

Female Leadership und
organisationaler Wandel in der Praxis:
Erkenntnisse aus dem EQUALeAD Programm



 **EQUALEAD**

Das Projekt „EQUALeAD“ wird im Rahmen des Programms „Wandel der Arbeit“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert.

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



Kofinanziert von der
Europäischen Union

In Kooperation mit:



medienboard
BerlinBrandenburg

medianet
berlinbrandenburg



INHALT

VORWORT – Alexandra-Veronica Vescan	4
EXPERTINNEN	6
Bescheidenheit war gestern. - Lisa Altenpohl	9
„Jede Neurose ist ein unerlöstes Talent“ - Annette Birkholz	17
Erfahrungsbericht: Workshops im Programm EQUALeAd (2023–2025) - Nicola Bramkamp	31
Drei Tage Selbstorganisation & Change mit EQUALeAd – mein persönlicher Rückblick - Dr. Bettina Haasen	38
Die Macht von Geschichten – Was uns der Workshop über Prägungen, Diversität und Verantwortung gelehrt hat - Sara Sommerfeldt & Otana Thiede	45
Veränderung begleiten: Haltung, Struktur und der Wert des Dialogs - Dr. Lena Thomsen	52
TEILNEHMER*INNEN	57
BEIRAT UND SOZIALPARTNER*INNEN	58

EPI

**ERICH POMMER
INSTITUT**



Das **Erich Pommer Institut (EPI)** ist einer der führenden Weiterbildungsanbieter in der deutschen und europäischen Medienlandschaft und ein unabhängiger Branchen-Think Tank.

Alleinstellungsmerkmal ist die inhaltliche Fokussierung auf rechtliche und wirtschaftliche Themen der Medienbranche mit hohem Praxisbezug.

Das EPI wurde 1998 als unabhängige gemeinnützige GmbH in Potsdam gegründet und ist An-Institut der **Filmuniversität Babelsberg KONRAD WOLF** und der **Universität Potsdam**.

Kontakt:

Alexandra-Veronica Vescan
Projektmanagerin Female Leadership-
Programme
+49 (0) 331 76 99 15 14
av@epi.media

Emily Sailer
Studentische Mitarbeiterin Female
Leadership-Programme
+49 (0) 331 76 99 15 40
es@epi.media

FEMALE LEADERSHIP UND ORGANISATIONALER WANDEL IN DER PRAXIS: ERKENNTNISSE AUS DEM EQUALEAD PROGRAMM

Mit EQUALeAd ist ein Raum entstanden, der nicht nur Qualifizierung ermöglicht, sondern aktiv in bestehende Strukturen von Arbeit, Führung und Teilhabe eingreift. Über drei Durchläufe hinweg wurde sichtbar, dass Gleichstellung kein Randthema ist, sondern eine zentrale Voraussetzung für zukunftsfähige Organisationen und eine resiliente Arbeitswelt. Die vorliegende Transferpublikation bündelt die Perspektiven der Expert*innen, die diesen Prozess begleitet haben, und macht die Erfahrungen, Spannungsfelder und Lernbewegungen aus dem Programm zugänglich.

Ausgangspunkt war die Frage, wie die qualifikationsgerechte und existenzsichernde Erwerbsbeteiligung von Frauen konkret gestärkt werden kann und welche strukturellen Veränderungen dafür notwendig sind. Die Arbeit im Rahmen der ESF Plus Richtlinie Wandel der Arbeit sozialpartnerschaftlich gestalten macht sichtbar, dass Gleichstellung nicht an einzelnen Instrumenten scheitert oder gelingt, sondern an der Frage, ob es gelingt, Qualifizierung, organisationale Macht und sozialpartnerschaftliche Aushandlung in ein belastbares Verhältnis zu setzen. Themen wie Aufstiegsperspektiven für Frauen, neue Führungsmodelle wie Job Sharing oder Führen in Teilzeit, Fragen von Equal Pay sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sind dabei keine isolierten Handlungsfelder, sondern greifen ineinander und erfordern langfristige, strategische Ansätze.

Gerade in der Kultur- und Medienbranche zeigen sich diese Herausforderungen besonders deutlich. Prekäre Beschäftigungsverhältnisse, projektbasierte Arbeitsweisen, informelle Netzwerke und historisch gewachsene Machtstrukturen erschweren den Zugang zu Führungspositionen und verstärken bestehende Ungleichheiten. Gleichzeitig ist diese Branche ein zentraler Ort gesellschaftlicher Aushandlung, in dem Bilder von Führung, Erfolg und Zugehörigkeit entstehen und verbreitet werden. Veränderungen in diesem Feld haben daher immer auch eine über die Organisation hinausgehende gesellschaftliche Wirkung.

Das Erich Pommer Institut hat EQUALeAd als Programminitiator und Träger maßgeblich konzipiert und umgesetzt und dabei seine langjährige Erfahrung in der Qualifizierung von Fach und Führungskräften der Film und Medienbranche eingebracht. In der Verbindung von Weiterbildung, Coaching und Austauschformaten wurde ein Rahmen geschaffen, der es ermöglicht, individuelle Entwicklung mit strukturellen Fragestellungen zu verknüpfen. Besonders prägend war dabei der Ansatz, Lernen nicht nur als Wissensvermittlung zu verstehen, sondern als Prozess, der Reflexion, Erprobung und unmittelbaren Transfer in die eigene Organisation einschließt.

Im Verlauf des Programms wurde deutlich, dass nachhaltige Veränderung dort entsteht, wo individuelle Handlungskompetenz und organisationale Rahmenbedingungen zusammen gedacht werden. Die Teilnehmer*innen haben nicht nur neue Perspektiven auf ihre eigene Rolle als Führungskraft entwickelt, sondern

auch konkrete Impulse in ihre Organisationen getragen, sei es im Hinblick auf Entscheidungsstrukturen, Kommunikationsprozesse oder Fragen von Sichtbarkeit und Teilhabe. Gleichzeitig wurde sichtbar, dass Gleichstellung immer auch mit Machtfragen verbunden ist und dass es Räume braucht, in denen diese offen reflektiert und verhandelt werden können.

Diese Publikation greift die Erfahrungen der beteiligten Expertinnen auf und macht sichtbar, welche Ansätze sich in der Praxis bewährt haben, wo Spannungsfelder bestehen und welche Perspektiven sich für die weitere Gestaltung von Gleichstellung und Female Leadership eröffnen. Sie versteht sich als Einladung, die gewonnenen Erkenntnisse in andere Kontexte zu übertragen, weiterzudenken und damit einen Beitrag zu leisten, Gleichstellung in der Arbeitswelt nachhaltig zu verankern.

Alexandra-Veronica Vescan, Erich Pommer Institut

EXPERTINNEN



Lisa Altenpohl

**Schauspielerin, Coachin und Speakerin
für feministische Themen und
gesellschaftlichen Wandel**

Berlin | Deutschland
mail@lisa-altenpohl.com
www.lisa-altenpohl.com
Tel.: +49 151 204 332 44

Lisa Altenpohl arbeitet als Schauspielerin, Coachin und Speakerin und lebt seit mittlerweile 15 Jahren in Berlin. Dort hat die gebürtige Rheinländerin 2008 ihre **Schauspielausbildung** absolviert und seitdem sowohl im Film als auch im Theaterbereich gearbeitet. In den letzten Jahren hat sie sich verstärkt eigenen Projekten gewidmet und neben der Regieassistentin für eine internationale Opernproduktion 2022 ihren eigenen Film **„the power of woman“** realisiert, der sich mit der Frage „Was bedeutet es eine Frau zu sein?“ auseinandersetzt.

Zusätzlich zu ihrer **systemischen Coachinausbildung** und hat sie zwei weitere Ausbildungen im Bereich **Nervensystem/ somatics/embodiment**. Die Körperarbeit nimmt als nachhaltiges Mittel für langfristige Veränderung auch in ihren Workshops und Trainings immer wieder Raum ein. Als Speakerin spricht Lisa Altenpohl über feministische Themen, gesellschaftlichen Wandel von Rollenbildern und mögliche Wege in eine geschlechtergerechte Zukunft. Es ist ihre große Herzensmission das Thema female empowerment weiter voranzubringen und vor allem Frauen/FLINTA auf ihrem Weg zu mehr Präsenz und Selbstbewusstsein zu begleiten.

Lisas Rolle bei EQUALeAD:

Lisa Altenpohl leitete das zweite Modul „Kommunikation & Netzwerk“ und bot Einzelcoachings für die Teilnehmer*innen von Track 1 an in allen Durchgängen 2023-2026

DAS SAGT LISA

Lisa Altenpohl bringt in ihrem Beitrag eine zentrale Perspektive auf Selbstwert, Sichtbarkeit und Selbstführung in den Kontext von Female Leadership ein. Als Schauspielerin, Coachin und Speakerin verbindet sie künstlerische Sensibilität, Körperarbeit und systemisches Coaching zu einem Ansatz, der über klassische Leadership-Trainings hinausgeht. In ihren Workshops und im EQUALeAD Programm hat sie beobachtet, wie tief verwurzelte Glaubenssätze wie „Ich bin nicht gut genug“ die Präsenz, Kommunikation und Entscheidungsfähigkeit von Frauen beeinflussen, oft noch bevor Worte gesprochen werden.

Ihr Beitrag ist besonders relevant für diese Transferpublikation, weil er die Wechselwirkung zwischen individuellem Empowerment und strukturellen Machtverhältnissen beleuchtet. EQUALeAD schafft Räume, in denen Frauen diese Muster reflektieren, erleben und verändern können über mehrere Monate hinweg, wodurch nachhaltige Veränderungen auf neuronaler, emotionaler und sozialer Ebene verankert werden. Lisa zeigt praxisnah, wie Selbstführung und innere Haltung die Grundlage für wirkungsvolle Leadership bilden und wie Sichtbarkeit, Präsenz und Grenzsetzung Schritt für Schritt trainiert werden können.

Ihre Intervention macht sichtbar, wie Empowerment, Allyship und bewusste Netzwerkbildung auf individueller Ebene beginnen und gleichzeitig die Möglichkeit eröffnen, gesellschaftliche Strukturen und Rollenmuster zu hinterfragen und zu verändern. Damit liefert Lisa sowohl theoretische Einsichten als auch handfeste Impulse für alle, die Female Leadership in Organisationen fördern und weiterentwickeln möchten.

Bescheidenheit war gestern.

Ich möchte keine tolle, kompetente Frau mehr da draußen sehen, die ihr Licht unter den Scheffel stellt, sich klein macht und nicht in voller Pracht erstrahlt. So kitschig das klingt: ich meine das ernst.

Über drei Durchgänge EQUALeAD hinweg habe ich immer wieder beobachtet, wie schwer es den Teilnehmerinnen fällt, sichtbar zu werden. Und damit meine ich nicht nur große Bühnen oder strategische Karriereentscheidungen. Ich meine ganz banal: öffentlich vor der Gruppe zu sprechen. Noch unangenehmer wird es, wenn es darum geht positiv und anerkennend über sich selbst zu sprechen. Wenn die eigenen Talente, Fähigkeiten und Ressourcen benannt werden sollen. Zu sagen: Das kann ich gut. Das ist meine Superpower. Das mag ich richtig gerne an mir.

Der größte durchgängige Selbstzweifel, der mir begegnet, lautet:
„Ich bin nicht gut genug.“

Dieser Satz steht selten explizit im Raum und für manche ist er sicherlich noch nicht einmal greifbar, wie ein diffuses Gefühl.

Aber diese Haltung manifestiert sich. In der Körpersprache, in der leisen Zurückhaltung. Fast als wollten wir sagen: Tut mir leid, dass ich existiere. Und all das bevor überhaupt verbal kommuniziert wurde.

Darf ich das sagen? Darf ich mich verteidigen? Darf ich laut werden? Darf ich nein sagen?

Und es ist kein Wunder, dass dieser Glaubenssatz so kollektiv auftaucht. In einem patriarchalen System leidet der weibliche Selbstwert unweigerlich.

Für mich ist EQUALeAD ein Programm, das weit über die Inhalte hinausgeht und alle Mitwirkenden auf einer tieferen Ebene berührt, weil dort Räume geschaffen werden, die es üblicherweise weder im privaten noch im beruflichen Kontext gibt.

Räume, in denen wir einen Scheinwerfer aufstellen und die Themen Weiblichkeit, Selbstwert, Kommunikation, Macht und Leadership aus allen Richtungen be- und durchleuchten. Genau damit kommen wir in ungeahnte Tiefen.

Dadurch, dass das Programm über mehrere Monate angelegt ist, entsteht etwas, das ein einzelner Workshop nicht leisten kann: eine Abfolge, die selbst erlebt wird und gleichzeitig von außen betrachtet werden kann.

Jede Teilnehmerin kann ihre eigene Veränderung erleben und gleichzeitig die Transformation um sie herum bezeugen.

So entstehen Beziehungen untereinander und gleichzeitig Räume neu mit sich selbst in Verbindung zu treten.

Auf diese Art und Weise werden Muster sichtbar. Diese Muster zeigen uns:

„Ah, damit struggeln die anderen auch. Das bin ja nicht nur ich. Das ist nicht mein individuelles Problem. Das ist etwas Systemisches, Strukturelles und

Gesellschaftliches.“

Daraus entwickelt sich ein allumfassenderes Verständnis für Machtstrukturen und für deren Wirkung auf uns und unsere Kommunikation.

Es findet eine Wechselwirkung statt. Ich spiegele mich in den anderen und sie sich in mir. Durch die monatelange Arbeit an diesen Themen wandert das Wissen jedes Mal ein Stückchen tiefer, bis es unsere innersten Schichten erreicht.

Da freuen sich Gehirn und Nervensystem gleichermaßen, denn beide sind für unser Überleben und unsere Sicherheit zuständig und aus Nervensystemsicht ist unter anderem das sicher, was mir vertraut ist. Wenn beispielsweise Sichtbarkeit über Monate geübt wird, wird sie den Teilnehmerinnen vertrauter und auf neuronaler Ebene sicherer.

Selbstführung als Kern moderner Leadership

Das eigentliche Führungsthema hinter all dem ist für mich Selbstführung.

Und Selbstführung beginnt nicht im Außen. Sie beginnt beim Nervensystem. Sie beginnt, in dem wir fühlen und wahrnehmen, was in uns vorgeht.

Sie beginnt bei der Fähigkeit, unangenehme Gefühle zu regulieren. Wut zu halten. Ärger auszuhalten. Ungeduld nicht sofort zu kompensieren. Sowohl bei sich selbst als auch bei anderen.

Viele Frauen haben gelernt, Wut zu unterdrücken oder sozialverträglich zu verpacken. Sie sollen kompetent sein, aber nicht dominant. Klar, aber nicht zu klar. Durchsetzungsfähig, aber bitte sympathisch. Dieses enge Korsett führt dazu, dass zentrale Führungsqualitäten – wie Grenzsetzung, Konfliktfähigkeit und Präsenz – innerlich blockiert werden.

Was ich in EQUALeAd beobachte, ist ein schrittweiser Perspektivwechsel: Macht wird nicht mehr als Überpowern verstanden, als etwas Negatives gelesen oder sogar abgelehnt. Macht wird als das gesehen, was sie ist: ein Raum der Möglichkeit, der Gestaltungsfreiheit bringt und positiv oder negativ ausgelebt werden kann.

Das größte Missverständnis über Gleichstellung ist aus meiner Sicht genau dieser Gedanke: dass wir Männer überpowern müssten, um Gleichstellung zu erreichen. Das Gleiche gilt für Leadership. Führung hat nichts damit zu tun, andere zu dominieren. Es geht darum, eine Begegnung auf Augenhöhe zu ermöglichen, sich durchzusetzen und dabei in Verbindung zu bleiben.

Zuerst verändert sich die innere Haltung.
Dann die Körpersprache.
Und alles andere folgt.

Wenn eine Teilnehmerin beginnt, sich innerlich zu erlauben, Raum einzunehmen, verändert sich ihre Präsenz fast von selbst. Ihre Stimme wird lauter und hörbarer. Der Inhalt eindeutiger. Und das Spannende ist: Sowohl Nervensystem als auch Gehirn lieben Wiederholung. Wenn eine Frau immer wieder erlebt, dass sie ein Gehalt

verhandeln kann, ein unangenehmes Gespräch führen kann, eine Grenze setzen kann – und nichts „Schlimmes“ passiert –, dann wird dieses Verhalten irgendwann nicht mehr fremd. Es wird integrierter Teil ihres Handlungsspielraums.

Wo individuelles Empowerment an Grenzen stößt

In nahezu jedem Durchgang tauchen zwei Fragen auf:

Wie können wir die Männer mitnehmen?

Und: Wie reagieren wir auf Männer, die sich sexistisch, misogyn oder sehr patriarchal verhalten?

Zur ersten Frage: sehr gute Frage.

Ich bin sowohl im privaten als auch im beruflichen Kontext schon oft daran gescheitert. Ich freue mich über jede Person, die in diesem Bereich Erfolge erzielt hat und bereit ist, ihr Geheimnis zu teilen.

Einige Studien besagen, dass Männer sich lieber von anderen Männern etwas sagen lassen, d.h. wir brauchen mehr Verbündete auf dieser Ebene. Das ist ein erster Schritt.

Wäre das Thema nicht so multidimensional, würde ich sagen: fragen wir doch männliche Personen, was sie brauchen, aber dafür bräuchte es ihrerseits ein klares Ja zum Thema Gleichstellung und Gleichberechtigung. Und das ist – so traurig es klingt – in zu vielen Fällen nicht gegeben. Zumindest dann nicht, wenn es um die Aufteilung von Carearbeit geht, darum Privilegien und Macht zu hinterfragen und ein Stockwerk tiefer zu gehen.

Die zweite Frage ist komplexer. Denn egal, wie viel wir in geschützten Räumen trainieren und üben: in dem Moment, in dem ich als einzige Frau in einer reinen Männerrunde sitze, gelten oft andere, unsichtbare Regeln.

Patriarchale Machtdemonstration muss in nicht brachial sein. Es reicht ein verächtliches Lächeln, wenn eine Frau einen Vorschlag einbringt. Nicht gehört und gesehen werden. Nicht ernst genommen werden.

Hier zeigen sich Machtstrukturen, die über Jahrhunderte gewachsen sind. Und die Grundregel lautet oft: Als Individuum allein gegen die Gesellschaft zu stehen, ist wie David gegen Goliath.

Viele wünschen sich in solchen Situationen verbindliche kommunikative Regeln, einen perfekten Satz, der alles regelt. Doch Sprache ist nur die Spitze des Eisbergs. Darunter liegen geschlechtliche Rollenbilder, männliches Selbstverständnis, unterschiedliche Empathieverständnisse, der – oft unbewusste – Wunsch nach Machterhalt auf der einen Seite und der Wunsch nach mehr Anerkennung und Einfluss auf der anderen.

Gegen diese Dynamiken kommt kein einzelnes Training an. Dafür braucht es tiefgreifende gesellschaftliche Veränderungen.

Und trotzdem beginnt Veränderung immer bei Bewusstsein.

Bewusstsein – Vision – Wandel.

Zunächst brauche ich ein Bewusstsein für bestehende Systeme. Im nächsten Schritt eine klare Vision. Und erst dann kann Wandel erfolgen.

Das sind die Kernwerte meiner Arbeit. Weswegen ich immer von innen nach außen arbeite. Alles andere macht aus meiner Sicht keinen Sinn.

Bildet Banden.

In dem Moment, in dem die Teilnehmerinnen lernen, mehr für sich einzustehen, Grenzen zu setzen und die Rolle des lieben, braven Mädchens hinter sich zu lassen, verändert sich etwas.

Dort, wo Männer ihre Macht, ihren Vorteil und die Privilegien, die ihnen das Patriarchat verschafft, nicht hinterfragen, wird dieses neue Verhalten nicht auf fruchtbaren Boden fallen. Das ist die Realität.

Deshalb ist die Frage „Wie nehmen wir die Männer mit?“ so komplex. Und ich habe darauf keine klare oder eindeutige Antwort.

Was ich sagen kann: Wir brauchen Räume für alle Geschlechter, in denen ein inneres Gleichgewicht entstehen darf. Weiblich sozialisierten Personen tut es gut, einen gesunden Umgang mit Wut, Durchsetzungsstärke und Selbsterhalt zu lernen. Männlich sozialisierten Personen wünsche ich Räume, in denen sie verletzlich, schwach und gefühlvoll sein dürfen.

Denn, surprise surprise: Es gibt keine männlichen und weiblichen Gefühle. Gefühle sind menschlich. Wir haben sie nur kategorisiert. In stark und schwach. In gut und schlecht. In männlich und weiblich.

Zeit, das zu beenden.

Ein Beispiel, das mich in diesem Zusammenhang sehr berührt hat, kommt aus Island. Dort gibt es Kindergärten, in denen Kinder vormittags getrennt werden. Die Kinder gehen Tätigkeiten nach, die üblicherweise mit dem anderen Geschlecht assoziiert werden.

Mädchen hacken Holz, rangeln, raufen. Jungen machen sich Komplimente, sprechen über Gefühle und üben Verletzlichkeit. Das wird „Ausgleichsarbeit“ genannt. Ein zarter Versuch, früh einen inneren Ausgleich zu schaffen, bevor stereotype Rollenmuster sich vollständig verfestigen.

Aus meiner Sicht wird dadurch eine Brücke gebaut und ein grundlegendes Verständnis für das andere Geschlecht etabliert. Es zeigt uns auch, dass wir aktiv gegensteuern müssen, kein System dieser Welt wird von sich aus sagen: „Wunderbar, habe ich verstanden, ich verabschiede mich dann mal.“

Im beruflichen Kontext heißt aktives Gegensteuern für mich: Allyship. Menschen, die vom Patriarchat diskriminiert werden, schließen sich zusammen. Entwickeln ein Bewusstsein für diskriminierendes Verhalten. Stehen füreinander ein.

Eine Studie zeigt, dass es Frauen oft leichter fällt, sich für andere einzusetzen als für sich selbst. Das kann eine Ressource sein. Wenn ich mich noch nicht traue, für mich

laut zu werden, kann ich anfangen, für dich laut zu werden.

Männer haben über Jahrhunderte Bünde gebildet. Netzwerke. Seilschaften. Loyalitäten. Warum sollten wir das nicht auch tun?

Ich kann aus eigener Erfahrung sagen: Die Wahrscheinlichkeit, dass ein fremder Mann in der Öffentlichkeit einen anderen Mann unterstützt, ist größer, als dass eine fremde Frau einer anderen Frau beisteht.

Das dürfen wir verändern.

Halten wir es mit Pippi Langstrumpf: Bildet Banden.

Oder in meinen Worten:
Bewusstsein – Vision – Wandel.

Was EQUALeAd wirklich leistet

EQUALeAd schafft Räume, die es so kaum gibt.

Räume, in denen nicht nur über Führung gesprochen wird, sondern in denen Macht gefühlt wird. In denen sichtbar wird, wie tief verankert bestimmte Glaubenssätze sind. Wie sehr „Ich bin nicht gut genug“ unser Verhalten steuert.

In diesem Programm wird immer wieder an diesen fest verankerten Überzeugungen gerüttelt. Es tut weh, es berührt und es bewegt.

Was am Anfang wie ein Regelbruch wirkt, wird Schritt für Schritt integrierter Teil unserer Identität.

Zuerst verändert sich die innere Haltung.
Dann die Körpersprache.
Dann die Sprache.
Dann die Entscheidungen.

Und irgendwann ist es nicht mehr die Ausnahme, sondern Normalität.

Gleichzeitig bleibt klar: Ein Programm allein wird keine jahrhundertealten Machtstrukturen auflösen. Als Individuum allein gegen die Gesellschaft anzutreten, fühlt sich eben doch an wie David gegen Goliath.

Aber wenn viele Frauen sich verbinden, verschiebt sich etwas.

Gleichstellung entsteht nicht durch einen einzelnen Workshop. Sie entsteht durch ein stabiles Wertesystem, aus dem konkrete Handlungen erwachsen. Handlungen, die kontinuierlich wiederholt, geübt und immer wieder von einer Metaebene aus betrachtet werden.

Für mich ist genau das der Kern von moderner Führung:
Selbstführung. Bewusstsein. Verantwortung. Und die Bereitschaft, Macht neu zu denken.

Nicht als Dominanz.

Nicht als Überpowern.
Sondern als Fähigkeit, Raum zu halten – für sich und für andere.

Bescheidenheit war gestern.

Wir brauchen keine Frauen, die alles richtig machen und von Sekunde eins an sofort wissen.

Wir brauchen Frauen, die sich erlauben, in voller Pracht zu erstrahlen und dabei menschlich zu bleiben.



Annette Birkholz

zertifizierte systemische Beraterin,
Coachin und Facilitatorin

Berlin | Deutschland
mail@annettebirkholz.com
www.annettebirkholz.com
Tel.+49 151 176 296 44

Annette Birkholz ist **zertifizierte systemisch-kreative Beraterin, Coach und Facilitatorin**. Sie hat Qualifikationen in systemischer Organisationsentwicklung (artop/HU Berlin) und im systemischen Coaching (zertifiziert nach DBVC). Sie arbeitet an der Schnittstelle zwischen Kunst, Wirtschaft und Wissenschaft mit Programmen zu Leadership, Transformation, Konfliktmanagement, VUKA, Achtsamkeit und Resilienz.

2010 gründete sie ihre eigene Unternehmensberatung (**heute: annettebirkholz.com**) sowie 2012 die **Bogenakademie Berlin**. Es folgten 2016 die **Bildhauerakademie Dresden** und 2021 das Unternehmen leading.digital, das virtuelle Leadership-Programme für Frauen von Frauen anbietet.

Frauen in Führung ist ein besonderer Fokus ihrer Arbeit. Mit ihrem Female Leadership-Programm „**Penthesilea & Co**“ unterstützt sie die Sichtbarkeit und Ermächtigung von Frauen, mit leading.digital deren digitale Führungskompetenzen. Zu ihren Kunden zählen Organisationen und Klient*innen aus der Film-, Musik-, Tanz- und Theaterbranche sowie NGOs und International Corporates.

Annettes Rolle bei EQUALeAD:

Annette Birkholz leitete das erste Modul „InclusiveLeadership / Leadership kompakt“ und bot Einzelcoachings für die Teilnehmer*innen von Track 1 an in allen Durchgängen 2023-2026.

DAS SAGT ANNETTE

Mit ihrem Beitrag eröffnet Annette Birkholz eine zentrale Perspektive auf die inneren Dynamiken von Führung, die oft unbewussten Muster, die unser Handeln in Druck und Entscheidungssituationen prägen. Ausgehend von ihrer langjährigen Erfahrung als Coach, Facilitatorin und Leiterin des EQUALeAD Moduls „Inclusive Leadership“ verbindet sie fundierte Konzepte der Transaktionsanalyse mit konkreten Beobachtungen aus der Arbeit mit Führungskräften.

Im Zentrum steht dabei das Modell der Antreiber nach Taibi Kahler, ein Ansatz, der im EQUALeAD Programm besondere Relevanz entfaltet. Denn die Frage, was Führungskräfte innerlich antreibt, ist eng verknüpft mit zentralen Anliegen von Female Leadership wie Selbstwirksamkeit, bewusste Entscheidungsfähigkeit und dem reflektierten Umgang mit Erwartungen, Rollenbildern und organisationalem Druck. Gerade im Kontext eines sich wandelnden Arbeitsumfelds wird deutlich, wie stark individuelle Muster strukturelle Veränderungen beeinflussen und zugleich von ihnen geprägt sind.

Annettes Beitrag macht diese oft unsichtbaren Mechanismen sichtbar und bietet konkrete Ansatzpunkte für Reflexion und Entwicklung. Damit leistet er einen wichtigen Transfer von der individuellen Selbstklärung hin zu einer bewussteren und wirksameren Gestaltung von Führung und Zusammenarbeit. Für die Leser*innen dieser Publikation eröffnet er die Möglichkeit, eigene Verhaltensmuster besser zu verstehen und neue Handlungsräume im Führungsalltag zu erschließen.

„Jede Neurose ist ein unerlöstes Talent“

Die 5 Antreiber nach Taibi Kahler im Kontext der Transaktionsanalyse von Eric Berne

Was uns antreibt, hat oft einen wertvollen Ursprung, und wird unter Stress zum inneren Kommando.

Worum es geht, und warum es relevant ist

Was sind Antreiber?

Antreiber sind verinnerlichte Verhaltensmuster und innere Gebote, die in Stress-, Leistungs- und Drucksituationen automatisch aktiviert werden. Sie entstammen frühen Lernprozessen und haben ursprünglich dabei geholfen, Anerkennung, Sicherheit und Zugehörigkeit zu sichern.

Warum sind sie wichtig?

In Führung, Coaching, Mediation und Organisationsberatung zeigen sich Antreiber als beobachtbare Muster: sprachlich, Körpersprachlich und im Arbeitsstil.

Ursprünglich im therapeutischen Kontext entwickelt, sind sie heute ein bewährtes Instrument der Praxis.

- Im Führungsalltag: Delegations- und Entscheidungsprobleme
- Im Coaching: Reflexion von Blockaden und Ressourcen
- In der Mediation: Erkennen von Eskalationsmustern
- Im Selbstmanagement: mehr Wahlfreiheit und Gelassenheit

Die Transaktionsanalyse nach Eric Berne

Die Transaktionsanalyse (TA) wurde in den 1950er-Jahren vom kanadisch-amerikanischen Psychiater Eric Berne begründet. Sie ist eine Theorie der Persönlichkeit, der Kommunikation und der menschlichen Entwicklung, mit dem Ziel, Verhalten, Gefühle und Gedanken besser zu verstehen und zu verändern.

Zentral ist die humanistische Grundhaltung:

„Ich bin ok. Du bist ok.“ Die grundlegende Würde und das Entwicklungspotenzial jedes Menschen sind unveräußerlich.

Die TA geht davon aus, dass Kommunikation stets auf zwei Ebenen wirkt: auf der Inhaltsebene (was gesagt wird) und auf der Beziehungsebene (wie es

gesagt wird und was es im Gegenüber auslöst).

Menschen wechseln dabei zwischen verschiedenen inneren Zuständen: den sogenannten Ich-Zuständen, die ihr Erleben und Verhalten maßgeblich prägen.

Transaktionen

Jede Kommunikation ist eine Transaktion zwischen Ich-Zuständen, bewusst oder unbewusst.

Ich-Zustände

Eltern-Ich, Erwachsenen-Ich und Kind-Ich bestimmen, wie wir denken, fühlen und handeln.

Humanistisches Menschenbild

Jeder Mensch besitzt Würde, Kompetenz und die Fähigkeit zur Veränderung.

Die 3 Ich-Zustände (Ego States)

Ich-Zustand	Typische Haltung	Typische Sprache	Wirkung in der Kommunikation
Kritisches Eltern-Ich	Bewertend, normensetzend, fordernd	„Das muss so sein.“ „Du solltest...“	Kann orientieren, wirkt unter Druck einschränkend oder beschämend
Fürsorgliches Eltern-Ich	Unterstützend, beschützend, anleitend	„Ich helfe dir.“ „Das schaffst du.“	Stärkt Vertrauen; kann bei Übermaß Eigenverantwortung hemmen
Erwachsenen-Ich	Sachlich, gegenwartsbezogen, reflektiert	„Was sind die Fakten?“ „Was brauchen wir jetzt?“	Fördert konstruktive Kommunikation; Ziel in Coaching und Mediation
Angepasstes Kind-Ich	Gehorsam, angepasst, überangepasst	„Ich mache, was du willst.“ „Tut mir leid.“	Kooperativ; unter Druck selbstauslöschend oder passiv
Rebellisches Kind-Ich	Widersetzend, trotzend, provokativ	„Das mache ich nicht!“ „Niemand kann mir etwas sagen.“	Kann Grenzen setzen; wirkt oft eskalierend in Konflikten
Freies Kind-Ich	Spontan, kreativ, neugierig, direkt	„Das macht Spaß!“ „Ich will das ausprobieren.“	Energiequelle für Innovation und Beziehungsqualität

Von den Ich-Zuständen zu den Antreibern

Viele Menschen erleben in Druck- und Belastungssituationen ein inneres „Nicht-ok“-Gefühl: ein diffuses Unbehagen, das Sicherheit, Anerkennung oder Zugehörigkeit in Frage stellt. Aus diesem Erleben heraus entwickeln Menschen früh unbewusste Strategien nach dem Grundmuster:

„Ich bin wieder ok, wenn ich ... perfekt bin / es allen recht mache / mich beeile / stark bleibe / mich genug anstreng.“

Diese verinnerlichten Gebote nannte der Psychologe Taibi Kahler, in Erweiterung der Transaktionsanalyse Eric Bernes, Antreiber (Drivers). Sie sind keine Defekte, sondern ursprünglich bewährte Anpassungsleistungen. Unter anhaltendem Stress jedoch aktivieren sie sich automatisch und wirken wie innere Kommandos, mit spürbaren Folgen für Verhalten, Beziehungen und Entscheidungen.

① Antreiber zeigen sich im beobachtbaren Verhalten: in Wortwahl, Körpersprache, Tempo, Arbeitsstil und emotionaler Reaktion, nicht als starre Diagnose, sondern als Muster zur Selbstbeobachtung.

Die 5 klassischen Antreiber nach Taibi Kahler

Kahler beschrieb fünf universelle Verhaltensmuster, die sich kulturübergreifend beobachten lassen. Jeder Antreiber besitzt einen konstruktiven Kern, und kann unter Stress in eine dysfunktionale Dynamik kippen.

Sei perfekt

Streben nach Qualität, Genauigkeit und Vollständigkeit, mit der Gefahr der Lähmung und Überkontrolle.

Mach es allen recht

Empathie und Harmoniestreben, mit dem Risiko fehlender Grenzziehung und stiller Selbstaufgabe.

Beeil dich

Reaktionsschnelligkeit und Effizienz, mit der Gefahr von Oberflächlichkeit und innerer Getriebenheit.

Sei stark

Belastbarkeit und Mut, mit dem Risiko emotionaler Abschottung und isolierter Einzelkämpferhaltung.

Streng dich an

Ausdauer und Gründlichkeit, mit der Gefahr, dass Mühe zum Selbstzweck wird und Leichtigkeit verloren geht

Sei perfekt

Leitspruch

„Wenn ich es schon mache, dann richtig.“

Konstruktiver Kern

Exaktheit, Gründlichkeit, Zielgenauigkeit und tiefes Verständnis für komplexe Zusammenhänge. Menschen mit diesem Antreiber liefern hohe Qualität, denken voraus und erkennen Fehlerquellen früh.

Innere Glaubenssätze

- „Fehler darf ich mir nicht leisten.“
- „Nur wenn alles stimmt, bin ich genug.“
- „Andere werden meine Arbeit kritisch beurteilen.“

Destruktive Übersteigerung unter Stress

Fehlervermeidung wird zur Überkontrolle. Aufgaben können nicht abgeschlossen werden, Deadlines werden verpasst, Delegation fällt schwer. Selbst- und Fremdkritik nehmen zu.

Gefahr für Führung und Team

Delegationsschwäche, hohe Ansprüche an Mitarbeitende, Schwierigkeiten mit spontanen Entscheidungen und Korrekturen.

Passender Erlauber

„Gut ist gut genug.“; „Ich darf etwas fertig sein lassen.“; „Ich bin auch ohne Perfektion wertvoll.“

Praxistipp

Definieren Sie vorab klare Qualitätskriterien, und halten Sie daran fest, auch wenn es noch „besser“ gehen könnte.

Mach es allen Recht

Leitspruch

„Hauptsache alle sind zufrieden.“

Konstruktiver Kern

Ausgeprägte Empathie, soziale Sensibilität, Harmoniefähigkeit und ein feiner Blick für Gruppendynamiken. Menschen mit diesem Antreiber schaffen verbindende Atmosphären und stärken Zusammenhalt.

Innere Glaubenssätze

- „Ich muss von allen gemocht werden.“
- „Konflikte sind gefährlich.“
- „Meine Bedürfnisse kommen zuletzt.“

Destruktive Übersteigerung unter Stress

Konfliktvermeidung auf Kosten eigener Bedürfnisse. Klare Positionen werden nicht vertreten, Grenzen nicht gesetzt. Das ständige Ja-Sagen führt zu Erschöpfung und innerer Unzufriedenheit.

Gefahr für Führung und Team

Mangelnde Klarheit in Entscheidungen, fehlender Schutz im Konflikt, Orientierungslosigkeit im Team durch ausbleibende Positionierung.

Passender Erlauber

„Meine Bedürfnisse sind ebenso wichtig wie die der anderen.“; „Ich darf Nein sagen.“;
„Ich muss nicht von allen gemocht werden.“

Praxistipp

Üben Sie, eine klare Meinung zu formulieren, auch wenn sie Widerspruch auslösen könnte. Klarheit ist Fürsorge.

Beeil dich

Leitspruch

„Keine Zeit zu verlieren, weiter, weiter, weiter.“

Konstruktiver Kern

Hohe Reaktionsfähigkeit, Effizienzdenken, kurzfristige Leistungsstärke und die Fähigkeit, in kurzer Zeit viel zu bewegen. Unter Zeitdruck eine wertvolle Qualität.

Innere Glaubenssätze

- „Wer langsam ist, verliert.“
- „Ich darf keine Zeit verschwenden.“
- „Stillstand ist Rückschritt.“

Destruktive Übersteigerung unter Stress

Chronische Hektik, Ungeduld und fehlende Tiefe. Gründliche Analysen werden übersprungen, Fehler entstehen durch Tempo. Das innere Getriebensein raubt Freude und Erholung.

Gefahr für Führung und Team

Mangelndes Zuhören, geringe Wertschätzung für gründlich arbeitende Mitarbeitende, fehlende Ruhe für strategisches Denken.

Passender Erlauber

„Ich darf mir Zeit nehmen.“; „Manche Dinge brauchen ihre Zeit.“; „In der Ruhe liegt die Kraft.“

Praxistipp

Planen Sie bewusst Pausen und langsame Phasen ein, auch Innehalten ist produktiv.

Sei stark

Leitspruch

„Zeig keine Schwäche, halte durch.“

Konstruktiver Kern

Mut, Resilienz, Belastbarkeit und engagierter Einsatz auch unter widrigen Umständen. Menschen mit diesem Antreiber sind verlässlich, stabil und inspirieren durch Beständigkeit.

Innere Glaubenssätze

- „Gefühle zeigen ist schwach.“
- „Ich brauche keine Hilfe.“
- „Andere sollen nicht sehen, wie es mir wirklich geht.“

Destruktive Übersteigerung unter Stress

Emotionale Abspaltung, innere Verhärtung und zunehmende Einsamkeit. Hilfe anzunehmen wird als Niederlage erlebt. Erschöpfung wird ignoriert, bis sie sich unkontrolliert entlädt.

Gefahr für Führung und Team

Wenig Verständnis für Grenzen anderer, Überbetonung von Leistung und Durchhalten, zu wenig Vernetzung und Austausch.

Passender Erlauber

„Ich darf Gefühle zeigen.“; „Ich darf Hilfe annehmen.“; „Offenheit ist auch Stärke.“

Praxistipp

Formulieren Sie einmal wöchentlich, was Sie gerade wirklich brauchen, und sprechen Sie es aus.

Streng dich an

Leitspruch

„Wer kämpft, hat Recht. Leichtigkeit ist Faulheit.“

Konstruktiver Kern

Ausdauer, Beharrlichkeit, Durchhaltevermögen und eine tiefe Gründlichkeit. Menschen mit diesem Antreiber geben nicht auf, wenn es schwierig wird: eine wertvolle Qualität in komplexen Projekten.

Innere Glaubenssätze

- „Nur was schwerfällt, hat Wert.“
- „Ich muss mich mehr anstrengen als andere.“
- „Wenn es einfach geht, habe ich etwas übersehen.“

Destruktive Übersteigerung unter Stress

Mühe wird höher bewertet als Wirksamkeit. Erfolg ohne Anstrengung fühlt sich nicht verdient an. Freude an der Arbeit geht verloren, smarte Lösungen werden abgewertet.

Gefahr für Führung und Team

Präsenzkultur statt Ergebnisorientierung, Abwertung effizienter oder spielerischer Arbeitsweisen, Burnout-Risiko im Team.

Passender Erlauber

„Auch Leichtigkeit ist wertvoll.“; „Ich darf Freude an der Arbeit haben.“;

„Nicht nur Mühe, auch Wirksamkeit zählt.“

Praxistipp

Fragen Sie sich am Ende einer Aufgabe: „Was hat gut funktioniert, und wäre auch einfacher gegangen?“

Die 5 Antreiber im Überblick

Eine strukturierte Vergleichsübersicht, von der Ressource zur Gefahr, vom Muster zur Entlastung.

Antreiber	Konstruktiver Kern	Destruktiver Kern	Gefahr für Führung	Erlauber
Sei perfekt	Exaktheit, Gründlichkeit, Qualitätsbewusstsein	Überkontrolle, Starthemmung, Deadlines verpasst	Delegationschwäche, hohe Kritikneigung	„Gut ist gut genug.“
Mach es allen recht	Empathie, Harmoniefähigkeit, Gruppensensibilität	Konfliktvermeidung, fehlendes Nein, Selbstaufgabe	Fehlende Klarheit, kein Schutz im Konflikt	„Ich darf Nein sagen.“
Beeil dich	Reaktionsgeschwindigkeit, Effizienz, Tempo	Hektik, Ungeduld, fehlende Tiefe	Mangelndes Zuhören, zu wenig Ruhe	„Ich darf mir Zeit nehmen.“
Sei stark	Resilienz, Belastbarkeit, Verlässlichkeit	Emotionale Abspaltung, Einsamkeit, keine Hilfe	Zu viel Kampfmodus, wenig Vernetzung	„Ich darf Hilfe annehmen.“
Streng dich an	Ausdauer, Beharrlichkeit, Durchhaltevermögen	Mühe als Selbstzweck, Leichtigkeit abgewertet	Präsenzkultur statt Ergebnis, Burnout-Risiko	„Leichtigkeit ist wertvoll.“

ⓘ Mischformen sind häufig. Oft zeigen Menschen zwei dominante Antreiber, die sich gegenseitig verstärken oder kompensieren.

Selbstreflexion: Welche Antreiber sind bei mir aktiv?

Dieser Kurztest dient als **Reflexionsimpuls**, nicht als klinisches Diagnoseinstrument. Bewerten Sie jede Aussage auf einer Skala von **1 (trifft gar nicht zu)** bis **5 (trifft völlig zu)**.

Aussage	Antreiber	Wert (1-5)
Ich überarbeite Texte und Ergebnisse häufig, bevor ich sie zeige.	Sei perfekt	
Es fällt mir schwer, etwas abzugeben, wenn es nicht meinen Standards entspricht.	Sei perfekt	
Ich achte sehr darauf, dass alle in einer Gruppe zufrieden sind.	Mach es allen recht	
Es fällt mir schwer, klar Nein zu sagen, wenn jemand etwas von mir erwartet.	Mach es allen recht	
Ich erledige Dinge lieber schnell als ausführlich.	Beeil dich	
Wenn ich nichts tue, habe ich ein schlechtes Gewissen.	Beeil dich	
Ich zeige selten, wenn ich erschöpft oder verletzt bin.	Sei stark	
Ich bitte ungern um Hilfe, auch wenn ich sie bräuchte.	Sei stark	
Ich habe das Gefühl, ich müsste mehr leisten als andere.	Streng dich an	
Ergebnisse, die leicht kamen, fühlen sich weniger wertvoll an.	Streng dich an	

i Auswertungshinweis: Addieren Sie die Werte je Antreiberpaar. Der höchste Bereich weist auf Ihren wahrscheinlich dominanten Antreiber hin. Mischformen sind häufig und normal. Dieser Test ersetzt keine psychologische Fachberatung, sondern lädt zur bewussten Selbstbeobachtung ein.

Interview mit dem Lieblingsantreiber

Eine Einladung zur vertieften Selbstreflexion, ruhig, ehrlich und ohne Selbstverurteilung. Nehmen Sie sich Ihren dominanten Antreiber als Gesprächspartner.

Die Ressource

Welchen konstruktiven Kern erlebe ich mit diesem Antreiber? Welche Kraft steckt darin, was kann ich dadurch, was andere vielleicht nicht so leicht können?

Der Wert

Welchen Nutzen oder Wert empfinde ich durch diesen konstruktiven Kern, für mich selbst und in der Interaktion mit anderen?

Der Kipppunkt

In welchen Situationen kippt dieser Antreiber vom hilfreichen Muster in einen inneren Zwang? Was passiert da genau, wem begegne ich, was tue ich, wie reagiert die andere Person?

Der Preis

Welchen Preis zahle ich in dieser Situation, körperlich, seelisch, geistig? Was kostet mich dieses Muster langfristig?

Die Wirkung auf andere

Was tue ich durch dieses Verhalten anderen an, bewusst oder unbewusst? Welche Dynamiken entstehen in meinem Umfeld durch meinen Antreiber?

„Das Ziel ist nicht, den Antreiber loszuwerden, sondern ihn zu kennen, zu wählen und zu entlasten.“

Literatur und Quellen

Ausgewählte Grundlagenwerke und weiterführende Literatur zur Transaktionsanalyse und den Antreibern nach Kahler.

Eric Berne	"Spiele der Erwachsenen" (Games People Play), Rowohlt, 1967/2002
Taibi Kahler	"Transaktionsanalyse der Persönlichkeit" – The Drivers Model, 1975
Ian Stewart & Vann Joines	"Die Transaktionsanalyse – Eine neue Einführung", Herder, 1990
Fanita English	Artikel zu Antreibern und Erlaubern in der TA-Literatur
Thomas A. Harris	"Ich bin o.k. – Du bist o.k.", Rowohlt, 1975
DGTA	Deutsche Gesellschaft für Transaktionsanalyse, www.dgta.de



Nicola Bramkamp

Dramaturgin / Kuratorin /
künstlerische Leiterin

SAVE THE WORLD

Hamburg | Deutschland

bramkamp@savetheworld.de

de.linkedin.com/in/nicola-bramkamp-667391157

Tel.: 0177 8394916

Nicola Bramkamp studierte Germanistik, Theaterwissenschaft und BWL in Berlin und Bochum. Von 2013 - 2018 war sie Schauspielregisseurin am **Theater Bonn**. Sie steht für ein modernes Schauspiel, das offensiv und gesellschaftsrelevant auf die Stadt zugeht. Für ihr Engagement wurde sie u.a. für den emotion award "**Frauen in Führung**" nominiert und als Mentorin der Initiative **„Women into Leadership“** berufen. Sie ist Mentorin für junge Künstler*innen im Programm re:balance der **Rudolf Augstein Stiftung** und tritt als Speakerin & Workshophost regelmäßig zu den Themen Transformation, Nachhaltigkeit & Diversität auf. Darüber hinaus engagiert sie sich für eine internationale Vernetzung von Kunst und Wissenschaft.

Als künstlerische Leiterin und Gründerin der Initiative **SAVE THE WORLD** kuratierte sie 2017 & 2018 im Auftrag der **Vereinten Nationen** das **Kulturprogramm zur Weltklimakonferenz (COP)**. Zuletzt kuratierte und konzipierte sie die Roadshow **„Wir können auch anders“** und brachte die guten Geschichten der Transformation gemeinsam mit Stars aus der Wissenschaft & Kultur, wie **Prof. Maja Göpel, Bjarne Mädel, Bundesministerin Lisa Paus, Max Mutzke** u.a., auf die Bühne.

Nicolas Rolle bei EQUALeAD:

Nicola Bramkamp leitete sowohl das dritte Modul „Selbstorganisation & Changemanagement“ im Durchgang 2024/25, als auch das vierte Modul „Diversität und Gleichstellung“ im Durchgang 2023/24, und bot Einzelcoachings für die Teilnehmer*innen von Track 1 und Track 2 an.

DAS SAGT NICOLA

Nicola Bramkamp bietet in ihrem Text eine reflektierte Analyse ihrer Erfahrungen im EQUALeAD-Programm zwischen 2023 und 2025. Sie verbindet praxisnahe Einblicke aus ihrer Arbeit als Kulturmanagerin und Mentorin mit theoretischen Überlegungen zu Diversität, Gleichstellung, Selbstorganisation und Change Management. Besonders interessant ist, wie sie die Wechselwirkung zwischen individuellen Lernprozessen und organisationalen Strukturen aufzeigt und die Bedeutung von persönlichen Erfahrungen für die Umsetzung von Gleichstellungs- und Transformationsmaßnahmen betont.

Ihr Beitrag ist relevant für diese Transferpublikation, weil er verdeutlicht, dass nachhaltige Veränderung in Organisationen nicht nur von strukturellen Maßnahmen, sondern auch von der bewussten Reflexion und Handlungsfähigkeit der Führungskräfte abhängt. Bramkamp macht nachvollziehbar, wie unterschiedliche Perspektiven von männlichen und weiblichen Teilnehmenden die Diskussionen und Lernprozesse prägen und damit die Umsetzung von Diversität und Gleichstellung auf verschiedenen Ebenen unterstützt.

Der Text liefert wertvolle Impulse für Führungskräfte und Organisationen, indem er theoretische Überlegungen und konkrete Erfahrungen aus dem Programm zusammenführt. Er zeigt, wie Reflexion, Coaching und die Analyse organisationaler Dynamiken miteinander verknüpft werden können, um Transformation praktisch wirksam zu machen. Damit leistet Bramkamps Beitrag einen wichtigen Beitrag zur Transferpublikation, indem er die zentrale Frage adressiert, wie Female Leadership und gleichstellungsorientierte Organisationsentwicklung erfolgreich zusammengebracht werden können.

Erfahrungsbericht: Workshops im Programm EQUALeAd (2023–2025)

Im Rahmen des Leadership-Programms EQUALeAd des Erich Pommer Instituts habe ich zwischen 2023 und 2025 drei Workshops durchgeführt. Zwei davon widmeten sich dem Thema Diversitäts- und Gleichstellungsmanagement im Kulturbereich, ein weiterer Workshop behandelte Selbstorganisation und Change Management. Ziel war es, Führungskräften und Nachwuchsführungskräften aus Film-, Medien- und Kulturinstitutionen Werkzeuge an die Hand zu geben, mit denen sie sowohl strukturelle Ungleichheiten in ihren Organisationen erkennen als auch Veränderungsprozesse aktiv gestalten können.

Rückblickend habe ich bei der Konzeption der Workshops eine relativ klare Vorstellung davon, welche Inhalte vermittelt werden sollten. Was sich jedoch erst im Laufe der Durchläufe wirklich gezeigt hat, ist, wie stark solche Themen von den konkreten Erfahrungen der Teilnehmer*innen geprägt werden. Viele Diskussionen entwickelten sich anders als geplant – manchmal chaotischer, manchmal persönlicher – und genau darin lag häufig der größte Erkenntnisgewinn.

Diversitäts- und Gleichstellungsmanagement als Führungsaufgabe

Ein zentraler Ausgangspunkt der Workshops war die Frage, wie es um Gleichstellung und Diversität in Kultur- und Medienorganisationen tatsächlich bestellt ist. Studien zeigen seit Jahren eine deutliche Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen sowie strukturelle Ungleichheiten etwa bei Bezahlung oder Zugang zu Netzwerken. Aber nicht nur Equity-Themen standen im Fokus, sondern auch Diversitäts- und Gleichstellungsfragen. Hier ist die Faktenlage noch fataler: Menschen mit Behinderung, Migrationshintergrund oder anderen Diskriminierungshintergründen sind selten Teil einer Kulturorganisation. Diese Zahlen dienen in meinen Workshops meist als Einstieg, um die gefühlte Wahrheit faktenbasiert zu untermauern.

Interessanter wird es, wenn die Teilnehmer*innen beginnen, ihre eigenen Organisationen zu reflektieren. Relativ schnell zeigt sich, dass viele Institutionen ähnliche Herausforderungen haben: informelle Machtstrukturen, homogene Führungsebenen oder Recruitingprozesse, die eher unbewusst bestehende Muster reproduzieren.

Hier verfahren wir auf zwei Ebenen: In den Coachings wurde sehr häufig die persönliche Betroffenheit dieser Ungleichheit thematisiert, in den Workshops eher die strukturelle Verantwortung auf Führungsebene.

In den Workshops arbeiten wir viel mit konkreten Szenarien und Personas. In kleinen Gruppen analysieren die Teilnehmer*innen beispielsweise, welche Maßnahmen eine Institution ergreifen könnte, um Programmgestaltung, Personalstruktur oder Organisationskultur diversitätssensibler zu gestalten. Dabei entstehen häufig sehr praktische Diskussionen – etwa darüber, wie man Diversitätsziele formuliert, ohne dass sie nur auf dem Papier existieren, oder wie viel Veränderung eine Organisation gleichzeitig verkraften kann.

Eine wichtige Erkenntnis aus den Gesprächen ist, dass Diversitätsmanagement selten an mangelndem guten Willen scheitert, sondern eher an strukturellen Routinen und fehlenden Verantwortlichkeiten.

Antidiskriminierung und organisationaler Wandel

Ein weiterer Schwerpunkt der Workshops ist der Umgang mit Diskriminierung und Machtstrukturen im Kulturbetrieb. Themen wie Sexismus, struktureller Machtmissbrauch oder der Gender Pay Gap sind vielen Teilnehmer*innen aus ihrer beruflichen Praxis bekannt.

Hier versuche ich, die Diskussion von der rein normativen Ebene – also der Frage, was eigentlich selbstverständlich sein sollte – auf eine organisatorische Ebene zu verschieben: Welche Instrumente können Institutionen konkret einsetzen?

Ein häufig diskutiertes Instrument ist der Code of Conduct, also ein verbindlicher Verhaltenskodex innerhalb einer Organisation. In den Workshops betrachten wir Beispiele aus Kulturinstitutionen und Unternehmen, in denen solche Leitlinien partizipativ entwickelt wurden.

Dabei zeigt sich schnell, dass ein Kodex allein natürlich keine Kultur verändert. Entscheidend ist, ob er tatsächlich im Arbeitsalltag verankert wird und ob es Strukturen gibt, die seine Umsetzung unterstützen.

Gerade dieser Punkt führt zu sehr offenen Gesprächen über institutionelle Realitäten – etwa darüber, wie schwierig es sein kann, Machtstrukturen anzusprechen oder Veränderungen anzustoßen, wenn man selbst nicht in der obersten Hierarchieebene arbeitet.

Diversitätssensibles Recruiting

Ein Thema, das in allen Workshops große Aufmerksamkeit bekommt, ist Recruiting. Viele Teilnehmer*innen arbeiten in Organisationen, die sich mehr Diversität wünschen, gleichzeitig aber feststellen, dass ihre Teams über Jahre hinweg relativ homogen geblieben sind.

Ein Ansatzpunkt ist die Reflexion sogenannter unbewusster Vorurteile („unconscious bias“) in Auswahlprozessen. In den Workshops diskutieren wir deshalb, welche Kriterien bei der Bewertung von Bewerbungen tatsächlich eine Rolle spielen – und welche vielleicht nur implizit wirken.

Dabei wird schnell deutlich, wie stark persönliche Erfahrungen und Netzwerke Entscheidungen beeinflussen können. Diese Diskussionen sind manchmal überraschend ehrlich. Gleichzeitig zeigt sich, dass bereits kleine Veränderungen im Recruitingprozess – etwa klar definierte Kriterien oder divers besetzte Auswahlgremien – große Wirkung entfalten können.

Selbstorganisation und Leadership

Neben den strukturellen Fragen des Diversitätsmanagements widmete sich ein Workshop stärker der individuellen Ebene von Führung und Selbstorganisation. Ausgangspunkt war dabei die Annahme, dass organisatorischer Wandel immer auch von individuellen Arbeits- und Führungspraktiken abhängt.

Zu Beginn arbeiten die Teilnehmer*innen häufig an ihrem persönlichen Leadership-Leitsatz – eine Übung, die zunächst oft etwas skeptisch aufgenommen wird.

Gleichzeitig zeigt sich, dass sie eine hilfreiche Grundlage für spätere Diskussionen bildet, etwa über Entscheidungsverhalten oder Verantwortungsübernahme.

Ergänzend dazu wurden verschiedene Methoden des Selbstmanagements vorgestellt, darunter Priorisierungstechniken wie die Eisenhower-Matrix, Zieldefinition über SMART-Kriterien oder strukturierende Arbeitsmethoden wie

Getting Things Done. Die Methoden selbst sind vielen Teilnehmer*innen teilweise bereits bekannt. Interessant wird es jedoch, wenn wir darüber sprechen, wie realistisch ihre Anwendung im Arbeitsalltag tatsächlich ist.

Change Management in Organisationen

Ein weiterer Teil des Workshops beschäftigte sich mit Veränderungsprozessen in Organisationen. Gerade im Kulturbereich treffen häufig kreative Arbeitsformen auf relativ starre institutionelle Strukturen – eine Kombination, die Veränderungsprozesse nicht unbedingt einfacher macht.

Im Workshop werden deshalb unterschiedliche Modelle des Change Managements vorgestellt, etwa das Acht-Phasen-Modell nach John Kotter oder das ADKAR-Modell, das Veränderung als Prozess von Bewusstsein, Motivation, Wissen, Fähigkeit und Verankerung beschreibt.

Besonders wichtig ist dabei die Frage, wie Menschen Veränderungen emotional erleben. Veränderungsprozesse verlaufen selten linear: Auf anfängliche Skepsis folgen oft Phasen von Widerstand, bevor sich neue Arbeitsweisen etablieren können. In Rollenspielen und Gruppenübungen analysieren die Teilnehmer*innen typische Konfliktsituationen, etwa Widerstand im Team oder Unsicherheiten während organisationaler Veränderungen. Ziel ist es, unterschiedliche Führungsrollen auszuprobieren und Strategien zu entwickeln, wie Veränderungsprozesse konstruktiv begleitet werden können.

Verbindung von persönlicher und organisationaler Veränderung

Ein zentrales Anliegen aller Workshops war es, individuelle Führungskompetenzen mit organisationaler Transformation zu verbinden. Diversitäts- und Gleichstellungsmaßnahmen können langfristig nur dann wirken, wenn sie sowohl strukturell verankert sind als auch von Führungskräften aktiv getragen werden. Viele Teilnehmer*innen formulierten am Ende der Workshops konkrete Vorhaben für ihre eigenen Organisationen – von kleinen Anpassungen in Recruitingprozessen bis hin zu größeren Veränderungsprojekten.

Nicht alle Ideen lassen sich sofort umsetzen. Aber gerade dieser Transfer in den eigenen Arbeitskontext bildet den Kern der Workshops: zu verstehen, dass Veränderung in Organisationen selten spektakulär beginnt, sondern meist mit kleinen, oft unscheinbaren Schritten.

Vom Workshop zum Coaching: unterschiedliche Zugänge zu Veränderung

Neben den Workshops waren die Einzelcoachings ein zentraler Bestandteil des Programms. Sie boten den Teilnehmer*innen die Möglichkeit, die Themen aus den Seminaren in einem vertraulichen Rahmen weiterzuentwickeln und auf ihre eigene berufliche Situation zu übertragen. Während in den Workshops häufig strukturelle Fragen im Vordergrund standen – etwa Diversität in Organisationen, Führungskultur oder Veränderungsprozesse –, verschob sich der Fokus in den Coachings deutlich auf die individuelle Ebene.

Interessant war dabei, dass sich über die verschiedenen Durchläufe hinweg unterschiedliche Nutzungsmuster der Coachings beobachten ließen.

Viele der teilnehmenden Frauen nutzten den Coachingraum vor allem, um persönliche Erfahrungen im Arbeitskontext zu reflektieren. Themen wie Selbstpositionierung, Selbstvertrauen in Führungsrollen oder der Umgang mit strukturellen Benachteiligungen spielten eine große Rolle. Häufig ging es um Fragen wie: Wie kann ich meine Rolle als Führungskraft definieren? Wie setze ich Grenzen? Wie gehe ich mit Situationen um, in denen ich strukturelle Ungleichbehandlung erlebe?

Diese Gespräche waren oft sehr intensiv. In vielen Fällen wurde deutlich, dass der Coachingraum vor allem als geschützter Reflexionsraum gebraucht wurde – ein Ort, an dem Erfahrungen von Diskriminierung, Machtasymmetrien oder auch persönliche Zweifel überhaupt erst ausgesprochen werden konnten. Nicht selten standen dabei biografische Fragen im Vordergrund: Welche Erwartungen habe ich an mich selbst als Führungskraft? Welche Rolle spielen eigene Prägungen oder Unsicherheiten?

Auffällig war jedoch auch, dass diese Gespräche häufig nicht unmittelbar in strukturelle Organisationsfragen übergangen. Die Energie floss zunächst stark in die persönliche Klärung der eigenen Position. Rückblickend erscheint mir das sehr nachvollziehbar. Wer sich in einem System bewegt, das über Jahre hinweg bestimmte Rollenbilder oder Hierarchien reproduziert, braucht zunächst einen Raum, um diese Erfahrungen überhaupt einordnen zu können.

Unterschiede im Coaching: Männliche oder weibliche Teilnehmer*innen

Die Coachings mit den männlichen Teilnehmern verliefen in vielen Fällen anders. Hier stand häufiger die Frage im Mittelpunkt, wie konkrete Veränderungen in Organisationen umgesetzt werden können. Die Gespräche bewegten sich oft schneller auf einer strukturellen Ebene: Wie lassen sich Entscheidungsprozesse transparenter gestalten? Wie kann Recruiting diverser werden? Welche Maßnahmen können Diskriminierung in Teams reduzieren?

In mehreren Coachings haben wir gemeinsam konkrete Situationen aus dem Arbeitsalltag analysiert – etwa Konflikte im Team, Fragen der Personalentwicklung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder strukturelle Hürden bei Veränderungsprozessen. Auf dieser Grundlage wurden häufig sehr praktische Lösungsansätze entwickelt, die sich unmittelbar in den jeweiligen Organisationen erproben ließen.

Diese unterschiedlichen Schwerpunkte sind natürlich keine festen Rollenbilder und es gab auch Ausnahmen. Dennoch zeigte sich über die verschiedenen Durchläufe hinweg ein Muster:

Während viele Frauen die Coachings als Raum für Selbstreflexion und persönliche Stärkung nutzten, richteten viele Männer ihren Blick stärker auf organisatorische Veränderungsprozesse.

Aus meiner Sicht liegt darin eine wichtige Erkenntnis für Programme dieser Art. Veränderung in Organisationen entsteht nicht allein durch individuelle Empowerment-Prozesse, so wichtig diese auch sind. Struktureller Wandel erfordert immer auch Menschen in Organisationen, die bereit sind, bestehende Strukturen aktiv zu hinterfragen und zu verändern.

Gerade deshalb erscheint mir die Einbindung der männlichen Teilnehmer im

Programm besonders wertvoll. Wenn Gleichstellung und Diversität ausschließlich als Themen verstanden werden, die Frauen betreffen, bleibt ein wesentlicher Teil der Organisation außen vor.

Veränderung kann jedoch nur dann nachhaltig wirken, wenn diejenigen, die in bestehenden Machtstrukturen Verantwortung tragen, bereit sind, ihr eigenes Verhalten zu reflektieren und neue Wege auszuprobieren.

In diesem Zusammenhang hat sich die Kombination aus Workshops und Einzelcoachings als besonders wirksam erwiesen. Während die Workshops einen gemeinsamen analytischen Rahmen geschaffen haben, boten die Coachings die Möglichkeit, individuelle Fragestellungen zu vertiefen und konkrete Schritte für den eigenen Arbeitskontext zu entwickeln.

Rückblickend lässt sich sagen, dass gerade dieses Zusammenspiel eine wichtige Voraussetzung für nachhaltige Lernprozesse im Programm darstellte. Die Workshops eröffneten Perspektiven auf strukturelle Zusammenhänge, während die Coachings den Raum boten, diese Erkenntnisse auf die eigene Rolle und Verantwortung zu beziehen.

Fazit

Rückblickend habe ich die Arbeit im EQUALeAD-Programm als ausgesprochen bereichernd erlebt.

Besonders die Workshops mit Teilnehmer*innen auf Führungsebene, häufig mit Verantwortung im Personalbereich, haben sich als sehr produktiv erwiesen. In diesen Gruppen saßen Männer und Frauen gemeinsam an den Fragen von Diversität, Gleichstellung und Organisationsentwicklung – und genau diese Zusammensetzung hat viele Diskussionen deutlich weitergebracht.

Hilfreich war dabei auch meine eigene Perspektive: Ich habe selbst über mehrere Jahre eine Kulturinstitution geleitet und bin hauptberuflich als Gründerin und Unternehmerin in der Kreativwirtschaft tätig. Diese Erfahrung aus der Praxis hat die Gespräche stark geprägt. Viele Teilnehmer*innen schätzten es, dass Coaching-Methoden mit sehr konkreten Einblicken aus dem Arbeitsalltag von Kulturorganisationen verbunden waren- von Führungsfragen über Recruiting bis hin zu organisatorischen Entscheidungsprozessen.

Gerade diese Verbindung aus praktischer Erfahrung und Coachingperspektive hat die Workshops und Coachings für viele Teilnehmer*innen besonders anschlussfähig gemacht. Die Kombination aus Workshops und individuellen Coachings hat sich dabei als sehr wirkungsvoll erwiesen, weil strukturelle Fragen gemeinsam diskutiert und anschließend im Coaching auf die eigene berufliche Situation übertragen werden konnten.

Programme wie EQUALeAD schaffen damit einen wichtigen Raum, in dem persönliche Entwicklung und strukturelle Veränderung zusammen gedacht werden können – eine Voraussetzung für nachhaltige Veränderungsprozesse in der Kultur- und Medienbranche.



Dr. Bettina Haasen

Systemische Organisationsberaterin,
Coach, Filmemacherin

Berlin | Deutschland

bettina.haasen@synchronize-consult.com

www.synchronize-consult.com

Tel.: +49 7309 871 99 00

Bettina Haasen ist **systemische Organisationsberaterin, Coach** und **geschäftsführende Gesellschafterin** der Unternehmensberatung Synchronize-Consult. Ihre 10-jährige Berufserfahrung als Medienschaffende in der internationalen Dokumentarfilmbranche hat ihren Blick geschärft für Führungskonstellationen in der Kreativbranche. Sie ist zertifizierte Ich-Entwicklung-Coach*in und schätzt die Arbeit an der gezielten Weiterentwicklung der eigenen Persönlichkeit.

In ihrer Beratungspraxis interveniert Bettina Haasen häufig in Kontexten, in denen nur wenige Frauen in Führungsverantwortung sind. Es ist ihr wichtig, die organisationalen Strukturen und die Unternehmenskultur zu betrachten, durch die Frauen in ihrer beruflichen Entwicklung behindert werden. Das Ziel dahinter: Möglichkeiten und eigene Potentiale erkennen, Kraft zum Wirken zu erzeugen und neue Handlungsoptionen zu mobilisieren. Ihre Beratungsschwerpunkte liegen in der Begleitung von Change-Prozessen, Visions- und Strategiearbeit, Team-Entwicklung, Biografie-Arbeit, Begleitung von Frauen in Führung und im Einzelcoaching.

Bettinas Rolle bei EQUALeAD:

Bettina Haasen leitete das dritte Modul „Selbstorganisation- und Change-Management“ im Durchgang 2023/24 und bot Einzelcoachings für die Teilnehmer*innen von Track 1 an.

DAS SAGT BETTINA

Bettina Haasen öffnet mit ihrem Beitrag einen differenzierten Blick auf die Verbindung von Selbstorganisation, Change-Management und persönlicher Führungshaltung. Sie zeigt, dass wirksame Veränderung nicht allein durch Methoden oder Leitbilder entsteht, sondern durch die bewusste Arbeit an Haltung, Musterbewusstsein und Identität. Haasen macht nachvollziehbar, wie individuelle Selbstreflexion, kollektive Lernprozesse und systemische Perspektiven zusammenspielen, wenn Organisationen in Bewegung geraten und Menschen gleichzeitig Verantwortung für sich und andere übernehmen. Ihr Text verdeutlicht, dass Change nicht nur strukturelle Anpassung, sondern Beziehungs- und Identitätsarbeit ist, bei der Unsicherheit, Widerstände und Ambiguität Teil des Lernprozesses werden.

Durch ihre Kombination aus praktischen Erfahrungen, theoretischen Ansätzen wie dem U-Prozess und Leadership Embodiment sowie der Reflexion realer Change-Vorhaben lädt Haasen die Lesenden ein, die Dynamiken von Veränderung aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten und die Verbindung von persönlicher Entwicklung und organisationalem Wandel unmittelbar nachzuvollziehen.

Drei Tage Selbstorganisation & Change mit EQUALeAd – mein persönlicher Rückblick

Als ich angefragt wurde, für das EQUALeAd-Programm einen dreitägigen Workshop zu „Selbstorganisation und Change-Management“ zu konzipieren und durchzuführen, wusste ich: Das wird kein Methodentraining!

Ich arbeite seit vielen Jahren als systemische Organisationsentwicklerin und Coachin. Und ich weiß: Veränderung scheitert selten an fehlenden Modellen. Sie scheitert an Haltung, an impliziten Mustern – und an der Angst, Kontrolle zu verlieren.

EQUALeAd – initiiert vom Erich Pommer Institut gGmbH – verbindet individuelle Führungsentwicklung mit organisationaler Transformation im Kunst- und Kultursektor. Genau diese Verschränkung interessiert mich. Denn Selbstorganisation ohne Kulturwandel bleibt Kosmetik. Und Kulturwandel ohne persönliche Reifung bleibt Theorie.

Ich habe den Workshop daher so angelegt, wie ich Veränderung verstehe: als Erfahrungsraum, als Spiegel, als Experimentierfeld.

In einem Pool mit erfahrenen Expert:innen wie Annette Birkholz, Fabienne Bauer, Britta Cosson, Nicola Bramkamp und Lisa Altenpohl durfte ich eine Gruppe von Frauen* begleiten, die nicht nur „Führung lernen“, sondern Veränderung in ihren Organisationen gestalten wollen. Und das ist – wie wir wissen – kein Wochenendseminar, sondern eine Haltung.

Was ich hier teile, ist kein Ablaufprotokoll. Es ist mein persönlicher Blick auf drei intensive Tage.

Ich erlebe immer wieder: Blockaden im Handeln sind oft Blockaden im Denken. Und Denken braucht Qualität. Diese entsteht nicht durch Geschwindigkeit, sondern durch Aufmerksamkeit.

Zum Abschluss formulierten alle einen persönlichen Beitrag für das gemeinsame Netzwerk. Kein symbolischer Akt, sondern eine bewusste Entscheidung: Wie will ich mich einbringen? Was bin ich bereit zu geben?

1. Selbstorganisation beginnt nicht im Kalender, sondern im Selbstbild

Der erste Tag war dem Thema Selbstorganisation gewidmet. Natürlich gehören Tools dazu – Eisenhower-Matrix, Circle of Influence, Kanban. Aber ich habe bewusst nicht mit Methoden begonnen.

Stattdessen starteten wir mit einer Frage, die ich in meiner Arbeit oft stelle: „Welche deiner Fähigkeiten hast du in letzter Zeit bei dir beobachtet – und worauf bist du stolz?“

Im Raum entstand zunächst Zurückhaltung. Stolz zu formulieren ist ungewohnt. Gerade in leistungsorientierten Kontexten, in denen Selbstkritik oft als Professionalität gilt. Doch als die ersten Stimmen mutiger wurden, veränderte sich die Atmosphäre spürbar. Energie entstand.

Ich habe das Spannungsfeld von Selbstorganisation sichtbar gemacht:

- * Vertrauen ↔ Kontrolle
- * Individuum ↔ Kollektiv

Diese Polaritäten begleiten meine gesamte Beratungsarbeit. Organisationen wünschen sich Eigenverantwortung – und reagieren gleichzeitig mit enger Steuerung, wenn Unsicherheit steigt. Das ist kein Widerspruch, sondern ein Muster.

Eine Teilnehmerin sagte:

„Ich merke, dass ich Kontrolle mit Sicherheit verwechsle.“

Solche Sätze sind für mich Gold wert. Denn hier beginnt Bewusstheit.

Im weiteren Verlauf arbeiteten wir mit „Liberating Structures“, reflektierten eigene Erfahrungen in selbstorganisierten Teams und diskutierten die Wirkung von „Growth Mindset“ – angelehnt an die Forschung von Carol Dweck.

Ich erlebe in Organisationen immer wieder: Das Bekenntnis zu Entwicklung ist schnell formuliert. Doch unter Druck zeigt sich, ob wirklich ein Growth Mindset gelebt wird – oder ob alte Glaubenssätze dominieren. Selbstorganisation ist aus meiner Sicht keine Methode, sondern eine innere Haltung. Sie verlangt die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen – auch für die eigenen Muster.

2. Change ist Identitätsarbeit

Der zweite Tag führte tiefer ins Feld Change-Management.

Ich habe bewusst mit Leadership Embodiment begonnen – inspiriert von der Arbeit von Wendy Palmer. In meiner Erfahrung ist Führung ohne Körperbewusstsein unvollständig. Stress, Druck und Unsicherheit zeigen sich physisch. Wer das ignoriert, verliert Handlungsspielraum.

Anschließend arbeiteten wir intensiv mit dem U-Prozess von Otto Scharmer. In meiner Beratung nutze ich diesen Ansatz häufig, weil er nicht nur Struktur bietet, sondern eine innere Bewegung beschreibt:

- Hinsehen
- Muster erkennen
- Loslassen
- Innehalten
- Das Neue entstehen lassen
- Prototypen entwickeln
- Verkörpern

Ich habe die Teilnehmerinnen eingeladen, reale Change-Vorhaben einzubringen. Keine Planspiele. Sondern konkrete Spannungsfelder aus ihren Organisationen.

Was mich berührt hat, war die Offenheit, mit der Unsicherheiten geteilt wurden: Machtfragen, Loyalitätskonflikte, die Sorge, als „zu unbequem“ wahrgenommen zu werden. Genau hier zeigt sich, was ich in meiner Arbeit immer wieder sehe: Change ist Identitätsarbeit.

Wir haben über Widerstand gesprochen – nicht als Störung, sondern als Ausdruck von Zugehörigkeit und Schutz. Veränderung wird nur dann nachhaltig, wenn Menschen sich darin wiederfinden können.

Die „Vier Zimmer der Veränderung“ – von Schock bis Erneuerung – lösten viel Resonanz aus. Besonders wichtig war mir zu betonen: Negative Emotionen sind normal. Rückschritte gehören dazu. Es gibt keine Abkürzungen.

Als systemische Begleiterin halte ich es für essenziell, dass Führungskräfte lernen, diese Dynamiken nicht persönlich zu nehmen – sondern als Teil eines Prozesses zu verstehen.

3. Lernreise – Systeme in Bewegung erleben

Ein besonderes Element meines Konzepts war die Lernreise in den Hamburger Bahnhof zur Performance „Attune“ von Alexandra Pirici.

Warum Kunst in einem Change-Workshop?

Weil die Arbeit von Alexandra Pirici Systeme sichtbar macht, ohne sie zu erklären. Weil sie Ambiguität aushaltbar macht. Und weil sie Resonanz erzeugt.

In „Attune“ entstehen und vergehen Konstellationen. Performer*innen reagieren aufeinander, verändern minimale Positionen, gehen auseinander, kommen wieder zusammen – und das gesamte Feld verschiebt sich. Für mich ist das ein lebendiges Bild von Organisation.

In der Reflexion fragte ich:

„Was passiert im System, wenn eine Person ihre Haltung verändert?“

Die Antworten waren differenziert. Es ging um Macht, um Unsichtbares, um implizite Regeln. Genau diese Meta-Perspektive wollte ich öffnen. Als Organisationsentwicklerin arbeite ich oft mit der Annahme: Systeme regulieren sich selbst – aber sie brauchen Irritation. Die Lernreise war eine solche Irritation.

4. Transfer – vom Impuls zur Praxis

Am dritten Tag ging es mir um Verbindlichkeit. Inspiration ohne Umsetzung erzeugt Frustration.

Die Teilnehmerinnen entwickelten ihren persönlichen „Trainingsplan“ – eine Art innerer Kompass:

Wofür stehe ich?

Was lasse ich bewusst los?

Welche konkreten Schritte setze ich in den nächsten sechs Monaten?

Welche Wirkung möchte ich entfalten?

Im Thinking Environment übten wir radikales Zuhören. Für mich ist Zuhören eine Führungsqualität. Nicht intervenieren, nicht sofort Lösungen anbieten, sondern Denkraum halten.

Ich erlebe in Organisationen häufig, dass Handlungsdruck Denkqualität reduziert. Deshalb ist es mir wichtig, Räume zu schaffen, in denen Denken Tiefe bekommt.

Zum Abschluss formulierten alle einen konkreten Beitrag für das gemeinsame Netzwerk. Ich glaube an die Kraft kleiner Gruppen. Nachhaltige Veränderung entsteht selten durch große Programme, sondern durch engagierte Menschen, die Verantwortung übernehmen.

Meine persönliche Bilanz

Als Konzeptionierende und Durchführende war ich nicht nur Impulsgeberin, sondern Teil des Systems. Auch ich wurde gespiegelt. Ich habe erneut erlebt, wie schnell Kontrolle attraktiv wird, wenn Unsicherheit steigt. Wie anspruchsvoll es ist, im „Tal“ auszuhalten. Und wie viel Potenzial freigesetzt wird, wenn Menschen sich trauen, ehrlich auf ihre Muster zu schauen.

Selbstorganisation beginnt im Inneren.

Change ist Beziehungsarbeit.

Kultur entsteht aus Haltung – nicht aus Leitbildern.

Das Programm mit EQUALeAD hat mir einmal mehr gezeigt, warum ich diesen Beruf gewählt habe: Weil es mich erfüllt, Räume zu gestalten, in denen Menschen nicht nur Methoden lernen, sondern sich selbst und ihr System bewusster verstehen. Und vielleicht ist genau das mein Kern als systemische Organisationsentwicklerin:

Ich entwickle keine Konzepte, um Veränderung zu erklären.

Ich entwickle Erfahrungsräume, in denen sie möglich wird.

Diese drei Tage mit EQUALeAD haben mir erneut gezeigt:

Selbstorganisation beginnt im Inneren.

Change ist Beziehungsarbeit.

Widerstand ist kein Störgeräusch, sondern Information.

Kunst kann Systeme schneller sichtbar machen als jede Theorie.

Kleine Gruppen engagierter Menschen können tatsächlich Welt verändern.

Wenn ich an die Gruppe denke, sehe ich keine „Teilnehmerinnen“.

Ich sehe Pionierinnen.

Frauen*, die bereit sind, Organisationen neu zu denken. Und sich selbst gleich mit.



Sara Sommerfeldt

Sensitivity Consultant für D&I Storytelling,
Expertin für Diversity & Inclusive
Leadership, Zertifizierte Anti-Gewalt-
Trainerin, Konfliktmanagerin &
Deeskalations-Coachin

RISING GAZE GmbH
info@rising-gaze.com
www.rising-gaze.com

Als Gründerin von **RISING GAZE** begleitet Sara Sommerfeldt Firmen und Organisationen bei der Entwicklung vielfältiger Narrative und diskriminierungssensibler Strukturen. Um das Potenzial von Vielfalt nachhaltig zu verankern, erstellt sie zudem Awareness-Konzepte und begleitet als **zertifizierte Anti-Gewalt-Trainerin, Konfliktmanagerin** und **Systemische Deeskalations-Coachin** Filmproduktionen als Vertrauensperson.

Mit über 25 Jahren Erfahrung in der Theater- und Filmbranche verbindet Sara Sommerfeldt fundierte Branchenkenntnis mit Führungserfahrung, Konfliktkompetenz und D&I-Expertise. Nach ihrem Abschluss als Diplomschauspielerin an der **Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Stuttgart** folgten Engagements an renommierten Bühnen wie dem **Schauspielhaus Bochum** und dem **Staatstheater Stuttgart**. Außerdem wirkte sie in zahlreichen Film- und Fernsehproduktionen mit und realisierte eigene Theater- und Musikprojekte. Diese künstlerische Praxis bildet das Fundament ihres tiefgreifenden Verständnisses für die Branche – und deren Potenzial zur Transformation.

Saras Rolle bei EQUALeAD:

Sara Sommerfeldt leitete das vierte Modul „Diversitäts- und Gleichstellungsmanagement“ im Durchgang 2025/26 und bot Einzelcoachings für die Teilnehmer*innen von Track 2 an.



Otana Thiede

Sensitivity Readerin und
DiversityBeraterin, Drehbuchautorin

RISING GAZE GmbH
info@rising-gaze.com
www.rising-gaze.com

Otana Thiede studierte **Musikwissenschaften, Germanistik** und **Kunstwissenschaften**. 2008 schloss sie die **Filmhochschule Hamburg** als **Drehbuchautorin** ab. Seitdem hat sie an verschiedenen Serien- und Film-Konzepten und in Writers' Rooms gearbeitet. Außerdem erstellt sie diversitätskritische Lektorate für Drehbücher, Treatments und Fiction-Konzepte und gibt Workshops zu D&I Recruiting, Diversitäts- und Gleichstellungsmanagement. Ihre langjährige Expertise als **Sensitivity Readerin** und **Diversity-Beraterin** wird von unterschiedlichen Institutionen und Organisationen in Anspruch genommen, u.a. von der Bavaria Group, Saxonia Media und UFA Fiction. Als Referentin ist ihr besonders wichtig, die Teilnehmenden für die Chancen von Diversität zu sensibilisieren und ihnen Werkzeuge an die Hand zu geben, diese wirksam und für alle gewinnbringend in ihrer Organisation zu verankern.
namhaften Akteur*innen.

Otanas Rolle bei EQUALeAD:

Otana Thiede leitete das vierte Modul „Diversitäts- und Gleichstellungsmanagement“ im Durchgang 2025/26 und bot Einzelcoachings für die Teilnehmer*innen von Track 2 an.

DAS SAGEN SARA & OTANA

Otana Thiede und Sara Sommerfeldt öffnen einen differenzierten Blick auf Diversität, Gleichstellung und narrative Verantwortung in Kultur- und Medienorganisationen. Sie zeigen, dass Diversitäts- und Gleichstellungsmanagement weit über formale Strukturen hinausgeht und eng mit Reflexion, Wahrnehmung und Handlungskompetenz verbunden ist. Anhand praktischer Erfahrungen aus dem Workshop im Rahmen von EQUALeAD verdeutlichen Thiede und Sommerfeldt, wie Geschichten und Narrative gesellschaftliche Wirklichkeit formen, implizite Denkmuster und Stereotype sichtbar werden und welche Chancen sich aus der bewussten Gestaltung von Inhalten ergeben.

Ihr Text macht nachvollziehbar, wie die Teilnehmenden sensibilisiert werden, unbewusste Prägungen zu erkennen, Zugänge zu bislang unterrepräsentierten Perspektiven zu öffnen und Vielfalt systematisch in Organisationsstrukturen, Programmplanung und Stoffentwicklung zu verankern. Dabei wird deutlich, dass Diversität nicht nur ethisch und sozial relevant ist, sondern zugleich kreative Innovation, ästhetische Qualität und gesellschaftliche Relevanz fördert. Thiede und Sommerfeldt verknüpfen theoretische Überlegungen zu Privilegien, Repräsentation und Bias mit praxisnahen Reflexionen, konkreten Beispielen aus Film und Medien sowie Strategien für nachhaltige Veränderung, wodurch ihr Beitrag eine unmittelbare Verbindung zwischen individueller Sensibilisierung und organisationaler Transformation herstellt.

Die Macht von Geschichten – Was uns der Workshop über Prägungen, Diversität und Verantwortung gelehrt hat

Wir von RISING GAZE durften im Rahmen von EQUALeads Track 2 dieses Jahr den Workshop „Diversitäts- und Gleichstellungsmanagement“ gestalten – und wie immer haben auch wir als Referentinnen viel gelernt. Unser Anliegen war es, die Teilnehmenden für die Chancen von Diversität, Gleichstellung und Antidiskriminierung zu sensibilisieren – und ihnen Werkzeuge an die Hand zu geben, um diese wirksam in ihrer Organisation zu verankern.

Wir sind mit einer scheinbar simplen Frage gestartet: Wie divers sind wir als Gruppe? Auf den ersten Blick wirkte die Runde homogen – was in Bezug auf das Geschlecht angesichts eines auf Frauen ausgerichteten Programms nicht überrascht. Doch beim zweiten Hinsehen zeigte sich: Diversität ist vielschichtiger, als sie oft auf den ersten Blick erscheint. In der homogen weiblich und weiß wirkenden Gruppe gab es Teilnehmende, die sich als neurodivergent identifizierten, als nicht-heterosexuell, als ostdeutsch sozialisiert. Fünf Teilnehmende kamen aus Nicht-Akademiker-Familien, zwei hatten eine internationale Familiengeschichte. Schon dieser Moment war eine wichtige Erkenntnis: Sichtbare Merkmale erzählen nie die ganze Geschichte einer Gruppe. Wer Diversität nur an der Oberfläche misst, wird sie nie wirklich verstehen.

Gleichzeitig wurde der erste Eindruck zum Teil bestätigt: Schwarze Menschen und Menschen mit sichtbarer Behinderung waren unter den Teilnehmenden im Vergleich zur deutschen Bevölkerung unterrepräsentiert. Hier bleibt die Frage: Wie können wir Räume noch weiter öffnen und Zugänge schaffen für Menschen, die weniger Privilegien besitzen?

Wichtig zu wissen: Der Begriff Privilegien beschreibt strukturelle Vorteile, nicht individuelle Schuld. Wer sich in kulturellen Angeboten regelmäßig repräsentiert sieht, erlebt Zugehörigkeit als selbstverständlich. Das Bewusstmachen solcher Privilegien eröffnet neue Handlungsspielräume und die Einbeziehung neuer Perspektiven ist keine Einschränkung künstlerischer Freiheit. Im Gegenteil: Sie erweitern den Möglichkeitsraum.

Im weiteren Verlauf des Workshops haben wir uns damit auseinandergesetzt, warum Diversität nicht nur eine Frage von Gerechtigkeit ist, sondern auch handfeste wirtschaftliche Vorteile bringt. Eine McKinsey-Studie belegt, dass ein hoher Frauenanteil und/oder ethnische Diversität in Führungsteams die Wahrscheinlichkeit überdurchschnittlicher Profitabilität in Unternehmen um 39 Prozent steigert. Deutschland könnte durch mehr kulturelle Vielfalt und Inklusion von einer zusätzlichen jährlichen Wertschöpfung von über 100 Milliarden Euro profitieren. Gerade in der aktuellen schwierigen wirtschaftlichen Lage eine Chance, die häufig ungenutzt bleibt.

Politik und auch Führung geschieht oft wissenschaftsfern. Viele Entscheidungen mit enormer Tragweite werden auf Basis von Uncouncious Bias - also unbewussten Denkmustern, die Wahrnehmung und Urteile verfälschen - getroffen. Die US-Filmindustrie verliert laut Hollywood Reporter jährlich rund 30 Milliarden Dollar durch fehlende Diversität – während der UCLA Hollywood Report seit Jahren zeigt, dass Inhalte mit diversen Casts zu höheren Streamingzahlen und Mehreinnahmen an den internationalen Kinokassen führen. Dennoch haben große Unternehmen wie

Amazon, Netflix und Disney ihr Programm aktuell dem politischen Klima in den USA angepasst. Das Publikum, das sich repräsentiert sehen möchte, verschwindet jedoch nicht, wenn ein neuer Präsident ins Weiße Haus einzieht. Es schaut weiter zu - oder eben auch nicht.

Anschließend setzten wir uns im Workshop damit auseinander, wie sehr Geschichten die Gesellschaft formen. Kultur und Medien prägen die gesellschaftliche Wirklichkeit - tiefer und nachhaltiger, als uns oft bewusst ist.

Als 1975 der Film „Jaws“ in die Kinos kam, rangierten Haie plötzlich unter den Top-Ten-Ängsten der US-Amerikaner*innen – obwohl die Raubfische bis dahin keinerlei Rolle gespielt hatten und die meisten Befragten nicht einmal am Meer wohnten. Ein fiktives Szenario hatte dauerhaft reale Emotionen in den Gehirnen der Menschen verankert. Oder nehmen wir die Figur der Dana Scully aus „Akte X“: Gillian Andersons Rolle inspirierte unzählige junge Frauen zu einem MINT-Studium. Als Anne Simon, die wissenschaftliche Beraterin der Serie, ihre Studierenden fragte, wer wegen „Akte X“ die Vorlesung besuche, meldeten sich zwei Drittel der Anwesenden. Das „Geena Davis Institute on Gender in Media“ konnte die Wirkung von TV-Serien auf die Berufswahl wissenschaftlich nachweisen: 63% der befragten Frauen aus Naturwissenschaft und Technik gaben an, dass Scully ihr Vorbild sei.

Die Liste lässt sich fast endlos fortsetzen: Die Weihnachtsserie „Anna“ über eine junge Ballerina beeinflusste ihre Fangemeinde derart, dass sie den Ballettschulen des Landes einen jahrelangen Boom bescherte. Die „Hunger Games“ lösten einen nie dagewesenen Hype ums Bogenschießen aus. Schützenvereine mussten einen Aufnahmestopp erlassen, da die Nachfrage nicht mehr zu bewältigen war. Und nach dem Erfolg von „Der Pate“ und „Scarface“ begannen echte Mafiosi, ihre Film-Vorbilder zu kopieren: Luciano Leggio vom Corleone-Clan kleidete sich 1986 vor einem Gericht in Palermo wie Don Vito Corleone, trug eine ähnliche Frisur und ahmte die Mimik von Marlon Brando nach. Walter Schiavone von der Camorra ließ sich in einem Vorort von Neapel die Villa des Mafiabosses aus Scarface nachbauen - inklusive der ikonischen Badewanne.

Die Kehrseite ist ebenso belegt. Goethes Roman „Werther“ löste 1774 eine Selbsttötungswelle aus - 1775 wurde er sogar verboten. Mittlerweile zeigen etliche Studien, dass sensationsträchtige Suiziddarstellungen in den Massenmedien zu Nachahmungssuiziden führen können. 1981 kam es nach der Ausstrahlung des Fernseh mehrteilers „Tod eines Schülers“ zu einem Anstieg von Eisenbahnsuiziden um 175% bei männlichen Jugendlichen. Durch einen sensiblen Umgang mit dem Thema kann aber auch das genaue Gegenteil bewirkt werden - und Selbsttötungen sogar verhindert werden („Papageno-Effekt“).

Filme und Medien rangieren neben Familie und Peergroup auch unter den Top 3 Informationsquellen, wenn es um sexuelle Aufklärung geht. Deshalb kann es problematisch sein, wenn in Filmen kein Safer Sex praktiziert wird, anatomische Fehlinformationen verbreitet und Frauen immer wieder gegen ihren Willen „herumgekriegt“ werden sollen. Studien zeigen zudem, dass junge Männer, die wiederholt Filme mit sexualisierter Gewalt konsumieren, zu einer größeren Akzeptanz dieser Gewalt und Vergewaltigungsmythen neigen.

Die narrative Kraft von Geschichten wirkt in beide Richtungen. Sie kann stereotype Bilder verfestigen – oder neue, vielfältige Vorstellungen vom Zusammenleben in die

Welt setzen. Dass Diktaturen zu allen Zeiten Bücher verbrannten, Literatur zensierten und kritische Stimmen zum Schweigen brachten, ist kein Zufall. Die Bücherverbrennungen der Nazis dienten dazu, jüdische, marxistische, progressive und pazifistische Ideen aus der Öffentlichkeit zu tilgen - und so die Kontrolle über die öffentliche Meinung zu sichern.

Auch in der DDR wurde Literatur und Kunst streng kontrolliert. Kritische Autor*innen und Künstler*innen wurden ausgegrenzt, ihre Werke verboten oder vernichtet. Die Stasi überwachte Lesekreise und sorgte dafür, dass kritische Stimmen unterdrückt wurden.

Was aktuell in US-amerikanischen Schulbibliotheken geschieht – die systematische Entfernung von Büchern zu Rassismus, LGBTQ+-Themen und Geschlechteridentität – folgt derselben Logik.

Die Angst vor kritischer Literatur und freier Meinungsäußerung zeigt, welche große gesellschaftliche Bedeutung Kunst und Medien besitzen. Und welche Macht wir als Kultur- und Medienschaffende haben - gerade auch durch scheinbar unpolitische Formate wie "Unterhaltungsfilm". Denn je emotionaler Inhalte sind, desto stärker werden sie im Gehirn abgespeichert. Trockene Fakten und Statistiken hingegen wirken deutlich weniger.

Diese Beispiele machen deutlich: Wer Geschichten erzählt, trägt Verantwortung. Nicht als Bürde, sondern als gestalterische Chance. Kultur- und Medieninstitutionen prägen die gesellschaftliche Wirklichkeit mit. In Filmen, Theaterinszenierungen, Romanen, Ausstellungen, Musikproduktionen oder Games entstehen Bilder von Identität, Zugehörigkeit und Normalität. Diese Bilder beeinflussen, wie wir uns selbst und andere wahrnehmen. Sie eröffnen Möglichkeitsräume – oder begrenzen sie. Genau darin liegt die besondere Verantwortung und zugleich die große Chance der Kultur- und Kreativbranche: Sie kann Vielfalt nicht nur abbilden, sondern aktiv mitgestalten.

Jeder Mensch wird sozialisiert. Durch Familie, Bildung, Medien und berufliche Kontexte entwickeln wir innere Bilder davon, was „normal“, „typisch“ oder „erfolgreich“ ist. Dabei entstehen Bias – unbewusste Denkmuster, die Wahrnehmung und Entscheidungen beeinflussen. Diese kognitiven Abkürzungen sind menschlich und notwendig, um sich in unserer komplexen Welt zu orientieren. Sie können jedoch zu vereinfachenden Zuschreibungen führen.

Stereotype und Geschlechterklischees wirken häufig subtil. Sie beeinflussen etwa, wem Führungsstärke, Kreativität oder Fürsorglichkeit zugeschrieben wird, welche Stoffe als „relevant“ gelten oder welche Zielgruppen als selbstverständlich angesprochen werden. Unbewusste rassistische und sexistische Prägungen sind

Teil gesellschaftlicher Sozialisation. Sie zu reflektieren bedeutet nicht, Schuld zuzuweisen, sondern Verantwortung zu übernehmen. Prägungen sind kein individuelles Versagen. Sie sind Teil gesellschaftlicher Lernprozesse. Auch rassistisch geprägte Bilder können fortwirken – selbst dort, wo Diversität grundsätzlich bejaht wird. Geschichten strukturieren unsere Vorstellung von der Welt. Ob auf der Bühne, in der Bibliothek, im Kino oder im digitalen Raum – Narrative entscheiden, wer im Zentrum steht und wessen Perspektive als erzählenswert gilt. Repräsentation ist dabei mehr als eine Frage der Zahlen. Sie prägt Zugehörigkeit.

Wenn bestimmte Gruppen kontinuierlich als Protagonist*innen, Autoritäten oder kreative Leitfiguren erscheinen, wird ihre Perspektive als selbstverständlich wahrgenommen. Wir lernen, Empathie mit ihnen zu empfinden und ihre Probleme und Bedürfnisse ernst zu nehmen. Andere Lebensrealitäten bleiben unsichtbar oder werden stereotyp dargestellt. Sichtbarmachung bedeutet daher, neue Narrative zu ermöglichen und vielfältige Erfahrungen und Anliegen ernsthaft einzubeziehen – in Stoffentwicklung, Programmplanung, Kuratierung und Personalentscheidungen.

Für Kultur- und Medieninstitutionen eröffnet dies eine gestalterische Chance: Die Erweiterung des erzählerischen Spektrums stärkt künstlerische Innovation und gesellschaftliche Relevanz. Vielfalt bereichert ästhetische Formen und fördert neue Dialoge mit unterschiedlichen Zielgruppen.

Was wir aus all dem für die Zukunft mitnehmen, lässt sich auf einen Kern verdichten: Diversitäts- und Gleichstellungsmanagement ist keine einmalige Fehlerkorrektur, sondern eine kontinuierliche strategische Weiterentwicklung – von Organisationen, Teams und den Narrativen, die wir in die Welt setzen. Es beginnt mit Selbstreflexion – mit der Frage, welche unbewussten Prägungen unser professionelles Handeln leiten, welche Perspektiven wir intuitiv für universell halten und welche Stimmen in unserem Arbeitskontext fehlen. Jede Entscheidung, welche Geschichte erzählt wird, von wem und für wen – ist eine Entscheidung über gesellschaftliche Sichtbarkeit. Und selbst wenn sie uns nicht immer bewusst ist, ist sie doch Realität in unserer täglichen Arbeit. Wenn wir sie nicht bewusst treffen, so treffen wir sie unbewusst.

Die Reflexion hierüber ist kein Zeichen von Schwäche, sondern von Professionalität und der Erkenntnis, dass Vielfalt Zugang zu einem enormen Potenzial ermöglicht. Und sie hat praktische Konsequenzen: in der Stoffentwicklung, der Programmplanung, der Personalstrategie, der Kuratierung. Denn Vielfalt stärkt Kreativität, Innovationskraft und gesellschaftliche Relevanz. Und wer als Kulturinstitution oder kreatives Unternehmen in einer immer diverser werdenden Gesellschaft bestehen möchte, sollte diesen Prozess aktiv und bewusst gestalten.

Entscheidend ist dabei, dass Diversität nicht auf symbolische Maßnahmen reduziert wird. Nachhaltiges Diversitäts- und Gleichstellungsmanagement verankert Vielfalt strukturell – in Leitbildern, Personalstrategien, Auswahlverfahren und Kommunikationsformen. Es schafft eine inklusive Kultur, in der Unterschiede produktiv wirken können.

Es geht dabei nicht um starre Vorgaben. Organisationen, die Vielfalt als Potential begreifen, entwickeln eine lernende Haltung. Sie prüfen regelmäßig ihre Strukturen, reflektieren Prozesse und bleiben offen für neue Impulse.

Ein zweiter Schluss, den wir mitnehmen: Das Bewusstsein für strukturelle Ungleichheiten in der Gesellschaft hat zugenommen – und es lässt sich nicht einfach zurückdrehen. Auch wenn der politische Wind gerade rauer weht und manche Unternehmen vorübergehend zurückrudern: Die Menschen, die sich Repräsentation wünschen, sind real. Ihr Hunger nach Geschichten, die ihre Lebensrealität abbilden, ist real. Die nächste Generation von Kulturschaffenden, die in vielfältigeren Kontexten aufgewachsen ist, ist real. Und eine junge Generation, deren Sehgewohnheiten von Netflix, YouTube und einer weltweit vernetzten Welt geformt werden. Das sind keine Trends. Das sind Tatsachen.

Und der dritte Schluss ist vielleicht der persönlichste: Workshops wie dieser erinnern uns daran, warum wir diese Arbeit tun. Weil wir glauben, dass Kunst und Kultur eine der wenigen Sphären sind, in denen wir gemeinsam erproben können, wie wir zusammenleben wollen. In denen wir Bilder entwerfen können, die noch nicht Realität sind, aber Realität werden könnten. In denen wir Stimmen Raum geben, die bislang zu wenig gehört wurden.

Das ist kein naiver Idealismus. Das ist ein Fakt.

Wir gehen gestärkt aus diesem Workshop heraus – mit dem Bewusstsein, was für ein großes Privileg es ist, diesen Zukunftsraum mitgestalten zu dürfen: kreativ, strukturell und menschlich. Immer wieder neu.

Otana Thiede & Sara Sommerfeldt
RISING GAZE



Dr. Lena Thomsen

Organisationsentwicklerin,
Führungskräftecoach und Trainerin

Berlin | Deutschland
info@lenathomsen.de
www.lenathomsen.de
Tel.: +49 172 584 53 14

Lena Thomsen ist **Coach, Organisationsentwicklerin** und **Trainerin**. Sie begleitet Führungskräfte und Teams aus der Kultur- und Medienbranche, der Wirtschaft und der Verwaltung in größeren und kleineren Veränderungsprozessen.

Ihr beruflicher Schwerpunkt lag zunächst in der **Dramaturgie im Theaterbereich**, wo sie u.a. mit Regisseur:innen wie Christoph Marthaler, Christoph Schlingensief, Frank Castorf und Karin Neuhäuser zusammenarbeitete. Im Anschluss war sie als Projektleiterin für **Bundes- und Landesministerien**, Verbände und Unternehmen in der **Beratung und Umsetzung von Change-Kommunikation**, insbesondere in der strategischen Begleitung von Kulturwandel und Veränderungsprozessen sowie von Partizipationsprojekten, tätig.

Heute verbindet sie sowohl ihre Erfahrungen zu Team- und Führungsdynamiken in verschiedenen Branchen, das Wissen über dramaturgische Spannungsbögen und kreative Prozesse als auch die Kompetenzen in Change-Begleitung in ihrer Arbeit als zertifizierte Organisationsentwicklerin und Coach Organisationsentwicklerin und Coach (European Coaching Association/ denkmodell, Berlin). Veränderung ist allgegenwärtig und ein notwendiger Bestandteil unserer Arbeitswelt. Dies als Chance zu begreifen und mit Offenheit und Neugier zu begegnen, möchte sie vermitteln.

Lenas Rolle bei EQUALeAD:

Lena Thomsen leitete sowohl das dritte Modul „Selbstorganisation & Changemanagement“ im Durchgang 2025/26, als auch das sechste Modul „Change- und Transformationsmanagement“ im Durchgang 2027/25, und bot Einzelcoachings für die Teilnehmer*innenvon Track 1 und Track 2 an.

DAS SAGT LENA

Veränderung ist in Organisationen nicht nur ein unvermeidlicher Prozess, sondern ein facettenreiches Phänomen, das Führungskräfte und Teams gleichermaßen vor strukturelle, kommunikative und persönliche Herausforderungen stellt, deren wirksame Gestaltung ein tiefes Verständnis sowohl für systemische Dynamiken als auch für individuelle Wahrnehmungen und Handlungsstrategien voraussetzt.

In ihrem Beitrag beleuchtet Lena Thomsen wie nachhaltige Veränderungsprozesse nicht allein durch methodische Interventionen oder organisatorische Maßnahmen erfolgreich werden, sondern durch die Fähigkeit der Beteiligten, Übergangsphasen bewusst auszuhalten, Ambivalenzen wahrzunehmen und Geduld auf mehreren Ebenen zu entwickeln. Sie zeigt auf, dass klare Rollen- und Mandatsdefinitionen, ein reflektiertes Bewusstsein für typische Prozessdynamiken, die konstruktive Nutzung von Spannungen sowie der Rückhalt in kollegialen Netzwerken zentrale Voraussetzungen dafür sind, dass Veränderung nicht nur formal umgesetzt, sondern von allen Beteiligten aktiv getragen wird. Ihr Beitrag ist insbesondere im Kontext von EQUALeAD von hoher Relevanz, da er exemplarisch darlegt, wie die Verbindung von praxisnahen Workshops, Einzelcoachings und dem Tandem-Prinzip die Integration individueller Reflexion mit struktureller Veränderungslogik ermöglicht und so einen Rahmen schafft, in dem theoretische Konzepte unmittelbar in den Alltag der Teilnehmenden transferiert werden können. Auf diese Weise vermittelt sie, dass Veränderung nicht isoliert, sondern dialogisch erfahrbar wird und dass nachhaltige Transformation nur durch die gleichzeitige Beachtung von strukturellen, zwischenmenschlichen und persönlichen Dimensionen realisiert werden kann.

Veränderung begleiten: Haltung, Struktur und der Wert des Dialogs

Ich durfte zwei verschiedene Gruppen in zwei Durchgängen von EQUALeAD begleiten – im Jahr 2024/2025 Track 2 zum Thema Change- und Transformationsmanagement, im Jahr 2025/2026 Track 1 zum Thema Selbst- und Changemanagement. Ähnlich also und zugleich anders: ein Schwerpunkt aus zwei Perspektiven mit unterschiedlichen Foki. Zwei Gruppen mit gleichermaßen interessierten, engagierten und reflektierten Menschen – mit Neugier und Enthusiasmus (und auch durchaus etwas Skepsis) gegenüber dem Thema Veränderung.

Veränderung/ Change steht mit EQUALeAD auf vielfältige Weise in Verbindung:

- Kern von EQUALeAD sind Themen, die eine gesellschaftliche Veränderung implizieren und in sich tragen.
- In den meisten Organisationen der Teilnehmenden ist Change allgegenwärtig. Häufig sind die Teilnehmenden genau diejenigen, die Veränderung begleiten und steuern. Zugleich sind sie selbst von Veränderung betroffen, sei es durch eine eigene berufliche Entscheidung oder die Einbettung in einen Change-Prozess der Organisation.
- Und nicht zuletzt verändern sich Sichtweisen, Wahrnehmung und Selbstbeobachtung der Teilnehmenden während und durch EQUALeAD durch die Impulse, die Dynamik der Gruppe und die Coachingprozesse.

In beiden Gruppen tauchte wiederkehrend das Thema auf, dass Menschen, die Veränderung begleiten (und auch zugleich erleben), unter Druck und Anforderungen von verschiedenen Seiten stehen: zum Beispiel durch enge Zeitvorgaben, durch Budget-/ Ressourcenkürzungen bei gleichzeitig hohen Zielsetzungen, überstürzte Entscheidungen, Frustration von Mitarbeitenden, Vertrauensverlust, Ängste und Widerstand, unterschiedliche Prioritätensetzungen, unklare Zuständigkeiten, Zurückhaltung von Informationen, den eigenen hohen Anspruch, die Überlastung durch die Doppelrolle und vieles mehr.

Entsprechend ist nachvollziehbar, dass Change in Organisationen nicht nur mit Begeisterung begrüßt wird. Dazu kommt, dass wir alle unsere eigenen, ganz persönlichen Erfahrungen mit Veränderung haben, was wiederum unsere Haltung, unsere Muster und auch unsere spezifischen Herausforderungen prägt.

Wie erleben wir Veränderung?

Wir erleben Veränderung auf ganz individuelle und doch auch immer wieder auf gemeinsame Weise: Sie kann selbst initiiert oder von außen herangetragen sein. Sie kann als Hoffnung, als Chance und Aufbruch wie auch als Unsicherheit, Verlust und Schmerz empfunden werden. Sie verbindet den Wunsch nach Weiterentwicklung und Freiheit mit den Bedürfnissen nach Sicherheit, Orientierung, Kontrolle und Zugehörigkeit. Der Wunsch nach Schnelligkeit, Umsetzung und einem mitunter radikalen Neuanfang steht im Widerspruch zu der dem Change eigenen Dynamik eines langsamen Wachstums und notwendiger Geduld. Veränderungen werden in Organisationen häufig einsam an der Spitze entschieden, werden jedoch als

wirksamer, nachhaltiger und effektiver erlebt, wenn sie von vielen gemeinsam getragen werden. Der Aufwand für Veränderung kann groß sein und sich sehr auszahlen. Change scheint etwas Erstrebenswertes und auch Unvermeidbares zu sein, aber bedeutet mitunter wie im Falle von Umstrukturierungen und Kündigungen auch viel Frustration, Trauer und Resignation.

Was also brauchen Menschen, die Veränderung begleiten und diesem Druck und Erleben ausgesetzt sind? In den Workshops und Coachings beider Durchgänge konnte ich beobachten, dass dazu folgende „Kernkompetenzen“ wiederholt aufgerufen wurden:

1. Veränderung als Übergangsphase anerkennen – das Dazwischen aushalten

Organisationen neigen dazu, Veränderung als ein Projekt zu denken: mit Start, Meilensteinen und Abschluss. Veränderung ist jedoch kein Ereignis, das zuverlässig geplant werden kann, sondern vielmehr eine Übergangsphase. In Übergängen gilt das Alte nicht mehr und das Neue ist noch nicht stabil. Genau dieses „Dazwischen“ erzeugt Irritation, Ambivalenz und Fragen nach der neuen Identität. Wer Veränderung begleitet, braucht die bewusste Bereitschaft, um diese Unsicherheit anzuerkennen und im besten Sinne konstruktiv auszuhalten. Denn Übergangsphasen sind keine Durchgangsstationen, die man möglichst schnell hinter sich bringen sollte. Sie sind eigenständige Erfahrungsräume, in denen Neuorientierung, Trauerarbeit und Neubewertung stattfinden.

Wichtig ist dabei auch, Unsicherheit nicht vorschnell zu pathologisieren, Produktivitätstiefen als Teil des Prozesses zu verstehen, ambivalente Gefühle nicht zu glätten, sondern anzunehmen sowie Abschiede bewusst zu gestalten, statt sich ausschließlich auf Zukunftsbilder zu fokussieren.

2. Geduld als unterschätzte Kernkompetenz

Wenn wir uns mit Übergangsphasen konfrontieren, brauchen wir Geduld. Das klingt leicht gesagt, ist aber im Kontext von Veränderung durchaus eine der anspruchsvollsten Fähigkeiten. Veränderungsprozesse verlaufen selten linear. Sie sind geprägt von Schleifen, Rückschritten, Unsicherheiten und emotionalen Ausschlägen. Geduld ist daher auf mehreren Ebenen hilfreich:

Geduld mit dem Prozess: Entwicklung geschieht in Phasen. Widerstände sind kein Störfaktor, sondern Teil des Weges.

Geduld mit anderen: Menschen verarbeiten Veränderungen unterschiedlich schnell. Was für die eine Person längst klar und machbar ist, löst bei einer anderen noch Irritation aus.

Geduld mit sich selbst: Auch Begleitende erleben Zweifel, Erschöpfung oder Ambivalenz. Geduld bedeutet hier nicht Passivität, sondern die Fähigkeit, Dynamik auszuhalten, ohne vorschnell einzugreifen oder gar beschleunigen zu wollen.

3. Toolset – nicht ohne Mindset

Der Wunsch nach konkreten Tools und Techniken ist in Veränderungsprozessen verständlicherweise meist stark vorhanden: Gerade wenn die Unsicherheit groß ist, versprechen Methoden Handlungsfähigkeit, bieten Orientierung, Format und Ablauf. Tools können helfen, Dynamiken sichtbar zu machen, Prozesse bewusst zu gestalten und die Kommunikation zu erleichtern. Gleichzeitig aber zeigt die Erfahrung: Die Wirksamkeit von Tools wird häufig überschätzt.

Tools geben einen Rahmen und sind wertvolle Instrumente, bleiben aber Mittel zum Zweck. Sie ersetzen nicht das situative Verständnis für das System, die beteiligten Menschen und die jeweilige Phase des Veränderungsprozesses. Unabdingbar sind Timing und die Haltung derjenigen, die Techniken und Methoden einsetzen.

In den Workshops und Coachings habe ich wiederholt beobachtet, dass Tools zunächst häufig als eine Strategie verstanden wurden, um zum Beispiel Unsicherheiten zu kontrollieren und kommunikative Herausforderungen aufzulösen. Ein wichtiger Aha-Moment ist die Erkenntnis, dass ein Tool nur soviel wert ist, wie seine Anwendbarkeit auf die eigene individuelle Situation bzw. die individuelle Situation der Organisation reflektiert und in einen Erfahrungswert übersetzt wird. Die Frage „Welches Tool nutze ich?“ kann dann durch Fragen wie „Was brauche ich gerade?“, „Was braucht das System in diesem Moment wirklich?“, „Worum geht es gerade genau?“ oder „Welcher Erfahrungswert wäre jetzt hilfreich?“ ersetzt werden.

4. Mandats- und Rollenklarheit – wer bin ich in diesem System?

Veränderungsbegleitung findet nie im luftleeren Raum statt. Sie ist eingebettet in Organisationen, Teams und Machtstrukturen. Deshalb ist eine Klärung des eigenen Mandats und der eigenen Rolle essenziell: Wer hat mich beauftragt – und mit welchem Ziel? Welche Entscheidungsbefugnisse habe ich? Wo endet meine Verantwortung? Bin ich in diesem Moment Sparringspartner*in, Führungskraft oder Expert*in?

Unklare Rollen führen schnell dazu, dass Change-Verantwortliche Überforderung, Doppel- und Mehrbelastung oder Vertrauensverlust erleben. Eine eindeutige Rollenbestimmung hingegen schafft für alle Beteiligten Sicherheit.

5. Wissen um den Prozess – Orientierung in Unsicherheit

An das Wissen um die eigene Rolle schließt sich das Wissen über typische Dynamiken in Veränderungsprozessen an. Im Zuge der Unsicherheit, die durch Veränderung naturgemäß erzeugt wird, kann eben dieses Wissen stabilisierend wirken und die Komplexität greifbarer und verständlicher machen.

Ein Verständnis für Phasenmodelle von Veränderung gibt Orientierung und Handlungsrahmen. Nicht alles ist individuell und ungewöhnlich, sondern folgt häufig erkennbaren Mustern.

Widerstand lässt sich auf diese Weise mitunter als eine typische Reaktion einordnen. Change-Kommunikations- und Beteiligungsformate können sinnvoll

geplant und vorgedacht werden. Prozesswissen schafft innere Sicherheit und Entlastung, indem Abstand gewonnen und das Geschehen kontextualisiert werden kann, statt ausschließlich situativen Reaktionen ausgeliefert zu sein.

Nichtsdestotrotz: Auch Muster und Phasen in Prozessen sind immer eine bewusste Komplexitätsreduktion und müssen auch so gesehen werden.

6. Das Gefühl, nicht allein zu sein – Rückhalt und Bestärkung einholen

Veränderung zu begleiten kann isolierend wirken. Gerade interne Change-Verantwortliche und Führungskräfte im mittleren Management stehen oft zwischen den Fronten: Sie vertreten die Veränderung und erleben andererseits den Widerstand. Sie stehen zwischen strategischen Entscheidungen und operativer Realität, zwischen Führung und Belegschaft, zwischen Vision und Widerstand. Für Change-Prozesse ist Gemeinschaft und Verbindung notwendig. Gerade deshalb ist das Erleben von Verbundenheit kein „Nice-to-have“, sondern eine professionelle Notwendigkeit. Das Gefühl, nicht allein zu sein, stärkt Resilienz, und ermöglicht Perspektivwechsel.

In den Workshops spiegelten die Teilnehmenden immer wieder, wie wertvoll sie die Präsenz und den Austausch in der Gruppe empfinden. Formate wie kollegiale Beratungen, gegenseitige Feedbackrunden (Track 1) und die gemeinsame Arbeit und Reflexion zu Praxisbeispielen der Teilnehmenden (Track 2) geben gerade auch außerhalb des eigenen Systems, der eigenen Organisation Sicherheit und Bestärkung. Selbstzweifel werden durch geteilte Erfahrungen relativiert. Der Austausch ermöglicht neue Perspektiven und neue Interpretationen der Situation. Das Netzwerk erweitert damit Handlungsspielräume.

Wer sich als Einzelkämpfer*in erlebt, neigt zu Überverantwortung oder zu Rückzug. Wer ein Netzwerk wählt, kann Ambivalenzen besser aushalten.

7. Konfliktkompetenz – Spannungen konstruktiv nutzen

Wo Veränderung stattfindet, entstehen Spannungen. Unterschiedliche Interessen, Ängste und Erwartungen treffen aufeinander. Wo sich Systeme verändern, geraten bestehende Ordnungen unter Druck. Interessen kollidieren, Macht verschiebt sich, Identitäten werden irritiert. Konflikte sind in diesem Kontext keine Fehlentwicklungen, sondern Ausdruck von Relevanz. Konfliktkompetenz bedeutet, Spannungen weder zu dramatisieren noch zu bagatellisieren. Durch sie gelingt es, zwischen Sach- und Beziehungskonflikten zu unterscheiden, Emotionen anzuerkennen, ohne von ihnen gesteuert zu werden, abweichende Interessen sichtbar zu machen, statt sie vorschnell zu harmonisieren sowie Konflikte als Aushandlungsräume zu begreifen.

Wirksame Veränderungsbegleitung versteht Konflikte als Informationsquelle: Sie zeigen, wo etwas auf dem Spiel steht. Wer Konflikte konstruktiv moderiert, ermöglicht Klärung, stärkt Vertrauen und erhöht die Tragfähigkeit von Entscheidungen. Konfliktkompetenz ist damit kein „Feuerlöschen“, sondern bewusste Prozessgestaltung.

Veränderung ist gemeinsame Verantwortung

Die beobachteten und beschriebenen Kompetenzen haben eine gemeinsame Grundannahme: Veränderung wird stets im Zusammenspiel verschiedener Perspektiven gestaltet. Wer Veränderung begleitet, bewegt sich ständig zwischen unterschiedlichen Polen wie Orientierung – Suche, Prozesslogik – emotionaler Dynamik, systemischer Anforderung – individueller Reaktion. Daher entfalten die Kompetenzen ihre Wirkung dann besonders stark, wenn Veränderung als gemeinsame Verantwortung verstanden wird.

EQUALeAD hat das Tandem-Prinzip etabliert: Ein Betrieb. Zwei Tracks. Zwei Teilnehmer*innen. Mit den Tandems wird die Voraussetzung dafür geschaffen, dass Ergebnisse und Learnings aus den Modulen und Coachings nach dem Programm fortgeführt und tiefer verankert werden können. Zugleich wird die Chance geboten, dass der Transfer von Erkenntnissen in den Alltag gelingt, allein dadurch, dass darüber gesprochen wird.

Veränderung – strukturell und individuell

Veränderung bewegt sich immer auf zwei Ebenen: der strukturellen und der individuellen. Auf der strukturellen Ebene geht es um Rollen und Verantwortlichkeiten, um Prozesse und Entscheidungswege; auf der individuellen Ebene hingegen um Haltungen und Überzeugungen, um Selbstorganisation, Selbstführung und die persönliche Auseinandersetzung mit dem Neuen. Beide Ebenen sind untrennbar miteinander verbunden. Wo individuelle Reaktionen nicht ernst genommen werden, entstehen verdeckte Widerstände oder stille Distanz. Wo strukturelle Fragen ausgespart bleiben, bleiben Veränderungen symbolisch und haben keine nachhaltige Wirkung im Alltag.

Gerade in dieser Spannung liegt auch eine besondere Ressource. Wenn unterschiedliche Perspektiven zusammenkommen, entstehen neue Zugänge zum Geschehen. Veränderung gewinnt an Tiefe und wird tragfähiger, wenn sie nicht aus einer einzigen Perspektive gesteuert wird, sondern im Austausch und Dialog zwischen verschiedenen Sichtweisen entsteht. In den Workshops ließ sich das in den Beispielen der Teilnehmenden auf vielfältige Weise beobachten. Ein wirksames Tandem kann diese doppelte Perspektive bewusst herstellen und halten. Es nimmt sowohl die strukturellen Fragen in den Blick als auch die individuellen Dynamiken, die in Veränderungsprozessen eine Rolle spielen. Dadurch entsteht eine Form der Begleitung, die Komplexität nicht vorschnell reduziert, sondern versucht, sie produktiv zu nutzen.

EQUALeAD hat dafür besonders günstige Voraussetzungen geschaffen: Neben der Wissensvermittlung hat es Begegnungsräume geöffnet, Austausch ermöglicht, Kooperation gestärkt und dadurch auch ein gemeinsames Verständnis von Veränderung als dialogischem Prozess geschaffen.

TEILNEHMER*INNEN

Ballhaus Ost e.V.	Komplizen Film GmbH
Bavaria Entertainment GmbH	Künstlerinnenverband Bremen
Bavaria Fiction GmbH	Leipziger Städtische Bibliotheken
Bavaria Film GmbH	Landesmuseum Baden-Württemberg
Bavaria Studios GmbH	Landesvereinigung kulturelle Jugendbildung Baden-Württemberg e.V.
Berlin Producers Media GmbH	MOIN / Filmförderung Hamburg Schleswig-Holstein GmbH
Bundesverband Filmschnitt Editor e.V.	Moovie GmbH
Bundesverband Freie Darstellende Künste e.V.	Neue deutsche Medienmacher*innen e.V.
Bundesvereinigung Kulturelle Kinder – und Jugendbildung e.V.	PAIQ GmbH
Bureau Ritter gUG	Pensionskasse Rundfunk pkr
C/O Berlin Foundation	Peter-Weiss-Stiftung für Kunst und Politik e.V. (ilb)
Deutsche Filmakademie GmbH	Saxonia Media
Deutsche Jazzunion e.V.	Filmproduktionsgesellschaft mbH
Deutsche Filmakademie Produktion GmbH	Schauspielhaus Bochum
FREO e.V.	Staatstheater Mainz GmbH
HamburgMusik gGmbH (Elbphilharmonie)	Stiftung Haus der Kunst München
ICS GmbH	Stiftung Schleswig-Holstein Musikfestival
Internationale Beethovenfeste Bonn gGmbH	Studio Hamburg Production Group GmbH
Internationales Filmfest Braunschweig e.V.	tanzhaus nrw e.V.
jip film und verleih gbr	Theater für Niedersachsen GmbH
KERN DES GANZEN - May Meyer GbR	Württembergisches Staatstheater Stuttgart

BEIRAT UND SOZIALPARTNER*INNEN

Vielen Dank an unseren Beirat sowie unsere Sozial- und Kooperationspartner. Der Beirat sowie die Sozial- und Kooperationspartner haben wesentlich zur Bekanntmachung und Verankerung von EQUALeAD in der Medien- und Kulturbranche beigetragen.



**Juana
Awad**



**Laura
Rauschnick**



**Cornelia
Kunkat**



**Paula
Essam**



**Eva Maria
Sommersberg**



**Magdalena
Frau**



**Judith
Schlosser**



**Bettina
Binder**



**Marianne
Eppelt**



**Jeannine
Koch**



**Karin
Ruppert**



**Elena
Kountidou**



**Ruth
Lemmen**

