

Zur Repräsentation von weiblichen Führungskräften in Museen. Stand der Forschung und empirische Ergebnisse

Prof. Dr. Andrea Hausmann¹ und Antonia Liegel²

Abstract

Obwohl Museen traditionell überdurchschnittlich viele, hochqualifizierte Frauen beschäftigen, zeigt die internationale Forschung, dass sie unterdurchschnittlich häufig Führungspositionen besetzen. Da zur Situation in Deutschland bislang noch kaum Daten vorliegen, ist es Ziel des vorliegenden Beitrags, diese Forschungslücke mit einem Mixed-Method-Ansatz zu schließen. Dazu wird das vorliegende Sekundärdatenmaterial erstmalig in einen theoretischen Kontext gebettet und im Kontext der internationalen Forschung beleuchtet. Anschließend wird eine Inhaltsanalyse mit 75 Organigrammen von Museen durchgeführt. Zu den wichtigsten Ergebnissen gehört, dass die Besetzung von Führungspositionen auch in Deutschland geschlechtsabhängig ist und dass Frauen typischerweise weniger bedeutsame Museen leiten. Und wengleich auf der zweiten Hierarchieebene mehr weibliche Führungskräfte anzutreffen sind, so führen sie in erster Linie Abteilungen mit so genannten „soft issues“ wie Personalmanagement oder Marketing und hohem Besucherkontakt wie Besucherservice oder Vermittlung.

Women typically account for more than two thirds of the museum workforce and they are considered to be particularly qualified. However, international research shows, that a disproportionate share of the leadership roles in museums are occupied by men. With regard to German museums research, there is a lack of research. In particular, there is no gender-based breakdown of current data and/or the issues following from data are not debated. It is the aim of this study to close this research gap and, more specifically, to analyse the representation of female leaders at the top and middle management of important museums in Germany. To be able to do so, we review international research, analyse available secondary data on German museums and execute a content analysis of 75 museum organisation charts. Our empirical results show that women are clearly under-represented at the top of the museums hierarchy and that female leaders typically lead less important museums in Germany. And while there is a substantially higher share of female leaders in middle management, women are disproportionally leading museum departments, which tend to be considered as being “female-specific” and/or dealing with “soft issues” (HR, marketing) or areas with extensive customer contact (visitor services, education).

Key Words: Weibliche Führungskräfte; Museum; Personalführung

Stand: September 2018

¹ Professorin am Institut für Kulturmanagement, Pädagogische Hochschule Ludwigsburg.

² Wiss. Mitarbeiterin an der Professur für Kulturmanagement, Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder).

I. Einführung

Der Repräsentation von Frauen im Arbeitsmarkt Kultur kommt in der Forschung seit Jahren anhaltend großes Interesse zu (u.a. Herron 1998; Cliche et al. 2000; Foley 2005; Rentschler/Jogulu 2013; Schulz et al. 2016). Dies ist zum einen darin begründet, dass das Wachstum dieses Arbeitsmarkts eng verknüpft ist mit einem überdurchschnittlichen Anstieg an weiblichen Beschäftigten (Cliche et al. 2000; BOP 2016; BMWi 2016). Zum anderen haben gesetzliche Vorgaben zur Förderung weiblicher Beschäftigter hierzu beigetragen, auch und insbesondere hinsichtlich der Teilhabe an Führungspositionen (u.a. Schulz et al. 2016; Gan et al. 2015). Allerdings zeigen Studien zur beruflichen Situation von Frauen im Kulturbereich, dass Frauen zwar sehr präsent in diesem Arbeitsmarkt sind und das künstlerische Angebot in Deutschland prägen, bislang jedoch keine Geschlechtergerechtigkeit vorliegt (Cliche et al. 2000; Schulz et al. 2016; Grütters 2016). Vor allem verdienen Frauen weniger als Männer und sind in den meisten Sparten seltener in Führungspositionen vertreten (Schulz et al. 2016; Ries 2016).

Ausgenommen hiervon scheint der Museumsbereich zu sein. So konstatierte der Deutsche Museumsbund (DMB), der bundesweite Interessenverband aller Museen in Deutschland, im Sommer 2016 unter Verweis auf die Zahlen aus der aktuellen Gesamterhebung des Instituts für Museumsforschung (IfM), dass auf der Leitungsebene von Museen ein fast ausgeglichenes Verhältnis von Frauen und Männern herrscht (DMB 2016a). Dieses Ergebnis ist erfreulich angesichts der Tatsache, dass der Museumsbereich in Deutschland ein relevanter Arbeitgeber im Kultursektor ist und – ähnlich wie in anderen Ländern (u.a. Schwarzer 2010; BOP 2016) – traditionell überdurchschnittlich viele Frauen beschäftigt (Söndermann 2004; Schulz et al. 2016). Allerdings überraschen die Zahlen im internationalen Vergleich. So zeigen angelsächsische Studien seit den 1990er Jahren bis heute, dass Frauen auf der Leitungsebene von Museen unterrepräsentiert sind (u.a. David 1993; Bridge 2002; Suchy 2004; Schwarzer 2010; Gan et al. 2015; BOP 2016).

Ob und inwiefern sich die Situation in Deutschland tatsächlich hierzu unterscheidet, lässt sich nur beantworten, wenn die Daten des IfM eingehender analysiert werden. Es ist daher erstes Teilziel vorliegender Studie, das verfügbare Sekundärdatenmaterial näher zu untersuchen und im internationalen Vergleich zu beleuchten. Wie diese Gegenüberstellung zeigen wird, werden in Deutschland bislang bestimmte Variablen vernachlässigt, wie insbesondere die Größe bzw. Bedeutsamkeit eines Museums. Aber auch die angelsächsische Forschung lässt Aspekte

unberücksichtigt, so z.B. die Repräsentation von Frauen auf der zweiten Führungsebene von Museen. Es ist daher zweites Teilziel vorliegender Untersuchung, diese Forschungslücken mit einer Primäranalyse zu schließen. Insgesamt soll unter Verwendung eines Mixed Methods-Ansatzes ein Beitrag für eine differenziertere Darstellung der Repräsentation weiblicher Führungskräfte in einer der größten Sparten im Kulturbereich geleistet werden, aus dem sich sowohl Handlungsimpulse für die Museumspraxis ableiten lassen als auch Anregungen für die internationale Forschung.

Um dies zu erreichen, ist der Beitrag wie folgt aufgebaut: Zunächst werden die theoretischen Grundlagen geschaffen. Hierzu wird eine Begriffsklärung vorgenommen und der bisherige Forschungsstand zum Thema aufbereitet. Hieran anschließend werden die Sekundärdaten des IfM analysiert, bevor in einem nächsten Forschungsschritt Daten von 75 Museen erhoben und inhaltsanalytisch ausgewertet werden. Nach der Darstellung und Diskussion der Ergebnisse schließt der Beitrag mit Implikationen für Praxis und Forschung.

II. Theoretische Fundierung

1. Begriffsklärung

Für die weitere Diskussion ist es zunächst sinnvoll, die Begriffe Führung und Führungskraft zu beleuchten. Auch wenn sich für beides kein einheitliches Verständnis durchgesetzt hat (Bass/Bass 2008; Neufeld 2011; Weibler 2016), so wird als Führung typischerweise der Prozess der Beeinflussung von Geführten durch Führende zum Erreichen bestimmter Ziele bezeichnet (u.a. Bass/Bass 2008; Northouse 2010; Scholz 2014). Der Begriff Führungskraft wird regelmäßig mittels verschiedener Kriterien abgegrenzt, wie z.B. die hierarchische Stellung (Bass/Bass 2008; Holst et al. 2015), die Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse gegenüber anderen Organisationsmitgliedern (Neufeld 2011; Northouse 2010; Day/Antonakis 2012) und die Wahrnehmung von Gestaltungs- und Entwicklungsaufgaben (Haubrock/Öhlschlegel-Haubrock 2009; Kolb 2010). Mit Blick auf die hierarchische Verortung wird hier jenem Teil der Literatur gefolgt, der Führungskräfte auf der oberen („top bzw. senior management“) und der mittleren Hierarchieebene („middle management“) ansiedelt (Haubrock/Öhlschlegel-Haubrock 2009; Day/Antonakis 2012; Barling 2014), wo sie über unmittelbare Personal- und Führungsverantwortung verfügen und der Anteil an leitungsbezogenen Aufgaben überwiegt (Northouse 2010; Kolb 2010; Scholz 2014). Als weibliche Führungskräfte werden damit im vorliegenden Forschungskontext jene Frauen bezeichnet, die in der Hierarchie eines Museums

auf der ersten Ebene (z.B. als Direktorin) oder zweiten Ebene (Abteilungs- oder Bereichsleiterin) arbeiten und dort über direkte Personalverantwortung verfügen.

2. Stand der Forschung

Zum Stand der Forschung lässt sich zunächst allgemein festhalten, dass personalpolitische Fragen bislang nur nachgeordnet im Kultur- und Museumsmanagement beleuchtet wurden (Abruzzo 2009; Rentschler/Jogulu 2013; Hausmann 2013). Im Vordergrund standen vielmehr andere betriebswirtschaftliche Funktionsbereiche, wie v.a. das Marketing und die Finanzierung von Kulturbetrieben (Abruzzo 2009; O'Reilly 2011; Süß 2013). Entsprechend ist auch die Zahl an personalpolitischen Analysen mit Museumsbezug überschaubar (Suchy 2004; Abruzzo 2009; Hausmann 2013). Mit Blick auf das vorliegende Untersuchungsinteresse wirkt sich allerdings positiv aus, dass die bisher publizierten Studien vorrangig Fragen der Personalführung von Museen behandeln (Suchy 2004; Hausmann 2013). Jener Teil der Forschung, der hierbei weibliche Führungskräfte fokussiert, wird nachfolgend vorgestellt.

Wie in der Einführung angesprochen, findet die Forschung zu weiblichen Führungskräften in Museen überwiegend im angelsächsischen Raum statt. Für Länder wie die U.S.A, UK oder Australien belegen empirische Untersuchungen seit den 1990er Jahren bis heute, dass Frauen zwar typischerweise weit überdurchschnittlich oft museumsrelevante Studiengänge belegen und über zwei Drittel der Beschäftigten in Museen repräsentieren (u.a. Blake 1999; Suchy 2004; BOP 2016), die „senior roles“ aber überdurchschnittlich häufig von Männern besetzt sind (u.a. Prince 1988; David 1993; Bridge 2002; Turner 2002). Dies gilt dabei sowohl für jene Leitungspositionen mit stärker inhaltlichem Tätigkeitsschwerpunkt (z.B. „museum director“) als auch für jene mit stärker managerialem Fokus (z.B. „general manager“ „executive director“) (Rentschler/Jogulu 2013).

Das am häufigsten untersuchte Kriterium in der englischsprachigen Forschung zur Genderrepräsentation ist die Größe bzw. Bedeutsamkeit eines Museums (u.a. Schwarzer 2010; Strickland 2012; Gan et al. 2015), die typischerweise am verfügbaren Jahresbudget oder der Anzahl der Mitarbeiter festgemacht wird (u.a. Wolf 1998; Foley 2005). Über die Jahre hinweg zeigt sich diesbezüglich, dass in kleinen und mittleren Museen deutlich mehr weibliche Führungskräfte auf der ersten Hierarchieebene anzutreffen sind als in großen Museen (u.a. Wieners 2007; Schwarzer 2010). Auch die jüngste Studie zum Thema bestätigt den (anhaltenden) Einfluss der Größenvariable (Gan et al. 2015). So sind mit knapp 43% nicht nur

weiterhin unterdurchschnittlich viele weibliche Führungskräfte in US-amerikanischen Kunstmuseen beschäftigt, sondern die Zahl variiert auch erheblich je nach Größe einer Institution. Während bei Kunstmuseen mit einem Jahresbudget von unter 15 Mio. Dollar der Anteil an weiblichen Führungspositionen bei 46% liegt, ist dies in nur 24% der Kunstmuseen mit einem Jahresbudget von über 15 Mio. Dollar der Fall. Je größer ein Kunstmuseum ist, desto unwahrscheinlicher ist es also, dass die Institution durch eine Frau geführt wird (zu ähnlichen Ergebnissen in Australien und UK und für andere Museumstypen kommen u.a. Foley 2005; Strickland 2012; Rentscher/Jogulu 2013).

Begründet wird diese Unterrepräsentation in Leitungspositionen von Museen mit vier wiederkehrenden Argumenten. Zum einen wird die Organisationskultur von Museen als – auch im Vergleich mit anderen Kultursparten – besonders konservativ und männerdominiert beschrieben (Blake 1999; Turner 2002); zudem gilt ein Arbeitspensum als Maßstab, das sich mit Familie kaum vereinbaren lässt (Schwarzer 2010; Gan et al. 2015). Zum anderen hindern sich Frauen selbst daran, in Spitzenpositionen vorzustoßen, und zwar insbesondere durch ein zu geringes Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten (u.a. Blake 1999; Turner 2002), eine fehlende Risikobereitschaft oder generelle „reluctance to take on a bigger role or a bigger institution“ (Gan et al. 2015, p. 9). Darüber hinaus werden weiblichen Führungskräften zwar einerseits regelmäßige Trainings und Weiterbildungsprogramme empfohlen (Wieners 2007; Schwarzer 2010; Gan et al. 2015), andererseits wird eine zu einseitige Fokussierung auf den Erwerb von Kompetenzen bei gleichzeitiger Vernachlässigung des Aufbaus von Netzwerken und der Inanspruchnahme von Mentoring bemängelt (Taylor/Craig 1994; Bridge 2002; Rentschler/Jogulu 2013). Zudem wird die (männerdominierte) Besetzung von Findungskommissionen und „boards“ als mögliche Ursache für die Unterrepräsentation von weiblichen Führungskräften in Museen angeführt (Wolf 1998; Suchy 2004; Gan et al. 2015).

Zusammenfassend lassen sich aus obiger Bestandsaufnahme folgende Rückschlüsse auf die nationale und internationale Museumsmanagementforschung schließen: Zum einen findet eine theoretisch und empirisch fundierte Auseinandersetzung mit der Repräsentation weiblicher Führungskräfte in Museen bislang fast ausschließlich in der englischsprachigen Forschung statt. Trotz der in der Einführung hervorgehobenen Bedeutung von Museen für den Arbeitsmarkt Kultur findet sich für Deutschland bislang kaum belastbares Zahlenmaterial zu personalpolitischen Fragestellungen und es mangelt insbesondere an einer

geschlechtsspezifischen Aufschlüsselungen aktueller Daten sowie einer hierauf aufbauenden inhaltlichen Diskussion (Bernhardt et al. 2012; Schulz et al. 2016).

Aber auch die angelsächsische Forschung weist Forschungslücken auf: So fokussieren die Studien in erster Linie die Museumsgröße als relevante Variable; weitere Variablen, wie insbesondere die Art des Museums, werden bislang vernachlässigt. Gan et al. (2015) sind jedoch der Auffassung, dass eine solche Untersuchung weiterführend sein könnte und verweisen diesbezüglich auf erste Ergebnisse aus ihrer Studie, nach der Frauen derzeit v.a. Direktorposten in „specialized museums, especially ones with a contemporary focus or university art museums“ (Gan et al. 2015, S. 8) besetzen. Mit Blick auf das Begriffsverständnis dieser Studie (vgl. Abschnitt 2.1) fällt des Weiteren auf, dass die angelsächsische Forschung bislang auf die erste Führungsebene beschränkt bleibt; die Situation von Frauen auf der zweiten Führungsebene (z.B. „senior curator“, „senior marketing manager“) wird explizit kaum adressiert (Kramer 2005). Dass jedoch auch hierzu weiterführende Forschung interessant sein könnte, zeigen Vermutungen dahingehend (Turner 2002; BOP 2016), dass Abteilungsleiterinnen häufiger in Aufgabenbereichen anzutreffen sind, die in der Museumshierarchie mit weniger Prestige behaftet sind und/oder weniger gut entlohnt werden als andere Aufgabenfelder (z.B. „visitor services“, „development/education“).

Um die ersten beiden der im Rahmen der Bestandsaufnahme identifizierten Forschungslücken zu adressieren, werden nachfolgend die Ergebnisse der Statistik des IfM aufbereitet und im Kontext der internationalen Forschung beleuchtet.

III. Analyse vorliegender Sekundärdaten

Das Institut für Museumsforschung (IfM) führt jährlich eine statistische Gesamterhebung an den deutschen Museen durch. Im Vordergrund steht die Auswertung und Interpretation von Besuchszahlen sowie weiterer Daten, wie z.B. die Anzahl und Art von Sonderausstellungen. Zusätzlich werden in jedem Jahr Daten zu einem Schwerpunktthema erfasst. Dies war in 2014 – auf vielfachen Wunsch der „museums community“ und zum zweiten Mal nach 2002 – das Thema „Museumsleitung“ bzw. konkret die Ermittlung des Anteils von Frauen „die Leitungsfunktionen in Museen innehaben“ (IfM 2015, S. 53). Diesbezüglich kommt das IfM zum Ergebnis, dass es in 2014 fast gleich viele Museumsleiterinnen wie -leiter gab und zwar konkret – für hauptamtliche Museen, Positionen mit Alleinverantwortung und nach Bereinigung der Ergebnisse um fehlende Angaben – 48% Frauen und 52% Männer (IfM 2015,

S. 53). Bei einem Vergleich mit den Ergebnissen aus der ersten Studie zum Thema (IfM 2003), in der nur etwas mehr als jedes dritte Museum (36%) von einer Frau geleitet wurde, wird deutlich, dass sich die „gender gap“ in Leitungspositionen deutscher Museen – ähnlich wie im internationalen Raum (u.a. Gan et al. 2015; BOP 2016) – über die Jahre verringert hat.

Wenn allerdings nicht nur Durchschnittswerte betrachtet werden, sondern weitere verfügbare Variablen in die Analyse einbezogen werden – konkret: Art der Stelle (Voll- oder Teilzeit) und Art des Anstellungsverhältnisses (unbefristet oder befristet) –, dann verschiebt sich der Anteil von Frauen und Männern zum Teil deutlich. So zeigt Tabelle 1, dass Leitungspositionen in Teilzeit überdurchschnittlich oft und Leitungspositionen in Vollzeit unterdurchschnittlich oft mit Frauen besetzt sind (IfM 2015, S. 53).

| | Frauen (in %) | Männer (in %) |
|----------------------|----------------------|----------------------|
| Durchschnitt | 48 | 52 |
| Teilzeit unbefristet | 66 | 34 |
| Teilzeit befristet | 60 | 40 |
| Vollzeit unbefristet | 43 | 57 |
| Vollzeit befristet | 42 | 58 |

Tabelle 1: Geschlechterverteilung in hauptamtlichen Leitungspositionen (eigene Darstellung)³

Darüber hinaus spielt – ähnlich wie von Gan et al. (2015) für das internationale Museumswesen vermutet und von Wieners (2007) bestätigt – die inhaltliche Ausrichtung eines Museums eine entscheidende Rolle dafür, ob eine Frau oder ein Mann an der Spitze steht. Basierend auf dem Sekundärmaterial des IfM zeigt Tabelle 2, dass volks- und heimatkundliche Museen sowie kulturgeschichtliche Spezialmuseen überdurchschnittlich oft von Frauen geleitet werden. Auch in den Kunstmuseen liegt der Anteil weiblicher Museumsleiter leicht über dem Durchschnitt. In allen anderen Museumsarten liegt der Anteil der weiblichen Museumsleiter unter dem Durchschnitt, so bspw. auch in Museumskomplexen und Sammelmuseen. Nur etwa jedes dritte Schloss- und Burgmuseum, Naturkundemuseum, naturwissenschaftlich-technische oder historische Museum wird von einer Frau geleitet.

³ Anders als in der Darstellung des IfM 2015 werden hier nur die bereinigten Werte (ohne fehlende Angaben) angeführt.

| | Frauen (in %) | Männer (in %) |
|------------------------------|----------------------|----------------------|
| Durchschnitt | 48 | 52 |
| Volks-/ Heimatkundemuseen | 54 | 42 |
| Kulturg. Spezialmuseen | 53 | 43 |
| Kunstmuseen | 49 | 43 |
| Museumskomplexe | 42 | 45 |
| Sammelmuseen | 40 | 52 |
| Schloss-/Burgmuseen | 35 | 56 |
| Naturkundemuseum | 32 | 63 |
| Naturw./Technikmuseen | 32 | 62 |
| Historie/Archäologie | 31 | 66 |

Tabelle 2: Hauptamtliche Museumsleitung nach Museumsart (eigene Darstellung)⁴

Zusammenfassend wird aus der Analyse des verfügbaren Sekundärdatenmaterials Folgendes für den deutschen Museumsbereich deutlich: Zum einen kann eine fundierte Aussage über den Anteil weiblicher Führungskräfte nur nach differenzierter Datenanalyse getroffen werden. Pauschalisierungen dahingehend, dass „das Verhältnis von Frauen und Männern in der Leitung von Museen 2014 fast ausgeglichen“ (DMB 2016) ist, sind zwar öffentlichkeitswirksam, spiegeln die tatsächliche Repräsentation von weiblichen Führungskräften aber (immer noch) nicht hinreichend wieder. Mit Blick auf das erste Teilziel vorliegender Untersuchung lässt sich vielmehr festhalten, dass die Besetzung von Führungspositionen nicht nur im angelsächsischen Raum, sondern auch in Deutschland geschlechtsabhängig ist und dass weibliche Führungskräfte in Abhängigkeit von der Art der Stelle und des Museums auch in Deutschland zum Teil eindeutig unterrepräsentiert sind.

Zum anderen deckt die Sekundäranalyse zwei Forschungslücken auf: So wird das vom IfM formulierte Ziel, den Anteil von Frauen zu ermitteln, „die Leitungsfunktionen in Museen innehaben“ (IfM 2015, S. 53), nur für die erste Hierarchieebene erreicht. Informationen zur Repräsentation von Frauen auf der zweiten Hierarchieebene liegen derzeit – ähnlich wie im angelsächsischen Raum (vgl. Abschnitt 2.2) – nicht vor; ein Desiderat, das auch andere

⁴ Da es nicht möglich war, die Daten des IfM aufzuschlüsseln (und eine schriftliche Anfrage unbeantwortet blieb), konnte keine Neuberechnung der Werte bzw. eine um fehlende Angaben bereinigte Darstellung erfolgen; die Werte in der Tabelle summieren sich daher nicht auf 100%.

Forscher, die sich mit dem Arbeitsmarkt Kultur in Deutschland beschäftigen, anführen (Schulz 2016). Darüber hinaus bleibt die Größenvariable, die in angelsächsischen Studien typischerweise untersucht wird (vgl. Abschnitt 2.2), in der Statistik des IfM unbeleuchtet. Um diese Lücken in der deutschsprachigen Forschung zu adressieren, soll eine eigene empirische Analyse durchgeführt werden; das hierzu gewählte methodische Vorgehen wird nachfolgend beschrieben.

IV. Methodisches Vorgehen bei der Primäranalyse

Wenn der Wissensstand zu einem Thema bzw. zu einzelnen Teilaspekten noch gering ist, empfiehlt sich ein qualitatives Forschungsdesign (Yin 2015). Qualitative Forschung wird typischerweise dann eingesetzt, wenn eine Exploration von bisher wenig durchdrungenen Zusammenhängen erreicht werden soll (Lamnek/Krell 2010). Als ein bewährtes Instrument für die systematische Erhebung und Verarbeitung qualitativer Daten gilt die Frequenzanalyse, die auch in der internationalen Forschung zum Thema verwendet wird (u.a. Wieners 2007). Bei dieser Grundform inhaltsanalytischer Verfahren wird ein vorher als relevant identifiziertes Datenmaterial nach Häufigkeiten ausgezählt, aufbereitet und interpretiert (Krippendorff 2012; Mayring 2015).

Im Anschluss an die Festlegung der Erhebungsmethode wurde in einem nächsten Schritt das Sample gebildet. Diesbezüglich erwies sich als erschwerend, dass es in Deutschland – anders als im angelsächsischen Raum (Wieners 2007; Gan et al. 2015) – keine öffentlich verfügbaren Daten zur Größe von Museen gibt bzw. zu solchen Daten, die indirekt Rückschlüsse auf die Größe eines Museums zulassen, wie z.B. das Jahresbudget oder die Anzahl der Mitarbeiter (Abruzzo 2008; DMB 2016b). Als Hilfsvariable wurde daher von den Forscherinnen die „Bedeutsamkeit“ einer Institution ausgewählt, die auch in der internationalen Forschung im Zusammenhang mit der Museumsgröße angeführt wird (u.a. Kramer 2005). In das Sample sollten damit solche Museen einbezogen werden, die nachweislich bedeutsam für relevante Stakeholder sind – dies sind im Museumsbereich v.a. die „scientific community“ und die Besucher (Hausmann 2001; ICOM 2004).

Da auch hierzu keine direkt verfügbaren Informationen vorliegen (DMB 2016b), werden in diesem Beitrag solche Museen als bedeutsam bezeichnet, die durch ein anerkanntes Gütesiegel ausgezeichnet wurden und/oder vom Publikum besonders nachgefragt werden. Als anerkannte Gütesiegel gelten zum einen das „Blaubuch nationaler Kultureinrichtungen“ (KNK 2016), das

23 kulturelle Leuchttürme, d.h. gesamtstaatlich bedeutsame Museen und Einrichtungen des nationalen Kulturerbes umfasst, sowie zum anderen die deutsche UNESCO-Weltkulturerbeliste, die 38 kulturelle Einrichtungen enthält (DUK 2016). Aus beiden Panels wurden insgesamt jene 49 Institutionen gefiltert, die nach dem Begriffsverständnis des International Council of Museums (ICOM) Museen darstellen (ICOM 2004). Zur Identifizierung von Museen, die für Besucher bedeutsam sind, wurden mittels Stichwortsuche die gemäß Google nachgefragtesten Museen in Deutschland erfasst. Zum Zeitpunkt der Abfrage waren in der so genannten Auswahlbox, die Google bei bestimmten Suchanfragen über den eigentlichen Suchergebnissen einblendet und in der die für eine Anfrage wichtigsten Ergebnisse angezeigt werden, 45 Museen enthalten. Nach Abgleich der Teilsamples und einer Bereinigung um Doppelungen umfasste die Stichprobe insgesamt 92 Museen.

Zur Durchführung einer Frequenzanalyse wird grundsätzlich Datenmaterial benötigt, das für die zu untersuchende Fragestellung relevant und leicht zugänglich ist (Mayring 2015). Im vorliegenden Kontext besonders geeignet ist die Website von Museen, die neben besuchsrelevanten Informationen typischerweise auch Informationen zu Personalstrukturen enthält (z.B. Organigramm). In einem nächsten Forschungsschritt wurden daher die auf den jeweiligen Homepages hierzu verfügbaren Daten gesammelt. Da bei 17 Museen online keine Informationen zu finden waren, reduzierte sich das Sample auf 75 Museen.

Wie bei inhaltsanalytischen Verfahren typisch (Krippendorff 2012; Mayring 2015), wurde in einem nächsten Schritt ein Kategoriensystem erstellt, mit dessen Hilfe die erhobenen Daten analysiert werden können. Hierbei wurde gemischt deduktiv-induktiv vorgegangen (Mayring 2015). Zunächst wurden aus der Klassifizierung von typischen Museumsberufen des Deutschen Museumsbunds (DMB 2008) deduktiv Kategorien abgeleitet. In einem nächsten Forschungsschritt wurden diese Kategorien induktiv an geeignetem Textmaterial überprüft; dazu wurden die Personalstrukturen von fünf zufällig ausgewählten Museen herangezogen. Wie Tabelle 3 zeigt, wurden dem finalen Kategoriensystem nach Abschluss beider Forschungsschritte zwei Führungsebenen mit insgesamt 28 möglichen Positionen (inklusive Stellvertretung) zugeordnet.

| 1. Führungsebene (Top-Management) | 2. Führungsebene (Middle Management) |
|---|--|
| <p><i>Künstlerische Leitung</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • (General-)Direktor/in • Präsident/in • Künstlerische/r Leiter/in und/oder GF • Vorsitzende/r Vorstand <p><i>Kaufmännische Leitung</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • kaufmännische/r Leiter/in und/oder GF • Geschäftsführer/in | <p><i>Verwaltung und Management</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Leitung Verwaltung, Zentrale Dienste • Leitung Personal • Leitung Controlling, Finanzen, Haushalt • Leitung Gebäude, Technik • Leitung Fundraising, Sponsoring • Leitung Marketing, Kommunikation, Presse, Öffentlichkeitsarbeit • Leitung Veranstaltungsmanagement |
| 1. Führungsebene Stellvertretung | <i>Besucherdienste</i> |
| <p><i>Künstlerische Leitung</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Stellv. (General-)Direktor/in • Stellv. Präsident/in • Stellv. künstlerische/r Leiter/in und/oder Geschäftsführer • Stellv. Vorsitzende/r Vorstand <p><i>Kaufmännische Leitung</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Stellv. kaufmännische/r Leiter/in und/oder GF • Stellv. Geschäftsführer/in | <p><i>Sammlung und Forschung</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Leitung Vermittlung, Führung • Leitung Besucherservice • Leitung Bibliothek/Mediathek • Leitung Forschung & Entwicklung • Leitung Restaurierung • Leitung Provenienzforschung, Archiv • Leitung Sammlung • Leitung Sammlungsdokumentation, Leihverkehr • Leitung Ausstellungsmanagement |

Tabelle 3: Kategoriensystem

Um das Datenmaterial systematisch analysieren zu können, wurde abschließend ein Kodierleitfaden erstellt (Krippendorff 2012; Mayring 2015). Auf Basis des Kategoriensystems wurde dieser wie eine Checkliste ausgearbeitet und mithilfe einer "Frau/Mann"-Kodierregel wurde die Repräsentation weiblicher Führungskräfte im Sample erfasst. Im Anschluss an die Durchführung der Frequenzanalyse wurden die Häufigkeiten mit Hilfe von IBM SPSS Statistics ausgewertet. Die Ergebnisse von zwei unabhängig voneinander durchgeführten Kodierungsdurchläufen wurden miteinander verglichen, um die Interrater-Reliabilität zu ermitteln (Krippendorff 2012). Es konnte eine Cohen's Kappa von .929 ermittelt werden, welcher eine hohe Übereinstimmung der jeweiligen Kodiererergebnisse anzeigt (Landis/Koch, 1977). Nachfolgend werden die Ergebnisse der Untersuchung vorgestellt.

V. Ergebnisse

Im Hinblick auf die Zusammensetzung der Stichprobe zeigt Abbildung 1, dass fast die Hälfte des Samples aus Kunstmuseen sowie naturwissenschaftlichen und technischen Museen besteht (jeweils 23%). Die andere Hälfte umfasst nachgeordnet kulturgeschichtliche Spezialmuseen (16%), Schloss- und Burgmuseen (13%), historische und archäologische Museen (9%) sowie mit jeweils 7% naturkundliche Museen und Volks- und Heimatkundemuseum. Kaum vertreten sind Museumskomplexe (3%), d.h. mehrere Museen mit unterschiedlichem Sammlungsschwerpunkten, die in einem Gebäude untergebracht sind; das Sample enthält zudem keine Sammelmuseen, d.h. Institutionen mit mehreren Sammlungsschwerpunkten.

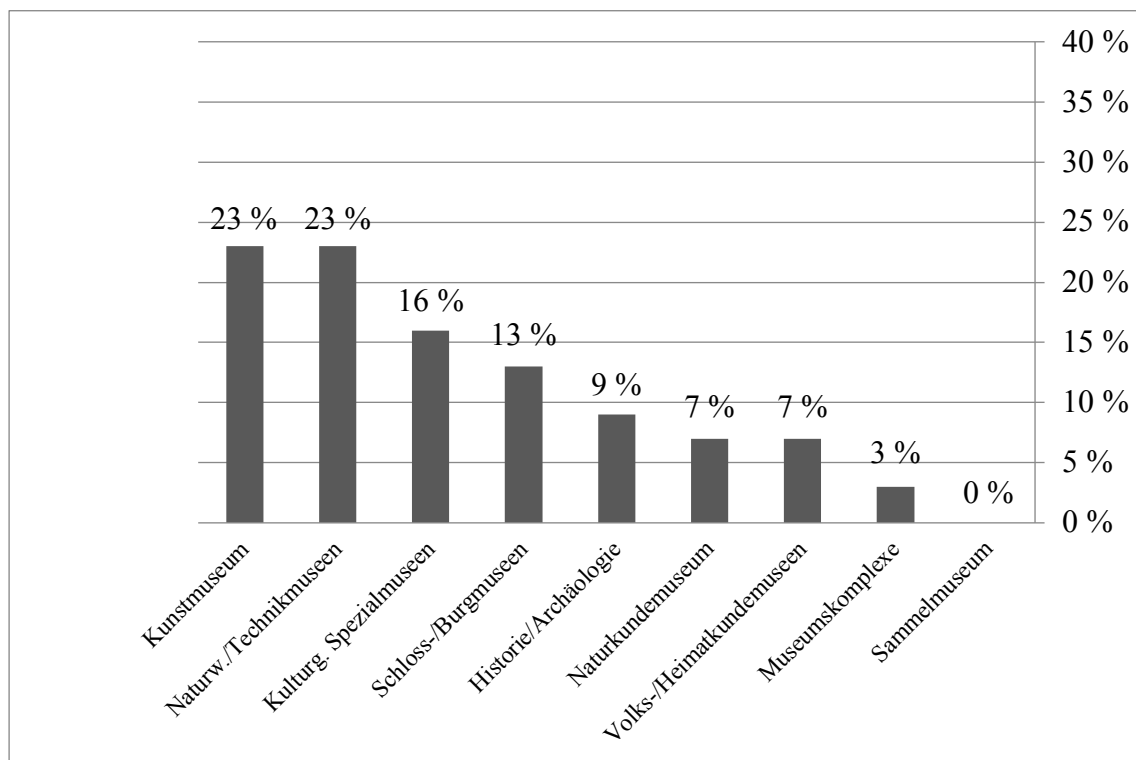


Abbildung 1: Zusammensetzung des Sample (n=75)

In den 75 Museen ließen sich insgesamt 328 Führungspositionen identifizieren, von denen 37% der ersten und 63% der zweiten Hierarchieebene zugeordnet werden konnten. Von den 120 Führungskräften im Top-Management leiten 93 Personen das Museum im engeren Sinne (z.B. als Generaldirektor/in); hiervon sind 23% weiblich (Tab. 4).⁵ Von den 27 Führungskräften, die

⁵ Die Anzahl der Führungspositionen ist höher als die Anzahl der Museen, da 18 Museen eine Doppelspitze hatten.

ein Museum in Stellvertretung leiten (z.B. als stellvertretender Generaldirektor/in), sind 44% weiblich (Tab. 4).

| | Frauen (in %) | Männer (in %) |
|------------------------|---------------|---------------|
| Museumsleitung | 23 | 77 |
| Stellv. Museumsleitung | 44 | 56 |

Tabelle 4: Geschlechterverteilung im Top-Management

Eine Aufschlüsselung nach Aufgabenschwerpunkten zeigt hinsichtlich der Repräsentation von Frauen im Top-Management von Museen geringfügige Unterschiede (Abb. 2). So sind Frauen in künstlerisch/inhaltlichen Positionen (z.B. Direktion oder Präsidialamt) noch etwas seltener anzutreffen als in kaufmännischen Positionen (z.B. Geschäftsführung) (22% bzw. 25%). Wird die Stellvertretung im Top-Management der Museen in unserem Sample betrachtet, so zeigt sich ein höherer Frauenanteil (Abb. 2): 42% der stellvertretenden künstlerischen Leitung sind weiblich, die Stellvertreter der kaufmännischen Leitung sind sogar alle weiblich (100%).

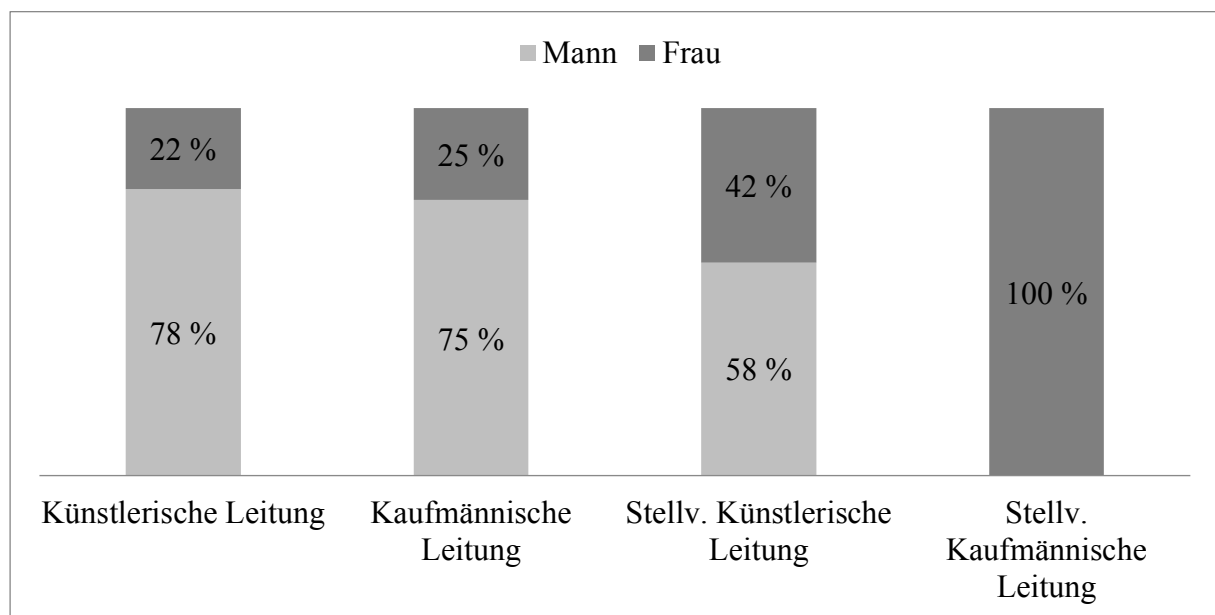


Abbildung 2: Führungskräfte im Top-Management nach Geschlecht und Aufgabenschwerpunkt (n=120)

Abgeschlossen wird die genderspezifische Analyse der ersten Hierarchieebene mit einer Aufschlüsselung nach Museumsarten. Diesbezüglich zeigt Tabelle 5, dass unter den wenigen Museen in unserem Sample, die von Frauen geleitet werden, überdurchschnittlich viele volks- und heimatkundliche Museen sind (67%).

| | Frauen (in %) | Männer (in %) |
|------------------------------|----------------------|----------------------|
| Durchschnitt Sample | 23 | 77 |
| Volks-/ Heimatkundemuseen | 67 | 33 |
| Historie/Archäologie | 33 | 67 |
| Kunstmuseen | 30 | 70 |
| Museumskomplexe | 25 | 75 |
| Naturw./Technikmuseen | 18 | 82 |
| Naturkundemuseum | 17 | 83 |
| Schloss-/Burgmuseen | 9 | 91 |
| Kulturg. Spezialmuseen | 7 | 93 |
| Sammelmuseen | - | - |

Tabelle 5: Museumsleitung nach Museumsart (ohne Stellvertretung)

Im Anschluss an die genderspezifische Analyse der ersten Hierarchieebene wurde in einem nächsten Schritt die Repräsentation von weiblichen Führungskräften auf der zweiten Hierarchieebene untersucht. Hierbei zeigte sich, dass im mittleren Management der Museen in unserem Sample zwar deutlich mehr Frauen vertreten sind, allerdings bleibt die Mehrheit der Führungskräfte im Durchschnitt männlich: Von insgesamt 208 identifizierten Führungskräften auf der zweiten Hierarchieebene sind 45% weiblich und 55% männlich. Eine Aufschlüsselung nach Aufgabengebieten führt zu interessanten Abweichungen gegenüber dem Durchschnittsergebnis (vgl. Abb. 3). So ist im Bereich Besucherdienste deutlich über die Hälfte (59%) der alleinverantwortlichen Abteilungsleiter weiblich, gleichzeitig ist im Bereich Sammlung und Forschung nur knapp ein Drittel (29%) der alleinverantwortlichen Abteilungsleiter weiblich (vgl. Abb. 3).

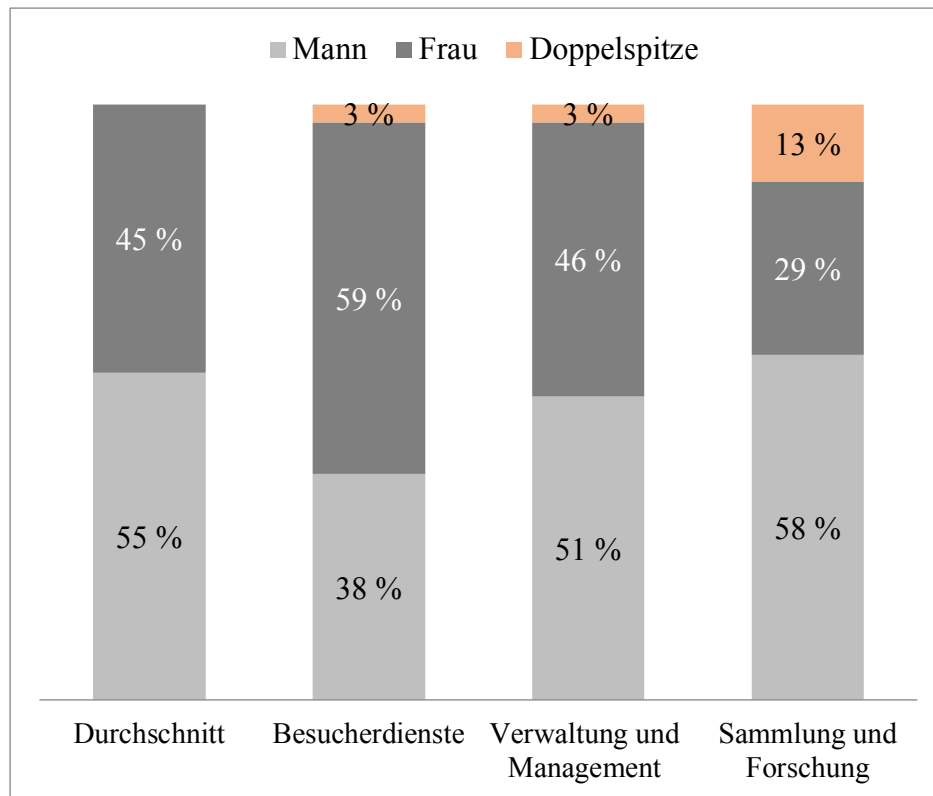


Abbildung 3: Führungskräfte im Middle-Management nach Geschlecht und Aufgabenschwerpunkt (n=194)

Eine detailliertere Analyse der einzelnen Abteilungen führt zur Aufdeckung weiterer Auffälligkeiten. So zeigt Abbildung 4, dass die Abteilungen „Fundraising und Sponsoring“ in unserem Sample ausnahmslos von Frauen geführt werden (100%). Des Weiteren sind weibliche Abteilungsleiter überdurchschnittlich oft im Besucherservice (80%), in der Vermittlung (77%), im Veranstaltungs- und Locationmanagement (75%) und im Personalmanagement (75%) tätig. Gleich viele Frauen wie Männer leiten die Abteilungen „Marketing und Kommunikation“ (50%). In allen anderen Abteilungen verschiebt sich das Geschlechterverhältnis in unserem Sample zugunsten der Männer; besonders gering ist der Anteil weiblicher Führungskräfte, die in Alleinverantwortung die Abteilungen „Gebäude und Technik“ (15%) sowie „Forschung und Entwicklung“ (12%) leiten. Keine Frau war in unserem Sample alleinverantwortlich für die Sammlungsdokumentation und den Leihverkehr zuständig.

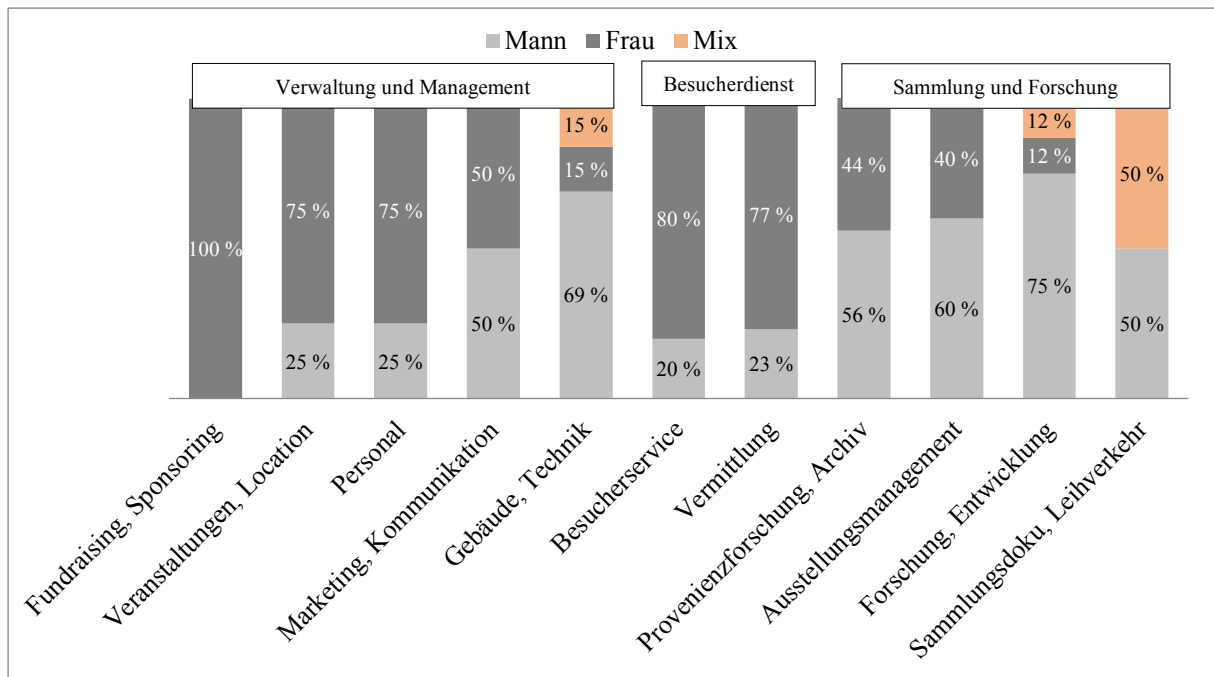


Abbildung 4: Führungskräfte im Middle-Management nach Geschlecht und Abteilung

In einem letzten Untersuchungsschritt sollte für die zweite Hierarchieebene analysiert werden, wie viele der als "Leiter/in" identifizierten Mitarbeiter in unserem Sample tatsächlich Führungskraft im Sinne des in Abschnitt 2.2 diskutierten Begriffsverständnisses sind und über unmittelbare Personalverantwortung verfügen. Tabelle 6 zeigt diesbezüglich, dass von den 79 weiblichen Abteilungsleitern eine deutliche Mehrheit (81%) Führungskraft im engeren Sinne ist; knapp ein Fünftel (19%) der weiblichen Führungskräfte verfügt über keine Mitarbeiter. Ein ähnliches Ergebnis wird für die 101 männlichen Abteilungsleiter erzielt (84% mit Personalverantwortung gegenüber 16% ohne). Bei einer näheren Analyse fällt allerdings auf, dass Frauen in den Bereichen „Sammlung und Forschung“ sowie „Besucherdienste“ nicht nur überdurchschnittlich häufig ohne direkte Personalverantwortung sind (27% bzw. 24%), sondern auch jeweils weniger häufig als ihre männlichen Kollegen (jeweils 18%) über Mitarbeiter verfügen.

| | Frauen | | Männer | |
|---------------------------|-----------|-----------|------------|-----------|
| | mit | ohne | mit | ohne |
| Verwaltung und Management | 35 | 5 | 39 | 6 |
| Besucherdienste | 13 | 4 | 9 | 2 |
| Sammlung und Forschung | 16 | 6 | 37 | 8 |
| Gesamt | 64 | 15 | 85 | 16 |
| | 79 | | 101 | |

Tabelle 6: Anzahl der Abteilungsleiter/innen mit und ohne Personalverantwortung

VI. Diskussion

Die Frequenzanalyse hat mit Blick auf unsere Forschungsziele zu interessanten Ergebnissen geführt, die nachfolgend diskutiert werden. Zum einen unterscheidet sich unser Sample mit 75 nach Besucher- und/oder Expertenmeinung bedeutsamen Museen insofern von der in Deutschland sonst üblichen Verteilung nach Museumsarten als es deutlich weniger Volks- und Heimatkundemuseen enthält. Während das Sample des IfM (2015) 44% Museen mit einem solchen Sammlungsschwerpunkt enthält, sind es in vorliegender Stichprobe lediglich 7%. Dieser Museumstyp scheint damit unterdurchschnittlich oft zu den nach Besucher- und/oder Expertenmeinung bedeutsamen Museen zu gehören. Wie Tabelle 2 zeigt und durch unsere Studie bestätigt wird, werden aber gerade diese Institutionen im deutschen Museumsbereich überdurchschnittlich oft von Frauen geführt.

Werden alle Museumsarten in die Diskussion einbezogen, so zeigt sich zum anderen, dass Frauen im Top-Management von bedeutsamen Museen in Deutschland deutlich unterrepräsentiert sind; dies gilt dabei gleichermaßen für die künstlerisch/inhaltlichen als auch für die kaufmännischen Führungspositionen. Damit bestätigt sich für das deutsche Museumswesen, was in Abschnitt 2.2. für den angelsächsischen Raum bereits angeführt wurde: Obwohl der Anteil von Frauen am Gesamtpersonal überdurchschnittlich hoch ist, Frauen als besonders qualifiziert gelten und in den für einen Museumsberuf relevanten Studiengängen deutlich überrepräsentiert sind, sind sie nur unterdurchschnittlich oft in Führungspositionen vertreten. Damit scheint es auch in den (bedeutsamen) deutschen Museen „glass ceilings“ (Hymowitz/Schellhardt 1986) zu geben, d.h. unsichtbare und künstlich herbeigeführte Beschränkungen, die Frauen daran hindern, in obere Managementebenen und Führungspositionen aufzusteigen.

Mit Blick auf die zweite Hierarchieebene von Museen lässt sich für unser Sample festhalten, dass der Anteil an weiblichen Führungskräften deutlich höher bzw. die Geschlechterverteilung im mittleren Management deutlich ausgewogener ist. Allerdings ist auch dieses Ergebnis im Licht der bereits erwähnten Tatsache zu sehen, nach denen der Anteil an im Museum beschäftigten, gut qualifizierten Frauen überproportional ist; es müsste ergo auch überdurchschnittlich oft weibliche Führungskräfte in den Museen geben. Zudem zeigen unsere Ergebnisse eine eher stereotype Verteilung von Aufgaben im mittleren Management. Frauen sind überproportional oft Leiterinnen von eher „frauenspezifischen“ Abteilungen mit so genannten „soft issues“ wie Personalmanagement oder Marketing und hohem Besucherkontakt wie Besucherservice oder Vermittlung. Stärker forschungsbezogene Abteilungen bzw. Abteilungen, die stärker an den besucherfernen Museumsaufgaben wie „sammeln, forschen und bewahren“ (ICOM 2001) ausgerichtet sind, haben dagegen häufiger einen männlichen Leiter. In diesem Zusammenhang ist auch anzuführen, dass nicht alle der identifizierten Abteilungsleiterinnen Führungskräfte im dem dieser Studie zugrundeliegenden Begriffsverständnis sind. So sind v.a. die weiblichen Führungskräfte in den männerdominierten Abteilungen Sammlung und Forschung häufiger ohne direkte Personalverantwortung als ihre männlichen Kollegen.

VII. Limitationen und Implikationen

Auf Basis eines Mixed Method-Ansatzes leistet vorliegende Untersuchung einen wichtigen Beitrag für eine differenzierte Darstellung der Situation weiblicher Führungskräfte in der deutschen Museumslandschaft. Insbesondere wurde das bislang vorliegende Sekundärdatenmaterial erstmalig in einen theoretischen Kontext gebettet und im Kontext der internationalen Forschung beleuchtet; zudem geben die Ergebnisse der Primäranalyse wichtige Anhaltspunkte für die künftige Forschung zum Thema, und dies sowohl für die erste als auch für die zweite Hierarchieebene von Museen. Hinsichtlich der Limitationen des hier gewählten Untersuchungsdesigns ist auf die Stichprobenwahl zu verweisen, die nicht nach dem Zufallsprinzip erfolgt ist, sondern auf Basis theoretischer und subjektiver Überlegungen der Autorinnen. Da keine Daten zu den größten Museen im deutschsprachigen Raum vorliegen, wurde die „Bedeutsamkeit“ von Museen als Hilfsvariable gewählt; die vorliegenden Ergebnisse sind damit nur indirekt vergleichbar mit der internationalen Forschung. Wie bei qualitativen Studien üblich, erlaubt die Stichprobengröße zudem keine Auswertung unter Verwendung statistischer Analysen bzw. bestimmter Parameter, so dass z.B. Zusammenhänge nicht auf

Signifikanz überprüft werden können. Wie weiterhin typisch für qualitative Forschung sind die vorliegenden Ergebnisse aufgrund der Fallzahl und der Stichprobenwahl nicht repräsentativ und müssen daher als vorläufig bezeichnet werden.

Trotz dieser typischen Limitationen qualitativer Untersuchungsdesigns empfehlen wir zu diesem Zeitpunkt auch für die weitere Forschung zunächst noch qualitative Methoden. So erscheint es zielführend, die im Rahmen einer quantitativen Inhaltsanalyse (Frequenzanalyse) gewonnenen Daten durch eine qualitative Inhaltsanalyse zu ergänzen. Aufbauend auf der unter II. geführten internationalen Diskussion zu weiblichen Führungskräften sollten in einem nächsten Schritt Tiefeninterviews mit (weiblichen und männlichen) Führungskräften in deutschen Museen geführt werden, um mehr über die organisationalen und individuellen Einflussfaktoren auf die hier gewonnenen Ergebnisse zu erfahren (und ggf. mögliche Unterschiede zur internationalen Forschung zu identifizieren). In diesem Zusammenhang sollten auch weitere Erkenntnisse zu sensiblen Daten, wie z.B. dem Gehalt und sonstigen nicht-monetären Anreizen, erhoben und im Kontext der Geschlechterfrage untersucht werden; hierzu liegen in Deutschland – anderes als in der englischsprachigen Forschung – noch keine Informationen vor. Darüber hinaus ergeben sich aus vorliegender Studie interessante Anhaltspunkte für die weiterführende Forschung im Personalmanagement von Museen. Hierzu gehört zum einen die Analyse, wie Findungskommissionen zusammengesetzt werden bzw. wie die Rekrutierung von Führungskräften durch Findungskommissionen beeinflusst wird. Zum anderen spielt das Thema „Co-Leadership“ in Museen eine Rolle, die bislang gleichfalls noch kaum untersucht wurde (weder im Hinblick auf geschlechtsspezifische Fragestellungen noch im Hinblick auf andere Aspekte, wie z.B. hieraus resultierende Konflikte).

VIII. Literaturverzeichnis

- Abruzzo, J. (2008), The US Art Museum Leadership Gap, in: <http://artsmanagement.net/index.php?module=News&func=display&sid=1089>, abgerufen am 14.12.2016.
- Abruzzo, J. (2009), The Leadership Crisis in Arts Management, in: <http://www.abruzzoassociates.com/LeadershipCrisis.pdf>, abgerufen am 16.12.2016.
- Barling, J. (2014), The Science of Leadership, Oxford: University Press.
- Bass, B.M./Bass, R. (2008), The Bass Handbook of Leadership. Theory, Research Managerial Applications, 4th edition, New York: Free Press.
- Bernhardt, G./Henker, M./Köstering, S. (2012), Zur Situation der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den Museen in Deutschland: Umfrage zur Eingruppierung 2011/12, in: <http://www.lwl.org/wma-download/download/Umfrage2011neu.pdf>, abgerufen am 28.11.2016.
- Blake, M. (1999), Why are there not more women museum directors? In: Moore, K. Ed. 1999. Management in Museums, S. 185-207.
- BOP Consulting (2016), Character Matters: Attitudes, behaviours and skills in the UK Museum Workforce, in: http://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/ACE_Museums_Workforce_ABS_BOP_Final_Report.pdf , abgerufen am 13.12.2016.
- Bundesagentur für Arbeit (BGA) (2015), Der Arbeitsmarkt in Deutschland. Frauen und Männer am Arbeitsmarkt 2014, in: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Personengruppen/generische-Publikationen/Frauen-Maenner-Arbeitsmarkt-2015-07.pdf> , abgerufen am 04.05.2016.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2016), Monitoring zu ausgewählten wirtschaftlichen Eckdaten der Kultur- und Kreativwirtschaft 2014, in: <https://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de/KuK/Redaktion/PDF/monitoring-wirtschaftliche-eckdaten-kuk-2014,property=pdf,bereich=kuk,sprache=de,rwb=true.pdf>, abgerufen am 13.12.2016.
- Cliche, D./Mitchell, R./Wiesand, A. J. (2000), Frauen in Kunst- und Medienberufen: Ein Europäischer Vergleich. In Cliche, D./Mitchell, R./Wiesand, A. J. (Eds.): Pyramide

- oder Fundament : "Enthüllungen" zur Lage der Frauen in Kultur- und Medienberufen in Europa, S. 16-45.
- Day, D. V./Antonakis, J. (2012), Leadership: Past, Present, and Future. In Day, D. V./Antonakis, J. (Eds): The Nature of Leadership, 2nd ed., Thousand Oaks: SAGE, S. 3-27.
- David, J. (1993): Report Claims 40,000 Workers in Museums, Museums Journal, 93, 12-13.
- Schulz, G./Ries, C./Zimmermann, O. (2016), Frauen in Kultur und Medien. Ein Überblick über aktuelle Tendenzen, Entwicklungen und Lösungsvorschläge, Berlin: Astor Druck.
- Deutscher Museumsbund (DMB) (2016a), Kurzmitteilungen „Mehr Frauen in der Leitung von Museen“, in: <http://www.museumsbund.de/de/aktuelles/kurzmitteilungen/>, abgerufen am 10.11.2016.
- Deutscher Museumsbund (DMB) (2016b), FAQs, in: www.museumsbund.de/de/faqs/druckversion.html, abgerufen am 10.11.2016.
- Deutscher Museumsbund (DMB) (2008), Museumsberufe – Eine europäische Empfehlung, in: http://www.museumsbund.de/fileadmin/geschaefts/dokumente/Leitfaeden_und_andere_s/Europaeische_Museumsberufe_2008.pdf, abgerufen am 10.11.2016.
- Deutsche UNESCO-Kommission (DUK) (2016), Weltererbeliste, in: <https://www.unesco.de/kultur/welterbe/welterbestaetten/welterbeliste.html>, abgerufen am 14.12.2016.
- Foley, S. (2005), „Managing Creative Practice: An International Study of Women in Arts Management“. In Intercultural Communication and Creative Practice. Music, Dance and Women's Cultural Identity, edited by L. Lengel. Westport: Praeger.
- Gan, A.M./Voss, Z.G./Phillips, L./Anagnos, C./Wade, A.D. (2015), The Gender Gap in Art Museum Directorships, in: <http://www.operaamerica.org/content/about/WON/genderGap.pdf>, abgerufen am 11.11.2016.
- Grütters, M. (2016), Wo bleibt die Avantgarde? In: Politik & Kultur, 4/16, S. 1.

- Haubrock, Alexander/Öhlschlegel-Haubrock, Sonja (2009), Personalmanagement, 2. Aufl., Stuttgart.
- Hausmann, A. (2013), Empirische Forschung zum Personalmanagement in Kulturbetrieben: Ein Literaturüberblick, in: Zeitschrift für Personalforschung, Jg. 27, Heft 2, S. 103-124.
- Hausmann, A. (2001), Besucherorientierung unter dem Einsatz von Benchmarking, Bielefeld: Transcript.
- Herron, D. G. (1998), „The Effect of Gender on the Career Advancement of Arts Managers“. The Journal of Arts Management, Law and Society 28 (1): 27–40.
- Holst, Elke/Busch-Heizmann, Anne/Wieber, Anna (2015), Führungskräfte - Monitor 2015. Update 2001-2013, herausgegeben vom Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Berlin.
- Hymowitz, C./T. D. Schellhardt. (1986), „The glass ceiling“. The Wall Street Journal, Special Report on the Corporate Woman, March, 24.
- International Council of Museums (ICOM) (2007), Museum Definition, in: <http://icom.museum/the-vision/museum-definition/>, abgerufen am 14.12.2016.
- International Council of Museums (ICOM) (2004), Ethnische Richtlinien für Museen, in: http://www.icom-deutschland.de/client/media/570/icom_ethische_richtlinien_d_2010.pdf, abgerufen am 14.12.2016.
- Institut für Museumsforschung (2015), Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2014, Heft 69, in: http://www.smb.museum/fileadmin/website/Institute/Institut_fuer_Museumsforschung/Publikationen/Materialien/mat69.pdf, abgerufen am 11.11.16.
- Institut für Museumsforschung (2003): Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2002, Heft 57, in: http://www.smb.museum/fileadmin/website/Institute/Institut_fuer_Museumsforschung/Publikationen/Materialien/mat57.pdf, abgerufen am 31.12.2016.
- Kolb, M. (2010), Personalmanagement. Grundlagen und Praxis des Human Resources Managements. 2. Aufl., Wiesbaden.

- Konferenz Nationaler Kultureinrichtungen (KNK) (2016), Unsere Mitglieder, in: <http://www.konferenz-kultur.de/mitglieder/mitglieder.php> , abgerufen am 14.12.2016.
- Kramer, A. L.E. (2005), Taking Stock of Gender Equity in Museum Management. Master Thesis at University of Oregon.
- Krippendorff, K. (2012), Content Analysis. An Introduction to its Methodology, 3rd. ed., London: SAGE Publications.
- Landis, J. R./Koch, G.G. (1977), The Measurement of Observer Agreement for Categorical Data, in: *Biometrics*, 33(1), S. 159-174.
- Mayring, P. (2015), *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. 12. Aufl., Weinheim.
- Neufeld, T. (2011), Führung und Gesundheit – Betriebliches Gesundheitsmanagement aus rechtlicher Sicht, in: Badura, B./Ducki, A./Schröder, H./Klose, J./Macco, K. (Eds.): *Fehlzeiten-Report 2011. Führung und Gesundheit*, Wiesbaden: Springer, S. 103-112.
- Northouse, P.G. (2010), *Leadership. Theory and Practice*, 5th ed., Thousand Oaks, Ca.: SAGE.
- O'Reilly, D. (2011), "Mapping the arts marketing literature", in *Arts Marketing: An International Journal*, Vol. 1, 1, S. 26 – 38.
- Prince, D. (1988), Women in Museums, *Museums Journal*, S. 55-60.
- Rentschler, R./Jogulu, U. (2013), Are passion and ambition enough to support the career of a female arts manager. In: Hausmann, A./Murzik, L. (Eds.): *Erfolgsfaktor Mitarbeiter*, Wiesbaden: Springer, S. 157-169.
- Ries, C. (2016), Same same, but different. In *politik und kultur*, Nr. 4, Juli-August, S. 21.
- Scholz, Christian (2014), *Grundzüge des Personalmanagements*, 2nd ed., Vahlen: München.
- Schwarzer, M. (2010), Women in the Temple: Gender and Leadership in Museums, in: Levin, A.K. (Hrsg.), *Gender, Sexuality, and Museums*, New York: Routledge, 2010, S. 16-27.
- Strickland, K: (2012), Princess Invasion, *The Weekend Australian Financial Review*, January, 28-29, S. 58-59.
- Söndermann, M. (2004), *Kulturberufe. Statistisches Kurzportrait zu den erwerbstätigen Künstlern, Publizisten, Designern, Architekten und verwandten Berufen im Kulturberufemarkt in Deutschland 1995-2003*, in: http://www.miz.org/dokumente/studie_kulturberufe.pdf.

- Suchy, S. (2004), *Leading With Passion. Change Management in the 21st-Century Museum*, Lanham: Altamira Press.
- Süß, S. (2013), *Personalmanagement in Kulturbetrieben: Grundlegende Überlegungen und aktuelle Trends*, in: Hausmann, A./Murzik, L. (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Mitarbeiter. Wirksames Personalmanagement für Kulturbetriebe*, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer, S. 9-23.
- Taylor, K./Craig, T.L. (1994), *Risking it: women as museum leaders*, Moore, K. Ed: *Museum Management*, London: Routledge, S. 265-273.
- Turner, V. (2002), *The Factors Affecting Women's Success in Museum Careers: A Discussion of the Resasons More Women Do Not Reach the Top, and of Strategies to Promote Their Future Success*. *Journal of Conservation and Museum Studies*, Nr. 8, S. 6-10.
- Weibler, J. (2016), *Personalführung*, 3rd. ed., Vahlen: München.
- Wieners, C. J. (2007), *Museum Leadership: A Possible Shift in Gender Representation*. Master Thesis at Baylor University US, in: https://baylor-ir.tdl.org/baylor-ir/bitstream/handle/2104/5105/Carrie_Wieners_Masters.pdf?sequence=1.
- Wolf, B. (1998), *Why are there not more women directos at America's Largest Museums? A Case Study on Women and Leadership at the Smithsonian Institution*, University of Leicester.
- Yin, R.K. (2015), *Qualitative Research From Start to Finish*, 2. Aufl., Guilford Publications.