



LET'S ALLY!

Frauen in Führung – Gegenwart und Zukunft

Der Internationale Frauentag ist ein weltweit gefeierter Tag, an dem die sozialen, wirtschaftlichen, kulturellen und politischen Errungenschaften von Frauen gewürdigt werden. Der Tag ist ein Aufruf für die Gleichstellung von Geschlechtern. Wir, das Theater Konstanz, haben vier Frauen in Führungspositionen von Kultur- und Bildungseinrichtungen in Konstanz eingeladen, mit uns zum Motto des diesjährigen Internationalen Frauentages „Women in leadership: Achieving an equal future in a COVID-19 world“ über die Gegenwart und Zukunft von Frauen in der Berufswelt zu sprechen.

Im Gespräch sind:

Prof. Dr. Katharina Holzinger erhielt am 24. Februar 2021 die Bestellsurkunde zur Rektorin der Universität Konstanz. Sie ist Politikwissenschaftlerin und war 2009 bis 2013 Prorektorin für „Internationales und Gleichstellung“, sowie von 2018 bis 2020 stellvertretende Dekanin der Sektion „Politik – Recht – Wirtschaft“. Außerdem ist sie Mitglied im Konstanzer Exzellenzcluster „The Politics of Inequality“.

Ruth Bader ist seit 2019 die Geschäftsführerin des Bodenseeforums. Sie war als Dramaturgin in Köln und Konstanz sowie als Künstlerische Mitarbeiterin bei den Salzburger Festspielen und bei der RuhrTriennale tätig. Zuletzt war sie zehn Jahre für den Eigenbetrieb Konzilstadt Konstanz verantwortlich und organisierte die Feierlichkeiten anlässlich des Konziljubiläums 2014 bis 2018. Sie gehört außerdem dem Leitungsteam der Rathausoper an.

Insa Pijanka befindet sich im dritten Jahr ihrer Intendanz der Südwestdeutschen Philharmonie Konstanz. Neben der organisatorischen und künstlerischen Arbeit für ein Orchester ist ihr die dramaturgische Tätigkeit ein besonderes Anliegen. Durch ihre vielseitige Arbeit in den Bereichen Oper, Musical und Schauspiel entwickelt sie Programme, welche die Vielseitigkeit des musikalischen Repertoires eines Orchesters zeigen.

Karin Becker startete im September 2020 unter dem Motto „Einmal Welt, bitte!“ ihre erste Spielzeit als Intendantin am Theater Konstanz und muss ihr Team gleich durch die Corona-Pandemie leiten. Mit Stücken von jungen Autor*innen, dem Festival LET'S ALLY sowie ihrem überwiegend weiblich besetztem Leitungsteam, setzt sie ein Zeichen gegen die patriarchalisch geprägte Geschlechterverteilung an deutschen Bühnen.

Ausgangspunkt des Gesprächs ist die Frage, inwieweit die vier Frauen Veränderungen in Bezug auf Geschlechtergerechtigkeit in ihren jeweiligen Berufsfeldern erleben.



Karin Becker: Es gibt jetzt Intendantinnen! Als ich vor 37 Jahren am Theater angefangen habe, gab es noch keine weibliche Theaterleitung. Man darf nicht vergessen, noch heute werden 78% der Theater in Deutschland, Österreich und der Schweiz, von Männern geleitet. Es hat sich also noch nicht so wahnsinnig viel getan.

Insa Pijanka: Ich denke, wenn man auf gewisse Detailbereiche schaut, hat sich recht viel getan. Es gab Zeiten, in denen es ein Skandal war, bei den Berliner oder Wiener Philharmonikern eine Orchesterstelle mit einer Frau zu besetzen. Denken Sie nur an das Aufsehen, als Dirigent Herbert von Karjan Sabine Meyer als Klarinettistin geholt hat. In vielen Orchestern habe wir heute einen hohen und steigenden Frauenanteil – gerade bei den Streichern, freut man sich, wenn sich Männer bewerben (*lacht*). Bei den Führungspositionen, wie Konzertmeister oder Solobläser, sieht es dann aber schon wieder anders aus.
Mir fällt auf, dass sich auch an den Theatern auf der mittleren Führungsebene beim Frauenanteil etwas getan hat, im Vergleich zu meiner Anfangszeit. Wenn man allerdings einen Blick auf die Leitungsebene wirft, wird es für Frauen dann doch schwieriger.

Katharina Holzinger: Das kann ich bestätigen. Auch an der Universität sind Leitungspositionen noch schwächer besetzt. Offensichtlich gibt es Aspekte, die es für Frauen besonders schwer machen, oder Bereiche in denen Frauen noch nicht so richtig akzeptiert sind. Aber: Anfang der 90er Jahre gab es nur vier bis fünf Prozent Professorinnen an deutschen Universitäten. Heute haben wir an der Universität Konstanz immerhin 31 Prozent. Es bewegt sich also langsam etwas. Ich bin stolz, dass mein Rektorat paritätisch aufgestellt ist.

Ruth Bader: Für die Stadtverwaltung Konstanz würde ich das im Grunde auch so beschreiben. Die Anzahl der Frauen in Führungspositionen hat sich in den letzten zwölf Jahren verdoppelt. Das heißt, da ist etwas in Bewegung und ich habe im Laufe meines Berufslebens gemerkt, dass der Frauenanteil zugenommen hat. Der letzte Schritt fehlt aber noch, wie zum Beispiel eine Oberbürgermeisterin in Konstanz zu haben.

Karin Becker: Daran müssen wir also noch arbeiten in dieser Stadt. Die Oberbürgermeisterwahl würde ich dann überspringen, wenn dann würde ich gerne die erste Bundespräsidentin werden. (*Lachen*)

Insa Pijanka: Um einen politischen Weg zu gehen, muss man in der Lage sein, sich in so einer Parteienstruktur und -hierarchie durchzusetzen. Ich hatte viele Freunde im Studium, die sich in einer Partei engagiert haben und dann irgendwann schreiend weggelaufen sind, weil sie sich nicht durch die



Maschinerie der Parteienlogik hocharbeiten konnten oder wollten. Und das ging besonders auch vielen jungen Frauen so und das hat viel mit den Strukturen zu tun, wie Macht erworben wird. Vielleicht brauchen wir andere Zugänge, wie man in Ämter kommt, wie man sich weiterentwickeln kann und nicht zu hören bekommt: „Beiß dich halt irgendwie durch und dann schaffst du das auch als Frau.“

Ruth Bader: Das hat dann aber eben nicht nur mit Inhalten zu tun, sondern auch mit den Strukturen: Wie kommt man in bestimmte Positionen, wer wählt einen? Wer ernennt einen? Wer beruft einen?

Katharina Holzinger: Meine Vorgängerin hat zum Beispiel eingeführt, dass sich Berufungskommissionen zu 40 Prozent aus Frauen zusammensetzen sollen. Das ist in Fachbereichen wie der Physik immer noch sehr schwierig. Wo keine Frauen da sind, weder als Bewerberin noch als Professorin, können wir eine solche Quote nicht immer halten – trotz ständigem Bestreben.

Insa Pijanka: Und vergessen wir nicht das Thema Familienplanung. Viele Frauen haben es immer noch schwer nach einer Schwangerschaft wieder auf der gleichen Position in den Beruf einzusteigen.

Karin Becker: Unsere Aufgabe als Arbeitgeberinnen ist es, dass wir den Frauen und den Familien die Möglichkeit schaffen, Kind, Beruf und Familie vereinbaren zu können. Und da finde ich, müssen wir auch alle in die Verpflichtung genommen werden.

Insa Pijanka: Wir sind jetzt in der Luxussituation, dass wir Arbeitgeber sind, aber ich kenne genug Frauen, deren Arbeitgeber keine Rücksicht nehmen. Das gilt nicht nur für Frauen, das kann auch Männer betreffen. Teilweise wollen Arbeitgeber nicht, dass Männer in Elternzeit gehen. Ich habe keine Kinder, ich konnte meinen Weg so gehen, wie ich wollte. Aber das ist auch ein Faktor, den man mitdenken muss.

Katharina Holzinger: Im Universitätskontext nehmen häufiger Männer Erziehungszeit als in anderen beruflichen Branchen. Allgemein beobachte ich trotzdem leider immer noch etwas, das ich die „asymmetrische Ehe“ nenne: Die Frau ist jünger, der Mann ist ein wenig älter, verdient schon mehr und da scheint es einfach logisch, dass die Frau zu Hause bleibt oder ein paar Jahre reduziert. Das perpetuiert sich dann natürlich.

Karin Becker: Und wenn eine Frau, die zehn Jahre lang vier Kinder großgezogen hat und nicht arbeiten konnte, dann auf ihre Rentenbescheinigung schaut, ist das



eine mittlere Katastrophe und eine Missachtung, eine Respektlosigkeit. Das Modell einer „kostenlosen“ Care-Arbeit muss dringend geändert werden. Sehr deutlich wird dieser Missstand jetzt auch in der Pandemie.

Ruth Bader: Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist in Zeiten von Corona besonders schwierig, sowohl bei Frauen als auch bei Männern. Ich erlebe Care-Arbeit in meinem Umfeld als gleichberechtigt aufgeteilt. Corona ist einfach eine immense Herausforderung, weil Unsicherheit während dieser Krise in allen Bereichen herrscht.

Allerdings zeichnen sich unsere Berufsfelder auch ohne Pandemie durch große Flexibilität aus. Wenn zum Beispiel die Frau eine Veranstaltung hat, dann passt der Mann zu Hause auf die Kinder auf. Ich glaube daher, wir müssen flexibler mit Familie und Beruf umgehen können.

Insa Pijanka: Ich habe Generationen von Kindern in meinem Orchesterbüro gesittet, wenn das zweite Elternteil auch in der Probe einspringen musste.

Karin Becker: Oder wenn das Kind nicht schlafen wollte und die Mutter aber schon wieder Probe hatte. *(Lachen)*
Aber jetzt wieder im Ernst: Wofür ich so die letzten Jahre gekämpft habe, wenn man über Gleichberechtigung in unserem Berufsleben spricht. Es ist immer noch aktuell, dass Frauen für die gleiche Arbeit nicht dieselbe Bezahlung bekommen. Ich spreche da immer scherzhaft von „Männergage“. Wir bekommen einfach keine Männergage. Ich habe sogar erlebt, dass mein männlicher Nachfolger mit demselben Aufgabenbereich 700 Euro mehr bekommen hat. Da habe ich natürlich schon nachgefragt: „Wie kann denn das sein?“. „Naja, das musst du verstehen“, hieß es da. Was soll ich mit so einer Antwort anfangen? An solch einer Gender-Pay-Gap müssen wir arbeiten und da vor allem auch alle in die Verantwortung nehmen, damit dieser Punkt geändert wird.

Insa Pijanka: Ich habe da auch den Satz gehört: „Wieso, dein Mann verdient doch gut.“ Das war mein persönliches Highlight.

Karin Becker: Wir haben mit meinem Beginn eingeführt, dass es eine Tabelle für den tarifgebunden Bühnenvertrag gibt, auf dem nicht nach Geschlecht, sondern nach Altersgruppe, Berufserfahrung sowie Ausbildungsweg eingestuft wird.

Katharina Holzinger: Der Gender-Pay-Gap reduziert sich zwar, wenn man auf dieselben Berufe schaut, aber er ist immer noch da. Bei den Professorenbesoldungen ist es so, dass es ein festes Grundgehalt gibt, das dann über Leistungszulagen nach oben verhandelt werden kann. Da müssen wir auch selber dafür sorgen, dass es eine grundsätzlich gleiche Bezahlung gibt.



Ruth Bader: Das ist der Vorteil von Tarifen!

Insa Pijanka: Natürlich gibt es Tarifstufen, wo Stellen formal einsortiert sind und das Neutralitätsgebot zwischen Mann und Frau gilt. Aber ein beliebtes Spiel ist eben auch die Stufen runterzusetzen. Die Stellen einfach falsch zu taxieren.

Der Festivaltitel LET'S ALLY steht für Empowerment, Netzwerken und Utopien. Von unseren vier Gesprächspartnerinnen möchten wir wissen, wie sie in ihrem Werdegang Allianzen gebildet haben.

Karin Becker: Da würde ich gerne auf den Punkt Vorbildfunktion eingehen und das Bestärken von jungen Menschen. Ich glaube, wir müssen wieder mehr mit den Menschen ins Gespräch kommen und miteinander diskutieren. Wir müssen Dinge aussprechen, Argumente aufführen und anderen Menschen auch zuhören können. Nur so können wir ein solidarisches Miteinander leben.

Ruth Bader: Unsere Vorbildfunktion als Führungskräfte ist so immens wichtig und der müssen wir uns permanent bewusst sein. Nicht alle unsere Berufswege waren gerade, Scheitern kann unmittelbar zum Werdegang dazugehören. Ein Lebensweg muss nicht schon in jungen Jahren durchgeplant sein.

Insa Pijanka: Wenn sich Leute bei mir bewerben und ich sehe Brüche, habe ich immer eher die Tendenz mir die Bewerberinnen anzuschauen, weil ich das erst einmal interessant finde. Dahingehend kann man auch junge Menschen ermutigen, Erfahrungen zu sammeln.

Katharina Holzinger: Also in der Wissenschaft sind Netzwerke ganz bedeutend. In der Forschung zählt natürlich vor allem die Leistung. Aber es ist immer gut, wenn dort, wo man den Drittmittelantrag stellt oder bei der Zeitschrift, wo man den Artikel einreicht, Personen aus dem eigenen Netzwerk sind. Wenn man viel herumkommt, dann kennt man viele Menschen und das erhöht wieder die Chancen, für den nächsten kleinen Aufsatz oder für das nächste kleine Projekt. Netzwerke sind nicht alles, aber sie sind bedeutend in der wissenschaftlichen Berufswelt.

Insa Pijanka: Bei uns sind Netzwerke auch wichtig, denn man arbeitet natürlich immer gerne mit Menschen, mit denen man sich wohlfühlt und mit denen man bereits gut zusammengearbeitet hat. In meiner musikalischen Laufbahn bin ich Künstlern begegnet, die große Karrieren gemacht haben und es ist schön, wenn sie aufgrund unserer guten Arbeitsbeziehung immer wieder auch an ein kleineres Haus zurückkommen.



Ruth Bader: Es geht auch manchmal darum, zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu sein – dieses Glück, eine Position zu bekommen, ein Angebot zu bekommen oder sich bewerben zu können, das hat ja auch etwas damit zu tun, dass da ein Mensch ist, der an einen glaubt. Ich empfinde es in meiner jetzigen Position als wunderbar, auch etwas weitergeben zu können. Jungen Menschen eine Chance geben zu können, mit Leidenschaft in ihren beruflichen Werdegang zu starten.

Karin Becker: Ich bin seit kurzer Zeit Teil des Mentoring Programmes der Berliner Festspiele „*Theater.Frauen**“, das sich explizit an junge Theaterfrauen richtet. Da kann ich wirklich meine Erfahrungen und mein Fachwissen weitergeben. Diese Art von Kontakt zu jungen Theaterschaffenden finde ich wahnsinnig toll und so etwas würde ich gerne noch viel mehr sehen.

Katharina Holzinger: Diese Mentoring Programme gibt es an den Universitäten und anderen Institutionen schon relativ lange. Das von der Bosch-Stiftung 2010 gegründete Academia-Net bietet zum Beispiel Frauen in der Wissenschaft und Forschung die Möglichkeit sich ein Netzwerk aufzubauen. Natürlich ist ein Netzwerk allein nicht die Garantie zum Erfolg.

Ruth Bader: Dieser Austausch, also dass man weiß, man hat Kolleginnen im Umfeld, die man fragen kann, empfinde nur ich die Situation XY gerade als frauenverachtend – das brauchen wir natürlich. Es hilft zum Einsortieren und Austarieren. Ich glaube, da haben wir uns inzwischen schon eine ganz gute Selbstverständlichkeit untereinander aufgebaut. Wenn ich an meine früheren Praktika denke, waren da immer Frauen und Männer, die mich empower haben.

Insa Pijanka: Ich kann das bestätigen. Als ich an der Uni war, gab es sechs Lehrstühle in Mannheim, einer war mit einer Frau besetzt. Die anderen fünf waren mit Männern besetzt, aber sie haben mich als Frau genauso gefördert, wie meine männlichen Kommilitonen. Das waren ganz wichtige Menschen für mich auf meinem Bildungsweg und auch für meine weiteren Schritte. Gehen wir in den Dirigentenbereich erleben wir ja erst jetzt in den letzten paar Jahren Dirigentinnen! Die wenigen, die es gibt, sind interessanterweise sehr schnell sehr erfolgreich und sehr jung. Wenn man sich aber die Gesamtkonstellation ansieht und im Bühnenjahrbuch die Chefdirigentenpositionen durchgeht, dann sind da aber nach wie vor wenig Frauen in dieser Position. Auch da ist noch eine enorme Luft nach oben. Skandinavien ist da einen ganzen Schritt weiter. Allerdings kenne ich auch einen Dirigenten, der einen Bewerbungsprozess in Skandinavien durchlaufen hat und als Mann einen, besser noch zwei, weibliche Leumunde nennen musste als gäbe es per se Vorbehalte, eine Stelle mit



einem Mann zu besetzen. Diese gegenteilige Dynamik kann auch nicht unser Ziel sein.

Ruth Bader: Hinterfragen Sie, ob Sie Männer benachteiligen? Ich frage mich das manchmal schon. Mein Team in der Konzilstadt war fast durchgehend weiblich, und im Bodenseeforum habe ich ein Team auch mit mehr Frauen als Männern vorgefunden.

Insa Pijanka: Ich freue mich sehr, über jeden Mann, den ich ins Team bekomme. Ich befürworte ausgewogene Teams aus Männern und Frauen sehr. Eine gute Durchmischung hinsichtlich Alter, Persönlichkeit und auch Geschlecht, finde ich sehr sinnvoll.

Karin Becker: Ich freue mich über jede Frau, die ich engagiere. Es gibt so viele tolle Künstlerinnen, die die letzten Jahre untergegangen sind und nicht gesehen wurden.

Katharina Holzinger: Die letzten Jahrhunderte!

Karin Becker: Stimmt genau und ich möchte, dass wir an Parität arbeiten. Ich freue mich, dass unser Ensemble ausgeglichen ist. Und ich freue mich besonders über mein Leitungsteam, das überwiegend weiblich besetzt ist. Bei der Position Hausregie haben wir eine Frau und einen Mann – das finde ich klasse so. Ich werde weiter darauf achten. Wir arbeiten gerade an dem nächsten Spielplan und erinnern uns immer wieder gegenseitig daran, dass wir mehr Texte von Autorinnen lesen.

Insa Pijanka: Ich hätte auch gern Dirigentinnen am Pult. Aber bislang ist es daran gescheitert, dass die Künstlerinnen, die ich sehr gut finde, einen glücklicherweise sehr vollen Terminkalender haben. Auch in unserem aktuellen Findungsverfahren für den neuen Chefdirigenten, war ich ein bisschen erschrocken, wie wenig Frauen sich beworben haben. Das hatte ich anders erwartet. Aber wir haben noch eine Frau im Verfahren, das freut mich natürlich.

Katharina Holzinger: Wir kämpfen praktisch um die Professorinnen, weil natürlich auch andere Universitäten Frauen berufen wollen. Da tut man sich oft schwer. Wir sind an der Universität Konstanz nicht so gut gesegnet mit Ressourcen, da muss man wirklich kämpfen. Aber nochmal zu der Frage zurück, ich glaube nicht, dass ich Männer benachteilige. Ich habe selber bei mir manchmal das Gefühl, dass ich diese implicit biases habe und vielleicht sogar manchmal noch Frauen benachteilige. Es ist sehr schwierig, sich das immer wieder selbst bewusst zu machen und sich zu hinterfragen.



Als Professorin habe ich fast immer in meinen Arbeitsgruppen eine Fifty-Fifty-Zusammensetzung gehabt, das hat sich in den letzten zwei Jahren geändert. Ich glaube, der Hintergrund ist, dass ich früher Personen stärker motiviert habe, zu promovieren. Das habe ich in den letzten Jahren nicht mehr so aktiv getan und auf einmal arbeite ich mit einem fast reinen Männerteam.

Ruth Bader: Ja, wir haben noch einen Nachholbedarf in Kunst und Wissenschaft, was die Sichtbarmachung von Frauen angeht. Vielleicht müssen wir so etwas wie „Stadt-Land-Fluss-berühmte Frau“ spielen.
Nochmal ein anderer Punkt: Wir sind hier vier kinderlose Führungskräfte. Müssen wir darüber sprechen?

Insa Pijanka: Es macht wahrscheinlich einiges leichter. Wenn ich mir manche Arbeitszeiten von mir angucke, dann hätte ich das mit zwei Kindern zuhause nicht so durchziehen können. Ich kenne aber auch Kollegen, die voll berufstätig sind und dabei fantastische Kinder großgezogen haben. Das ist also auch möglich.

Karin Becker: Ich muss das jetzt einmal umdrehen: Würde diese Frage nach der Vereinbarkeit von Beruf und Kind einem Mann, der Schauspieler ist und drei Kinder hat, auch gestellt werden? Diese Frage wird nämlich immer nur der Schauspielerin gestellt. Bei einem Schauspieler ist es selbstverständlich, dass es funktioniert – da ist es gar keine Frage.

Ruth Bader: Es geht um eine viel größere Akzeptanz untereinander, unterschiedliche Lebensmodelle und unterschiedliche Wege anzunehmen. Dies ist aber nur möglich, wenn Gleichberechtigung herrscht.

Insa Pijanka: Und Flexibilität in Arbeitszeitmodellen. Familie und Beruf sollten eigentlich mittlerweile gut vereinbar sein. Wir brauchen mehr Bereitschaft dazu, mehrere Lebensrealitäten in der Berufswelt ermöglichen zu können. Das würde schon sehr viel helfen.

Karin Becker: „Ermöglichen“ ist ein Wort, das hier sehr, sehr wichtig ist. Etwas zu ermöglichen liegt als Führungskräfte in unserer Hand.

Konzeption: Hannah Stollmayer (Dramaturgin)
Redaktion: Anne Sonnenfroh (Dramaturgin), Hannah Stollmayer (Dramaturgin)