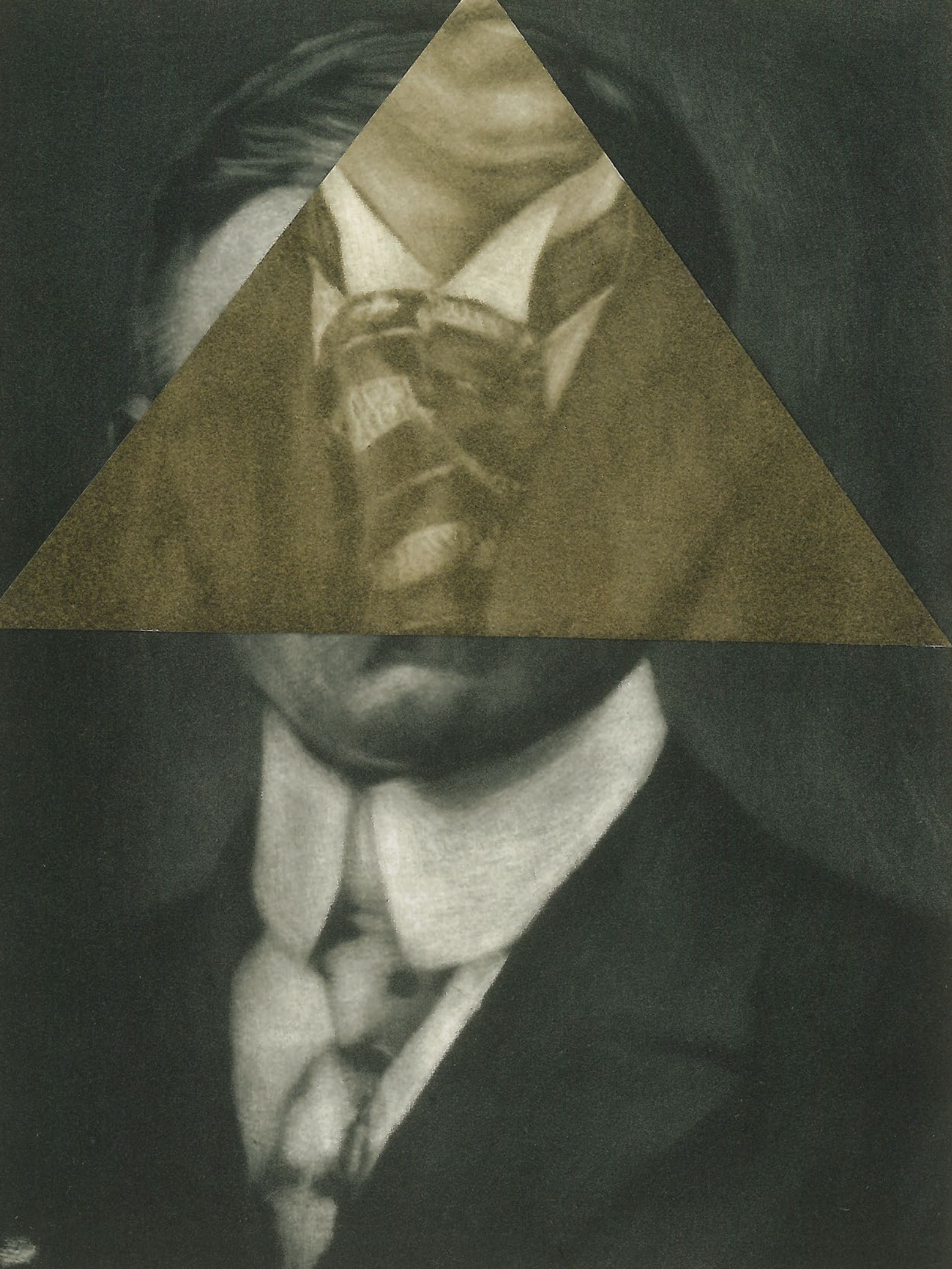
Dossier | 2017 | Hg. v. Olaf Zimmermann und Theo Geissler ISBN 978-3-947308-12-5
56 Seiten | 4,20 €

Wie viele Frauen studieren und arbeiten in künstlerischen Fächern, und was verdienen sie? Sind sie in führender Position oder in Beratungs- und Entscheidungsgremien in der Kultur- und Medienbranche tätig, und welche Stolpersteine, aber auch Ermutigungen, gibt es?

—

Studie | 2016 | Hg. v. Gabriele Schulz, Carolin Ries und Olaf Zimmermann | 491 Seiten
(Vergriffen! Laden Sie sich das Buch als PDF-Datei kostenlos auf der Website des Deutschen Kulturrates herunter.)

Die neueste Studie »Frauen und Männer im Kulturmarkt« schafft Klarheit zur wirtschaftlichen und sozialen Lage im gesamten Bereich der Kulturberufe und zeigt, wie dünn das Eis der ökonomischen Absicherung der Frauen und Männer ist, die in diesem Kulturmarkt arbeiten.

—

Studie | 2020 | Hg. v. Gabriele Schulz und Olaf Zimmermann | ISBN 978-3-947308-20-0
508 Seiten | 24,80 €