



Miriam Bredemann

# **Diskurs über Geschlecht in der Supervision**

Eine Diskursanalyse  
der Veröffentlichungen in  
supervisorischen Fachzeitschriften

**BELTZ** JUVENTA

Miriam Bredemann

Geschlecht und Geschlechtergerechtigkeit in der Supervision



Miriam Bredemann

# **Geschlecht und Geschlechtergerechtigkeit in der Supervision**

Eine Diskursanalyse

**BELTZ** JUVENTA

Die Autorin

Miriam Bredemann, Dr. phil., Supervisorin M.A., Dipl. Soz.-Päd., Soz. Verhaltenswiss. B.A., ist als Supervisorin in freier Praxis bei Köln tätig. Schwerpunkte ihrer beraterischen Tätigkeit liegen in der Leitungs- und Teamsupervision in den Arbeitsfeldern der Sozialpsychiatrie, der Kinder- und Jugendhilfe, der Pflegearbeit und der kommunalen Gleichstellungsarbeit. Zudem ist sie Dozentin und Lehrsupervisorin am „Weiterbildenden Masterstudiengang Supervision und Beratung“ an der Universität Bielefeld.

Gefördert durch die Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V. (DGSv).



Bei diesem Text handelt es sich um eine Dissertation an der Universität Bielefeld. Der Originaltitel lautet: „Diskurs über Geschlecht in der Supervision. Eine Diskursanalyse der Veröffentlichungen in supervisorischen Fachzeitschriften“.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Der Text dieser Publikation wird unter der Lizenz **Creative Commons Namensnennung – Nicht kommerziell – Keine Bearbeitungen 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0)** veröffentlicht. Den vollständigen Lizenztext finden Sie unter: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode.de> Verwertung, die den Rahmen der **CC BY-NC-ND 4.0 Lizenz** überschreitet, ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für die Bearbeitung und Übersetzungen des Werkes. Die in diesem Werk enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Quellenangabe/Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.



Dieses Buch ist erhältlich als:

ISBN 978-3-7799-7306-5 Print

ISBN 978-3-7799-7307-2 E-Book (PDF)

1. Auflage 2023

© 2023 Beltz Juventa

in der Verlagsgruppe Beltz · Weinheim Basel

Werderstraße 10, 69469 Weinheim

Einige Rechte vorbehalten

Herstellung und Satz: Ulrike Poppel

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza

Beltz Grafische Betriebe ist ein klimaneutrales Unternehmen (ID 15985-2104-100)

Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autor:innen und Titeln finden Sie unter: [www.beltz.de](http://www.beltz.de)

# Inhalt

<b>Geleitwort der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V.</b>	9
<b>1 Einleitung</b>	11
1.1 Begründungskontext	11
1.2 Erkenntnisleitendes Interesse und Anliegen der Arbeit	12
1.3 Problemaufriss	15
1.3.1 Supervision als weibliche Praxis	15
1.3.2 Supervision als soziales Milieu: Zur Intersektionalität von Milieu und Geschlecht in Sozialer Arbeit und Supervision	19
1.3.3 Das supervisorische Wissenssystem und seine blinden Flecken im Hinblick auf die Geschlechterperspektive	44
1.3.4 Deprofessionalisierte und feminisierte soziale Praxis und die Bewegung des unternehmerischen Diskurses in der Supervision	50
1.4 Aufbau der Arbeit	54
<b>Teil I</b>	
<b>Forschungsstand und methodisches Vorgehen</b>	
<b>2 Forschungsstand</b>	60
2.1 Studien zu Supervision und Geschlecht	62
2.2 Einordnung des Forschungsstands und Konsequenzen für das Forschungsanliegen	104
2.3 Fazit	109
<b>3 Methodisches Vorgehen</b>	111
3.1 Methodologie I: Diskurstheoretische Annahmen von Michel Foucault	111
3.1.1 Diskursanalytische Arbeiten als Archäologie des Wissens	113
3.1.2 Diskurstheoretische Annahmen als Genealogie von Macht/ Wissen-Regimen	117
3.1.3 Konzept der Gouvernementalität	122

3.2	Methodologie II: Die Wissenssoziologische Diskursanalyse (WDA)	125
3.3	Ablauf der Analyse	131

## Teil II

### Rekonstruktion und Analyse des Diskurses über Geschlecht in der Supervision

<b>4</b>	<b>Diskurslinien</b>	<b>146</b>
4.1	Diskurslinie 1: Gerechtigkeit, sozialer Wandel und Umsetzung der Chancengleichheit im Beruf	149
4.1.1	Referenzrahmen 1: Konjunktur der Kritik und Mündigkeit in der Supervision	149
4.1.2	Referenzrahmen 2: Konjunkturen des Psychologischen (Psychoboom) und der Funktionalität der Supervision	155
4.1.3	Belegführung: Supervision als Instrument zur Umsetzung politischer Reformen in Bezug auf Geschlechtergerechtigkeit in professionellen Kontexten	165
4.1.4	Berufspolitische Debatte über die Implementierung von Gender-Mainstreaming in die DGSv und die Supervision	189
4.1.5	Fazit	237
4.2	Diskurslinie 2: Supervision als ein funktionales Instrument zur Anpassung an berufliche und betriebliche Modernisierungsanforderungen	239
4.2.1	Referenzrahmen 1: Frauenförderung und Frauenquote	242
4.2.2	Referenzrahmen 2: Der Aufstieg der Führungskräfte	244
4.2.3	Belegführung: Geschlechtersensible Supervision und geschlechtersensibles Coaching als Unterstützung beruflicher Karrieren von Frauen	248
4.2.4	Belegführung: Geschlechtersensible Supervision und geschlechtersensibles Coaching als Unterstützung beruflicher Karrieren für Männer	263
4.2.5	Fazit	272

4.3	Diskurslinie 3: Supervision in den sozialen Dienstleistungsberufen – ein Feld, das nach Supervision mit einem Geschlechterwissenssystem fragt	273
4.3.1	Referenzrahmen 1: Entwicklung der sozialen Dienstleistungsarbeit als Profession oder Semiprofession: Struktureller Wandel, Wandel sozialer Milieus und Beratungsbedarf	276
4.3.2	Referenzrahmen 2: Neudefinition des Therapieverständnisses in der feministischen Therapie	281
4.3.3	Belegführung: Geschlechterwissen als wichtiges Wissenssystem der Supervision	286
4.3.4	Fazit	306
<b>5</b>	<b>Fazit und Ausblick</b>	<b>308</b>
	<b>Literatur</b>	<b>313</b>
	<b>Anhang</b>	<b>350</b>
	Anhang 1: Care-Debatte	350
	Anhang 2: Leitfragen für das Expert*inneninterview	355
	Anhang 3: Angaben zu den interviewten Personen	356
	<b>Dank</b>	<b>359</b>





# Geleitwort der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V.

Der Diskurs über Geschlecht ist bis heute nicht in den Hauptstrom des supervisorischen Diskurses integriert. Diese Feststellung von Miriam Bredemann lässt aufmerken und zeigt die Bedeutsamkeit ihrer damit verbundenen Forschungsfrage.

Die DGsv als Berufs- und Fachverband hat ein Verständnis von Supervision, welches die gesellschaftliche Aufgabe der Demokratisierung, der Förderung von Diskursfreundlichkeit, Reflexivität, Emanzipation und Transparenz beinhaltet. Es gilt, gesellschaftliche Diskurse, wie die über Geschlecht, über kulturelle Vielfalt, über sozial-ökologische Transformationsprozesse in das supervisorische Denken und Handeln zu integrieren. Auch Supervision musste sich in den letzten Jahrzehnten in vielfältigen Transformationsprozessen mit einer hohen Dynamik immer wieder aufs Neue verorten. Miriam Bredemann zeigt in mehreren Diskurslinien, wie die zunehmende Orientierung an einem unternehmerischen Marktparadigma auch in unserem Berufs- und Fachverband an Dynamik gewinnen konnte und systemkritische Diskurse in den Hintergrund traten.

In diesem Sinne gehört die Ihnen hier vorliegende Forschung zur Neuverortung von Supervision und Coaching in der DGsv. Es geht um ein emanzipatorisches und gesellschaftskritisches Projekt, das gesellschaftskritische Diskurse wie den zum Geschlecht erneut in den Fokus nimmt.

Dr. Annette Mulkau  
Vorstandsvorsitzende der DGsv



# 1 Einleitung

## 1.1 Begründungskontext

Die Begriffe *Geschlecht* und *Geschlechtergerechtigkeit* stehen im Zentrum dieser Forschungsarbeit. Deshalb soll das hier vertretene Verständnis über diese Begrifflichkeiten zu Beginn der Arbeit dargelegt werden.

Geschlecht ist keine geschlossene soziale Kategorie; vielmehr ist das, was unter Geschlecht in dem jeweiligen historischen, soziokulturellen und politischen Kontext verstanden wird, ein fortlaufender Aushandlungsprozess. Dies wird auch in der vorliegenden Arbeit erkennbar, in der der Diskurs über Geschlecht und Geschlechtergerechtigkeit in der Supervision untersucht wird.

Die Autorin folgt einem empirisch-konstruktivistischen Ansatz nach dem Geschlecht wie andere soziale Phänomene prozesshaft zu verstehen ist im Sinne eines *doing gender* (West/Zimmerman 1987): Geschlecht wird sozial konstruiert und unterliegt der stetigen Aktivität von Individuen (vgl. Gildemeister 1992, epistemologisch vgl. auch Berger/Luckmann 2004). Daraus folgt, dass auch im Rahmen von Supervision als Interaktion eine stetige, wechselseitige Orientierung am Geschlecht erfolgt.

Geschlecht wird von ihr aber nicht ausschließlich als Konstruktion gefasst. Vielmehr zieht sie theoretische Perspektiven hinzu, die Geschlecht bzw. Zweigeschlechtlichkeit als kulturelles und symbolisches System und als Institution betrachten. Die (traditionelle) gesellschaftliche Geschlechterordnung wird dabei als in die Kultur, die Rollen, die Beziehungen und die Körper eingeschrieben verstanden (vgl. Haug/Hauser 1983, Bourdieu 2012). Herrschafts- und Machtverhältnisse werden hiermit in den Blick genommen, denn die Geschlechtszugehörigkeit und die damit verbundenen Geschlechterstereotypen bestimmen den Zugang zu sozialer Teilhabe, zu persönlichen, sozialen und materiellen Ressourcen, die Ausstattung mit Privilegien und die Teilhabe an Macht. Dadurch ergeben sich unterschiedliche persönliche, soziale, materielle und gesundheitliche Lebenslagen und Bedürfnisse von Frauen und Männern (vgl. Möller-Leimkühler 2006: 470; Rohr 1999: 71).

Obwohl die Autorin über *den* Mann und *die* Frau schreibt, erfolgt dies im Bewusstsein und in einer hohen Akzeptanz der Vielfalt und Vielzahl an Männlichkeiten und Weiblichkeiten sowie weitere Gender und genderfluide Identitäten.

Außerdem wird von der Autorin der Begriff der Geschlechtergerechtigkeit verwendet. Hierbei handelt es sich um einen normativen Begriff, um eine absolute moralisch-ethische Forderung. Gefordert werden eine gleichberechtigte Teilnahme von Menschen unabhängig von ihrer Geschlechtsidentität und ihrer sexuellen Orientierung an Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Nicht-demokratische Strukturen sollen verändert, gewaltförmige Herrschaft abgebaut werden. Diese Positionierung greift über die Praxis des Gender-Mainstreamings (s. Exkurs in Kapitel 4.1.4) hinaus, indem durch den Begriff der Geschlechtergerechtigkeit der Zugang zu adäquaten Ressourcen berücksichtigt sowie die Struktur des Staates selbst hinterfragt werden.

In der Forschungsarbeit wird das Erkenntnisinteresse sowohl auf den beratungswissenschaftlichen Diskurs als auch auf den Geschlechterforschungsdiskurs gerichtet. Dabei wird von der Autorin in erster Linie der Begriff der (Geschlechter-)Reflexivität im Sinne von Pierre Bourdieu (2005b) verwendet und weitgehend auf den eher psychologisch konnotierten Begriff der (Geschlechter-) Sensibilität verzichtet.

Die professionelle Verortung der Verfasserin liegt in einer sozialwissenschaftlich fundierten, reflexiven Supervision.

## **1.2 Erkenntnisleitendes Interesse und Anliegen der Arbeit**

Dem Thema der Forschungsarbeit liegt an zentraler Stelle der Entdeckungszusammenhang zugrunde, dass feministische und geschlechterreflexive Diskurse insbesondere zur Arbeit und zur Arbeitsteilung, zur geschlechterbezogenen Gewalt, zur Bedeutung der Sexualisierung von Produkten und Dienstleistungen sowie zur Familienarbeit bzw. Vereinbarkeit von Familie und Beruf – um nur die prominentesten zu nennen – sowohl in der Supervisionsforschung als auch in den Positionen oder Narrativen der Supervision kaum wahrnehmbar vorkommen. Diese De-Thematisierung erstaunt umso mehr, als dass gerade die Geschlechterforschung viel über den Zusammenhang von (Berufs-)Arbeit und Geschlecht beigetragen hat, und die Supervision als auch die Arbeitsfelder, in denen sie durchgeführt wird, empirisch weiblich dominiert sind.

Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit ist, dass der Geschlechterdiskurs zu keiner Zeit im Hauptstrom des supervisorischen Diskurses und in die Entwicklung supervisorischer Wissenssysteme, die sich vorwiegend aus der Gruppendynamik, dem Strukturfunctionalismus und klinischen Wissenssystemen entwickelt haben, verankert war und deshalb keine Wirkungsmacht im arbeitsbezogenen Diskurs entfaltet hat. Der Geschlechterdiskurs wird eher randständig, unsystematisch, nicht vernetzt und unentschieden in die supervisorische Forschung und Praxis einbezogen (vgl. Gröning/Kunstmann/Neumann 2015: 9). Dass Supervision, trotz ihrer als demokratisch-emanzipatorisch beschriebenen

Wurzeln (u. a. Baltussen<sup>1</sup> 1963, Lowy<sup>2</sup> 1977), bisher auf die systematische Einbeziehung eines geschlechterreflexiven Verstehens verzichtet hat, legt den Verdacht einer halbierten Demokratisierung<sup>3</sup> nahe.

Im Rahmen der Forschungsarbeit wird untersucht, wieso es vor dem Hintergrund geschlechterbezogener Ungleichheitslagen zu einer weitgehenden De-Thematisierung bis hin zu einer Unbewusstbarmachung von Geschlecht in der Supervision gekommen ist und welche Narrative die Reflexion der geschlechterbezogenen Ungleichheit im Feld verhindern: Warum wird zu diesem Themenbereich in der Supervision so wenig geforscht? Warum konnten sich die Genderdiskurse nicht mit den arbeitsweltlichen Diskursen vernetzen, und warum

- 
- 1 Cora Baltussen (\*1912, †2005) war eine aus den Niederlanden stammende Psychologin und Sozialarbeiterin, die maßgeblich an der Entwicklung der Supervision in der Bundesrepublik beteiligt war. Baltussen wies bereits Anfang der 1960er Jahre auf die Bedeutung eines demokratischen Selbstverständnisses der Supervision hin. Die Haltung von Supervisor\*innen sollte ihrer Auffassung nach geprägt sein von einer Aufgeschlossenheit und Offenheit gegenüber ihren Supervisand\*innen. Supervisor\*innen haben den von ihnen Beratenen weder in autoritärer Weise vorzuschreiben, wie diese ihre Aufgaben zu erledigen haben, noch haben sie deren Praxen zu kritisieren. Im Sinne Baltussens kann Supervision nur gelingen, wenn sie einer demokratischen und nicht autoritären Haltung folgt (vgl. Austermann 2019a: 11). Nähere Informationen zu ihrer persönlichen und beruflichen Biografie, ihrem professionellen Supervisionsverständnis sowie ihren Verdiensten für die Supervision in der Bundesrepublik sind nachzulesen bei Frank Austermann (2019a) und Volker Walpuski (2020, 2021a).
  - 2 Louis Lowy (\*1920, †1991) war ein deutsch-US-amerikanischer Sozialarbeiter, Sozialwissenschaftler und Hochschullehrer. Er widmete sich insbesondere dem Thema der angewandten Sozialen Arbeit im deutschsprachigen Raum. Für die Supervision entwickelte er ein lerntheoretisches Konzept, das auf einem spezifischen Menschenbild der Supervisand\*innen aufbaut. Supervisand\*innen versteht Lowy als mündige, sich selbst steuernde, emanzipierte Personen, die für ihren Lernprozess Verantwortung übernehmen (vgl. Lowy 1977: 13 f., Stenzel 2019: 27 f.). Über Lowys professionelles Supervisionsverständnis, seine Verdienste für die Supervision in der Bundesrepublik und seine Biografie schreibt Heidrun Stenzel (2019).
  - 3 Annette Kuhn (1990) schreibt, dass die „zahlreichen, scheinbar vergeblichen Versuche der weiblichen Hälfte der Menschheit“ (Kuhn 1990: 37), einen Anspruch auf Gleichheit der Geschlechter „historisch durchzusetzen, [...] zur langen Geschichte des Patriarchats“ (ebd.) gehört. Am Beispiel der Französischen Revolution beschreibt sie eine halbierte Policy. Es wurde Emanzipation erreicht, allerdings nur für den männlichen Teil der Bevölkerung, d. h. ohne Einbezug der Geschlechterfrage. Im Rahmen der Zweiten Frauenbewegung wurde Kritik an der Arbeiter- und Bürgerrechtsbewegung geübt, dass diese ohne Frauen gedacht worden ist. Ein weiteres prägnantes Beispiel für eine halbierte Demokratisierung ist das nach der Gründung der Bundesrepublik in Kraft tretende Grundgesetz. In diesem heißt es unter Art. 3, Abs. 2, dass Männer und Frauen gleichberechtigt sind. Verfassungsanspruch und -wirklichkeit waren jedoch in der damaligen Epoche nicht kongruent. Am 1. Juli 1958 trat das „Gesetz über die Gleichberechtigung von Mann und Frau auf dem Gebiet des bürgerlichen Rechts“ in Kraft. Von 1958 bis 1977 war die Frau laut Paragraph 1356 des Bürgerlichen Gesetzbuchs (BGB) berechtigt, erwerbstätig zu sein, soweit dies mit ihren Pflichten in Ehe und Familie vereinbar war. Die Bewertung über diese Voraussetzung oblag dem Ehemann. Er konnte die Erlaubnis zum Arbeiten geben und Arbeitsverträge ohne die Zustimmung seiner Ehefrau eigenständig kündigen. Bis 1977 galt die „Hausfrauenehe“ als gesetzliches Leitbild, was durch die Eherechtsreform aufgegeben wurde.

hat Geschlecht bislang als Querschnittsthema in der Supervisionsweiterbildung keinen Platz? Wie wird stattdessen in der Supervision die soziale Wirklichkeit interpretiert und welche Wissenssysteme sind hierfür bedeutsam?

Dafür ist die Forschungsfrage zu beantworten, ob und inwieweit zwischen feministischem Erkenntnisinteresse sowie geschlechterdemokratischen Interessen und den die Profession Supervision bestimmenden Diskursen ein Widerspruch bzw. ein Anachronismus besteht. Das Erkenntnisinteresse liegt somit darin, mögliche Ausschließungen zwischen dem supervisorischen Wissenssystem und dem geschlechterreflexiven Wissenssystem zu eruieren.

Wenn es zu untersuchen gilt, wie Supervisor\*innen denken, ist der in den supervisorischen Fachzeitschriften geführte Fachdiskurs neben Forschungsarbeiten einzubeziehen, denn zu großen Teilen bildet sich der aktuelle Fachdiskurs in der Supervisionsfachwelt hier ab. In der Forschungsarbeit wird der in der Supervision im Zeitraum von 1979 bis 2021 geführte Diskurs analysiert. Einbezogen werden dabei Diskurse zur Supervision und zum Coaching, da diese als benachbart aufgefasst werden und zwar hinsichtlich der Bedeutung der Kooperation und des Fallverstehens.<sup>4</sup> Im Weiteren sind die berufspolitischen Aktivitäten einzelner Protagonist\*innen für eine Implementierung von Gender-Mainstreaming in die Supervision und die Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V. (DGSv) zu berücksichtigen.

Die Arbeit soll einen theoretischen Beitrag zur Supervisionsforschung leisten, indem sie neben Forschungsarbeiten zur Genderperspektive in der Supervision den geführten supervisorischen Fachdiskurs zum Thema zusammenführt, analysiert, systematisiert und dessen Verortung in der Supervisionsforschung bestimmt. In erster Linie will die Arbeit aber auf die Notwendigkeit der Bereitstellung sozialwissenschaftlichen Wissens für die soziale und klinische Praxis der Supervision aufmerksam machen.<sup>5</sup>

---

4 Sowohl im Forschungsstand als auch in den Beiträgen in den Fachzeitschriften, die den Datenkorpus, d. h. die Gesamtheit der dem Forschungsprojekt zugrundeliegenden Daten bilden, wird seit den 1990er Jahren auch Coaching als arbeitsbezogenes Beratungsformat thematisiert. Die DGSv hat auf ihrer Mitgliederversammlung im Jahr 2016 entschieden, ihren Namen in „Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e. V.“ umzubenennen.

In der Fachliteratur wird darauf hingewiesen, dass eine Gleichsetzung von Supervision und Coaching aufgrund der unterschiedlichen Entwicklungslinien, Zielgruppen und Images der beiden Formate kritisch infrage zu stellen ist. Insbesondere im Hinblick auf die Professionsentwicklung beider Beratungsformate wird als Erfordernis eine Klärung der bestehenden begrifflichen Unschärfe benannt. Bezüglich der geführten Debatte um eine Abgrenzung von Supervision und Coaching wird an dieser Stelle auf Publikationen wie die von Astrid Schreyögg (2003, [2009] 2017, 2013), Annemarie Bauer (2004), Rolf Haubl (2008), Frank Austermann (2013), Annette Quidde (2014), Katharina Gröning (2014b, 2016a), Hans-Peter Griewatz, Ronny Jahn, Philip Krüger und Christoph Leser (2020) verwiesen.

5 Anlass für die Themenwahl der Forschungsarbeit bildet eine erste Auseinandersetzung der Verfasserin mit der Thematik im Rahmen ihrer Masterthesis mit dem Titel „Gendergebundene Arbeitsverhältnisse im Wandel der Berufssysteme und die Konsequenzen für Supervision.“

## 1.3 Problemaufriss

Der nun folgende Problemaufriss wird mittels vier Dimensionen aufgespannt. Hierbei werden Thesen aufgestellt, die durch eine Rezeption von Fachliteratur aus Disziplinen, die weitgehend außerhalb der Supervisionsforschung liegen, belegt werden. Dabei wird Supervision als Feld und als soziales Milieu in den Blick genommen. Die Supervisionsforschung und die Veröffentlichungen in den Fachzeitschriften haben bislang wenig in einer kritisch-reflexiven Form die Frage des supervisorischen Feldes und Milieus aufgegriffen. Mehr hat sich die Supervision mit strategischen Fragen befasst, wie sie sich in Feldern, vor allem in ökonomischen, platzieren kann (s. Kapitel 4.1.2 und 4.2.2).

### 1.3.1 Supervision als weibliche Praxis

Obwohl Supervision mehrheitlich eine weibliche Praxis ist, in der Frauen die Mehrheit der Supervisor\*innen stellen, und in der ebenfalls mehrheitlich jene supervidiert werden, die in klassischen feminisierten Berufen arbeiten, fehlt die Reflexion der beruflichen Geschlechterverhältnisse und die hierin enthaltene Arbeitsteilung im Hauptstrom des supervisorischen Diskurses.

Zudem ist die starke feminisierte Verortung der Supervision nicht nur im Verhältnis Supervisand\*in und Supervisor\*in von Bedeutung, sondern sie reicht bis tief in die Klient\*innenbeziehung hinein und betrifft zentral die Dimension des supervisorischen psychodynamischen Verstehens, insbesondere in der Fallsupervision.

---

Erkenntnisgewinn und mögliche Anwendung von ‚Erinnerungsarbeit‘ als sozialpsychologisch-biografisches Forschungsinstrument für eine geschlechterreflexive Supervision“ (Bredemann 2015a). Ziel der Qualifikationsarbeit war die Weiterentwicklung des „Bielefelder Prozessmodells der reflexiven Supervision“ (u. a. Leuschner 1988, Gröning 2013b) im Hinblick auf dessen geschlechterreflexive Hermeneutik.

Das Bielefelder Prozessmodell ist ein ursprünglich von Gerhard Leuschner entwickeltes, auf Louis Lowy und Wilhelmina „Cora“ Maria Baltussen zurück gehender Ansatz (s. Leuschner 1993: 7 ff.; Wittenberger 1984: 3 ff.; Leinfelder 1998: 22 ff.; Lehmenkühler-Leuschner 1993: 8 ff.; Lehmenkühler-Leuschner/Leuschner 1997: 48 ff.; Zimmer-Leinfelder 2012: 1 ff.). Als Studiengangsleiterin des „Weiterbildenden Masterstudiengangs Supervision und Beratung“ an der Universität Bielefeld hat Katharina Gröning (2013b, 2014b, 2016a) Leuschners Konzept weiterentwickelt und sozialwissenschaftlich fundiert.

Im Rahmen der Masterthesis werden von der Verfasserin zwei sozialwissenschaftliche theoretische Verstehenszugänge für eine geschlechterreflexive Supervision dargestellt und miteinander verknüpft: Der Ansatz der symbolischen Ordnung – insbesondere der symbolischen Gewalt als subtile Form der Herrschaftsausübung – im Sinne der Theorien von Pierre Bourdieu (u. a. Bourdieu 1993, 2005b) und die Aneignung von Zweigeschlechtlichkeit als Verleiblichung von Herrschaft im Sinne der Theorien von Frigga Haug und Mitforscherinnen (u. a. Haug 1980, 1990, 1991, 1999, Haug/Hauser 1983). Die Disserationsschrift setzt an dem in der Masterthesis (Bredemann 2015a) formulierten Plädoyer für eine geschlechterreflexive Supervision an.



Die Annahme, dass Supervision eine weibliche Praxis bildet, lässt sich empirisch belegen durch das Geschlechterverhältnis der Mitglieder der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V. (DGSv). Die DGSv ist ein Berufs- und Fachverband für Berater\*innen, Supervisor\*innen und Coach\*innen und vertritt deren fachliche und berufspolitische Interessen. Das Kernkonzept der DGSv ist Supervision, ihr Bezugsrahmen ist die Arbeitswelt. Die DGSv setzt auf ein breites Spektrum an Beratungsformen. Diese unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Bezugstheorien und Methoden, ihrer Beratungsziele, wie z. B. Supervision, Coaching und Organisationsberatung, und der anvisierten Nutzenden, wie z. B. Mitarbeitende, Führungskräfte, Arbeitsteams, Organisationen und Unternehmen. Von den insgesamt 4469 natürlichen Mitgliedern der DGSv sind der Kategorie „weiblich“ 2969, der Kategorie „männlich“ 1500 der Mitglieder zugeordnet (Angabe DGSv-Geschäftsstelle 16.12.2021).

Die Annahme, dass mehrheitlich Supervision in Arbeitsfeldern durchgeführt wird, die empirisch weiblich dominiert<sup>6</sup> sind, und Supervision daher als weibliche Praxis zu verstehen ist, ist mittels einer Generalisierung bzw. Schätzung über Nutzende des Beratungsangebotes zu belegen. Im Jahr 2020 führte die DGSv bei ihren Mitgliedern eine groß angelegte Studie durch, an der sich insgesamt 1267 Mitglieder beteiligten, was einer Quote von 29,5 % entspricht. Ziel der Studie war die Unterstützung und Verbesserung der Aktivitäten der DGSv und ihrer Öffentlichkeitsarbeit. Mittels der Befragung wurden Informationen über die Zusammensetzung des Verbandes, Strukturdaten und Kennzahlen zu Umfang, Form und Ausgestaltung der beraterischen Tätigkeiten der Mitglieder des Verbandes erhoben. Im Rahmen der Studie wurde erfragt, in welchen Branchen die Mitglieder Beratungsumsätze erzielen. Ergebnis war, dass 82,7 % der Mitglieder Umsätze in der „Sozialen Arbeit“, 76,7 % im Bereich „Kindheit, Jugend und Familie“ und 68,7 % im „Gesundheitswesen“ erwirtschaften. Als weitere Branchen werden „Bildung und Wissenschaft“ mit 54,4 %, „Kirchen und Religionsgemeinschaften“ mit knapp unter 53 %, „Öffentliche Verwaltung“ mit 46 % und „Beratung und Consulting“ mit 30 % benannt. Weitere Branchen, in denen Beratungsaufträge durchgeführt werden, folgen mit deutlichem Abstand, wie z. B. die Arbeitsgebiete „Industrie- und Maschinenbau“ (8,5 %), „IT, Internet, Telekommunikation“ (7,5 %), „Automobilindustrie“ (5,4 %) und „Banken und Versicherungen“ (7,2 %).<sup>7</sup> Die Untersuchungsergebnisse belegen eine deutliche Dominanz der Durchführung und Nutzung von Supervision im Sektor der sozialen Dienstleistungen, einer Branche, in denen Frauen gegenüber Männern die

---

6 Frauen- und männerdominiert sind laut der Sachverständigenkommission des zweiten Gleichstellungsberichtes der Bundesregierung (BMFSFJ 2017) alle Berufe mit einem Anteil an Frauen bzw. Männern von 70 % an allen Beschäftigten.

7 Aufgrund der Option der Mehrfachantworten ergibt sich ein Gesamtprozentsatz von 571,8 %.

Mehrzahl der Beschäftigten bilden (vgl. DGsv Homepage „Mitgliederbefragung 2020“, Stand 06/2021: 13 f.).<sup>8</sup>

Im Weiteren ist die Annahme, dass Supervision eine weibliche Praxis ist, mittels der Datenbank der DGsv, namens „Berater-Scout“<sup>9</sup>, abzusichern. Im Rahmen ihrer diskursgeschichtlichen Forschungsarbeit zur Fallsupervision belegt Monika Althoff (2020) die Bedeutung der Fallsupervision für die Supervision mit Daten des „Berater-Scouts“ der DGsv (vgl. ebd. 2020: 16 f.). Dieser empirische Bezug, den Althoff (2020: 15 ff.) als Beleg für die Relevanz von Fallsupervision anführt, ist auch für diese Arbeit von Bedeutung, denn durch ihn wird die Relevanz und das Erfordernis eines habitusreflexiven und damit geschlechterreflexiven Verstehens für die (Fall-)Supervision aufgezeigt.<sup>10</sup>

Eine weitere, ebenfalls von der DGsv in Auftrag gegebene Studie, die auch Althoff (2020) heranzieht, dient auch hier der Belegführung. Im Rahmen der in Berlin durchgeführten Studie wurden Organisationen und Unternehmen, die Supervision und Coaching nutzen, nach Zielen von arbeitsbezogener Beratung befragt. Dafür wurden Fragebögen an 815 Organisationen im Non-Profit-Bereich versendet. Die Rücklaufquote betrug 220 (27 %) (vgl. Görtler 2011). Die befragten Organisationen benannten als wichtigstes Ziel der Supervision die „Kompetenzverbesserung in der Arbeit mit den Klient/innen“ (ebd.: 36) mit 61 %.<sup>11</sup> Althoff (2020: 17) schließt aus den Ergebnissen der Studie, dass die Supervision als ein reflexives Beratungsinstrument durch Fallarbeit und Fallreflexion zur Kompe-

---

8 Dieser Befragung ist im Jahr 2009 eine erste groß angelegte, von der DGsv in Auftrag gegebene Studie vorausgegangen: die „MODUS Studie 2009“. Ergebnis der Untersuchung war, dass mehr als 80 % der Mitglieder Umsätze im „Gesundheits- und Sozialwesen“ und 57 % im Arbeitsbereich „Erziehung und Unterricht“ erzielten (vgl. MODUS Bamberg 2009: 19).

9 Mittels der Datenbank offeriert die DGsv Interessent\*innen für Supervision und Coaching die Möglichkeit, für unterschiedliche Beratungsanliegen qualifizierte und zum Beratungsanliegen passende Supervisor\*innen oder Coach\*innen zu finden. In der Datenbank registrierte Mitglieder der DGsv sind mit ihrem Beratungsprofil erfasst. Nach Feldern wie Ort, Branchen und Beratungsanliegen können die Profile der Berater\*innen gefiltert abgerufen werden.

10 71 % der in der Datenbank registrierten Mitglieder der DGsv geben an, dass sie Fallbesprechungen bzw. Fallsupervision anbieten (vgl. Althoff 2020: 16). „Von 4.724 Mitgliedern der DGsv im August 2018 haben 2.274 Mitglieder das Profil für die Berater\*innen-Suche ausgefüllt. Von diesen 2.274 Mitgliedern haben 1.610 Mitglieder (71 %) entweder in der Rubrik ‚Beratungsanliegen‘ die Kategorie ‚Fallbesprechungen‘ oder in einem freien Textfeld ‚Fallsupervision‘ als Arbeitsschwerpunkt angegeben. [...] In der Rubrik ‚Beratungsanliegen‘ sind auf der Webseite 22 Supervisionsanliegen aufgezählt, aus denen die DGsv-Mitglieder sieben für ihr Profil auf der Webseite auswählen können. [...] ‚Fallbesprechungen‘ [wird] nach ‚Teamentwicklung‘ und ‚Berufsrolle‘ am dritthäufigsten genannt [wird].“ (ebd.: 16) Damit benennen knapp drei Viertel der im „Berater-Scout“ eingepflegten DGsv-Mitglieder Fallbesprechungen als Thema bzw. als Themenschwerpunkt ihrer supervisorischen Arbeit (vgl. ebd.).

11 Als andere Ziele wurden angegeben: Klärung von Konflikten (53 %), Entwicklung von Rollen (44 %), Reflexion von Arbeitsbeziehungen (41 %), qualifizierte Bewältigung von Stress (32 %), Prävention von Konflikten (31 %), bessere Kooperation (31 %), nicht die Organisationsziele sind relevant (19 %), Erhaltung von Mitarbeitenden-Motivation (16 %), Kompetenzentwicklung (16 %) und andere Ziele oder keine Angaben (9 %) (vgl. Görtler 2011: 36).

tenzerweiterung in der professionellen Arbeit führt und von Organisationen aus dem sogenannten Non-Profit-Bereich genau mit dieser Zielsetzung der Weiterentwicklung persönlich-beruflicher Kompetenzen angefragt und eingesetzt wird.

Mittels der hier herangezogenen empirischen Daten wird die Annahme abgesichert, dass das Arbeitsfeld der Supervisand\*innen und die Lebenswelt der Klient\*innen, mit denen die Supervisand\*innen arbeiten, d. h. der Gegenstand, der supervidiert wird, stark von Frauen als Praktikerinnen geprägt ist. Dazu gehören beispielsweise Arbeitsbereiche wie die Pflege, die Kinder- und Jugendhilfe und die Soziale Arbeit. Als Paradoxon ist festzustellen, dass diese Felder trotz hoher Feminisierung Orte männlicher Herrschaft sind. Helga Ostendorf (2005) hat in ihrer Dissertationsschrift berufliche Felder bestimmt und Allokationen und Widersprüche von feminisierter Praxis und gleichzeitig männlich dominierten Feldern festgestellt. Sie hat unter anderem herausgefunden, dass es weniger entscheidend ist, dass und wie viele Frauen in einer Organisation beruflich tätig sind, sondern vielmehr, *was* und *wieviele* Frauen dort tun. Es geht also um die Frage der im Feld herrschenden Machtverhältnisse (vgl. Ostendorf 2005). Dass empirisch wenig Männer in dem Feld der Sozialen Arbeit, Gesundheitspflege und der Supervision arbeiten, ist Ausdruck symbolischer Gewalt bzw. männlicher Herrschaft (vgl. Bourdieu 2012).

Zudem ist nachfolgend (s. Kapitel 1.3.4) mit Blick auf den hohen Frauenanteil in der DGSv-Mitgliedschaft die Frage zu beantworten, warum sich Männer aus dem Feld der Supervision zurückziehen.

Als eine weitere Annahme ist zu belegen, dass die starke feminisierte Verortung der Supervision Einfluss nimmt auf das Verhältnis Supervisand\*in und Supervisor\*in. Auch im supervisorischen Arbeits- und Beziehungsraum werden traditionelle Geschlechterrollenbilder und Selbstbilder von Frauen und Männern wirkungsmächtig, die die inhaltliche Arbeit, die Qualität sowie das Ergebnis bzw. den Erfolg der Beratung beeinflussen. Somit sind spezifische Übertragungsdynamiken, die jeweilig (unbewusst) an der Zugehörigkeit zu einem sozialen Geschlecht orientiert sind, in der Supervision, wie in jeder Form von Interaktion, zu reflektieren (vgl. u. a. Bauer/Gröning 1995, Rohr 1999a, 2000a, 2000b, Scheffler 2005, Schigl 2016b).

Die feminisierte Verortung der Supervision erschöpft sich aber nicht in der Beziehung zwischen Supervisor\*in und Supervisand\*in. Sie nimmt zudem Einfluss auf die Klient\*innenbeziehung und das Fallverstehen. In der Fallsupervision geht es für die supervidierende und die supervidierte Person um das Verstehen der Denk-, Wahrnehmungs- und Handlungsweisen von Menschen vor dem Hintergrund der sozialen Ordnung, in der sie agieren und reagieren. Auf die Ebene des Falles bzw. der Klient\*innen fokussiert, liegt das Ziel der Supervision darin, mehr und besser zu verstehen. Hierbei sind neben einem seelischen ein soziales und lebensweltliches Verstehen und dessen Interdependenzen in Bezug auf die Klient\*innen in den Blick zu nehmen (vgl. Gröning 2015d: 103 ff.). Am Fall und

an seinem Verlauf werden Geschlechterverhältnisse<sup>12</sup> sichtbar, was ein reflexives Verstehen der Vergesellschaftungsprozesse von Frauen und Männern erforderlich macht. Dies ist sowohl eine professionelle als auch eine ethische Anforderung an die Supervision und ihr Wissenssystem. (Auch) Vor dem Hintergrund dieses Begründungszusammenhangs wird die Relevanz der Berücksichtigung der Geschlechterperspektive in der supervisorischen Diagnose und Intervention erkennbar.

### 1.3.2 Supervision als soziales Milieu: Zur Intersektionalität von Milieu und Geschlecht in Sozialer Arbeit und Supervision

Ein weiterer Ausgangspunkt der Arbeit ist, dass das Milieu, aus dem Supervisand\*innen und Supervisor\*innen mehrheitlich stammen, eines der „bildungsbürgerlichen Volksmilieus“ (vgl. Vester et al. [1993] 2001)<sup>13</sup> ist. Hier finden sich

- 
- 12 Der Begriff „Geschlechterverhältnisse“ verweist als semantische und soziale Markierung auf eine Konstellation, die u. a. Carol Hagemann-White (2011) als Kultur der Zweigeschlechtlichkeit beschrieben hat (Hagemann-White 2011: 444). Das Verhältnis der Geschlechter zueinander ist darin eingefasst. Dieses ist nicht ausschließlich ein jeweilig individuelles Verhältnis, sondern zugleich ein gesellschaftlich vielfältig und wirksam institutionalisiertes (vgl. Becker-Schmidt/Knapp 2000: 39 ff.). Es wurzelt in der historisch hervorgebrachten Arbeitsteilung der Geschlechter.
- 13 Mit dem Begriff der „bürgerlichen Volksmilieus“ wird Bezug genommen auf den Ansatz der typenbildenden Mentalitäts- und Milieuanalyse, besser bekannt als Milieuanalyse. Dieser wurde insbesondere von Michael Vester et al. entwickelt. Seit 1987 ist der Ansatz auf Grundlage von umfangreichen qualitativen und repräsentativen Untersuchungen entstanden (Methoden und Ergebnisse in: Vester et al. [1993] 2001, Vögele/Bremer/Vester 2002, Entwicklung der Typologie im Überblick zusammenfassend beschrieben in: Bremer/Lange-Vester 2014). Vesters et al. Studien knüpfen insbesondere an die Forschungsarbeiten von Bourdieu, der englischen Cultural Studies und des Sinus-Instituts an. Die Forschungsarbeit macht eine Differenzierung und Pluralisierung früherer Klassenstrukturen erkennbar. In der „Landkarte der sozialen Milieus“ (Forschungsgruppe Habitus und Milieu Prof. Dr. Michael Vester 2012: 2, Abb. 1) lassen sich fünf große „Traditionslinien“ sozialer Milieus unterscheiden. Die *erste und zweite Traditionslinie* bilden die oberen bürgerlichen Milieus, die Milieus des Eigentums, der institutionellen Herrschaft und der höheren Bildung. Es handelt sich dabei um die sozialen Akteure, die die führenden Berufsstellungen einnehmen und einen distinkten Habitus aufweisen. Den oberen Milieus kommt eine führende Rolle in der Gesellschaft zu. Sie kultivieren einen distinkten Geschmack und Lebensstil. Die oberen bürgerlichen Milieus differenzieren sich selbst in eine Traditionslinie der institutionellen Macht und eine Traditionslinie der Bildung. In die Traditionslinie der Bildung bzw. der „Akademische[n] Intelligenz“ (ebd.) ist das bildungsbürgerliche Milieu zu verorten. Im Weiteren ermitteln Vester et al. einen „Ableger“, der sich aus beiden Traditionslinien speist, das Milieu einer „Kulturelle[n] Avantgarde“ (ebd.). Über einen langen Zeitraum wurde diese soziale Lage vom „Linksalternativen Milieu“ (ebd.) eingenommen. Trotz dieser inneren Differenzierungen sind sich die Klassenfraktionen der ersten und zweiten Traditionslinie in ihren Politiken sozialer Schließung (Weber [1922] 2008) einig, was wenig Akzeptanz und Anerkennung sozialer Neuaufsteiger beinhaltet. Mittels der

latent Kulturen der in der Sozialen Arbeit verbreiteten „sozialen Mütterlichkeit“ (Salomon 1917) ebenso wie Merkmale beruflicher Ungleichheit frauenspezifischer Arbeitsplätze (Teilzeitarbeit, befristete Arbeit etc.). Dies bildet eine strukturelle Barriere für die Berücksichtigung der Frage der Geschlechtergerechtigkeit in der Supervision.

Diese Annahme ist mittels zweier Argumentationslinien zu belegen: Supervision ist als ein soziales Aufstiegsprojekt zu verstehen, das erstens mit einer Erhöhung von Status, Anerkennung und Entlohnung verbunden ist. Zweitens ist Supervision als soziales Aufstiegsprojekt auch im Sinne der Lösung eines habituellen Kernkonfliktes in der Sozialen Arbeit zu diskutieren.

## **1 Supervision als soziales Aufstiegsprojekt in Verbindung mit einer Erhöhung des Status, der Anerkennung und der Entlohnung**

Die Verfasserin der vorliegenden Arbeit geht von einem Phänomen der Restauration eines traditionellen Geschlechterleitbildes in der Supervision aus, das sich durch feldspezifische Einstellungen und Wissenssysteme, die vornehmlich psychologisch-klinisch akzentuiert sind (s. Kapitel 1.3.3), fortschreibt.

Es wird angenommen, dass mit den Aufstiegswünschen angehender Supervisor\*innen (Sozialarbeitende als Semi-Professionelle) in die soziale Gruppe der professionellen Berater\*innen (das Milieu der psychoanalytisch arbeitenden Ärzt\*innen und Therapeut\*innen, zudem aber auch das Milieu der Führungskräfte) in den 1960er/70er Jahren eine habituelle Anpassung an Denkweisen, die in dem angestrebten Milieu verankert sind, verbunden ist. Im Prozess des sozialen Aufstiegs werden die feldspezifischen Wahrnehmungs-, Denk- sowie Handlungsweisen und die theoretischen Wissenssysteme von den angehenden Supervisor\*innen inkorporiert. Dieser Prozess schließt damit auch die Aneignung bzw. Inkorporation bürgerlichen Denkens, bürgerlicher Werte und Normen und den damit verbundenen Geschlechterrollenbildern, Wissenssystemen und Handlungspraxen mit ein. Eine zentrale Bedeutung kommt dabei der Supervisi-

---

Trennlinie der Distinktion grenzen sich die Akteure der oberen Traditionslinien durch Geschmack und Schließungen gegenüber den „gewöhnlichen“ Milieus und ihrer Massenkultur ab. Privilegierungen in der Bundesrepublik entstehen maßgeblich mittels subtiler Selektionsmechanismen qua Habitus, die auch als informelle Zugangsbarrieren im Bildungssystem wirken. Sozialer Aufstieg ist ein zentrales Thema der Angehörigen der oberen bürgerlichen Milieus, da sie durch Bildung bzw. Statuskonkurrenz höhere Berufsstellungen erreichen. Die *zweite und dritte Traditionslinie* bilden die „respektablen“ Volks- und Arbeitermilieus, die sich oberhalb der Trennlinie der Respektabilität befinden. Sie verbindet ihr Streben nach sozialer Anerkennung und geachteten, stetigen Lebensweisen. Ein sozialer Aufstieg vom Karrieretypus ist für Angehörige der mittleren Volksmilieus nicht zentral. Die unterprivilegierten Milieus, die die *fünfte Traditionslinie* bilden, ringen am stärksten um den Anschluss an die respektable Gesellschaft (vgl. Forschungsgruppe Habitus und Milieu Prof. Dr. Michael Vester 2012: 2 ff., Vester et al. [1993] 2001).



onsweiterbildung als Institution zu, hier insbesondere dem gruppendynamischen persönlichen und biografischen Lernen.

Angenommen wird, dass nach Inkorporation des feldspezifischen und des therapeutisch-klinischen Wissens und Denkens, dieses den Rahmen bildet, in dem Geschlechterthemen verstanden werden. In den Fokus der Supervision gelangen dann zwar die gesellschaftlichen Modernisierungsprozesse und deren Anforderungen an das Individuum, z. B. mehr Beruflichkeit und Karriere, dies jedoch ohne aufklärenden und emanzipatorischen Anspruch.

Diese Annahme ist zum einen mit der Geschichte und den Entwicklungslinien der Supervision in Deutschland seit den 1960er Jahren mit dem Fokus auf die Supervisionsweiterbildung zu begründen. Der Einfluss der Kirchen, insbesondere der katholischen Kirche sowohl in der Geschichte und Entwicklung der Sozialen Arbeit und der Supervision als auch bei der Bestimmung des Feldes, in dem Supervision durchgeführt wird (zumeist christlich geprägte Sozialmilieus, die in den 1960er Jahren die soziale Dienstleistungsarbeit in den Wohlfahrtsverbänden bestimmten), sind hierbei einzubeziehen. Diese Berücksichtigung ist insbesondere in Bezug auf das Frauenbild sowohl in der Sozialen Arbeit als auch in der Supervision zentral.

Zum anderen ist die Annahme mit den sozialwissenschaftlichen Theorien des sozialen Raums und des Habitus von Pierre Bourdieu (1993, s. nachfolgenden Exkurs) zu begründen. Die Aussage, dass das bürgerliche Denken und die Wissenssysteme im sozialen Aufstiegsprozess vom *sozialen Akteur* sich anzueignen bzw. zu inkorporieren ist, führt zu der Annahme, dass während der Supervisionsweiterbildung nicht Reflexion, sondern „symbolische Gewalt“ (Bourdieu 1993, s. Exkurs in Kapitel 4.1.4) zum Tragen kommt. Habituelle Aspekte, der Erwerb eines dem Feld der Supervision *passenden* Berater\*innenhabitus, stehen damit im Vordergrund. Diese Prozesse vollziehen sich in latenter Weise. Explizit gilt (auch) für die Supervision Geschlechterdemokratie.

### **Einfluss der Kirchen auf die Soziale Arbeit und die Supervision**

Die Supervision hat sich im Kontext der Sozialen Arbeit – neben ihrer Entwicklungslinie in der Psychoanalyse (s. zum Stellenwert der Psychoanalyse als Theoriegebäude für die Supervision u. a. Weigand 1990, Bauriedl 1993, Belardi 1998, Gaertner 1999, Steinhardt 2007) – entwickelt.<sup>14</sup>

---

14 Supervision wird in der vorliegenden Arbeit in ihrer engen und unauflösbaren Verbindung mit der Profession der Sozialen Arbeit verstanden. Ohne die Soziale Arbeit und deren Entwicklungsgeschichte, Theorien und Konzepte, inklusive deren vergeschlechtlichten und vergeschlechtlichenden Arbeitsfeldern und Geschlechterbildern, ist die Berücksichtigung bzw. die Nichtberücksichtigung der Geschlechterthematik im Rahmen der Sozialen Arbeit und der Supervision nicht zu verstehen. In der Fachliteratur besteht weitestgehend Konsens darüber, dass der Ursprung der Supervision im angloamerikanischen Raum im Rahmen der Entwicklung der Sozialen Arbeit in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts liegt (vgl. Kadushin 1990,

Das Gleichnis des barmherzigen Samariters (Lukasevangelium 10, 30–34) wird in der christlichen Kirche bis in die Gegenwart hinein oft als Ursprung für die Soziale Arbeit angesehen (vgl. Müller [1988] 2013: 11 ff., Rauschenbach 1999: 157 f.), auch, wenn gravierende exegetische Argumente dagegen sprechen (vgl. u. a. Ernst 1994: 259 ff.). In Verbindung mit den Seligpreisungen der Bergpredigt von Jesus (Matthäusevangelium 5, 1–11) und weiteren Aussagen werden (gelebter) Glauben und (professionelles) Helfen miteinander verbunden und theologisch begründet (vgl. Engelke/Spatscheck/Borrmann 2016: 33 f.). Die Bibel als normative Grundlage kirchlichen Handelns beinhaltet insbesondere eine spezifische Option für *die Armen*. Der Einsatz und das Eintreten für *die Armen* und die Bekämpfung von Armut sind Kern und zugleich Fokus kirchlicher sozialer Arbeit (vgl. Schäfer 2010).

Die Kirchen haben großen Einfluss auf die Institutionalisierung der Sozialen Arbeit genommen. Dieses zeigt unter anderem Gerhard K. Schäfer (2010) in seinem historischen Beitrag auf, in dem er die Anfänge kirchlich-sozialer Arbeit im 19. Jahrhundert und ihre grundlegenden Entwicklungen bis ins 20. Jahrhundert hinein beschreibt. Erkennbar wird dabei, dass konfessionelle Soziale Arbeit seit dem 19. Jahrhundert von der Inneren Mission bzw. dem Diakonischen Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland und dem Deutschen Caritasverband der Katholischen Kirche wahrgenommen wird. Die Geschichte und Entwicklung der beiden Wohlfahrtsverbände ist zum einen mit den jeweiligen Kirchen und kirchlichen Milieus und zum anderen mit der Formierung und den Transformationen des Wohlfahrtsstaates verwoben (vgl. Schäfer 2010: 352).<sup>15</sup>

---

Steinhardt 2007: 32 ff., Pühl 2009: 13, Müller 2012: 17 ff., Belardi 2013: 18 ff.). Als weitere Entwicklungsstränge für die Supervision sind neben der Sozialen Arbeit und der Psychoanalyse die an niederländischen Ausbildungen orientierte Andragogische Supervision, die den Lehr- und Lernaspekt präferiert, und die Supervisionskonzepte mit gestalttherapeutischen oder psychodramatischen Wurzeln zu benennen. Die systemische Supervision spielte ab Ende der 1980er Jahre eine Rolle.

- 15 Historisch gesehen bildeten die Lösung der sozialen Frage und die Lösung der Frauenfrage zentrale Voraussetzungen für die Entwicklung der Sozialen Arbeit in Deutschland. Die Industrialisierung, die nach einer Lösung der sozialen Frage (als ihre Schattenseite) verlangte, führte zu der Einsicht, dass die Fürsorge qualifizierter und systematisierter in Form eines sozialen Fürsorgesystems ausgeübt werden musste. Traditionelle kommunale Armenpflege und ihre ehrenamtlichen Helfer\*innen waren mit der Linderung der stetig wachsenden Not des Proletariats überfordert (vgl. Hering/Münchmeier 2014: 29 ff.). Die Geschichte der Sozialen Arbeit in Deutschland trifft im Weiteren mit der Initiative der bürgerlichen Frauenbewegung seit den 1860er Jahren zusammen. Frauen waren zu Beginn des 19. Jahrhunderts rechtlich ausgeschlossen von der aktiven Teilhabe an zivilgesellschaftlicher Entwicklung. Unter Strafandrohung war es ihnen bspw. verboten, auf Partei- und Vereinskundgebungen Meinungsäußerungen zu tätigen und Reden zu halten. Ausschließlich Männern oblag die Gestaltung des sozialen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Lebens. Eine Forderung der bürgerlichen Frauenbewegung war, den Frauen eine Wahlfreiheit zwischen Familie und Berufstätigkeit zu erschließen. Ziel war die Öffnung weiterer Berufsfelder für Frauen neben denen der Gouvernante und der Privatlehrerin. Mit der Konzipierung der Sozialen Arbeit für Frauen war das Erlernen eines

Hierbei ist das Frauenbild, das die Kirche entworfen hat, von Relevanz: Die Kirche hat bewusst ein positives, charismatisches Frauenbild in Gestalt der *heiligen Jungfrau Maria* entworfen und eine hochkultivierte Marienverehrung initiiert und stabilisiert.<sup>16</sup> Reinheit, Unschuld, Selbstlosigkeit, Nicht-Begehren, Hingebungs- und Aufopferungsbereitschaft gehören zu den Charakteristika und Fähigkeiten dieses Entwurfes von Weiblichkeit. Hierbei handelt es sich um ein Frauenbild, das bis hinein in die christliche Liebestätigkeit des Mittelalters zurückzuverfolgen ist (vgl. Hege 1985: 19 ff.). Zu dem *naturgegebenen Wesen* der Frau wurde das Helfen, Heilen und Trösten gezählt. Frauen wurden damit für den Beruf der Armenhelferinnen und Fürsorgerinnen als prädestiniert erachtet (vgl. Hering/Münchmeier 2014: 53 f.). Die Soziale Arbeit als Frauenberuf wurde seit der Jahrhundertwende nicht nur zu einem Bestandteil des Wohlfahrtssystems, sondern zu dessen Grundlage (vgl. ebd.: 55 f.).

Ende der 1960er/Anfang der 1970er Jahre ist die Supervisionsweiterbildung unter kirchlicher Trägerschaft mit der Akademie für Jugendfragen in Münster (unter Trägerschaft des Jugendhauses Düsseldorf [BDKJ] und des Deutschen Caritasverbandes), der Diakonischen Akademie in Stuttgart und dem Burckhardthaus Gelnhausen (beide unter Trägerschaft der evangelischen Kirche) auf den Weg gebracht worden. Daneben gehörten die Akademie für Jugend- und Sozialarbeit des Deutschen Vereins in Frankfurt und die Victor-Gollancz-Stiftung in Hamburg sowie Berlin zu den ersten Weiterbildungsstätten für Supervision (vgl. Leuschner/Weigand 2011: 40 f., Lippenmeier 2011: 9, Lohl 2014: 118).

Im Weiteren bestand eine Verbindung der Supervision zur Pastoralpsychologie. Innerhalb der Kirchen fand in dieser Epoche das Projekt der Öffnung der Theologie für die Psychologie und Gruppendynamik ihren Anfang. Priester sollten verpflichtet werden, eine Ausbildung zum Gruppendynamiker zu machen, dieses jedoch in eigenen Akademien, auf die institutioneller Zugriff gegeben war. Supervision wurde als moderne Form der Ausbildung und des institutionellen Lernens wertgeschätzt. Jedoch wurden Psychologie, Modernisierung und Reform nur so weit toleriert und einbezogen, wie es die Institution mit ihrem Leitbild und ihren Praxen nicht irritierte. Durch die Supervision sollte die Arbeitspraxis der Supervisor\*innen vielmehr stabilisiert denn hinterfragt werden (vgl. Honer 1999: 136 f., Gröning 2013b: 108).

---

Berufes, die Ausübung einer sinnhaften Beschäftigung, die nicht ausschließlich ehrenamtlich geleistet wurde und der Erwerb eines bescheidenen Status, ohne die eigene „Weiblichkeit“ gesellschaftlich und persönlich infrage zu stellen bzw. diese verleugnen zu müssen, verbunden (vgl. ebd.: 53 ff.).

16 Demgegenüber stand die Konstruktion der Hexe. Das von dem Mann als gefährlich erlebte und verdrängte Weibliche wird auf reale Frauen projiziert und in ihnen als Hexe bekämpft. Hexe wird damit zum Inbegriff negativer Weiblichkeit (vgl. Hege 1985: 42 ff., Rohde-Dachser 1997: 275, Honer 1999: 144).



Festzustellen ist damit, dass für die Institutionalisierung der Supervision in Deutschland der Einfluss der Kirchen (mit-)entscheidend war. Es wird erkennbar, dass die zumeist christlich geprägten Sozialmilieus, die in den 1960er Jahren die soziale Dienstleistungsarbeit in den Wohlfahrtsverbänden geprägt haben, in denen Supervision in ihren Anfängen in Deutschland durchgeführt wurde, damit auch das Feld der Supervision bestimmt haben.

Von den heute insgesamt 33 von der DGsv zertifizierten Weiterbildungen und anerkannten Studiengängen für Supervision sind vier einem katholischen Träger (Katholische Stiftungshochschule München – Institut für Fort- und Weiterbildung; IBS – Institut für Beratung und Supervision mit dem Träger Caritasverband für das Bistum Aachen; Katholische Hochschule NRW, Abt. Münster – Fachbereich Sozialwesen; Erzbistum Köln) und zwei einem evangelischen Träger (Evangelische Hochschule Freiburg; Evangelisches Zentralinstitut für Familienberatung gGmbH) angeschlossen (DGsv Homepage 02/2022).<sup>17</sup>

Vor diesem Hintergrund ist davon auszugehen, dass die christlichen und bürgerlichen Deutungsmuster, v. a. im Hinblick auf Geschlechterbilder, in die Denk- und Deutungsmuster, die Wissenssysteme der Supervision eingeflossen und weiterhin latent wirkungsmächtig sind. Bürgerlichkeit bedeutet in diesem Zusammenhang auch, dass die patriarchale, römische Geschlechterordnung, die bis zur Ehe- und Familienrechtsreform im Jahr 1976 in der Bundesrepublik gültig war, als gute und natürliche Ordnung verstanden und verteidigt wird.

### **Sozialer Aufstieg und das Erfordernis einer Habitustransformation**

Thomas Olk stellte die These auf, dass Soziale Arbeit ein „kollektives Aufstiegsprojekt“ (vgl. Olk 1986: 27 f.) ist und Weiterzubildende der Supervision zur Gruppe der sozialen Aufsteiger\*innen<sup>18</sup> bzw. der Ambitionierten gehören. Als

---

17 Das Institut für Fort- und Weiterbildung der Katholischen Stiftungshochschule München führt seit dem Jahr 1972 die Weiterbildung in Supervision und Coaching, aktuell im 18. Jahrgang mit jeweils ca. 20 Teilnehmenden, durch. Bis heute haben insgesamt ca. 340 Teilnehmende ihren Abschluss dort gemacht. Das IBS Aachen hat seit dem Jahr 1985 dreizehn Weiterbildungskurse der Supervision mit insgesamt ca. 195 Teilnehmenden durchgeführt. Die Katholische Hochschule Nordrhein-Westfalen Abt. Münster (KatHo NRW) bietet seit 2011 den Masterstudiengang Supervision – seit 2016: Masterstudiengang Supervision und Coaching – an, den bis heute 213 Studierende erfolgreich absolviert haben. Am Erzbistum Köln werden seit 1985 Supervisor\*innen ausgebildet im Schwerpunkt „Supervision im kirchlichen Feld“. Im Rahmen von zehn Weiterbildungsdurchgängen haben insgesamt 182 Personen die Weiterbildung absolviert. Davon gehörten 57 Teilnehmende einem anderen Bistum an. Bei 30 der 182 Absolvent\*innen handelte es sich um externe Teilnehmende. An der Evangelischen Hochschule Freiburg haben seit dem Jahr 2004 180 Personen einen Abschluss im Masterstudiengang Supervision gemacht. Davon hatten 40 Personen den pastoralpsychologischen Zweig gewählt (Auskunft der entsprechenden Institute April 2021).

18 Der Begriff des sozialen Aufstiegs beschreibt den Wechsel der Zugehörigkeit einer Person oder Personengruppe eines sozialen Milieus, einer Einkommensgruppe oder Qualifikationsstufe hin zu einem höher gestellten Milieu oder einer höher gestellten Gruppe mit einer damit ver-

Bildungsaufsteiger\*innen werden an dieser Stelle diejenigen definiert, deren Elternteile keine Hochschule besucht haben, und deren höchster Bildungsabschluss die Mittlere Reife nicht überschreitet.

Vor der politischen Implementierung und Umsetzung der Bildungsreformen in der Bundesrepublik<sup>19</sup> seit Beginn der 1960er Jahre erhielten vornehmlich junge Menschen Zugang zu einem akademischen Abschluss, deren Herkunftsfamilie über ein entsprechendes Kapitalvolumen und eine spezifische Kapitalstruktur verfügte. Dieses bildete für sie die Voraussetzung zur Akkumulation kulturellen Kapitals. Damit konnten vornehmlich Schüler\*innen aus den bürgerlichen und den herrschenden Volksmilieus ein Studium aufnehmen. Diejenigen, deren soziale Lage qua Herkunftsfamilie den respektablen Volksmilieus zuzuordnen war, und denen vor Umsetzung der Bildungsreformen die Aufnahme eines Studiums erschwert oder nicht möglich war, konnten jetzt den sozialen Aufstieg anstreben.<sup>20</sup> Diese Entwicklungen führten zu einem Umbruch der deutschen Bildungslandschaft. Die Bildungsreformen nahmen damit auch Einfluss auf die Supervisionsweiterbildung (vgl. Weigand in Leuschner/Weigand 2011: 50).

---

bundenen Erhöhung des sozialen Status. Der soziale Aufstieg ist wie der soziale Abstieg als sein Gegenteil eine Form von vertikaler sozialer Mobilität im gesellschaftlichen Raum (vgl. Bourdieu 1993).

- 19 Als Wegbereiter für die Bildungsreformen in Deutschland gelten der damalige Berater in der Bildungspolitik Georg Picht und der Soziologe Ralf Dahrendorf. Picht stellte eine „deutsche Bildungskatastrophe“ (Picht 1964) fest. Seiner Einschätzung nach war das Erziehungs- und Bildungssystem der Bundesrepublik bei weitem nicht mehr in der Lage, den gesellschaftlichen Bedarf an qualifizierten Nachwuchskräften zu decken (vgl. Picht 1964: 17). Damit Deutschland wirtschaftlich nicht auf ein vergleichbares wirtschaftliches Niveau eines Entwicklungslandes abfalle, müsse sich die Abiturient\*innen- und Hochschulabsolvent\*innenquote drastisch erhöhen (vgl. ebd.: 19). Ende 1969 befanden sich lediglich acht Prozent eines Jahrgangs in einem Studium. Mädchen waren im Studium unterrepräsentiert. Kindern aus Arbeiterfamilien war der Zugang zum Studium kaum möglich bzw. erschwert. Erst Ende der 1950er Jahre wurde das Zahlen von Schulgeld für den Besuch des Gymnasiums in den meisten Bundesländern abgeschafft. Mitte der 1960er Jahre veröffentlichte Dahrendorf (1965) seine einflussreiche Streitschrift „Bildung ist Bürgerrecht“, in der er u. a. die zentrale Bedeutung der Chancengerechtigkeit hervorhob und diesbezügliche Defizite im deutschen Schulsystem anprangerte. Das Recht auf Bildung sollte für alle Geltung haben. Damit verbunden war eine angestrebte Chancengerechtigkeit hinsichtlich der sozialen Herkunft der Schüler\*innen.

Verwiesen wird an dieser Stelle auf einen Beitrag von Dieter Timmermann (1990). In diesem führt er entscheidende, das Reformkonzept prägende Dokumente und Argumentationslinien als Beleg für seine These zusammen, dass es bei den Konzepten *der* Bildungsreform der siebziger Jahre ein „Gesamtkonzept von Bildungsreform und Bildungsexpansion“ (Timmermann 1990: 176) gegeben hat, „das in unterschiedlichen Dokumenten von verschiedenen Institutionen zu unterschiedlichen Zeitpunkten vorgestellt und diskutiert wurde und in vielfältiger Weise an reformpädagogische Überlegungen wie auch an die Einheitsschulidee der ersten drei Jahrzehnte dieses Jahrhunderts anknüpfte.“ (ebd.)

- 20 Im Hinblick auf die soziale Verortung der Angehörigen der Berufsgruppe der Sozialarbeitenden im gesellschaftlichen Raum ist festzustellen, dass es einen Unterschied macht, ob es sich um eine/n Sozialarbeiter\*in, eine/n Sozialarbeiter\*in mit Leitungsfunktion oder eine/n Sozialarbeiter\*in mit Supervisionsweiterbildung handelt (vgl. Vester et al. [1993] 2001: 416).

In den 1970er Jahren stellte die Supervisionsweiterbildung für Sozialarbeiter\*innen eine der wenigen Möglichkeiten zur Verbesserung ihrer beruflichen Situation und ihres sozialen Ansehens dar (vgl. Lohl 2019: 53). Gerhard Leuschner und Wolfgang Weigand, die die Supervision in der Bundesrepublik nachhaltig geprägt haben, bewerten den Beruf des Supervisors/der Supervisorin institutionell und berufssoziologisch als einen „typische[r]n Aufstiegsberuf“ (Weigand in Leuschner/Weigand 2011: 50). „Das Aufblühen der Supervisionsausbildung“ (Leuschner in Leuschner/Weigand 2011: 52) Ende der 1960er/Anfang der 1970er Jahre in der Bundesrepublik verstehen sie „als Ausdruck des Aufstiegswunsches vieler Sozialarbeiter“ (ebd.).

Ab der zweiten Hälfte der 1960er Jahre erfolgte eine Umwandlung der Fürsorgerausbildungsstätten in Höhere Fachschulen für Sozialarbeit. Die Einführung der Methodenlehre in der Sozialarbeiterausbildung Anfang der 1960er Jahre bedeutete eine Institutionalisierung der Supervision an den Höheren Fachschulen für Sozialarbeit durch deren offizielle Anerkennung, was maßgeblich für ihre weitere qualitative und quantitative Entwicklung war (vgl. Ringhausen-Krüger 1977: 33). Die Supervision wurde von der Sozialarbeit genutzt und eingerichtet für deren Professionalisierung. Die überregionalen Fortbildungs-Akademien trugen maßgeblich zur Systematisierung der Supervision bei (vgl. ebd.: 17, 94).

Jan Lohl (2019) hat die Entwicklung der Supervision in ihrem gesellschaftlichen und politischen Kontext untersucht. In Anlehnung an die Forschungstradition der Oral History hat er qualitative Interviews mit Supervisor\*innen der Gründergeneration geführt. Als spezifisches Kennzeichen von Supervisionsweiterbildungen in den 1960er und 1970er Jahren beschreibt Lohl vor dem Hintergrund der gesamtgesellschaftlichen Veränderungen und ihren psychosozialen Folgen<sup>21</sup> eine hohe Heterogenität innerhalb der Teilnehmerschaft. Die

---

21 Diese Entwicklungen werden in den Sozialwissenschaften als Enttraditionalisierung und Individualisierung von Lebenslagen und damit zusammenhängenden Veränderungen von Berufs- und Bildungsbiografien gefasst. Seit der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts fand in der Bundesrepublik eine wirkmächtige gesellschaftliche Veränderung statt, indem sich die bundesrepublikanische Industriegesellschaft wandelte. Autorität, Disziplin, Gehorsam und Konformität als gesellschaftliche Gründungspfeiler wurden abgelöst – nicht zuletzt durch den Einfluss der Kritischen Theorie auf erhebliche Ziele der Zivilgesellschaft – von dem Leitbild des autonomen Subjekts, das individuell leistungsbereit, eigeninitiativ und selbstverantwortlich agiert. Die damit einhergehende Individualisierung von Lebenslagen führte zu einer Herauslösung von Frauen und Männern aus traditionellen Lebenslagen. Ulrich Beck (1986) beschreibt in seinem Buch „Risikogesellschaft“ modernisierungstheoretisch begründete, langfristige Tendenzen hin zu einer Singularisierung und Individualisierung moderner Gesellschaften. Vor diesem Hintergrund analysiert er die Entwicklung des Geschlechterverhältnisses. Die angestrebte Gleichheit der Geschlechter versteht er als Auslöser für eine umfassende Krise der bürgerlichen Familie und nennt Frauen die Gewinnerinnen dieser Entwicklung. Während für sie eine Situation entstanden sei, die ihnen „mehr Bildung, bessere Berufschancen und weniger Hausarbeit“ (Beck 1986: 173) ermögliche, sähen Männer sich konfrontiert mit „mehr Konkurrenz, Verzicht auf Karriere, mehr Hausarbeit“ (ebd.).

Heterogenität bestand sowohl in kultureller, gesellschaftlicher als auch in politischer Hinsicht (vgl. Lohl 2019: 52 f.). Neben Karriere- und Aufstiegs Wünschen benennen die von dem Autor interviewten Supervisor\*innen aus den Geburtsjahrgängen 1934–1950 eine Erhöhung des eigenen Status mittels gesellschaftlicher Anerkennung der eigenen beruflichen Tätigkeit als Motiv für die Aufnahme der Supervisionsweiterbildung. Bis in die 1970er Jahre war ein negatives Bild der Sozialen Arbeit gesellschaftlich weit verbreitet. Es konnte damit auch das Ziel eines „Abschüttelns“<sup>22</sup> (vgl. ebd.: 54) dieses „negative[n] (Fremd-)Bild[es] der eigenen beruflichen Identität durch eine Ausbildung in Supervision“ (ebd.) verbunden sein. Im Weiteren wird mittels der Aussagen der von Lohl interviewten Supervisor\*innen erkennbar, dass – wenn ein sozialer Aufstieg mittels der Supervisionsweiterbildung erfolgte – eine Entfernung der Absolventin/des Absolventen vom ursprünglichen sozialen (Herkunfts-)Feld und dessen Praxen und zugehörigen Lebensstilen einherging. Die eigentliche soziale Herkunft wird dabei verdeckt, verschwiegen.

Mit dem sozialen Aufstieg und der damit verbundenen Veränderung der Position im sozialen Raum stellt sich das Erfordernis einer habituellen Transformation, um möglichst erfolgreich im Feld agieren und sich positionieren zu können sowie um als dem Feld zugehörig zu gelten und sich als zugehörig zu empfinden (vgl. Bourdieu 1993, 2012).<sup>23</sup> Die Annahme, dass Supervision ein

---

22 Der Begriff des „Abschüttelns“ (vgl. Lol 2019: 54) kann in Verbindung gesehen werden mit der Geschichte der Sozialen Arbeit in der Zeit des Nationalsozialismus und den Jahren der Restauration. Im Faschismus hatte die Soziale Arbeit eine exekutive, der Ideologie der Rassenhygiene folgende und umsetzende Funktion. Nach Kriegsende und dem wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Zusammenbruch des Deutschen Reiches stand eine Neuorientierung der Sozialen Arbeit und somit auch der Supervision an. Aufgrund der Funktion der Sozialarbeit in der NS-Zeit, hatte Supervision für die Zeit während des Nationalsozialismus keine Relevanz. In den 1950er Jahren bestand eine als *bewahrend* zu bezeichnende Sozialarbeit, die gekennzeichnet war von sozialer Kontrolle der eigenen Klientel bis hin zu deren Geringschätzung und Diskriminierung. Zudem gab es aber auch progressive Strömungen, die sich klientenorientiert, kritisch und institutionskritisch positionierten (vgl. Gröning 2013b: 90 f.). Soziale Arbeit hatte vor diesem geschichtlichen Hintergrund noch in den 1960er Jahren etwas *Anstößiges, Anrüchiges, das es abzuschütteln* galt.

23 Wichtig erscheint an dieser Stelle der Hinweis, dass die habituelle Transformation auf unterschiedliche Weise erfolgen kann. So unterscheidet Aladin El-Mafaalani (2012) zwei Typen von Habitustransformationen. Er beschreibt einen ersten Typus als „empraktische Synthese“ (El-Mafaalani 2012: 153). Dabei erfolgt die habituelle Transformation schleichend und in situativer Anpassung der Praxis an die objektive Struktur im Feld. Der/die soziale Akteur\*in ist sich im Rahmen dieses Prozesses seines/ihrer regelgeleiteten Handelns nicht bewusst. Es wird nicht explizit von ihm/ihr artikuliert. Von diesem Typus grenzt El-Mafaalani einen Typus der Habitustransformation der „reflexiven Opposition“ (ebd.) ab. Hierbei handelt es sich um einen biographischen Sprung, bei dem die habituellen Muster mehr oder weniger krisengeneriert bewusst, reflektiert und radikal infrage gestellt werden. „Hierbei wird zu der Herkunft eine intendierte Gegenposition eingenommen, die mit einer biografischen Dynamik einhergeht“ (ebd.). Dieser Prozess geht „mit einem (aktiven) An-sich-selbst-arbeiten, welches Zeit und Mühe beansprucht [einher], da über viele Jahre einverlebte Muster aufgebrochen bzw. kontrolliert

soziales Aufstiegsprojekt bildet, und dass für ein habituell sicheres und erfolgreiches Handeln im neuen Feld (den mittleren und gehobenen Volksmilieus) ein weitgehendes Ausblenden, oder präzise: eine De-Thematisierung von Gerechtigkeitsfragen hinsichtlich der Zugehörigkeit zu einem sozialen Geschlecht sowie auch von Selbstoptimierung, Leistung und dem Homo Oeconomicus in einer neoliberal transformierten Arbeitswelt (vgl. Hellmann 2019) verbunden ist, ist sozialwissenschaftlich mit Bourdieus Theorien (1993) des sozialen Raums und des Habitus zu begründen. In Verbindung mit der These der Supervision als soziales Aufstiegsprojekt liegt die Annahme nahe, dass von Supervisor\*innen besonders beharrlich an einem bürgerlichen Denken und somit an den mittleren und gehobenen Volksmilieus zuzuordnenden traditionell-bürgerlichen Geschlechterrollenbildern und Geschlechteranordnungen (der Feminisierung bzw. des Femininen und Damenhaften) festgehalten wurde.

Im Sinne der „*doxa*“ (ebd. 1993: 126, Herv. im Original), einer von Bourdieu beschriebenen reflexionslosen Praxis, werden diese für bindend befunden. Ihnen wird gefolgt. Die verinnerlichten Geschlechterkonstruktionen nehmen Einfluss darauf, ob geschlechterpolitische Handlungsorientierungen umgesetzt werden.

### **Exkurs: Pierre Bourdieus Konzepte des sozialen Raums und des Habitus**

Bourdieu konzipiert Gesellschaft als einen dynamischen, sozialen Raum, der sich aus einer Vielzahl an verschiedenen, autonomen sozialen Feldern mit jeweilig spezifischer Wirkkraft und relationaler Wirkweise zusammensetzt. Unterschiedliche Felder weisen jedoch einen homologen Aufbau in Form einer inneren Struktur auf (vgl. Bourdieu 1993: 118). Der soziale Raum bildet ein Netz aus verschiedenen Positionen, die durch Individuen besetzt sind. Die Akteure im sozialen Raum stehen in einem objektiven Verhältnis zueinander. Bourdieu vergleicht die im Feld beobachtbare Praxis mit einem Spiel, dessen Spielgrundlage die Konkurrenz um Positionen und Kapital darstellt. Ohne explizit benannte Regeln verfügt jede Akteurin/jeder Akteur intuitiv über das entsprechende Regelwerk (vgl. ebd.: 122 ff.). Bourdieu führt als zentrales Zuordnungsmerkmal zur Konstruktion objektiverer Klassen insbesondere die Berufsbezeichnungen an (vgl. ebd.: 118). Merkmale wie beispielsweise Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit oder Milieuzugehörigkeit gehen gleichzeitig in diese Form der Klassifikation mit ein.

Jedes Individuum akkumuliert im Laufe seines Lebens Kapital. Zudem erbt es aus seiner Herkunftsfamilie ein Startkapital. Die Position im sozialen Raum hat somit eine biografische und historische Dimension, da die Struktur und Verteilung der Kapitalien abhängig von der beruflichen Biografie des Individuums sowie der Herkunftsfamilie ist (vgl. ebd.: 114). Kapitalvolumen und Kapitalstruktur entscheiden über die Feldposition

---

werden müssen“ (El-Mafaalani/Wirtz 2011: 11). Bourdieu (1987: u. O.) beschreibt diesen Prozess mit der Metapher des Bergaufstiegs. Dabei seien dem Bergsteiger auch nach Zielerreichung die Mühen des Aufstiegs anzusehen.



des Einzelnen.<sup>24</sup> Das soziale Feld, in das ein Individuum hineingeboren wird bzw. in dem es aufwächst, ist gekennzeichnet durch eine spezifische Wirkkraft, durch bestimmte Werte, Normen, anerkannte Praxen, die in dem Feld Anerkennung, Zugehörigkeit und ein Gefühl der Beheimatung, des unter „Seinesgleichen“ (vgl. ebd. 1987: 352) zu sein, garantieren. Ihren sozialen Sinn erhalten die unterschiedlichen Besitztümer, d. h. die Kapitalausstattung und die damit verbundenen Existenzbedingungen sowie die Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsweisen und mithin Meinungsäußerungen erst dadurch, dass sie soziale Unterschiede anzeigen. Sie entsprechen sich bei Personen und Gruppen in ähnlicher sozialer Lage. Sie zeigen die Zugehörigkeit zu einer Gruppe und entsprechender sozialer Lage an. Es erfolgt ein Absetzen und Abgrenzen anderen Akteuren und Gruppen gegenüber, die anders im sozialen Raum zu verorten sind (vgl. ebd. 1993: 122 ff.).

Bourdieu geht davon aus, dass Menschen in ihrem jeweiligen Kontext einen spezifischen Habitus ausbilden. Darunter sind relativ überdauernde, generalisierende Dispositionen im Wahrnehmen und Denken zu verstehen, die das Handeln des Individuums leiten. Gesellschaftliche Ordnung wird im Laufe der Sozialisation in der handelnden Auseinandersetzung mit dem jeweiligen sozialen Feld in den Körper und in die Psyche eingeschrieben und verfestigt sich. Der Habitus ist als Schnittstelle zwischen individueller Existenz und sozialer Struktur zu verstehen: Das Feld strukturiert einerseits den Habitus, der seinerseits die Notwendigkeiten des Feldes inkorporiert. Andererseits reproduziert der Habitus die Strukturen, indem er auf kognitiver Ebene dafür sorgt, dass das Feld als sinnvolle, zu erhaltende Welt gesehen wird, in der es sich lohnt, Kräfte zur Akkumulation von Kapital einzusetzen (vgl. ebd.: 405 ff.).

Im Prozess der Vergesellschaftung inkorporieren und reproduzieren die Akteure im sozialen Raum (im Hinblick auf die Genderperspektive) die feldspezifischen, anerkannten Geschlechternormen und richten ihre Handlungspraxen danach aus. Bewusst und unbewusst wird dem gefolgt, was im Rahmen von Vergesellschaftung verinnerlicht wurde. Unbewusst beinhalten die Handlungsweisen eines Individuums damit einen sozialen Sinn, nach welchem gehandelt wird. Der soziale Sinn gibt dem Individuum Handlungsgrenzen vor, die das Individuum als selbstverständlich hinnimmt. Im Prozess der Vergesellschaftung bildet sich damit ein charakteristischer Lebens- und Handlungsstil aus, ein für das jeweilige Feld/Milieu typischer Habitus (vgl. ebd.). Tragende Säulen des Habitus bilden Ethnie (Kultur), Geschlecht und Herkunft (soziales Milieu). Der Habitus ist ein System von Grenzen. Grenzen werden eingehalten und bestätigt durch Sozialgefühle

---

24 Bourdieu unterscheidet vier Kapitalsorten. Das ökonomische Kapital umfasst Geld und Wertgegenstände. Das kulturelle Kapital bezieht sich auf Bildung sowie Gegenstände, die Bildung voraussetzen. Das soziale Kapital umfasst Beziehungen und daraus resultierende Gruppenzugehörigkeiten. Das symbolische Kapital ist nicht mit den anderen drei Kapitalsorten gleichzusetzen, da erst die Summe dieser drei das symbolische Kapital bildet. Es hat eine übergeordnete Rolle gegenüber den anderen Kapitalsorten. Das symbolische Kapital verleiht als Zeichen gesellschaftlicher Anerkennung und sozialer Macht bzw. sozialer Gewalt Positionen, Reputation, Prestige und Privilegien (vgl. Bourdieu 2005a: 49 ff.).

wie Scham, Ohnmacht und Trennungsängste, die bei Übertreten einer Grenze ausgelöst werden (vgl. ebd. 2005a: 33).

Im Falle eines Wechsels des Feldes durch einen sozialen Aufstieg stimmen die inkorporierten Muster nicht mehr mit dem sozialen Feld überein. Um angemessen und erfolgreich im neuen Feld handeln und (re-)agieren zu können, müssen von dem sozialen Akteur neue Handlungsmuster ausgebildet werden. Gehobene, bildungsbürgerliche Volksmilieus sind durch eine Kulturschranke der Distinktion von den mittleren Volksmilieus getrennt (vgl. Vester et al. [1993] 2001). Der soziale Aufstieg bedarf einer spezifischen Performance, einer bestimmten Distinktion, um das Absetzen von anderen Milieus und die Zugehörigkeit zum eigenen Milieu anzuzeigen. Dieses macht ein Verabschieden, ein Verbergen bzw. eine Überwindung der habituellen Praxen des alten Feldes erforderlich. Dabei ist es die Kunst, möglichst spielerisch die Praxen des neuen sozialen Feldes zu erlernen, zu inkorporieren und (nach-) zu vollziehen, um als dem Feld zugehörig zu gelten und nicht *entdeckt* und an seinen ursprünglichen Ort im gesellschaftlichen Raum verwiesen zu werden (vgl. u. a. Bourdieu 1987: 405 ff.).

Bourdieu's Konzept folgend ist der Körper Träger bzw. Ausdrucksmedium des Habitus und zugleich „Speicher sozialer Erfahrung“ (Krais/Gebauer 2017: 75, vgl. Bourdieu 1993: 129). Er drückt sich in Körperhaltung und Körpergebrauch, in der Sprechweise, in Mimik und Gestik und damit im Fühlen und Denken des Subjektes aus (Bourdieu 1993: 129).

Die Relevanz der Gestaltung bzw. Performance eines spezifischen (Berater\*innen-)Habitus mit einer zu dem Feld passenden Distinktion wird vor diesem theoretischen Hintergrund erkennbar. Daraus ergibt sich im Weiteren die These der Supervision als Präention, der Orientierung der Supervisor\*innen an der sozialen Gruppe der professionellen Berater\*innen, hier: der Führungskräfte. Diese Annahme wird in Kapitel 1.3.4 mit der von Bourdieu beschriebenen Dialektik von Distinktion und Präention diskutiert.

## **2 Sozialer Aufstieg als Lösung eines habituellen Kernkonfliktes in der Sozialen Arbeit: Entwicklungslinien der Sozialen Arbeit und Habitus (Intersektionalität von Milieu und Gender)**

Die Annahme, dass Supervision ein soziales Aufstiegsprojekt bildet, ist nicht ausschließlich mit dem Fokus auf Status, Anerkennung und Entlohnung zu diskutieren, sondern auch im Sinne der Lösung eines habituellen Kernkonfliktes in der Sozialen Arbeit. Diese Annahme wird durch die Darstellung von sechs verschiedenen habituellen Ausdrucks- und Praxisformen belegt, die entlang der Entwicklungslinien der Professionalisierung von Sozialer Arbeit erkennbar werden und zwei Erzeugungsmodi zuzuordnen sind. Ein Zusammenhang von Geschlecht, Arbeit, Schmutz und Bitternis, der die Geschichte der Sozialen Arbeit und der Supervision prägt, wird dabei erkennbar.

Im ersten Erzeugungsmodus wird ein habituelles Spannungsverhältnis zwischen Fürsorgerinnen/Sozialarbeitenden und dem Feld mit den dort zu verortenden Hilfesuchenden ersichtlich. Soziale Arbeit wird als „schwere, bittere Arbeit“ (vgl. Stieve [1925] 1983) beschrieben, als eine Arbeit, die in der Mehrzahl von Frauen getätigt wird. In diesem Kontext wird das historische Leitbild der „geistigen Mütterlichkeit“ (Schrader-Breymann 1962) bzw. der „sozialen Mütterlichkeit“ (Salomon 1917) dargestellt, nach dem das *Wesen der Frau* Frauen für Care-Arbeit<sup>25</sup> prädestiniert. Arbeit wird hier mit der Idee des *Sich-Verschenkens aus Liebe* verbunden. Beruflichkeit wird dadurch moralisch aufgeladen. Im Weiteren wird die Entwicklungslinie des gemäßigten, bürgerlichen Flügels in der Ersten Frauenbewegung dargelegt. Hier wird Soziale Arbeit als Teil der demokratischen Reformentwicklung verstanden. Daran anschließend werden Formen von solidarischen Zusammenschlüssen dargestellt, die von Fürsorger\*innen und Sozialarbeitenden selbst zur Lösung bzw. Kompensation einer unzureichend – durch gesellschaftliche Anerkennung und entsprechender Gesundheitspolitik strukturierten und gesicherten – Care-Arbeit initiiert werden.

Im zweiten Erzeugungsmodus habitueller Ausdrucks- und Praxisformen Sozialer Arbeit werden Dynamiken der Abgrenzung und Distanzierung mittels Distinktion seitens Sozialarbeiter\*innen von Feld und Klientel ersichtlich, die die These der Supervision als soziales Aufstiegsprojekt mit zugehöriger habitueller Transformation stützen. Konjunkturen des Beziehungsraumes in der Sozialen Arbeit und auch in der Supervision werden offenkundig.

Die seit Beginn der 1980er Jahre geführte feministische Care-Debatte, deren Diskussionslinie sich bis hin zu einer Verbindung des feministischen Care-Begriffs mit der kritischen Männlichkeitsforschung nachvollziehen lässt, wird im Anhang (Anlage 1) thematisch umrissen. Das Wissen um die Inhalte der Care-Debatte sind grundsätzlich von hoher Bedeutung für die Supervision. Im Rahmen der hier im Problemaufriss erfolgenden Diskussion der Annahme von

---

25 In der vorliegenden Arbeit wird sich auf den von Margit Brückner (2003, 2009, 2015) definierten Care-Begriff bezogen, da Brückner in besonderer Weise Fragen der Geschlechtergerechtigkeit im Kontext von Care mitberücksichtigt. Nach Brückners Definition bezieht Care alle Bereiche von Sorgetätigkeiten sowie die emotionale Dimension des Sorgetragens und Umsorgens als ethischen Anspruch und als zwischenmenschliche Haltung ein (Brückner 2003: 162). Sorgen ist nach Brückner die „Konsequenz menschlicher Abhängigkeiten (im Lebenslauf oder in besonderen Lebenssituationen“ (Brückner 2009: 11). Durch den gesellschaftlichen Wandel und durch politische Entscheidungen sieht Brückner (2005, 2009) die Kultur des Sorgens beeinflusst. Zudem habe die Kultur des Care einen engen Bezug zur Konstruktion des Geschlechterverhältnisses, insofern Sorgetätigkeiten traditionell Frauen zugeschrieben würden: Einerseits werde Care weitgehend der privaten Sphäre und damit den Frauen zugewiesen. Andererseits werde eine gesellschaftliche Definition von Abhängigkeit zugrunde gelegt, der eine von Care-Tätigkeit befreite, männlich konnotierte Unabhängigkeit gegenübergestellt werde.



Supervision als soziales Aufstiegsprojekt wird ein Verweis auf die aktuelle Debatte als hinreichend erachtet.<sup>26</sup>

### **Erster Erzeugungsmodus der Ausdrucks- und Praxisformen: Soziale Arbeit als bittere Arbeit und geistige Mütterlichkeit in den bürgerlichen Frauenberufen**

#### *Ausdrucks- und Praxisform 1: Soziale Arbeit als bittere Arbeit*

Soziale Arbeit als eine niedrige, bittere, traurig machende, sich im Elend, Leid und Schmutz abspielende berufliche Tätigkeit wird in den Tagebuchaufzeichnungen von Hedwig Stieve ([1925] 1983) erkennbar. Stieve beschreibt darin über den Zeitraum von März 1924 bis April 1925 ihre Erfahrungen in der Tätigkeit als Fürsorgerin in der Funktion des Amtsvormunds beim Nürnberger Jugendamt. Die Arbeit als Fürsorgerin in der Armenfürsorge wird in Stieves Ausführungen als anstrengende, erschöpfende, stets über die eigenen physischen und psychischen Grenzen hinaus gehende Arbeit erkennbar (vgl. Stieve [1925] 1983: 5, 10, 16, 23 f., 53, 84). Ihr Bericht lässt als Erfordernis für die Fürsorgearbeit ein stetiges Überwinden und Überschreiten der Distinktionsschranke der Respektabilität (vgl. Vester et al. [1993] 2001) erkennen, was mit Gefühlen der Scham, Schuld und des Ekels verbunden ist. Denn die Fürsorgerin ist im gesellschaftlichen Raum zumeist als Zugehörige des Besitzbürgertums zu verorten (vgl. Müller [1988] 2013: 29). In ihrer Arbeit wird sie stets mit dem „Elend der Masse“ (Stieve [1925] 1983: 25) konfrontiert (vgl. ebd.: 41, 47, 63, 75). Stieve beschreibt wiederkehrend einen Kontrast zwischen der „Dunkelheit“ (ebd.: 5) des Feldes, die „uns Fürsorgerinnen täglich entgegenschlägt“ (ebd.: 5), und eines „Hellseinmüssen[s] und Sichabmühenmüssen[s]“ (ebd.: 5) der Helferinnen, das diesem entgegensetzen ist (vgl. ebd.: 10, 16, 23 f., 53, 84). Dies bilde einen „ewige[n] Kampf zwischen Selbstaufopferung und Selbstentfaltung“ (ebd.: 10).

---

26 An dieser Stelle ist jedoch auf eine aktuelle Forschungsarbeit aus den Pflegewissenschaften zu dem Thema hinzuweisen: Dorothee Lebeda (2020) nimmt in ihrer Dissertationsschrift die Beratung bei Pflegebedürftigkeit interdisziplinär angelegt in den Blick. Dabei stützt sie sich auf den theoretischen Wissensfundus der beiden Disziplinen Soziale Arbeit und Pflegewissenschaft sowie auf empirisch erhobene Daten aus der aktuellen Pflegeberatungspraxis. Im Rahmen ihrer Forschungsarbeit findet Lebeda unter anderem heraus, dass Mitarbeitende in der Sozialen Arbeit oder Pflege, die durch ein übermäßiges Engagement an ihrer Arbeit ermüden, weniger als „hilflose Helfer“ (Schmidbauer [1977] 1992) im Sinne derjenigen zu deuten sind, die andere von sich abhängig machen möchten. Vielmehr lassen Lebedas (2020) Forschungsergebnisse erkennen, dass die Mitarbeitenden dies in Ermangelung anderer Möglichkeiten tun. Sie tun dies für eine „bessere Welt“ (Schröder 2002), da das aktuelle gesellschaftliche System nicht nur wenig offizielle Strukturen für Care schafft, sondern auch die wenigen vorhandenen Ressourcen durch ökonomisch determinierte Eingriffe und Einsparungen minimiert und sie damit marginalisiert werden.

Stieves Tagebuch ist eine Anklageschrift gegen die gesellschaftlichen Verhältnisse. Ihr Erfahrungsbericht dokumentiert neben der Mühsamkeit der fürsorglichen Arbeit deren begrenzten Einfluss auf Veränderungen der Rechts- und Sozialverhältnisse. Stieve erkennt richtig, dass die Fürsorge eher eine systemstabilisierende denn systemverändernde Wirkung und Funktion hat (ebd.: 84). Aus ihrem Bericht wird ein Dilemma erkennbar, dass Soziale Arbeit zwar „wertvoller Dienst am Menschen“ (vgl. ebd.: 18, 22), aber zugleich bittere Arbeit ist. Die Realität der bitteren sozialen Arbeit steht im direkten Zusammenhang mit dem kirchlichen Frauenbild und dem Dienstideal der „geistigen Mütterlichkeit“ (Schrader-Breyman 1962). Durch dieses Ideal wird die Bitternis der Fürsorgearbeit gerechtfertigt, denn es handelt sich um Evas Schuld (Genesis 3, 1–19): Die Arbeit ist Buße für die erotische Kraft der Frauen, die den Mann ablenkt vom geistigen Tun, vom Gebet und vom Gehorsam gegenüber Gott. Stieve ist in ihrer beruflichen Praxis dem gefolgt bzw. hat das gelebt, was Salomon (1917) als soziale Mütterlichkeit konzipiert hat. Zudem wird ein weiteres spezifisches Dilemma erkennbar: Je mehr Bitterkeit in der Sozialen Arbeit erfahren wird, desto mehr Charisma und Selbstvergewisserung über die Identifikation mit einem Leitbild braucht es als Antwort. Sozialarbeiter\*innen werden zu „Engeln in einer verzweifelten Welt“ (vgl. Theweleit 1986: 229 ff., 421 ff., 469 ff.).

Lässt sich bereits bei Stieve ([1925] 1983) eine Entwicklung weg von der christlichen Mildtätigkeit und Barmherzigkeit hin zur Solidarität erkennen, zerbricht dieser Beziehungsraum spätestens im Nationalsozialismus durch die eugenisch und rassenhygienisch motivierte Sichtung (vgl. Gröning 2011). Aus Solidarität wird Beobachtung des Kranken.

*Ausdrucks- und Praxisform 2: Das Professionsideal der geistigen Mütterlichkeit und seine latenten Bedeutungen: Arbeit als Buße, das Feld als Projektion des Begehrens und die Sogkraft des Feldes*

Das Konzept der „geistigen Mütterlichkeit“ (Schrader-Breyman 1962) bzw. „sozialen Mütterlichkeit“ (Salomon 1917) wird in einer Vielzahl an Darstellungen über die Geschichte der Sozialen Arbeit und ihrer Professionalisierung mit in den Blick genommen (u. a. Fleßner 1994, Hering/Waaldijk 2002, Riemann 1985, Sachße 1994, Simmel-Joachim 1992, Wendt 1995).<sup>27</sup> Die geistige Mütterlichkeit

---

27 Bei den Beschreibungen der Geschichte und der Entwicklungslinien der Supervision (vgl. u. a. Ringhausen-Krüger 1977, Kutter 1984, Weigand 1989, 1990, Kadushin 1990, Belardi 1994, 1998, 2013, Federn 1990, Gaertner 1999, Steinhardt 2007, Hausinger 2009, Pühl 2009, Wieringa 1990, Leuschner 2011, Müller [1988] 2013) findet die Genderperspektive eine kaum wahrnehmbare Berücksichtigung. Erkennbar wird bei den Beschreibungen der Vorläufer der Supervision ausgehend von England und den USA Ende des 19. Jahrhunderts eine geschlechtsspezifische Arbeitsteilung, die thematisch von den Autor\*innen jedoch nicht im Hinblick auf Aspekte der Bewertung, der Kontrolle und des Einschränkung weiblichen Arbeitshandelns und -erfolges aufgegriffen wird. Vornehmlich von Frauen aus dem Bürgertum wurde Sozialarbeit geleistet.

bildet ein vergeschlechtlichtes Dienstideal, das sich seit der Zeit des Biedermeiers nachverfolgen lässt, und das im 19. und 20. Jahrhundert institutionalisiert wurde. Die geistige Mütterlichkeit ist ein historisches Leitbild: Sie kann lediglich in latenter Form in der Sozialen Arbeit weiterhin vorhanden sein, sie ist nicht mehr manifest.

Entwickelt wurde das Konzept Ende des 19. Jahrhunderts von Henriette Schrader-Breyman, die als Schülerin und Großnichte von Friedrich Fröbel an dessen Ideen anknüpfte. Damit sah auch sie die Aufgabe der Frau in der Mutterschaft liegend und die Aufgabe der unverheirateten und/oder kinderlosen Frau in der Ausübung des Erzieherberufs. Schrader-Breyman war davon überzeugt, dass die geistige Mütterlichkeit grundlegend für jede Art von Frauenwirken ist. Eine neue weibliche Bildung stellte die zentrale Idee der Pädagogik Schrader-Breymans dar. Mädchen sollten im Rahmen von Ausbildung ihre *natürlichen*, spezifisch weiblichen Anlagen zum Hausfrauen- und Mutter-Sein erweitern und in der beruflichen Arbeit nutzen. Ziel war ein „Fachberuf des Weibes außerhalb der Ehe“ (Schrader-Breyman 1962: 167). Damit wurde eine Berufsvorstellung konstruiert, „die am (Ideal-)Bild der Mutter orientiert war und nicht etwa am Bild des autonomen, d. h. marktförmig handelnden Subjekts, des Mannes“ (Rabe-Kleberg 1988: 29). Es handelt sich um ein Konzept, in dem das Paradigma der patriarchalen bürgerlichen Familie tief verankert ist. Weder die soziale Machtposition des Vaters bzw. Mannes wird mittels des Konzeptes infrage gestellt noch enthält „es einen Zugang zur politischen Machtfrage als Ausdruck weiblicher Subjektivität“ (Fleßner 1994: 13 f.).

Der Gedanke der geistigen Mütterlichkeit bestimmte nicht ausschließlich die Pädagogik Schrader-Breymans (1962), sondern wurde parallel in der feministischen bürgerlichen Frauenbewegung in Deutschland ab Mitte des 19. Jahrhunderts zu einem weiblichen Emanzipationsideal ausformuliert. Der dominierende gemäßigte Flügel der ersten Frauenbewegung des 20. Jahrhunderts, der sich für die Bildungs- und Ausbildungsinteressen insbesondere bürgerlicher Mädchen und Frauen einsetzte und Forderungen nach sozialen Reformen vertrat, war

---

Als freiwillige Helferinnen (volunteers) bzw. als ehrenamtlich tätige Hausbesucherinnen (friendly visitors) wurden sie in hilfebedürftigen (familiären) Systemen tätig (vgl. Müller [1988] 2013: 28). Angeleitet in ihrem Handeln wurden sie von „paid agents“, bezahlten männlichen Arbeitskräften, die über den Arbeitseinsatz der Frauen bestimmten (vgl. Belardi 1998: 20, Kadushin 1990: 5). Die paid agents gelten als Vorgänger des heutigen Supervisors. Die ursprüngliche Aufgabe der Supervision war eine administrative (vgl. Kadushin 1990: 5, Federn 1990: 26 f.). Katharina Gröning bezieht in ihren Publikationen zu den Entwicklungslinien der Supervision (u. a. Gröning 2015h), die Geschlechterperspektive in die Betrachtung mit ein. Gröning verbindet dabei die grundlegend getrennten Diskurse über Beratungsauffassungen der Frauenbewegung mit denen der pädagogischen Beratung und schlägt eine beratungswissenschaftliche Brücke zur Supervision. Sie zeigt theoretische Entsprechungen auf, die in der Beratungspraxis bislang keine Analogie gefunden haben (vgl. Gröning 2015h: 176 f., Neumann 2012: 173).

maßgeblich an der Entwicklung und Professionalisierung der Sozialen Arbeit beteiligt (vgl. Bauer/Gröning 1992: 252 f.). Alice Salomon, die als eine Pionierin der Sozialen Arbeit in Deutschland gilt, sah in der Bildung von Mädchen und Frauen die einzige Möglichkeit, um die Tätigkeit in der Sozialen Arbeit von der geduldeten, jedoch ehrenamtlichen Wohlfahrtspflege<sup>28</sup> zu einem Beruf für Frauen zu institutionalisieren (vgl. Müller [1988] 2013: 55 ff.). Salomon (1917) verknüpfte um die Jahrhundertwende die spezifische Vorstellung von Emanzipation von Schrader-Breyman (1962) mit vorherrschenden Entwürfen bürgerlicher Sozialreform zu einem Konzept sozialer Frauenarbeit. Soziale Arbeit wurde als angewandte, auf die Welt übertragene Mütterlichkeit konzipiert.<sup>29</sup> Insbesondere die bürgerliche Frau wurde dazu aufgerufen, mittels Mütterlichkeit und ihres vermeintlich pflegenden und zugewandten Geschlechtscharakters klassenspezifische Unterschiede durch persönlichen Einsatz zu mildern und zur Herstellung eines Volksganzen im Sinne einer Kulturaufgabe beizutragen. Damit sollte *die Mütterlichkeit*, wie bereits von Schrader-Breyman postuliert, insbesondere in Form des Dienstes an Menschen ausgeübt werden, die den unterprivilegierten Volksmilieus angehörten (vgl. Sotke 2013: 19 ff., Salomon 1919: 186 f.). Soziale Arbeit entwarf Salomon damit nicht als Beruf im modernen Sinne, sondern als sozialreformerisches Konzept weiblicher Emanzipation. Soziale Arbeit und Frauenbewegung waren für sie damit identisch. Feministischen Vorstreiterinnen wie Salomon und weiteren Gründerinnen der ersten Ausbildungsstätten für Sozialarbeit ist zu verdanken, dass sich die helfende Praxis aus dem Bereich der Wohltätigkeit zu einem Beruf mit theoretischen und methodischen Grundlagen entwickelte (vgl. Bauer/Gröning 1992: 253). Eine Überwindung der den Frauen

---

28 In der Wohlfahrtspflege dominierten im Preußischen Reich Ende des 19./Anfang des 20. Jahrhunderts Männer im Feld der kommunal organisierten und staatlich beaufsichtigten Armenfürsorge, die zunächst ehrenamtlich, dann hauptamtlich getätigt wurde. Sozial engagierten Mädchen und Frauen wurde das Feld der privaten Wohlfahrtsvereine zugewiesen. Orte ihres ehrenamtlichen, paritätischen Handelns waren Kinder- und Jugendfürsorge, Erziehungsheime, Kranken- und Altenpflege, Kinderbewahrungsanstalten und Kindergärten (vgl. Müller [1988] 2013: 55 ff.). Ihr Handeln galt als eine „Art patriotische Frauenpflicht“ (ebd.: 149).

29 Das Prinzip der geistigen bzw. sozialen Mütterlichkeit sollte ein Gegengewicht zu dem gesellschaftlich-sozialen Wandel bilden, den die Industrialisierung in Deutschland seit Anfang des 18. Jahrhunderts bewirkte. Ideologisch bildete Mütterlichkeit als Beruf einen Gegenpol zu den kapitalistischen Prinzipien von Konkurrenz, Rationalität, Technisierung, Bürokratisierung und Eigennützigkeit (vgl. Sachße 1994: 278, Fleßner 1994). Soziale Mütterlichkeit wurde als Identitätsentwurf für weibliches Arbeitshandeln dem männlichen Identitätsentwurf als überlegen definiert und damit als Kulturaufgabe in der Moderne verstanden. Um dieses zu erreichen, musste die Mütterlichkeit nach Ansicht von Vertreterinnen der bürgerlichen Frauenbewegung aus den engen Fesseln der Familie befreit werden, um in der gesamten Gesellschaft zur Wirkung zu kommen. Die Entwicklung von Perspektiven öffentlichen Handelns für Frauen sollten einen aktiven Gegenentwurf zur Familienrolle bilden, insbesondere dann, wenn die Rolle von Frauen durch Heirat und Mutterschaft nicht der gesellschaftlichen Norm entsprechend ausgefüllt wurde. Leibliche Mütterlichkeit und die der Frau zugeschriebene Bestimmung zur Ehe verblieben jedoch sozial höher bewertet als die geistige Mütterlichkeit (vgl. Fleßner 1994).

zugedachten beruflichen Territorien und Arbeitsaufgaben war ihnen jedoch nicht möglich. Soziale Arbeit, konzipiert als weibliche Hingabe, wird als Verzicht auf den Kampf um eigene Rechte gesetzt. Diese professionelle Haltung widerspricht der Idee und dem Ziel einer Karriere. In der Sozialen Arbeit tritt die Frau damit zwar als arbeitendes Individuum auf, sie hat gleichzeitig aber nicht – qua Dienstideal – nach Erfolg und Karriere zu streben.

### *Ausdrucks- und Praxisform 3: Arbeiten für eine bessere Welt*

In der bürgerlichen Frauenbewegung im 19. Jahrhundert hat es nachweisbar nicht nur eine Verstärkung der „geistigen Mütterlichkeit“ (Schrader-Breyman 1962) und der Kultur der Geschlechternatürlichkeit seitens eines konservativen Flügels gegeben.<sup>30</sup> Daneben gab es eine zweite Gruppierung, die bereits oben im Rahmen der Konzipierung der „sozialen Mütterlichkeit“ (Salomon 1917) angesprochen wurde: den gemäßigten Flügel. Dieser erkannte die Bestimmung der Frau als Ehefrau und Mutter an. Er forderte aber ebenfalls die Gleichberechtigung der Frauen. Care-Arbeit wurde in dieser Linie nicht abgelehnt. Soziale Arbeit wurde aber als Teil der Veränderungen der Rechts- und Sozialverhältnisse verstanden. Von den Vertreterinnen dieses Flügels wurde erkannt, dass Mütterlichkeit als das Sorgende, das Zugewandte nicht allein ausreicht, um sozialen Missverhältnissen entgegenzuwirken, sondern vielmehr die Frage der Gerechtigkeit dabei entscheidend ist. Daraus erwuchs die Forderung nach einer gesellschaftlichen Transformation.<sup>31</sup> Diesen Teil der Reformbewegung hat Iris Schröder (2002) in ihrer Studie als „Arbeiten für eine bessere Welt“ benannt. Schröder stellt ihre Analyse in den Kontext neuer Forschungen zur Geschichte des Wohlfahrtsstaates und setzt die Soziale Arbeit als Teil der demokratischen Reformentwicklung in den Fokus. Gründe dafür, dass die Soziale Arbeit auch weiterhin ein empirisch weiblich dominiertes Arbeitsfeld ist, und geschlechtsgeprägte Leitbilder wie das der Mütterlichkeit latent vorhanden sind, sieht sie in dem programmatischen Ursprung der Wohlfahrtskultur des Kaiserreiches. Als Leitmotiv bürgerlichen Engagements deckt sie den bürgerlichen *Glauben an eine bessere Welt* als eine spezifische Vision einer erstrebenswerten Gesellschaftsordnung auf. Soziale Arbeit sollte sich von der Praxis bisher geübter Wohltätigkeit abgrenzen, um situationsangemessener in den neuen gesellschaftlichen Verhältnissen zu (re-)agieren. Wertideen und Leitbilder des bürgerlichen Projektes der Frauenbewegung wie Soziale Arbeit und Wohlfahrt, Frauenwohl und Gemeinwohl, Bildung und Ar-

---

30 Der konservative Flügel der bürgerlichen Frauenbewegung im 19. Jahrhundert lehnte die Selbstbestimmung der Frau und das Frauenwahlrecht ab und konzentrierte sich auf die Ausbildungsmöglichkeiten.

31 Eine dritte Linie in der Ersten Frauenbewegung bildete der radikale Flügel, der gezielt Soziale Arbeit im Sinne einer Bürgerrechtsbewegung mit der Skandalisierung der Ungerechtigkeiten und Sozialer Reform entwickelte. Gefordert wurde die vollständige Gleichberechtigung der Frauen. Das traditionelle Frauenbild der Ehefrau und Mutter wurde abgelehnt.



beit, weibliche Eigenart und Religiosität, wurden der von Männern getragenen Sozialreform entgegengestellt. Schröders Forschungsergebnisse belegen, dass Frauen einen gewichtigen Anteil an der Herausbildung der Zivilgesellschaft und des Wohlfahrtssystems hatten, bei der *Mütterlichkeit* eine tragende Säule des gesellschaftlichen Emanzipationskonzeptes bildete (vgl. ebd.: 328 ff.). Schröders Forschungsergebnisse sind theoretisch anschlussfähig an die Kernmoral der Sozialen Arbeit (Parteilichkeit und Identifikation, Mies 1978), den Habitus der Fürsorgerinnen sowie an die Professionalisierungsdebatte in den 1970er Jahren, was wiederum in die Supervision führt.

#### *Ausdrucks- und Praxisform 4: Formen von Care, Gerechtigkeit und Solidarität*

In dem Zusammenhang mit dem Dienstideal der geistigen Mütterlichkeit und den Reformbestrebungen des gemäßigten Flügels der bürgerlichen Frauenbewegung sind im Weiteren Formen der Solidarität darzustellen, die einen *Schutzmantel* gegen die bittere Soziale Arbeit (vgl. Stieve [1925] 1983) bildeten, und die sich ausformten bis hin zur Kernmoral.

#### *Die verborgene Kultur der Frau*

Maya Nadig hat in ihrer Studie den Alltag von mexikanischen Frauen untersucht und einen Beitrag zur „[...] verborgenen Kultur der Frau“ (Nadig 1997) verfasst. Dieser bezieht sich auf Probleme der alltäglichen Lebensbewältigung der Frauen in patriarchalischen Gesellschaften. Nadig fragt danach, wie Frauen ihren Alltag bewältigen, in dem sie ihre Familien versorgen und erwerbstätig sind. Sie untersucht, welches Bewusstsein von den Frauen dabei entwickelt wird (vgl. ebd.: 223). Ihre Forschungsergebnisse zeigen auf, dass Frauen nur mithilfe der Unterstützung durch andere Frauen ihren Alltag bewältigen. Sie bilden solidarische Zusammenschlüsse, indem sie sich zu Paaren und Netzwerken zusammenfinden, zu denen oftmals die eigene Mutter, Tanten, Schwiegermütter, Schwestern, Freundinnen und Nachbarinnen gehören. Die Frauen werden auf Basis der eigenen Bereitschaft im Verborgenen aktiv. Sie weisen nicht ausdrücklich auf den Bedarf an Care und auf die in der Gesellschaft bestehende Lücke in der Versorgung hin. Festzustellen ist, dass diese Form der Care-Solidarität aus der Not heraus entstanden ist. Sie bildet einen Schutz gegen die *bitteren* Verhältnisse (vgl. Stieve [1925] 1983), aber damit keine *reife* Care-Ethik. Die solidarischen Zusammenschlüsse lösen sich auf, wenn sich die gesellschaftlichen Verhältnisse verbessern.

Nadig arbeitet neben den Überlebensstrategien auch die widerständige Haltung heraus, die Frauen innerhalb der patriarchalischen Verhältnisse einnehmen könnten. Insbesondere in den solidarischen Zusammenschlüssen der Frauen sieht Nadig ein großes Widerstands- und Veränderungspotenzial (vgl. Nadig 1997: 223).

### *Parteilichkeit und Identifizierung als Kernmoral Sozialer Arbeit*

Ausgelöst durch die Zweite Frauenbewegung wurden Frauenforschung und Frauenforschungsmethoden in den sozialwissenschaftlichen Disziplinen in zunehmendem Maße thematisiert. Maria Mies (1978) entwickelte ein erkenntnistheoretisches Instrument für die sozialwissenschaftliche Forschung, durch das sie das Verhältnis zwischen Forschenden und Beforschten neu bestimmt. In ihrem Beitrag „Methodische Postulate zur Frauenforschung“ (Mies 1978) definiert sie diese Forschungshaltung und -methodik exemplarisch anhand des Forschungsgegenstandes „Gewalt gegen Frauen“ (ebd.). Damit löste sie eine breite Methodologie-Debatte aus, die zwischen 1983 und 1985 ihren Höhepunkt erreichte. Mies bezweckt einen Abbau der Herrschaftssituation zwischen Forschenden und Beforschten und das Erreichen von authentischen und valideren Forschungsergebnissen. Sie stellt hierfür Postulate wie eine bewusste Parteilichkeit, die eine Teilidentifizierung zwischen Forschenden und Beforschten bei Einhaltung einer „kritische[n] und dialektische[n] Distanz“ (ebd.: 2) beinhaltet, auf. Sie plädiert für eine „Sicht von unten“ (ebd.), die eine hierarchische, damit auch Formen von Gewalt enthaltende Anordnung zwischen Forschenden und Beforschten unterbindet. Mies sieht „Frauenforschung bewusst in den Dienst der Aufhebung von Unterdrückung und Ausbeutung gestellt“ (ebd.). Sowohl Forschungsziele als auch -gegenstand hätten sich an den Interessen und Bedürfnissen der Mehrzahl an Frauen zu orientieren. Mies fordert eine aktive Einmischung der Forschenden in die historisch gewachsenen, gesellschaftspolitischen Verhältnisse, indem Forschende sich in das Feld begeben und selbst an „Kämpfen und Aktionen zur Frauenbefreiung teilnehmen“ (ebd.: 3). Sie hätten sich selbst *berühren* zu lassen, sodass der Forschungsprozess zu einem Bewusstwerdungsprozess für alle Beteiligten wird. Die enge Verbindung zwischen Selbstveränderung und Gesellschaftsveränderung wird an dieser Stelle deutlich. Der Zusammenhang zwischen subjektiver selbsttätiger Entwicklung und Befreiungstheorie und -praxis wird hier formuliert. Die Aufgabe der Forschenden sieht Mies in dem Rückfluss der Forschungsergebnisse in gesellschaftliche Zusammenhänge und setzt eine Veränderung des sozialen Status quo als Basis wissenschaftlicher Erkenntnis voraus (vgl. ebd.: 5 f.).

Die von Mies geforderte Parteilichkeit und Identifizierung als Kernmoral hat in der Sozialen Arbeit eine wichtige Rolle gespielt. Auch die Beobachterfunktion der Sozialen Arbeit wird durch ihr Forschungskonzept deutlich konfrontiert. Gleichzeitig befördert sie durch diese Idee das Verhältnis einer Komplizenschaft zwischen Sozialarbeitenden und Klient\*innen, die sich nicht begrenzt auf Frauen, die Frauen unterstützen. Dies ist als ein blinder Fleck ihres Ansatzes zu verifizieren.

## *Ausdrucks- und Praxisform 5: Verbindung von sozialer Mütterlichkeit und ärztlichem Blick*

Von dem Professionsweg, den Schröder (2002) nachzeichnet, ist eine weitere Professionalisierungslinie zu differenzieren, bei dem sich die soziale Mütterlichkeit mit dem ärztlichen Blick verband. Auch dabei ging es um einen Professionalisierungsprozess, der mehr als eine Solidarisierung mit der sozialen Mütterlichkeit zum Ziel hatte. Vielmehr galt es, ein weibliches Professionsprojekt zu entwickeln als Adaption des ärztlichen Weges (vgl. Müller [1988] 2013). Für diese Position kann Mary Richmond exemplarisch stehen, die wie Salomon als eine Pionierin der Sozialen Arbeit gilt.

Richmond erkannte in den USA Ende des 19. Jahrhunderts die organisatorischen Schwächen der bis dahin unsystematisch verteilten finanziellen Mittel an die Armen und entwickelte ein bürokratisch geschäftsmäßiges Modell der Sozialen Arbeit.<sup>32</sup> Richmond gilt als Begründerin des *Social Casework*. Sie legte mit ihren wissenschaftlichen Ausarbeitungen und Publikationen eine wissenschaftliche Basis für die Methode der vertieften und differenzierten Einzelfallhilfe als wichtige Gesprächs- und Beratungsmethode der Sozialen Arbeit, die in den 1950er Jahren in Deutschland aufgenommen und weiterentwickelt wurde. In ihrem Lehrbuch der Sozialen Arbeit „Social Diagnosis“ (Richmond 1917), dem im Jahr 1922 ein zweites folgte („What is Social Case Work?“) kommt der Ermittlungstätigkeit der Fürsorgerinnen zentrale Bedeutung zu. Die Frage des *richtigen* Einsatzes der privaten wohltätigen Mittel wurde mittels Sichtung (*clearing*) und Registrierung der Armen beantwortet. Ziel war eine konkretere Trennung von *würdigen* und *unwürdigen* Hilfesuchenden wie es die mittelalterlichen Methoden des Arbeitshaus-Tests ermöglichten (vgl. Müller [1988] 2013: 27, 32). Der Einsatz von Hilfen sollte ökonomisch vertretbar und gezielt durch geschulte Helfer\*innen erfolgen. Ermitteln und Vermitteln stellten neues Ziel in der Wohlfahrt dar. Durch die wissenschaftliche Fundierung ihrer Beobachtungs- und Erhebungsaufgaben strebte Richmond die Qualifikation der Fürsorgerinnen an. Hierfür sollte eine wissenschaftliche, distanzierte Haltung auf deren Seite eingenommen werden, die ein Unterbinden spontaner, affektgesteuerter Reaktionen auf Armut und Hilflosigkeit bezweckte (vgl. ebd.: 23 ff.). Die Beobachtungsfunktion Sozialer Arbeit und die Annahme des gesellschaftlichen Normalisierungsauftrages der Sozialen Arbeit werden hier erkennbar. Dieses Professionsprojekt für Frauen ist später kritisch diskutiert worden (vgl. Frommann 2008).

---

32 In den industrialisierten Großstädten der USA bildeten sich um das Jahr 1860 erste Wohltätigkeitsorganisationen mit dem Ziel, „armen Familien in ihrem von Gott prädestinierten Schicksal zu helfen“ (Wieringa 1990: 37). In Baltimore wurde im Jahr 1871 die Wohlfahrtsorganisation „Charity Organization Society“ (COS) gegründet, deren erste Geschäftsführerin Zilpha D. Smith war. In diesem Amt folgte ihr Mary Richmond. Die COS hatte zum Ziel, die landesweiten Hilfsangebote privater Wohltätigkeitsvereine und -institutionen zu koordinieren und kontraproduktive Hilfsangebote zu unterbinden (vgl. Müller 2013 [1988]: 23 ff.).



Auch für die Supervision ergab und ergibt sich seit ihren Anfängen – erste Vorläufer der Supervision sind vor dem Hintergrund der Industrialisierung in England, den USA und nachfolgend kontinental in Europa zu finden (vgl. Hausinger 2009: 13, s. auch Müller [1988] 2013: 26 f., Wieringa 1990, Belardi 1994) – der Widerspruch zwischen Anpassung an und reflexivem Widerstand gegenüber gesellschaftspolitischen Verhältnissen: Legt Supervision den Schwerpunkt auf den Aspekt der praktischen Hilfe mit dem Ziel der Verbesserung der Praxis der Supervisand\*innen, oder fokussiert Supervision darauf, diese Praxis institutionell und gesellschaftlich zu hinterfragen und sich mit der darin liegenden Rolle auseinanderzusetzen (vgl. Leuschner in Leuschner/Weigand 2011: 44)? Übernimmt Supervision systemstabilisierende oder potenziell systemverändernde Funktion? Hat sie Verantwortung gegenüber den Individuen und der Gesellschaft zu übernehmen? Fragestellungen, die bis heute – allerdings kaum wahrnehmbar – im supervisorischen Diskurs diskutiert werden (vgl. u. a. Hausinger 2013, Tölle 2015, Heintel/Ukowitz 2017).

## **Zweiter Erzeugungsmodus der Ausdrucks- und Praxisformen:**

### **Die saubere Soziale Arbeit – Professionalisierung als soziale Unterscheidung**

#### *Ausdrucks- und Praxisform 6: Die Sozialarbeiterin als Dame*

Rotraut DeClerck-Sachße und Christoph Sachße (1981) formulieren Ende der 1970er/Anfang der 1980er Jahre eine Kritik an den geschlechtlichen Leitbildern der Sozialen Arbeit. In Bezug auf die Frage des Habitus zwischen Sozialarbeiter\*innen und Klient\*innen führten sie in den 1980er Jahren eine Beziehungsanalyse – mittels der Analyse von Bertha Pappenheim<sup>33</sup>, die in ihrer Jugend als Freuds *Hysterie*-Patientin in den Gründerjahren der Psychoanalyse unter dem Namen *Anna O.* einer breiten Öffentlichkeit bekannt wurde – durch. Die Untersuchung richtete sich insbesondere auf Sexualität als latente Dimension in der Beziehung.<sup>34</sup> Zentrales Ergebnis ihrer Analyse war, dass „soziale Mütterlichkeit“

---

33 Berta Pappenheim (\*1859, +1936) war zu Beginn des 20. Jahrhunderts eine österreichisch-deutsche Frauenrechtlerin und eine der Pionierinnen der weiblichen Fürsorge. Pappenheim propagierte und folgte in ihrem beruflichen Handeln der Konzeption der geistigen Mütterlichkeit. Diesem Dienstideal folgend gründete sie bei Frankfurt am Main ein Heim für gefährdete Mädchen und nichteheliche Mütter. Sie setzte sich im Kampf gegen Prostitution und Mädchenhandel ein.

34 Das Dilemma um die Sexualität wird in Feldern der Sozialen Arbeit wie der Jugendhilfe (Beratungsstellen wie z. B. „Wildwasser“ und „Schattenriss“) und in der Arbeit mit alleinerziehenden jungen Frauen in Mutter-Kind-Häusern besonders deutlich. Zu einem beachtlichen Teil geht es in der Sozialen Arbeit mit Mädchen und Frauen, z. B. in Mutter-Kind-Einrichtungen, auch um die Frage des Schwangerschaftsabbruchs. Die Aufgabe der Supervisorin/des Supervisors besteht in der Fallsupervision insbesondere darin, das Arbeitsbündnis zwischen beratener Person und Klient\*in einzuschätzen, was die Berücksichtigung sexueller Aspekte und der sozialen Kategorie Geschlecht unerlässlich macht.

(Salomon 1917) Sexualität abspaltet (vgl. DeClerck-Sachße/Sachße 1981: 360 ff.) Der Schmutz der Sozialen Arbeit wird quasi weggewischt durch das Saubere, Reine.

Im Weiteren werden ein habituelles Spannungsverhältnis und Verstrickungen (zumindest das unbewusste Erreichen einer Identifikation mit den Hilfesuchenden) zwischen Helfer\*innen mit dem Feld und den dort zu verortenden Klient\*innen offenkundig (vgl. ebd.). Psychoanalytische Theorien wie die interpersonelle Abwehr, Projektion, projektive Identifizierung werden in diesem Kontext relevant, wenn sozial aufgestiegene ehemalige Angehörige bescheidender Sozialmilieus auf Klient\*innen treffen, die Konflikte haben, die ihnen aus ihren Herkunftsmilieus wohlbekannt sind oder auf einen Habitus treffen, dem sie sich nahe fühlen.

In der Epoche kommt es zu einer Forderung nach Abstinenz und Professionalisierung. Das Wissenssystem der psychoanalytischen Supervision trifft dabei zeitgleich auf feministische Solidaritäts-, Identifikations- und Parteilichkeitsmodelle: Die habituelle Nähe von Sozialarbeitenden mit ihren Klient\*innen war und ist in ausgewählten Feldern Sozialer Arbeit, z. B. in der feministischen Sozialen Arbeit sogar Programm (Parteilichkeit und Identifizierung, vgl. Mies 1978).<sup>35</sup>

Als Lösung dieses Konfliktes entstand in den 1970er Jahren die Idee von Profession als Distinktion, so dass die Helfer\*innen weniger mit dem menschlichen/gesellschaftlichen Elend und Schmutz verunreinigt werden (vgl. Frommann in Gröning 2016a).

Damit ist ein zweiter Flügel der Professionalisierung Sozialer Arbeit zu benennen, der sich insbesondere von demjenigen, den Schröder (2002) beschreibt, unterscheidet: *Professionalisierung als soziale Distinktion*. Hierbei geht es um die Sozialarbeiterin als „Dame“ (vgl. Frommann in Gröning 2016a: 70). Deren spezifischer Beraterinnenhabitus lässt sich exemplarisch erkennen bei Beraterinnen der ersten Generation der Ehe- und Familienberatungsstellen in der DDR, die im Rahmen des Evangelischen Zentralinstitutes in Berlin (EZI) eine Ausbildung zur Familienberaterin absolviert haben. Gröning (2016) zeichnet die Entwicklungslinien und die Professionalisierungsgeschichte der Beratungsstellen von 1969 bis in die 1990er Jahre in Sachsen nach und analysiert in diesem Zusammenhang ein von ihr geführtes Gruppeninterview mit fünf Beraterinnen, die als Pionierinnen

---

35 Rotraut DeClerck-Sachße und Christoph Sachße (1981) und Maria Mies (1978) können dabei als zwei Gruppen an Protagonist\*innen einander gegenübergestellt werden. Sie schauen auf das gleiche Phänomen aus unterschiedlichen Perspektiven: Was ist eigentlich Gewalt gegen Frauen? De-Clerck-Sachße und Sachße verstehen Gewalt im Sinne von Verstrickung, sodass der/die Sozialarbeiter/in stets ihre eigenen Persönlichkeitsanteile reflektieren muss. Mies vertritt den Standpunkt, dass alle Frauen Opfer männlicher Gewalt sind, sodass die Konsequenz daraus Protest ist. Zwischen feministischer Sozialer Arbeit und Psychoanalyse entstand in dieser historischen Epoche eine Spannung, ein Antagonismus, dessen Auflösung erst später im Rahmen der feministischen-psychoanalytischen Kritik wissenschaftlich angestrebt wurde (vgl. u. a. Brückner 1990, Rohde-Dachser 1997).

der evangelischen Beratung in Sachsen gelten können (vgl. Gröning 2016b: 37). Diese hatten sich in ihrer damaligen Beratungstätigkeit um die Problemlagen von Ratsuchenden gekümmert, die sich aus persönlichen Notsituationen verbunden mit den sozialen, gesellschaftspolitischen Verhältnissen ergeben hatten. Die Beraterinnen berichten im Interview über einen Prozess der Verflüssigung von Themen im Beraterischen Beziehungsraum, wie Sexualnot, Elternschaft von Kindern mit Behinderung und der Lebensrealität von Alleinerziehenden, die in der DDR als protonormalistische Gesellschaft<sup>36</sup> stark schambelastet und tabuisiert wurden (vgl. ebd.: 50 f.). Anerkennungsräume konnten von den Beraterinnen im Rahmen der Beratung entwickelt und angeboten werden. Einerseits verbanden sie „dieses verständigungsorientierte Beraterische Handeln mit einer neuen Bürgerlichkeit in der DDR, womit die ursprünglichen emanzipatorischen Dimensionen von Beratung und Therapie betont werden“ (ebd.: 51). Andererseits haben sich die Beraterinnen „nicht im entferntesten als politisch agierend verstanden. Ihre Aufmerksamkeit galt den Ratsuchenden und dem Wunsch eine Profession auszuüben“ (ebd.). Sie bildeten keine Opposition zum Staat. Die Distinktionsschranke scheint die Beraterinnen latent davon abgehalten zu haben. Sie haben als „Dame“ (vgl. Frommann in Gröning 2016a: 70) professionelle Arbeit im Rahmen eines bürgerlichen Frauenbildes durchgeführt, was die bittere Soziale Arbeit zwar miteinschließt, gleichzeitig gibt es jedoch keine Einmischung in die politischen Verhältnisse.

Eines der grundlegenden Dilemmata der Sozialen Arbeit wird aus der Analyse des Gruppeninterviews erkennbar: Aus habituellen Gründen können sich die sozialarbeiterisch Tätigen nicht für die feministischen Forderungen begeistern. Gleichzeitig verzweifeln sie an der *bitteren* Sozialen Arbeit, der sie sich dann durch eine Weiterbildung/ein Studium der Supervision entziehen. Supervision als soziales Aufstiegsprojekt ist demzufolge auch mit Bezug auf die Lösung eines habituellen Kernkonfliktes in der Sozialen Arbeit zu diskutieren.

Hier schießt die von Anne Frommann<sup>37</sup> formulierte Kritik an der Sozialen Arbeit als soziales Aufstiegsprojekt für Professionen und an der Therapeutisierung Sozialer Arbeit an (vgl. Frommann in Gröning 2016a: 68 f.). Frommann nimmt eine beratungskritische Position ein, indem sie Berater\*innen unterstellt, sich aus der sozialarbeiterischen Praxis und ihrem Alltag herausziehen und lieber hinter

---

36 Kennzeichen protonormalistischer Gesellschaften ist ein stark instrumenteller Handlungstypus und eine formalisierte, mechanische und starre Kommunikation, die Eigenreflexion unterbindet (vgl. Link 2006, 2014).

37 Anne Frommann (\*1927, †2019) war eine deutsche Sozialpädagogin, die zur „Tübinger Gruppe“ in der Sozialpädagogik gehört hat. Sie trug in ihrem wissenschaftlichen Werk maßgeblich zu einer sozialpädagogischen Bestimmung von Beratung und einer Beratungskritik der Therapeutisierung bei. Sie vertrat eine Haltung, nach der sich die pädagogische Beratung als Methode der Sozialen Arbeit nicht von der Anwaltlichkeit für das Kind bzw. den hilfeschuchenden Menschen „ablösen und zu einem Projekt des eigenen Expertentums werden sollte“ (Gröning 2016a: 13).

„zarten, grünen Gardine[n]“ (ebd.: 70) als Therapeut\*in arbeiten. Während in den 1970er Jahren die „Art der Erziehungsberatung so etwas wie ein Wölkchen am Horizont“ (ebd.: 68) war, bildete die Soziale Arbeit als Gegenpol den Ort für das „ernste Leben“ (ebd.), den Alltag, der „unvollkommen zu bewältigen“ (ebd.) war. Habituell benennt Frommann ein „Höhere-Töchter-System“ (ebd.). Die Orientierung der Beratung habe sich an einem Professionsmodell orientiert, „welches in der Therapie und im ärztlich-klinischen Handeln wurzelt“ (ebd.), also einem normativ klinischen und gleichzeitig distinkten Deutungsmuster. Durch die Konzentration der Berater\*innen auf Diagnosen wurde die eigentliche Not der Klient\*innen nicht wahrgenommen. Soziologische und sozialtheoretische Erkenntnisse fanden wenig Einbezug (vgl. ebd.). Diagnosen flossen damit nicht als zusätzliches psychoanalytisches Wissen in das Fallverstehen mit ein, sondern es erfolgte vielmehr eine Verengung auf die auf Expert:innenmeinung basierende und Definitionsmacht beanspruchende klinische Etikettierung (vgl. Gröning 2016a: 69, Althoff 2020: 373).

Mit Bourdieus (1993) Konzept der symbolischen Gewalt (s. Exkurs in Kapitel 4.1.4) werden Konsequenzen für die Beziehungsanalyse zwischen Berater\*in und Klient\*in erkennbar. Bourdieu analysiert die elementare Bedeutung der symbolischen Gewalt auf die Interaktion zwischen Menschen, die unterschiedlichen sozialen Milieus angehören. Milieuspezifische Distinktion bilden dabei spielerische Praxen, um soziale Distanz zu markieren und zu erreichen.

Abschließend ist zu fragen, was sich aus den dargestellten historischen Linien von Fürsorge und Sozialer Arbeit für die Supervision als arbeitsbezogene Beratung ergibt. Wichtig erscheint, dass Care-Arbeit auch im Kontext von Supervision nicht als *dem weiblichen Wesen zugehöriges Tun* zu (re-) konstruieren ist. Vielmehr könnte Sorgearbeit als ein weiterhin auch durch Supervision zu benennender und professionalisierender Teil in der Berufskonstruktion Aufmerksamkeit erhalten und in ihrer Professionalität stabilisiert werden. Es ginge dabei also um mehr als ein *Containing* im Sinne von Wilfred Bion ([1962] 1992) oder ein *Halten* im Sinne von Donald W. Winnicott (1958). Supervision könnte die in dem Feld Tätigen in der Reflexion und in dem Verstehen bestehender gesellschaftlicher Strukturen unterstützen, die Voraussetzung für das berufliche Handeln sind. Wichtiger Zusatzeffekt wäre dabei, dass eine Entlastung von Gefühlen wie individueller Schuld oder gar persönlichem Versagen erreicht wird.

Die Care-Debatte (s. Anlage 1) könnte zudem einen Ausweg aus der Fürsorge-Debatte, aus der Entmündigung, aus einer Haltung der distanzierten Beobachtung bieten. Sie könnte eine Brücke zwischen der Debatte um Fürsorge/Entmündigung und der Selbstverantwortungsdebatte, der Marktradikalität, die die Arbeitsbereiche des Gesundheitswesens und der Sozialen Arbeit sowie auch die Berufspolitik der DGSv als Teil der modernen Arbeitswelt durchdringt, bilden. Care könnte hier eine Antwort sein, auch für die Supervision.

### 1.3.3 Das supervisorische Wissenssystem und seine blinden Flecken im Hinblick auf die Geschlechterperspektive

Ein weiterer Ausgangspunkt der Forschungsarbeit ist, dass die Weltbilder und Theoriegebäude, auf die sich die Supervision als reflexive Praxis bezieht, und die im Rahmen von Supervisionsweiterbildung vermittelt werden, nicht systematisch im Hinblick auf deren Berücksichtigung von geschlechterspezifischen Aspekten hinterfragt werden.

Jan Lohl (2014, 2019) hat in seiner Forschungsarbeit belegt, dass sich die Zugehörigkeit der sich in Weiterbildung befindenden Supervisor\*innen im Rahmen eines unbewussten Sozialisationsprozesses entwickelt. Über soziale Gefühle der Anerkennung und Scham werden dabei „konstitutive Haltungen und psychosoziale Praxen der Supervision unbewusst in die impliziten Handlungsmuster der Supervisor\*innen eingeschrieben und vermutlich durch Tabus emotional abgesichert“ (Lohl 2015: 59).

Für den Abschluss der Weiterbildung ist eine Identifikation mit dem Setting, den Inhalten, Theorien und Methoden der Weiterbildung seitens der Weiterzubildenden erforderlich. Eine unzureichende Reflexion geschlechtsspezifischer Prägnanzen, traditioneller Geschlechterrollenbilder und Geschlechterarrangements auf den Ebenen von Habitus und Feld im Kontext von Supervisionsweiterbildung könnte dazu führen, dass tradierte kulturelle und symbolische Konstruktionen und Codierungen von Geschlecht bzw. Zweigeschlechtlichkeit unbeabsichtigt in der Supervision fortgeführt und im Rahmen von Weiterbildung von den Absolvent\*innen (erneut) angeeignet und inkorporiert werden. Durch die Inkorporation würden diese Dispositionen im Unbewussten verbleiben, und/oder würden durch Identifikation mit der Weiterbildung abgewehrt.

In dem ersten Heft der Fachzeitschrift „Supervision“ aus dem Jahr 1982 werden Wissenssysteme, auf die sich die Supervision bezieht, in ihrem Kern dargestellt. Das Heft widmet sich, wie eine ihrer späteren Ausgaben im Jahr 2011, dem Thema „Verstehen“. Aus verschiedenen theoretischen Perspektiven wird dieses Thema von den Autor\*innen diskutiert.<sup>38</sup> Stellvertretend für die klinischen Wissenssysteme wird die Psychoanalyse als Wissenssystem für die Supervision diskutiert: Dieter Eicke (1982: 21–30) und Gerhard Leuschner (1982: 59–61) behandeln das Thema „Verstehen“ als Thema des unmittelbaren seelischen Verstehens. Jutta Menschik-Bendele (2011: 23–29) schreibt über das szenische Verstehen. Franz Wellendorf (1982: 7–20) nimmt eine gestalttheoretische Perspektive ein. Gerhard Wittenberger (1982: 47–58) diskutiert „Verstehen“ als lebensweltliches Sinnverstehen, d. h. im Sinne von Hans Georg Gadamer ([1960]

---

38 Da die Fachzeitschrift „Supervision“ die älteste supervisorische Fachzeitschrift ist und in den 1980er Jahren die einzige supervisorische Fachzeitschrift war, wird die Belegführung mittels der beiden Themenschwerpunktheft der Fachzeitschrift an dieser Stelle als hinlänglich erachtet.



1965) hermeneutischer Wissenschaft, nach der die zu verstehende Erzählung als erzählter Text und Weltinterpretation verstanden wird. Angelica Lehmenkühler (1982: 31–46) legt den Erkenntnisgewinn sozialpsychologischer Sichtweisen für ein Verstehen in der Supervision dar. Wolfgang Weigand (2011: 30–46) stellt zur Hermeneutik der Organisation das systemische und das psychoanalytische Wahrnehmungs- und Verstehenskonzept im Überblick vor (vgl. Weigand 2011: 36 ff.). Die Darstellungen zu den supervisorischen Wissenssystemen der Fachzeitschrift werden von Gerhard Leuschner und Wolfgang Weigand (Leuschner/Weigand 2011, vgl. Gröning 2013b) im Rahmen eines mit ihnen geführten Interviews bestätigt.

Hervorzuheben sind für die Supervision somit psychologische und klinische anstelle von sozialwissenschaftlichen Wissenssystemen. Trägt deren Bedeutung dazu bei, Geschlechterdimensionen zu vernachlässigen? Im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit wird angenommen, dass die unzureichende Berücksichtigung des Geschlechterdiskurses nicht nur zu einer tendenziellen Therapeutisierung und entsprechenden klinischen Verzerrung des Feldes Supervision geführt hat, sondern auch zu einer Übernahme der in diese Wissenssysteme integrierten Geschlechtervorstellungen, trotz empirischer Feminisierung des Arbeitsfeldes Supervision. Damit liegt die Annahme nahe, dass bei unzureichender kritischer Reflexion insbesondere im Weiterbildungskontext der Supervision bürgerliche Geschlechterrollenbilder, ein bürgerliches Geschlechterarrangement und ein patriarchales Familienbild transportiert werden könnten.

Kritik bezüglich eines Ausblendens realer Herrschafts- und Machtverhältnisse und somit auch von Ungleichheitslagen und Ungerechtigkeit aufgrund von Geschlecht wird in der Fachliteratur nicht ausschließlich an der Psychoanalyse und Gruppendynamik, sondern auch an soziologischen Organisationstheorien, der Luhmann'schen Systemtheorie, der systemischen Therapie und Beratung und der strukturfunktionalistischen Rollentheorie geübt, was an dieser Stelle auszuführen ist.

### **Kritik an der Psychoanalyse und Gruppendynamik**

Neben dem Gewinn der Integration psychoanalytischer Theorien und Instrumente, wie beispielsweise der personenzentrierten Gesprächsführung, lässt sich für die Supervision eine bis heute wirksame Tendenz zu einer Engführung auf das Individuum nachvollziehen, die somit die Gefahr einer Psychologisierung sozialer Probleme mit sich bringt (vgl. Belardi 1998: 23, vgl. Gröning 2013b: 37). So prognostiziert Gröning eine Engführung hin zur Therapeutisierung Sozialer Arbeit und Supervision durch eine Fokussierung auf eine psychologisch-psychoanalytische Sichtweise und der Reflexivität auf Selbstreflexion. Aus sozialwissenschaftlicher Perspektive ergibt sich damit eine Auslassung auf der Ebene von (Geschlechter-)Habitus, Feld und Sozialgefühlen und der Ebene der Verbindung

des reflexiven Denkens mit wissenschaftlichem und logischem Denken (vgl. Gröning 2013b: 37).

Außerdem fanden die Geschlechterbilder und Konzipierungen des Geschlechterarrangements der Psychoanalyse Eingang in die Soziale Arbeit und später in die Supervision. Wurden bereits traditionell bürgerliche Geschlechterrollenbilder im Kontext der Sozialen Arbeit diskutiert (s. Kapitel 1.3.2), sind vor diesem Hintergrund Geschlechterentwürfe und das bürgerliche Familienbild der Psychoanalyse kritisch in den Blick zu nehmen. Dies bedeutet, dass die eher expressiv und romantisch von den Pionierinnen Sozialer Arbeit formulierten bürgerlichen Geschlechterrollenbilder der geistigen Mütterlichkeit fortgeführt und im Kontext des Wissenssystems Psychoanalyse begründet und legitimiert wurden. Die Problematik betrifft besonders die normative Dimension der Psychoanalyse, ihre Lehre von der organischen Minderwertigkeit der Frau, ihre Lehre zur Körpersymbolik, ihre Theorie der psychischen Erkrankungen und nicht zuletzt ihren Entwurf des Geschlechterverhältnisses als dichotom. Während mit der geistigen Mütterlichkeit wenigstens ein potentes Frauenbild in der Sozialen Arbeit reklamiert wurde, lässt sich das Frauenbild der Psychoanalyse auf die Geschlechterkonstruktion der Übergangszeit zwischen Früher Neuzeit und Moderne zurückführen. Hier ist die Frau Gefäß, passiv, leidend, tendenziell masochistisch, verletzbar und verstandesschwach (vgl. Rohde-Dachser 1997).

Die Annahme, dass das psychoanalytische Wissenssystem latent vom Antifeminismus geprägt ist, ist theoretisch belegt worden durch die feministische psychoanalytische Kritik an dem von Sigmund Freud (1905, 1925, 1931, 1933) konzipierten Entwurf von Weiblichkeit, die in den 1920er Jahren ihren Ausgang fand.<sup>39</sup>

---

39 Der psychoanalytische Diskurs zur weiblichen Entwicklung begann Mitte der 1920er Jahre. Im Hinblick auf Freuds Theorie der Weiblichkeit wurden im Zeitraum von 1925 und 1933 erste Diskussionen zwischen Fürsprecher\*innen seiner theoretischen Annahmen wie Karl Abraham (1921), Marie Bonaparte (1949), Helene Deutsch (1925, 1933a, 1933b), Jeanne Lampl-de Groot ([1927] 1996) und Kritikerinnen wie Karen Horney ([1923] 1989, 1926, 1932), Alfred Ernest Jones (1927, 1933) und Melanie Klein (1928), die Letztgenannte, wenn auch eher als eine wichtige Figur im Hintergrund, geführt. Eine Unterbrechung des kritischen Diskurses erfolgte durch das Aufkommen des Nationalsozialismus und seine Auswirkungen. Erst in den 1960er Jahren wurde der Diskurs wieder aufgenommen. Wurde die erste Welle der Weiblichkeitsdebatte von etablierten Psychoanalytikerinnen und Psychoanalytikern geführt, ging die Diskussion in den 1960er Jahren von Feministinnen innerhalb der Frauenbewegung und Soziologinnen wie Shulamith Firestone (1975), Kate Millett ([1969] 1986) sowie Juliet Mitchell (1986 [1974], 1974) in den USA und in Frankreich von Simone de Beauvoir (1999), Janine Chasseguet-Smirgel (1974, 1988) sowie Luce Irigaray ([1974] 1980, 1977) aus. Freuds Theorie der Weiblichkeit wurde in Deutschland von Psychoanalytikerinnen, die mit dem Feminismus sympathisierten, wie Margarete Mitscherlich (Mitscherlich 1978, 1987, Mitscherlich-Nielsen 1971, 1975), Marina Moeller-Gambaroff (1977) und Christa Rohde-Dachser (1997) kritisch thematisiert, analysiert und revidiert. Verwiesen wird an dieser Stelle auch auf aktuellere Stimmen wie die von Barbara Rendtorff (2008, 2018). In ihrem theoriegeschichtlichen Überblick über Entwicklungen und Kernanliegen feministischer Psychoanalyse zeigt Rendtorff Missverständnisse



Dass Entwürfe von Weiblichkeit und Männlichkeit der Psychoanalyse im Rahmen der supervisorischen Praxis unzureichend kritisch-reflexiv hinterfragt werden, wird im supervisorischen Fachdiskurs über Supervision und Gender kritisch benannt. So wird eine unzureichende Berücksichtigung der Geschlechterperspektive in der Psychoanalyse, der psychoanalytischen Supervision, der Gruppendynamik und der Gruppenanalyse kritisiert (Bauer/Gröning 1995, Weinheimer/Zimmer 1995, Gröning 2013a, 2014a, Rohr 1999a, 1999b, 2015). Zudem wird auf eine ungenügende Beachtung der Dimension Gender in der Supervisionsweiterbildung hingewiesen (Jonas 1994, Scheffler 2005, Schigl 2014a). Grenzverletzungen im Rahmen gruppendynamischer Trainings und gruppendynamisch konzipierter Supervisionsweiterbildung werden vereinzelt thematisiert, wobei Geschlecht im Kontext von Herrschaft und Macht diskutiert wird (Volmerg 1994, König 1994, Dorst 1994, Hege 2017, Lohl 2019). Erkennbar wird durch die Beiträge, dass sich gesellschaftliche Macht- und Geschlechterverhältnisse auch im supervisorischen Arbeits- und Beziehungsraum durchsetzen können, ohne einer Reflexion oder Bearbeitung zugänglich zu sein. Dies unterstreicht das Erfordernis einer kritischen Reflexion der Geschlechterthematik in der Supervision. Sonst könnte sie Gefahr laufen, selbst (unintendiert) einen Beitrag zu einer (Re-)Produktion und Stabilisierung tradierter bürgerlicher Geschlechterrollenbilder, Geschlechterarrangements sowie eines patriarchalen Familienbildes zu leisten.

### **Kritik an der Luhmann'sche Systemtheorie**

Mit dem Einzug systemtheoretischer Ansätze in die Selbstverständigung und Weiterbildung von Supervisor\*innen ist das Thema Ethik für Beratung etwas an den Rand gedrängt. Normative Ansätze, und somit auch der geschlechterdemokratische Ansatz, haben innerhalb der systemischen Theoriebildung keinen ausgewiesenen Ort. Zur Orientierung und Begründung des eigenen Handelns als Berater\*in kommt der Ethik (jedoch) eine zentrale Bedeutung zu (vgl. zur ethisch-normativen Begründung von Beratung z. B. Gröning 2016a: 57 ff.). Der sich für die Supervision bietende Gewinn und Nutzen der Luhmann'schen ([1984] 2012) Systemtheorie ist damit kritisch zu reflektieren, denn bei der reflexiven Supervision stehen bei Diagnose und Intervention in Organisationen normative Bezugspunkte des Rechts und dessen Verhältnis zur Hierarchie, zur Ökonomie und zur Profession im Zentrum.

Grundannahme von Niklas Luhmanns Theorie ist, dass gesellschaftliche Teilsysteme grundsätzlich als referenziell geschlossen und somit von außen nicht steuerbar verstanden werden. Die Interaktion zwischen Funktionssystemen wie

---

und Fehldeutungen in der Theoriegeschichte auf, mit dem das Bemühen um eine produktive Verknüpfung der Psychoanalyse mit der Geschlechterforschung stetig konfrontiert war. Auch sie plädiert für eine Zusammenführung der Erkenntnisse aus der Geschlechterforschung mit der Psychoanalyse.

dem Rechtssystem, dem Wirtschaftssystem und dem politischen System kann, Luhmanns Annahme folgend, nicht als sinnhafte Kommunikation, sondern lediglich als „Irritation[en]“ (Luhmann 2002: 308) erfahren werden. Bestenfalls könne eine „strukturelle Kopplung“ (ebd.: 379) bewirkt werden (vgl. ebd. [1984] 2012: 170 ff., ebd. 2002: 372 ff.). Ausgehend von dieser Annahme kann Politik nur die eigenen Probleme, die durch ihre binären Codes<sup>40</sup> ausgezeichnet sind, direkt behandeln, nicht aber die der Gesellschaft. Luhmann setzt den Versuch, ein System wie die Politik oder Wirtschaft durch Steuerungsinterventionen zu beeinflussen, gleich mit dem Regentanz der Hopi-Indianer (vgl. ebd. 2002: 110).<sup>41</sup> Aus dieser Annahme ist zu schließen, dass es einer spezifischen Irritation bedarf, damit Maßnahmen für ein Mehr an Geschlechtergerechtigkeit überhaupt Zugang in ein System wie ein Unternehmen, eine Organisation, aber auch in eine sich (weiter-)entwickelnde Profession wie die Supervision finden.

Für Luhmann stellen ethische Werte, Probleme der Gerechtigkeit sowie des Rechts als faktische Grundlage dafür, dass alle Bürger\*innen die gleiche Teilhabe am Gemeinwesen und alle Beschäftigten in den Organisationen gleichgestellt sind, lediglich technische Fragen dar. Demokratische Politik und der Rechtsstaat sind für ihn keine Garanten moderner Organisationen und Gesellschaften. Das Subsystem Recht baut in Luhmanns Theorie seine Stabilität und Dynamik allein auf das Gefühl der Wählenden oder der an Abstimmungen Beteiligten sowie auf die wechselseitige Anerkennung der Verfahrensrollen auf, dass die nachfolgende Entscheidung „irgendwie zu akzeptieren“ (Gröning 2010a: 52) sei. Moralischen Bezugspunkten, wie Vernunft und Gerechtigkeit werden damit keine systemrelevanten Funktionen zugesprochen. Sie werden von Ideen der Evolution des Systems abgelöst. Dadurch, dass Luhmann in der Reduzierung von Komplexität die zentrale Systemfunktion erachtet, werden „Kategorien wie die des Interesses, der sozialen Klassen und Gruppen eingeebnet. Sie sind Ideologien, die soziale Systeme notwendig produzieren“ (ebd. 2007: 12).

Luhmann versteht Denken als Systemelement oder als Systemfunktion. Denken, das nicht der Systemerhaltung dient, ist nach dieser Auffassung nicht relevant und somit unwichtig. Dadurch spricht Luhmann dem Denken die emanzipatorischen und selbstreflexiven Potenziale ab, wodurch Selbstreflexion nicht möglich ist (vgl. ebd.: 11). Laut Luhmann hat sich die Systemtheorie von Kategorien wie

---

40 Luhmann begründet den Steuerungs pessimismus mit der Annahme einer Kommunikationsbarriere, die zwischen den gesellschaftlichen Funktionssystemen besteht. Die intern sinnhafte Kommunikation der Funktionssysteme werde durch einen jeweilig funktionsspezifischen binären Code ermöglicht und begrenzt. So lautet der Code für das Rechtssystem: Recht/Unrecht, für die Wirtschaft: Zahlen/nicht Zahlen und für das politische System: Macht haben/nicht Macht haben (vgl. Luhmann 2002: 372 ff.).

41 Zur Kritik an Luhmanns These der grundsätzlichen referenziellen Geschlossenheit gesellschaftlicher Teilsysteme wird an dieser Stelle auf Renate Mayntz und Fritz W. Scharpf (2005) verwiesen.

Vernunft und Herrschaft emanzipiert. Damit wird der liberale Kern des Luhmann'schen Denkens deutlich erkennbar: „An die Stelle von Mündigkeit tritt Selbsterhaltung“ (ebd.).

### **Kritisch an der systemischen Beratung und Therapie**

In den 1990er Jahren hat eine Gruppe systemischer Therapeutinnen die Grundannahmen der systemischen Beratung und Therapie infrage gestellt. Kritisiert wurde eine „Fiktion der Gleichheit aller Elemente in der Familien-Systemtheorie“ (Welter-Enderlin [1995] 2000: 116) und ein damit verbundenes Ausblenden realer Herrschafts- und Machtstrukturen sowie -dynamiken, die sich in familiären Systemen widerspiegeln. Die Autorinnen schreiben, dass sich die systemische Beratung/Therapie gesellschaftlich abstinent positioniert und systemische Konstruktionen stets erneut auf die Mutter als Ort der Schuld verweisen (vgl. u. a. Welter-Enderlin [1995] 2000: 122, Massing [1995] 2000: 98). Mit dem Begriff der „Gucklochperspektive“ (Welter-Enderlin [1995] 2000: 116) der systemischen Beratung/Therapie wird deren enge Fokussierung auf die Familie kritisiert. Sie werde unreflektiert im Sinne des bürgerlichen Ideals der patriarchalischen Familie betrachtet. Die meisten Autorinnen des Herausgeberinnenbandes (Rücker-Emden-Jonasch/Ebbecke-Nohlen [1992] 2000) verifizieren die Verleugnung der männlichen Herrschaft als eine tragende Ideologie der systemischen Familientherapie. Retraditionalisierung und Rückgriff auf die alte Geschlechterordnung bewerten sie als Lösungen, die ein familiäres System erneut ins Gleichgewicht bringen soll (vgl. u. a. Welter-Enderlin [1995] 2000).

### **Kritik an der strukturfunktionalistischen Rollentheorie und an Organisationstheorien**

Jürgen Habermas hatte bereits – allerdings ohne expliziten Einbezug der Genderperspektive – herausgearbeitet, dass die gesellschaftlichen Verhältnisse, die durch Herrschaft und Macht und nicht durch die Freiheit des Einzelnen gekennzeichnet sind, keine Berücksichtigung in der konventionellen Rollentheorie finden (vgl. Habermas [1963] 1971: 239). Damit findet auch die Frage der Geschlechtergerechtigkeit keinen Einbezug.

Organisationstheorien psychologischer und soziologischer Provenienz ist grundsätzlich eine Genderblindheit zu attestieren (vgl. Scheffler 1999). Zwar beziehen sie den Blick für den Zusammenhang zwischen Anforderungen und Verhalten in Organisationen und Maskulinität mit ein, sie analysierten jedoch nicht die Geschlechterhierarchie in Organisationen und die Rolle, die „Geschlecht und Sexualität zur Abwehr von Gleichheitsansprüchen von Frauen spielen“ (Müller 1993: 97). Damit festigen sie den Umgang mit der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung.

Zusammenfassend wird für die Supervision ein traditionelles, bürgerliches Wissenssystem erkennbar, in das angehende Supervisor\*innen quasi einmünden. Daraus ergibt sich das Erfordernis einer kritischen Reflexion der Wissenssysteme, dieses hinsichtlich der in ihnen eingelassenen sowie durch sie transportierten Geschlechterrollenbilder und ihrer blinden Flecken, was den kritischen Einbezug von Erkenntnissen aus der Geschlechterforschung und den Sozialwissenschaften betrifft.

### **1.3.4 Deprofessionalisierte und feminisierte soziale Praxis und die Bewegung des unternehmerischen Diskurses in der Supervision**

Eine vierte Annahme der vorliegenden Arbeit ist, dass sich Supervision nicht wie in ihren Anfängen in der Bundesrepublik an Profession, und damit am Staat und an der Wohlfahrt orientiert, sondern an einem unternehmerischen Marktparadigma.

Als vierte Problemdimension sind damit die Spannungen zwischen Supervision als Beratungsformat in sich deprofessionalisierenden sozialen Feldern wie Pflege und Soziale Arbeit versus Supervision als unternehmerische Anrufung zu nennen. Diese sollen als Antwort auf den empirischen Rückzug von Männern als Berater aus den sich deprofessionalisierenden Feldern diskutiert werden.

Auffällig ist, dass in Bezug auf den Diskurs der Supervision insbesondere zur Zukunft der Arbeit unternehmerische Anrufungen wie z. B. die des Arbeitskraftunternehmertums (Pongratz/Voß 1998, Pongratz 2004, Voß/Handrich 2013) eine Rolle gespielt haben, aber auch das Format des Coachings ist eine Anrufung, Supervision unternehmerisch zu denken. Seit der Gründung der DGsv gab es Versuche, die Supervision aus dem Feld der Sozialen Arbeit in die Wirtschaft hineinzutragen (vgl. u. a. Gaertner 2011: 74 ff., Gröning 2014b: 87, Weigand 2014: 23). Der Weg ins Unternehmermilieu wurde angestrebt, Supervision in der Wirtschaft und im Marketing hervorgehoben. Die Frage, inwieweit ein reflexives, aufklärerisches Supervisionsverständnis sinnvoll in der gewerblichen Wirtschaft anzuwenden ist, wurde weniger gestellt (vgl. Gaertner 2011: 74 f.). Für wen also ist die Öffnung in die Marktfelder gedacht? Angenommen wird in der vorliegenden Arbeit, dass es sich um berufspolitische Versuche handelt, das Arbeitsfeld Supervision für neue Zielgruppen zu erschließen, die männlicher konnotiert sind: Unternehmensberater, Organisationsberater und sogenannte Trainer und Coaches. An dieser Stelle ist die Männlichkeitsdebatte zu führen, indem die These diskutiert wird, dass es sich trotz der vermehrten Empirie von Frauen in der Supervision und in den Feldern der Supervision um eine männliche Herrschaft (Bourdieu 2012) handelt. Die Frage, warum sich Männer aus dem Feld der Supervision zurückziehen, ist zu beantworten. Dabei bilden Bourdieus (2012) Forschungen zur männlichen Herrschaft einen vertieften Zugang zum Verstehen dieses Phänomens.

In seiner Arbeit zur männlichen Herrschaft hat Bourdieu auf die Interdependenz von geschlechtlichem Habitus und beruflichem Habitus hingewiesen und über die Territorialität der Berufsfelder geschrieben.<sup>42</sup> Dabei hat er Männlichkeit mit dem Adel verglichen und den Effekt beschrieben, dass ähnliche Arbeit geadelt wird, wenn sie von einem Mann ausgeführt wird, während die gleiche Arbeit abgewertet wird, wenn sie von einer Frau getätigt wird (vgl. Bourdieu 2012: 106 f.). Bourdieus Forschungsarbeiten belegen, dass und in welcher latenten Art und Weise Care-Verhältnisse maskulinisiert werden/sind. Die körpernahe Dienstleistungsarbeit gilt als schmutzig, naturhaft (vgl. Seidl 1993: 71 f.).<sup>43</sup> Wenn Männer diese Arbeit verrichten, dann nur in Verbindung mit einer besonderen „Adelung“ (vgl. Bourdieu 2012: 106 f.). Der Beitrag der Frauen an der Reproduktion und Stabilisierung von Herrschaft gründet nach Bourdieu auf diesem Prozess des symbolischen Adels (vgl. ebd.: 103 ff., Gröning 2015d: 101).

Im Weiteren führt Bourdieu das Phänomen an, dass zuvor angesehene, von Männern besetzte Positionen auf dem Arbeitsmarkt entweder bereits abgewertet sind oder sich in einem Abwertungsprozess befinden, wenn sie von Frauen eingenommen werden. Durch eine Abwanderung der Männer aus diesen Arbeitsfeldern werde dieses Phänomen verstärkt (vgl. Bourdieu 2012: 159). Angelika Willms-Herget (1985) arbeitet in der ersten Längsschnittstudie zur geschlechtlichen Segregation des Arbeitsmarktes unter anderem die Bedingungen heraus, unter denen es zu einem Geschlechtswechsel von Berufen, Tätigkeitsfeldern oder ganzen Wirtschaftszweigen kommt. Ihre Forschungsergebnisse zeigen auf, dass Männer im Zuge ökonomischen Wandels, konjunktureller Unsicherheiten oder der Entwicklung neuer, vielversprechender Technologien ihre angestammten Berufe verlassen. Sie verschaffen sich Zugang zu Berufen, die ein höheres Sozial-

---

42 Im Rahmen seiner Feldforschung bei den Kabylen hat Bourdieu eine vergeschlechtlichte Kosmologie erhoben, in der alles einer Einteilung in weiblich und männlich folgt. Diese Einteilung ist nach Bourdieu in ein System homologer Gegensätze verstrickt, wie oben/unten, hoch/tief, vor/hinter, trocken/feucht, hart/weich etc. (vgl. Bourdieu 2012: 18). Bourdieu arbeitet heraus, dass diese Kosmologie in die gesellschaftliche Ordnung der Dinge, bis hinein in die Wissenschaft, und in Gestalt von Dispositionen in die Körper eingeschrieben ist, wodurch sie als vergeschlechtlichte Herrschaft eine besondere Wirksamkeit erhält (vgl. ebd.: 99 f., 161). Die sozial konstruierten binären Kodierungen werden dadurch zu einer naturhaften Ordnung, die auch die Differenz der Geschlechter zur naturhaften Differenz macht (vgl. ebd.: 19 f.). Bourdieus Analysen folgend verbindet sich die Deutung des Geschlechtskörpers mit der gesellschaftlichen Arbeitsteilung. Den Frauen werden meist niedrigere Arbeiten zugewiesen (vgl. ebd.: 57, 85 ff.). Die niedrigere Arbeit wird dadurch vergeschlechtlicht, indem sie expressiv und sexuell aufgeladen wird. Simple, repetitive Arbeiten stellen nicht ausschließlich bescheidene materielle Arbeit dar, sondern sie „werden mit expressiven Geschlechtseigenschaften ‚geadelt‘ und symbolisch vermischt“ (Gröning 2015a: 101, vgl. Bourdieu 2012: 103 ff.).

43 Elisabeth Seidl (1993) hat die Denkweisen und Überzeugungen in der Pflege untersucht und dabei drei Stränge nachgezeichnet: Eine religiöse Fundierung von Pflege als christliches Opfer, die Zuweisung von Pflege als niedrige und ekelerregende Arbeit am naturhaften Körper und die Verbürgerlichung der Pflege als mütterliches Tun.



prestige und bessere Zukunftsaussichten versprechen (vgl. Willms-Herget 1985: 145). Die frei gewordenen Felder werden dann von Frauen besetzt, wodurch es zu deren Feminisierung kommt. Männer verlassen aber nicht vollständig die feminisierten Berufe. Sie besetzen einen Großteil an Entscheidungs- und Managementpositionen, d. h., sie leiten und überwachen die Arbeit.<sup>44</sup> Die Maskulinisierung schlägt sich damit in den Hierarchien nieder. Steigt die Attraktivität von Berufen, erfolgt in der Regel eine Maskulinisierung dieser Berufe, womit zumeist eine Professionalisierung des Berufsbildes verbunden ist. Dies begünstigt eine Prestigesteigerung für den Beruf und führt zu einer steigenden Vergütung der Tätigkeit. Willms-Herget findet heraus, dass eine Feminisierung von Berufen erfolgt, wenn diese durch externe Entwicklungen an Ansehen und Attraktivität verlieren (vgl. ebd.: 231 ff.).<sup>45</sup> Maskulinisierung von Berufen spiegelt sich außerdem im Diskurs, in der Wahrnehmung, dem Denken und Handeln der Organisationsmitglieder. In Organisationen unter kirchlicher Trägerschaft verbinden sie sich mit tradierten Geschlechterbildern und charismatischen Frauenbildern. Die in diesen Feldern vorhandenen Wissenssysteme sind männlich geprägt (s. Kapitel 1.3.3).

Im Sinne der männlichen Herrschaft ist das Thema der Supervision als empirisch feminisierte Praxis nicht als Dominanz der Frauen, sondern als Rückzug der Männer anzusehen. Dieses ist vor dem Hintergrund der Deprofessionalisierung der Sozialen Arbeit als Job und den Entwicklungen im Feld der sozialen Dienstleistungsarbeit zu verstehen, die Bourdieu (2014) als Rückzug des Staates beschrieben hat. Katharina Gröning hat in ihrem Buch „Entweihung und Scham“ (Gröning 2014) vor allem die Politik der 1990er Jahre für diese Entwicklungen verantwortlich gemacht.

---

44 Als typisches Beispiel hierfür ist die Pflege anzuführen. Während die Arbeit an der Patientin/ an dem Patienten meist von weiblichen Beschäftigten geleistet wird, obliegt die Kontrolle dieser Tätigkeiten häufig männlichen Beschäftigten (vgl. Willms-Herget 1985: 231 ff.). Auch Rolf Haubls (2003) Beitrag „Nightingales Schwestern. Geschlechtsspezifische Arbeitsteilung im Krankenhaus“ erscheint in diesem thematischen Zusammenhang interessant. Haubl weist auf eine spezifische Arbeitsteilung im Krankenhaus hin: Ärzten obliege das Behandeln, Schwestern das Pflegen.

45 Auch Angela Wetterer (1993) hat im Rahmen ihrer umfangreichen Forschungsarbeit einen Prozess der „Vergeschlechtlichung von Berufsarbeit“ aufgedeckt. Ihre Forschungsergebnisse belegen, dass das Ergebnis der geschlechtsspezifischen Segregation des Arbeitsmarktes nicht in einer natürlich gegebenen oder gewachsenen Struktur liegt. Ebenso wenig ist es dadurch zustande gekommen, dass Frauen Tätigkeiten und Berufe präferierten, die auf der Verlängerungslinie der Hausarbeit liegen und somit ihrem vermeintlichen weiblichen Arbeitsvermögen entsprechen, und sie schlechtere Entlohnung und gesellschaftliche Abwertung in Kauf nehmen. Wetterer verifiziert die geschlechtsspezifische Segregation des Arbeitsmarktes beständig als „das Ergebnis der kollektiven Durchsetzung ökonomischer Interessen“ (Wetterer 1993: 56). Ein älterer, Ende der 1970er entwickelter theoretischer Ansatz, der gendergebundene Arbeitsverhältnisse als strukturelles Phänomen diskutiert, ist der sozialwissenschaftliche Ansatz der Arbeitsmarktsegmenttheorie (Sengenberger 1978).

Insofern wäre das Coaching wie auch andere Strategien der Marktorientierung zum einen eine Reaktion auf die Deprofessionalisierung der sozialen Dienstleistungen zum anderen aber auch der Versuch, das Feld für die Männer attraktiv zu halten. Auf die Deprofessionalisierung hin ziehen sich Männer zurück in erfolgversprechende Felder der Beratung, was vorwiegend das Gruppendynamische Training, die Organisationsberatung und die Unternehmensberatung sind. In Haiko Wandhoffs<sup>46</sup> (2016) Buch „Was soll ich tun? Eine Geschichte der Beratung“ wird die Frage der Geschlechterorientierung im latenten Sinn erkennbar, indem quasi die Männer das *sinkende Schiff der Supervision* im sozialen Dienstleistungsbereich verlassen, da sie nicht mehr hoffen oder denken, dass sie dort im Sinne eines sozialen Aufstiegs genug erwirtschaften, um ein erfolgreicher Unternehmer sein zu können (vgl. Wandhoff 2016: 281 ff.).

Vor diesem Hintergrund sind die Bewegungen der DGsv, ihre Hinwendung zum Markt oder jetzt zum Coaching, zu verstehen. Hierbei handelt es sich um berufspolitische Bewegungen im oben angeführten Sinne, indem im Interesse der Männer versucht wird, stärker voranzukommen und den Frauen – überspitzt formuliert – der *depressive Teil* bleibt: letztlich die schwierige Soziale Arbeit, die immer schwieriger wird (wie damals bei Stieve [1925] 1983).

Außerdem scheint eine Faszination von und eine Orientierung der Supervision an den Führungskräften zu bestehen, was zu der bereits angeführten These der Supervision als Präntention führt. Führungskräfte hatte Gertraude Krell als die „(auch publizistische) Lieblingsklientel der Coachenden“ (Krell 2001: 115) benannt. Bourdieu beschreibt eine Dialektik von Distinktion und Präntention. Zugrunde läge dieser Dynamik ein endloser Wandel des Geschmacks:

„Präntention, die Anerkennung von Distinktion, die sich als solches zu erkennen gibt in dem Versuch, diese sich zu eigen zu machen – und wäre es auch nur unter den trügerischen Formen des Bluffs oder der Imitate –, und darin, gegenüber den davon Ausgeschlossenen sich demonstrativ abzusetzen, bildet die Triebfeder für den – an sich banalisierenden – Erwerb der bislang am stärksten setzenden Merkmale, wertet sie damit ab und trägt dadurch zur Aufrechterhaltung der Spannung auf dem Markt der symbolischen Güter bei, daß sie die Inhaber der von Verbreitung und Vermassung bedrohten distinktiven [sic!] Merkmale zwingt, die Bestätigung ihrer Exklusivität in immer neuen Merkmalen zu suchen. Die aus dieser Dialektik hervorgehende Nachfrage ist per definitionem unerschöpflich weil die abhängigen Bedürfnisse sich stets neu an einer Distinktion orientieren müssen, die sich ihrerseits an ihnen negativ definiert.“ (Bourdieu 1987: 391 f., Herv. im Original)

---

46 Haiko Wandhoff (2016) ist systemischer Coach. Der systemische Beobachterstandpunkt wird im Aufbau des Buches, in seiner Argumentation und in einem eigenen Kapitel zum Thema des systemischen Coachings (ebd.: 281–287) latent erkennbar.



Es geht um „symbolische[n] Auseinandersetzungen um Sein und Schein“ (ebd.: 392), um die Differenzierung: „das Schickliche und das Unschickliche“ (ebd.). Symbolische Macht wird zu verbindlicher Macht durch Namen, Ruf, Prestige, Ehre, Ruhm, Autorität (vgl. ebd.: 391), also mittels Kämpfe in der sozialen Welt um das, was in der sozialen Welt zu Glauben, Kredit und Misskredit, zu Wahrnehmung, Erkennen, Wertung, Anerkennung führt (vgl. ebd.). Diese Kämpfe betreffen nur die bereits Distinguierten oder die „Aspiranten‘ auf Distinktion“ (ebd.). Die mit der Aspiration verbundenen Dispositionen wie z. B. das Präsentieren, dazu zu gehören, können zu Unsicherheiten führen, die nicht leicht abzulegen sind, oder zur Folge haben, „dass man des Guten zu viel tut“ (Krais/Gebauer: 2017: 48, vgl. Bourdieu 1993: 399).

Parallel zu den dargestellten Aspekten bzw. als mit diesen verwoben besteht die Annahme, dass Supervision als soziales Aufstiegsprojekt für Sozialarbeiter\*innen und Sozialwissenschaftler\*innen zunehmend unter den Druck der Gouvernementalität (Foucault 2004a, 2004b, s. Kapitel 3.1.3) geraten ist und Forderungen nach Selbstoptimierung oder Flexibilität in die Professionen eingewandert sind. Diese nicht neue Annahme (vgl. u. a. Maasen 2011, Gröning 2013b: 11 f., ebd. 2016a: 17 ff., Bröckling 2017: 230 ff.) ist im Zusammenhang mit der Geschlechterperspektive in der Supervision nachzuweisen.

Die in der Untersuchung zu beantwortende Frage ist, ob die Hinwendung der DGsv zum Markt und zum Modernisierungsdiskurs das Geschlechterthema in der Supervision verschärft hat, oder es sich nur um eine Fortführung der Aussparung der Dimension Gender handelt. Fraglich ist, ob die De-Thematisierung von Geschlecht im supervisorischen Diskurs trotz eines politisch empfohlenen und formalen Gender-Mainstreamings und eines möglichen Aufklärungsanspruchs in der Supervision durchgehalten wird. Dieses ist im Detail zu begründen. Dabei geht es auch um die Verbindung von Wissenssystemen mit der Weiterbildungspraxis der Supervision.

## **1.4 Aufbau der Arbeit**

In der vorliegenden Studie werden Diskurse in der Supervision, die die Geschlechterthematik aufgreifen, eruiert und mittels der Forschungsmethode der Wissenssoziologischen Diskursanalyse (WDA) nach Reiner Keller (2011a, 2011b) untersucht.

Im ersten Teil der Arbeit wird in Kapitel 2 der derzeitige Forschungsstand zum Thema dargestellt. In Kapitel 2.1 werden dabei zum einen die Studien beschrieben, die einen professionsbezogenen Bezug haben. Zum anderen werden Untersuchungen dargestellt, die Geschlecht und Führung als Gegenstandsbereich haben. Bereits im Forschungsstand lassen sich drei Diskurslinien erkennen, in denen der Diskurs über Geschlecht in der Supervision geführt wird:

Zunächst lässt sich eine Diskurslinie ermitteln, in der Supervision als Instrument verstanden wird, welches einen Beitrag zum Erreichen von mehr Geschlechtergerechtigkeit im Kontext von Arbeit leisten kann. Supervision wird dabei begründet als Instrument der Umsetzung von sozialen und politischen Reformen im Sinne einer rechtsstaatlich verfassten sozialen und liberalen Demokratie. In einer zweiten Linie wird Supervision als funktionales Instrument und weniger als ein Instrument zum Erreichen eines Mehr an (Geschlechter-)Gerechtigkeit erkennbar. Ziel der Beratung ist dabei, Ratsuchende in der Anpassung an berufliche und betriebliche Modernisierungsanforderungen zu unterstützen. Ein drittes thematisches Dach, unter das der supervisorische Diskurs über Geschlecht eingeordnet werden kann, weist auf den Bedarf an Genderwissen und Genderkompetenz für das Feld der sozialen Dienstleistungsberufe hin. Geschlechterwissen wird hier als wichtiges Wissenssystem für die Supervision erkennbar.

Nach der Diskussion des aktuellen Forschungsstands und der sich daraus ergebenden Konsequenzen für das Forschungsanliegen in Kapitel 2.2 wird in Kapitel 2.3 ein Fazit gezogen.

In Kapitel 3 wird das methodische Vorgehen der vorliegenden Untersuchung vorgestellt. Hierfür werden in Kapitel 3.1 grundlegende diskurstheoretische Annahmen von Michel Foucault beschrieben. Im Anschluss daran wird in Kapitel 3.2 die Wissenssoziologische Diskursanalyse (WDA) von Reiner Keller dargestellt, die erkenntnistheoretisch insbesondere auch auf Foucaults Arbeiten aufbaut. Der Ablauf der vorliegenden Untersuchung wird nachfolgend in Kapitel 3.3 beschrieben.

Im zweiten Teil der Arbeit erfolgt eine Rekonstruktion und Analyse des Geschlechterdiskurses in der Supervision. Die bereits im Forschungsstand erkennbaren drei Diskurslinien werden in Kapitel 4 mittels der Beiträge im Datenkorpus, die als programmatische Beiträge zur Vertiefung der empirischen Arbeiten dienen, belegt. Als zusätzliche Belege werden der innerverbandliche Diskurs in der DGsv zum Geschlechterthema und Aussagen aus den geführten Expert\*inneninterviews<sup>47</sup> angeführt.

Als erste übergreifende Diskurslinie wird in Kapitel 4.1 die der *Gerechtigkeit, sozialer Wandel und Umsetzung der Chancengleichheit im Beruf* dargestellt. Für die Belegführung wird ein historischer Bezugsrahmen gewählt. Es werden Entwicklungslinien und Konjunkturen der Supervision beschrieben: In Kapitel 4.1.1 eine Konjunktur der Kritik und Mündigkeit in der Supervision, in Kapitel 4.1.2 eine Konjunktur des Psychologischen (Psychoboom) und der Funktionalität der Supervision. Dabei werden Transformationsprozesse von Arbeit und Geschlecht in der Bundesrepublik seit den 1980er Jahren thematisiert, die bedingt sind durch

---

47 Angaben zu den interviewten Personen befinden sich im Anhang (Anhang 3). Bei Interesse an Einsicht in die Transkriptionen und die Gedächtnisprotokolle nehmen Sie bitte Kontakt zur Verfasserin der vorliegenden Arbeit auf.

eine Entgrenzung von Erwerbsarbeit, Dynamiken der Selbstoptimierung und Subjektivierungsprozesse im Kontext einer neoliberal konfigurierten Arbeitswelt. Anschließend erfolgt in Kapitel 4.1.3 eine Darstellung und Diskussion der Beiträge im Datenkorpus. Zuerst werden grundlegende Entsprechungen in der thematischen Ausgangslage der Beiträge im Hinblick auf (Berufs-)Arbeit und Geschlecht dargestellt. Dabei wird unter anderem offenkundig, dass Gender in dem supervisorischen Diskurs (auch) als Machtfrage diskutiert wird. Einzelne Stimmen in dieser Diskurslinie beziehen gerechtigkeits-theoretische und ethische Fragen mit ein. Dabei wird die Ethik von Martha Nussbaum (1999) als ethische Fundierung der Supervision vorgeschlagen. Diese wird in Form eines Exkurses dargestellt. Das Unterkapitel schließt mit einem Zwischenfazit ab.

Daran anschließend wird in Kapitel 4.1.4 die berufspolitische Debatte, die innerhalb der DGSv zu einer Implementierung von Gender-Mainstreaming in den Verband und die Supervision geführt wurde, rekonstruiert. In Form eines Exkurses werden die für die DGSv und die Supervision in dem supervisorischen Fachdiskurs vorgeschlagenen geschlechterpolitischen Strategien des Gender-Mainstreamings und des Diversity Managements dargestellt. Im Rahmen der Analyse wird erkennbar, dass der Diskurs um Gender kurzzeitig auf der Tagesordnung der DGSv stand und daher im supervisorischen Fachdiskurs wahrnehmbarer wurde. Im Diskursverlauf wird anschließend jedoch eine zunehmende Verwässerung des Diskurses bis hin zu dessen thematischen Einebnung erkennbar. Im Feld und im sozialen Milieu der Supervision selbst liegende Barrieren und eine Orientierung am unternehmerischen Diskurs und am Markt werden offenkundig. Sie verhindern einen Einbezug der Genderperspektive als Querschnittsaufgabe in die DGSv und in die Supervision.

Ein weiterer Exkurs bildet in diesem Kapitel Pierre Bourdieus Theorie der symbolischen Gewalt. Sein Konzept bietet – neben seinem auch in diesem Kapitel angeführten Analysen zu sprachlichen Phänomenen – einen vertiefenden theoretischen Zugang zum Verstehen, wieso der Diskurs über Geschlecht weiterhin am Rande des supervisorischen Hauptdiskurses geführt wird. Daran anschließend wird Geschlechterreflexivität als blinder Fleck des Berater\*innenhabitus dargestellt. Das Kapitel schließt mit einem Fazit in Kapitel 4.1.5.

Eine zweite Diskurslinie wird in Kapitel 4.2 dargelegt: die Linie *Supervision als ein funktionales Instrument zur Anpassung an berufliche und betriebliche Modernisierungsanforderungen*. Dabei lässt sich eine Akzentuierung der Fachpublikationen auf die soziale Gruppe der Supervisand\*innen und Coachees, die eine Führungsposition bekleiden und/oder einen qualifizierten Beruf ausüben, feststellen. Im Sinne einer Ergänzung zu den bereits in den vorausgehenden Kapiteln beschriebenen Konjunkturen des Psychologischen (Psychoboom) und der Funktionalität der Supervision, die bereits thematisch zu dieser zweiten Diskurslinie hinführen, wird in Kapitel 4.2.1 die Frauenförderung und Frauenquote als Referenzrahmen dargestellt. Dabei wird ersichtlich, dass sich für die Supervision

und das Coaching ein neuer Markt ergeben hat. Angestoßen und unterstützt durch die Gleichstellungspolitik der Bundesrepublik kamen Frauen in Positionen von Führungskräften, was mit Beratungsbedarfen verbunden war. Im darauffolgenden Kapitel 4.2.2 wird die Forschungsarbeit von Luc Boltanski (1990) zum Aufstieg der Führungskräfte als ein weiterer Bezugsrahmen zur Begründung der These der Präention bzw. des Präentionsdrucks, einer Orientierung der Supervision an der sozialen Gruppe der Führungskräfte, diskutiert. In Kapitel 4.2.3 werden grundlegende Aussagen der Beiträge aus dem Datenkorpus dargestellt. Das Kapitel endet mit einem Fazit in Kapitel 4.2.4.

In Kapitel 4.3 wird als eine weitere Diskurslinie die der *Supervision in den sozialen Dienstleistungsberufen – ein Feld, das nach Supervision mit einem Geschlechterwissenssystem fragt* beschrieben. Als Referenzrahmen für diese Diskurslinie wird in Kapitel 4.3.1 die Entwicklung in den sozialen Dienstleistungsberufen dargestellt. Als ein weiterer Bezugsrahmen wird die Neudefinition des Therapieverständnisses in der feministischen Therapie in Kapitel 4.3.2 angeführt. Belege aus dem Datenkorpus, die Geschlechterwissen als wichtiges Wissenssystem für die Supervision diskutieren, werden in Kapitel 4.3.3 dargelegt. Mittels der Diskurslinie wird die Bedeutung eines sozialwissenschaftlichen Wissenssystems für die Supervision, das ihr klinisches Wissenssystem erweitert bzw. überwindet, offenkundig. Auch am Ende dieses Kapitel steht ein Fazit in Kapitel 4.3.4.

Die Arbeit schließt in Kapitel 5 mit einem Fazit, in dem die Ergebnisse der Untersuchung zusammengefasst, sich daraus ableitende Empfehlungen für eine geschlechterreflexive Supervision gegeben werden und ein Ausblick auf Forschungsdesiderate erfolgt.



# Teil I

## Forschungsstand und methodisches Vorgehen

## 2 Forschungsstand

Im Zusammenhang mit professionsbezogener Reflexion und arbeitsbezogener Beratung fehlt es derzeit noch an einer systematischen Forschung zum Verhältnis von Geschlecht, Beruf, Biografie und Supervision. Hilarion G. Petzold und Brigitte Schigl haben im Rahmen der beiden Auflagen des Forschungsprojektes „Supervision auf dem Prüfstand“ (Petzold et al. 2003: SAP I, Schigl et al. 2020a: SAP II)<sup>48</sup> eine grundlegende Bestandsaufnahme der internationalen deutsch-

---

48 Die SAP I (Petzold et al. 2003) wurde von einem Forscher\*innenteam an dem damaligen Zentrum für Psychosoziale Medizin an der Donau-Universität Krems durchgeführt. Schigl oblag die Projektleitung, Petzold die inhaltliche Leitung. Claudia Höfner und Martin Fischer gehörten zu dem Forschungsteam. Die Literaturrecherche umfasste qualitative und quantitative Forschungsarbeiten in einen Zeitraum von 1990–2002. Zudem wurden hochstehende Konzeptarbeiten und herausragende Arbeiten aus früheren Jahren in die Bestandsaufnahme miteinbezogen. Die Ergebnisse der SAP I zeigen neben einer hohen Heterogenität der Supervisionsverständnisse insbesondere innerhalb des amerikanischen und europäischen, aber auch innerhalb des deutschsprachigen Raumes, eine im europäischen Raum „sehr schwache Forschungssituation“ (Schigl et al. 2020: VII) auf. Schigl und Mitforscher\*innen konstatieren einen „überdeutlichen Forschungsbedarf für das praxeologische Interventionsinstrument Supervision [...] in vielen Bereichen“ (ebd.), was sie vor dem Hintergrund einer sich im Entwicklungsprozess zur angewandten Sozialwissenschaft befindenden Supervision deuten. Eine weitere Erkenntnis der Studie ist eine Vielfalt an Supervisionskonzepten und -methoden, „für die insgesamt kaum relevante Forschung mit guten, rezipierten Studien vorliegt, was ihre Wirksamkeit angeht – auf welcher Ebene des Supervisionssystems auch immer“ (ebd.). Die SAP II (Schigl et al. 2020) wurde am Department für Psychotherapie und biopsychosoziale Gesundheit an der Donau-Universität Krems durchgeführt. Die Projektleitung und inhaltliche Leitung lagen bei Schigl und Petzold. Zum Forschungsteam gehörten Katja Ruzicka (heute Eichinger), Noah Artner und Claudia B. Hoch. Im Rahmen des Projektes SAP II wurde der Forschungsstand von 2003–2016 aufgearbeitet. Festgestellt werden konnte eine quantitative Zunahme an Studien insbesondere im englischsprachigen, außereuropäischen, aber auch im deutschsprachigen Bereich. Weiterhin sind jedoch Forschungsbedarfe zu erkennen, wie beispielsweise im Hinblick auf die differenzielle Wirkung von Supervision in verschiedenen Settings und auf verschiedenen Ebenen der Beratung in Mehrebenensystemen sowie in Bezug auf die Prozesssupervision und Teamsupervision. Im Weiteren konstatieren die Forscher\*innen ein Fehlen supervisorischer Weiterbildungsforschung, für die sich wiederum das Problem der Vielfalt an konzeptionellen und methodischen Ausrichtungen stellt. Der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V. (DGsv) sprechen Schigl et al. einen gewissen Verdienst hinsichtlich ihres Setzens fachverbandlicher Qualitätsstandards zur Zertifizierung von Curricula der Weiterbildungsinstitute und der Anerkennung von Studiengängen zu. Dadurch werde eine „gewisse formale Synchronisation“ (ebd.: VIII) erreicht. Sie räumen zugleich ein, dass eine konzeptionell übergreifende Untersuchung noch aussteht, inwieweit diese Standards eine gute oder gar optimale Qualität für Weiterbildung sichern und im Rahmen der Weiterbildung eine hohe berufspraktische Qualität ihrer Absolvent\*innen als Supervisor\*innen begünstigen.



und englischsprachigen Forschungsliteratur zur Supervision und zu ihren Forschungsergebnissen geleistet. Ziel dabei war, einen Beitrag zur Verbesserung der Qualität von Supervision und ihrer praxeologischen Entwicklung zu leisten. Im Rahmen der SAP I und II wurden Ergebnisse zu diversen thematischen Clustern der Supervision erhoben. Auch für die Kategorie „Gender“ wurden im Rahmen der Literaturlauswertung relevante qualitative und quantitative Studien zusammengeführt und systematisiert. Bei der SAP II wurden zwecks Vergleichbarkeit weitestgehend die Cluster der SAP I übernommen. Um den Forschungsstand im deutschsprachigen Raum für den Bereich der Supervision bis zum Jahr 2017 darzustellen, wird für die vorliegende Arbeit diese zentrale Quelle zugrunde gelegt. Dabei sind die Ergebnisse der SAP I zu dem Cluster „Gender“ (SAP I) und der SAP II zu dem Cluster „Diversity“ (SAP II)<sup>49</sup> und hier die dort untergeordnete Kategorie „Gender“ von Interesse. Im Zeitraum zwischen den Projekten ist eine Zunahme an Beiträgen auf empirischem Forschungsniveau zum Thema Gender und Ethnie festzustellen. Wurden der SAP I im Jahr 2003 zum Cluster „Gender“ 12 Studien verifiziert, waren es im Jahr 2016 bei der SAP II 35 Studien zur Kategorie „Diversity“. Mit der Erweiterung des Clusters „Gender“ (Petzold et al. 2003) auf „Diversity“ wurde der Entwicklung des neuen Forschungszweiges Rechnung getragen.

Im Rahmen der SAP I (ebd.) eruieren Petzold und Mitforscher\*innen 12 Studien zum Themenkomplex „Geschlecht und Supervision“, angestoßen von den Gender Studies in Europa und in den USA (vgl. ebd.: 140 ff.). Für den deutschsprachigen Raum verzeichnen sie im Kontext der Strömungen der Geschlechterforschung keine empirischen Studien. Im Rahmen der SAP II stellen die Autor\*innen fest, dass bei einer Vielzahl der Studien der Fokus auf multikulturelle Kompetenz und Macht innerhalb des supervisorischen Arbeits- und Beziehungsraumes im Hinblick auf Gender und sexuelle Orientierung gesetzt wurde (vgl. Schigl et al. 2020d: 94 ff.). Für den deutschsprachigen Raum werden von ihnen drei Studien für die Kategorie „Gender“ eruiert, die im Nachfolgenden dargestellt werden (Kühne-Eisendle 2004, Karlinger 2010, Pannewitz 2012).<sup>50</sup>

Im Weiteren werden vier Studien dargestellt, die außerdem für das vorliegende Forschungsvorhaben als relevant zu bewerten sind, die aber keine Aufnahme in die SAP II gefunden haben (Erger/Molling 1991, Klinkhammer 2004, Rastetter/Cornils/Mucha 2011, Möller/Müller-Kalkstein 2014). Zudem wird belegt, inwiefern Forschungsprojekte zum Thema Geschlecht von der DGsv unterstützt wurden.

---

Zudem führen sie kritisch eine grundsätzlich hegemonialen Standards innewohnende Innovationsverhinderung an (vgl. Schigl et al. 2020a: IX).

49 Die SAP II umfasst die Kategorie „Diversity“ mit den untergeordneten Kategorien „Sexuelle Orientierung“, „Ethnie“ und „Gender“.

50 Zu den Kriterien der Datenerhebung wird an dieser Stelle auf Schigl et al. (2020c: 49 ff.) verwiesen.

Anschließend erfolgt eine Einordnung des Forschungsstands. Die sich daraus ergebenden Konsequenzen für das Forschungsvorhaben werden dargestellt.

## 2.1 Studien zu Supervision und Geschlecht

In den Forschungsstand fließen Studien ein, die einen professionsbezogenen Bezug haben. Des Weiteren finden sich Forschungsarbeiten, die auf Gender und Leadership fokussieren und Forschungsprojekte, die Supervision (auch) als ein Instrument zur Umsetzung von mehr Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit im Beruf verstehen.

### Studien mit einem professionsbezogenen Bezug

Raimund Erger und Manfred Molling (1991) haben im Rahmen der Erarbeitung ihrer Diplomarbeit an der Universität/Gesamthochschule Kassel im Jahr 1988 eine Untersuchung durchgeführt, die 1991 veröffentlicht wurde. Es handelt sich damit um eine explorative Arbeit im Rahmen einer Qualifikation. Die Studie zählt zu einer der ersten in Buchform erschienenen Publikationen, die im deutschsprachigen Raum auf das Thema *Supervision und geschlechterspezifische Einflüsse* fokussiert. Im Rahmen der Untersuchung befragten die Autoren acht Frauen und fünf Männer, die mindestens ein Jahr lang Supervision genutzt haben, zu ihren Wahrnehmungen, Erfahrungen in der Supervision, ihrer Motivation für und ihren Erwartungen an die Supervision und an die supervidierende Person mittels strukturierter Tiefeninterviews. Arbeitsfeld der Interviewten bildet die Soziale Arbeit. Für die Auswertung wählen die Autoren die Satzanalyse bzw. -interpretation. Um den Einfluss ihres eigenen Geschlechts auf die Untersuchung und deren Ergebnisse zu kontrollieren, führen sie die Analyse unter anderem auf einem Fachkongress und in einer Diskussion mit einer mehrheitlich weiblich besetzten Forschungsgruppe durch (vgl. Erger/Molling 1991: 51, 92). Anja Pannewitz (2012) kritisiert an der Studie zu Recht, dass sich die Autoren zwar dadurch um einen Ausgleich des eigenen männlichen Geschlechts auf die Untersuchungsfrage im Zuge von Verzerrungen bemühen, jedoch werde nicht in die Reflexion eingebunden, „dass ein Wissenschaftsstandpunkt an den eigenen (Geschlechts-) Körper gekoppelt ist“ (Pannewitz 2012: 63). Die von den Autoren mit dem Ziel eines Ausgleichs eingesetzte Methode wird von ihnen nicht dahingehend hinterfragt, inwiefern die hinzugezogenen Frauen aufgrund ihres *Frau-Seins* mehr bzw. *anderes* über ihr Geschlecht wissen.

Die Untersuchungsergebnisse ordnen Erger und Molling drei thematischen Kategorien zu: (1) Bedürfnisse und Erwartungen an Supervision sowie die Bedeutung der Supervision für die Supervisand\*innen und die Übertragung von Elternbildern auf die Supervisorin/den Supervisor, (2) geschlechterbezogene Wahlen in

der Supervision sowie Erwartungen an eine Supervisorin/einen Supervisor vor dem Hintergrund geschlechtsrollenspezifischer Annahmen und Interpretationen und (3) zu thematisierende und dadurch bearbeitbare Themen in der Supervision (vgl. Erger/Molling 1991: 122 ff.).

(1 und 2) Die Autoren eruieren bei den Interviewten ein Nivellieren des geschlechtsspezifischen Einflusses auf die Supervision und einen Anspruch auf Gleichwertigkeit bei beiden Geschlechtern, selbst bei direkter Fragestellung (vgl. ebd.: 94, 97).

Durch Ergers und Mollings Forschungsarbeit wird belegt, dass spezifische Übertragungsdynamiken aufgrund von Geschlecht im supervisorischen Arbeits- und Beziehungsraum gegeben sind. Die Autoren stellen folgende Unterschiede in der Wahrnehmung der befragten Frauen und Männer fest: Bei Frauen findet sich eine ausgeglichene Geschlechterpräferenz. Sie bevorzugen einerseits eine Supervisorin, die für sie eine Identifikationsfigur darstellt, die ihrer Einschätzung nach leichter Vertrauen zu Supervisandinnen aufbauen kann. Supervisoren bilden im Vergleich dazu Projektionsfläche für Angst und die eigene Vater-/Mutterproblematik. Andererseits bevorzugen die befragten Frauen einen Supervisor, da mit diesem keine geschlechtliche Konkurrenz gegeben ist. Der Supervisor wird als väterlich unterstützend erlebt (vgl. ebd.: 123 f.).

Männer, so ein weiteres Ergebnis der Studie, bevorzugen demgegenüber einen Supervisor, dem sie Konflikt- und Konfrontationsfähigkeit zuschreiben, und der für sie ein Identifikationsmodell bilden soll, an dem sich zu messen ist und der zugleich väterliches Verständnis zeigt. Supervisorinnen werden als ambivalent, als konfliktvermeidend, weniger konfrontativ und schützend erlebt (vgl. ebd.: 95).

Die Lektüre legt vor allem im Hinblick auf die vielen familialen Muster, die aus dem Material interpretiert werden, den Schluss nahe, dass die patriarchale familiale Ordnung hier als Wertesystem die Interpretation dominiert. Diese Ordnung wird im Sinne der psychoanalytischen Theorie der Beziehungen in Familie als geprägt von Neid, Übertragung, Konkurrenz, also ödipalen Dynamiken verstanden. Dabei spiegeln sich Geschlechternormative, die von den Autoren nicht auf ihren Reifizierungscharakter hinterfragt werden.

Es fällt auf, dass Supervisor\*innen und entsprechend auch Supervision nicht als reflexive Institutionen für das Besprechen von professionsbezogenen Problemen gedacht werden, sondern als Vater- und Mutterfiguren erlebt werden, was nur im Rahmen von patriarchalen Organisationskulturen verstehbar und sinnhaft ist. Supervisor\*innen bilden elterliche Identifikationsmodelle für die Supervisand\*innen. Wenn Supervisor\*innen Elternfiguren sind, dann dienen sie nicht der Aufklärung, sondern im Sinne der Stabilisierung einer bestimmten Ordnung. Mittels dieser Interpretation werden Institutionen und Organisationen in sich geschlossen gedacht. Der Aufklärungsgedanke der Supervision findet sich nicht mehr.

Die Interpretation der Geschlechterdimension auf einer traditionellen familialen Folie zeigt, dass es sich um eine zumindest eng geführte, wenn nicht gar regressive Interpretation handelt. Berufliche Beziehungen und Beziehungsräume scheinen als Fortsetzung von Familienbeziehungen und Konflikten verstanden zu werden. Beruf und Organisation sind aber kein familialer Beziehungsraum, auch nicht in der Sozialen Arbeit.

Die im Rahmen der Studie erhobene Angst der Supervisandin vor dem Supervisor (vgl. Erger/Molling 1991: 123 f.) könnte auch als Angst vor dem Fremden, dem Anderen, der Polis (vgl. Hege 1987) gedeutet werden. Wertschöpfung, Wohlfahrtsproduktion oder gar Gerechtigkeit scheinen keine Horizonte der Interpretation zu sein. Die Autoren argumentieren nicht geschlechterdemokratisch.

Erger und Molling (1991) kommen als zweites zu dem Ergebnis, dass das geschlechterbezogene Rollenbild und das Erleben des anderen Geschlechts signifikant unterschiedlich von den befragten Supervisionsnutzenden beschrieben wird. Männer erleben Frauen als das *schwache Geschlecht* und definieren sich teilweise über die negative Abgrenzung zu Frauen. So schreiben sie Frauen mehr Emotionalität – die je nach Bedarf abgewertet oder aufgewertet wird als Ergänzung zu Sachlichkeit – weniger Konfliktfähigkeit und weniger Klarheit zu (vgl. ebd.: 94 ff.).

Frauen erleben sich emotional offener im Vergleich zu Männern, die sie als emotional verschlossen erleben und mit Attributen, wie z. B. rational, erfolgs- und leistungsorientiert beschreiben, die der traditionellen Männerrolle zuzuordnen sind. Im Hinblick auf das eigene geschlechtliche Rollenverständnis wird im Rahmen der Untersuchung eine Ambivalenz bzw. Brüchigkeit ermittelt, indem es zwischen tradierten und emanzipatorischen Bildern schwankt. „Sie [Frauen, Anm. d. Verf.] fühlen sich Männern überlegen, ebenbürtig oder unterlegen“ (ebd.: 97).

Die Arbeit von Erger und Molling ist stark geprägt von dem Diskurs der Geschlechterdifferenz<sup>51</sup>. Das Verhaftet-Sein vor dem erkenntnistheoretischen Hin-

---

51 Der Differenzdiskurs erfuhr bis in die 1990er Jahre hinein eine der stärksten Rezeptionen und nahm großen Einfluss auf die Frauen- und Geschlechterforschung. Im Zentrum des Differenzansatzes steht die positive Erkundung der Unterschiede zwischen den Geschlechtern. Frauen und Männer gelten als grundsätzlich unterschiedlich und wesensverschieden. Es wird ein bipolares Differenzparadigma konstatiert, nach dem Männer und Frauen in zwei verschiedenen Welten leben. Bis Ende der 1980er Jahre blieb der Dualismus in Männer und Frauen in den feministischen Theorien und in der Geschlechterforschung weitgehend unangetastet. Als Prämisse galt, Weiblichkeit positiv zu konnotieren und das als erhaltend, bewahrend und sozial verantwortlich etikettierte Weibliche ins Bewusstsein zu rufen.

In der Kritik an dem Differenzansatz wird darauf hingewiesen, dass das Verschieden-Machen als Mittel der Distanzierung eingesetzt werden kann von dem, was der eigenen kulturellen Ordnung widerspricht bzw. diese infrage stellt. In Klischees und Stereotypen über *typisch Weibliches, typisch Männliches* gerinnen abstrakte Allgemeinheiten zu festen Formen. Vor die konkreten Frauen und Männer schieben sich diese Formen im Sinne von Wahrnehmungs-, Denk- und Deutungsmustern. Tatsächlich existierende Benachteiligungen und Diskriminierung aufgrund von Geschlecht in ihrer Verknüpfung mit weiteren personalen Strukturde-

tergrund des Differenzdiskurses kann als Teil eines bürgerlichen Geschlechterrollenverständnisses gedeutet werden.

Das bei den interviewten Frauen eruierte ambivalente und brüchig werdende geschlechtliche Rollenverständnis ist vor dem gesellschaftspolitischen Hintergrund Ende der 1980er/Anfang der 1990er Jahre zu interpretieren. Zu der Zeit, in die die Studie fiel, hat sich das geschlechtliche Rollenverständnis in Folge der inneren Reformen der Bundesrepublik und die Enttraditionalisierungs- und Individualisierungsschübe (vgl. Beck 1986) verändert. Die tradierte weibliche Geschlechterrolle, aufbauend auf einem Dualismus und einer Komplementarität der Geschlechter wurde zunehmend verflüssigt und verlassen. Der seit Anfang der 1990er Jahre auch in der Bundesrepublik rezipierte empirisch-dekonstruktivistische Diskurs stellte einen Paradigmenwechsel, eine Wende in der feministischen und gendertheoretischen Denkart dar. Die Frauen- und Gleichstellungspolitik nahm ihren Anfang. Außerdem kam es Anfang der 1990er Jahre gesellschaftlich zu einer Neubewertung der Gefühle und der Gefühlsarbeit, die sich auch in der Supervisionsweiterbildung spiegelte. Aufgrund ihrer geschlechtlichen Sozialisation brachten Frauen im Vergleich zu Männern eine andere Grundeinstellung zu Gefühlen mit und verfügten diesbezüglich über andere Kompetenzen (vgl. Chodorow 1986, Gilligan 1988, Olivier 1988, Benjamin 1993). Ende der 1980er Jahre war Empathie nachweislich zu einer Produktivkraft von hohem Nutzen in der Konsumgesellschaft geworden (vgl. u. a. Hochschild [1983] 2006, Gröning 2017). Auch hiermit kann die empirische Dominanz von Frauen in Feldern der Sozialen Arbeit und in der Supervision erklärt werden. Als Paradoxie wird erkennbar, dass das, was mittels tradierter Geschlechterrollenbilder als *weibliche* Schwäche konstruiert und bewertet wurde (z. B. Mitfühlen, Trauern) in den supervisorischen Kontexten nun als Fähigkeit galt.

(3) Ein weiteres Ergebnis der Studie ist, dass Themen, die in der Supervision behandelt bzw. nicht behandelt werden, von Frauen und Männern teilweise

---

terminanten und die Vielfalt von *Männlichkeiten* und *Weiblichkeiten* werden verdeckt (vgl. Dölling 1991: 178). Grundsätzlich besteht die Gefahr, dass, wenn der Diskurs um Differenz geführt wird, der um Benachteiligung und Ungleichheit nicht geführt wird. Zweiteres wird unter dem Begriff der Differenz thematisiert, wodurch sich der Begriff politisch entleert. Durch eine stärkere Betonung der (insbesondere biologischen) Differenz der Geschlechter und der damit verbundenen *Befähigung* und *Bestimmung* für unterschiedliche Aufgaben wird eine Abwertung der Idee sozialer Gleichheit akzeptabel gemacht und legitimiert.

In der Zwischenzeit haben sich die Theorien in der Frauen- und Geschlechterforschung weiterentwickelt. In der Bundesrepublik wurde der Diskurs über Geschlecht erweitert durch die Rezeption des Diskurses um die soziale Konstruktion von Geschlecht, die Verleiblichung von Geschlecht und die Queer-Theory. Traditionelle Geschlechterrollenbilder und Arrangements unter den Geschlechtern sind teilweise brüchig bzw. modifiziert worden, auch durch die Rechtsprechung ist eine Perspektivenerweiterung erfolgt. So trat im Jahr 2017 das Recht auf Eheschließung für gleichgeschlechtliche Paare in Kraft, im darauffolgenden Jahr das Gesetz zur Änderung der in das Geburtenregister einzutragenden Angaben zu *Geschlecht* um die Kategorie *divers*. Eine Pluralität in den Lebensformen lässt sich beobachten.



vergleichbar, teilweise unterschiedlich benannt werden. Im Rahmen von Einzelsupervision sprechen Frauen biografische Themen, in Gruppensupervisionen Team- und Beziehungskonflikte an. Fragestellungen des Zusammenhangs zwischen der eigenen persönlichen und beruflichen Vergesellschaftung, z. B. die eigene Beziehungsproblematik mit dem Vater, Autoritätsprobleme mit Vorgesetzten und das eigene Selbstbild, werden erörtert. Die interviewten Frauen benennen ein Defizit an Fallarbeit in Gruppensupervisionen, obschon dieses ihren Wünschen entspricht. Die Tabuisierung von Macht, Rivalität, Konkurrenz, Sexualität und Erotik hat zur Konsequenz, dass Frauen keine Fallbesprechungen durchführen, aufgrund der Befürchtung, dass die tabuisierten Streitfragen sich in der Besprechung latent finden bzw. fortsetzen könnten (vgl. ebd.: 95 f.). Das heißt, dass keine emotionalen Verstrickungen bearbeitet werden können.

Vergleichbar mit den Angaben der Frauen benennen Männer als Themen im Rahmen von Supervision den Zusammenhang zwischen Person und Arbeit. Dabei stehen jedoch die sachliche Auseinandersetzung und berufliche Qualifizierung im Fokus. Motive wie Macht, Rivalität, Sexualität, Erotik, eigene Beziehungsängste und eigene Schwächen werden vergleichbar zu den Ergebnissen der weiblichen Befragten in der Supervision tabuisiert. Die Thematisierung eigener Schwächen wird von einzelnen der Interviewten als Stärkung der eigenen Person und des Arbeitshandelns wahrgenommen (vgl. ebd.: 96).

Durch Ergers und Mollings Studie wird verdeutlicht, dass trotz Verleugnung und Nivellierung *des Männlichen* und *des Weiblichen* Geschlechterrollenbilder und Fantasien über das *andere Geschlecht* Einfluss auf die Psychodynamik von Beziehungen und somit auch auf den supervisorischen Arbeits- und Beziehungsraum nehmen (vgl. ebd.: 97, 112). Dabei wird die Notwendigkeit einer kritischen Reflexion geschlechtsspezifischer Prägungen und Geschlechterrollenbilder von den Autoren nicht nur aufseiten der supervidierten Person, sondern auch aufseiten der beratenden Person benannt (vgl. ebd.: 25).

Das Nivellieren von Unterschieden zwischen Männern und Frauen seitens der Befragten ist dem Problem sozialer Erwünschtheit und der Ideologieproduktion zuzuordnen. Bevor Aussagen zu Unterschieden der Geschlechter gemacht werden könnten, z. B. dass Frauen strukturell benachteiligt sind, wird von den Interviewten (unbewusst) einem Gleichheitspostulat gefolgt. Geschlecht wird dabei zu einer latenten Kategorie.

Dass der supervisorische Arbeits- und Beziehungsraum stark durch Konstruktionen und Übertragungen im Hinblick auf geschlechtliche Prägungen und Geschlechterrollenbilder der Beteiligten beeinflusst wird, ist eines der zentralen Ergebnisse der Studie für die Fragestellung der vorliegenden Arbeit. An dieser Stelle ist Ergers und Mollings Arbeit jedoch weniger hinsichtlich ihrer manifesten Ergebnisse interessant, denn hinsichtlich dem, was sie auf der latenten Ebene transportiert: die Geschlechternormative und Tabus. Es wird erkennbar, wie die Forscher denken. Ihre Deutungen und Codes bilden Ausdruck des supervisorischen

schen Milieus. In der Studie geht es auch um das Thema der Unsicherheit und Angst im Beruf und Supervision als Schutz. Die vor dreißig Jahren durchgeführte Studie trifft auf eine geistige Zeit, die im Problemaufriss der vorliegenden Arbeit als der Beginn des sozialstaatlichen Abbaus beschrieben wird (s. Kapitel 4.3.1). Gleichzeitig konnte die Gleichstellung institutionalisiert werden. Im Rahmen der Untersuchung wird von den Autoren interpretativ jedoch vorwiegend ein Familienmuster zur Verfügung gestellt. Die Deprofessionalisierung der Berufe wird genauso ausgeblendet wie der Berufsrollenbezug. Die Familiarisierung dient damit von den Autoren unintendiert der Unbewusstmachung. Das Feld der Supervision wird nicht in die Untersuchung einbezogen. Die Interpretationen der Autoren weisen auf spezifische Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsweisen des supervisorischen Feldes (Supervision als soziales Aufstiegsprojekt, Kapitel 1.3.2) und auf den kirchlichen Einfluss auf die Entwicklung der Supervision mit damit verbundenen Geschlechterrollenbildern hin.

In der Studie greifen Erger und Molling zwar Themen wie Konkurrenz, Rivalität und Wettbewerb in dem Feld der Sozialen Arbeit auf (vgl. ebd.: 104 ff.), allerdings wird im Rahmen der Studie nicht thematisiert, dass sich in Beratungssituationen gesellschaftliche Machtdynamiken spiegeln. Die Forschungsarbeit verbleibt vielmehr auf der Ebene des Diskurses der Geschlechterdifferenz, der Wahrnehmung und des Erlebens von Unterschieden, worunter reale Ungleichheitslagen und Ungerechtigkeiten aufgrund von Geschlecht verdeckt bleiben. Im Hinblick auf ihr Untersuchungsergebnis, dass reale Unterschiede zwischen den Geschlechtern von den Interviewten nivelliert und verleugnet werden, schreiben sie:

„[...] sämtliche Strategien oder Verhaltensschemata, die aufgewendet werden, um die Nivellierung des ‚kleinen Unterschiedes‘ zu perfektionieren, erzielen Geschlechtergleichheit nur in der Verdrängung, als Illusion. Aber es kann doch nicht um Gleichgeschlechtlichkeit oder Gleichmachung gehen, sondern ausschließlich um die gleichrangige Bewertung der unterschiedlichen Geschlechter. Es sollte nicht das eine das Besondere und das andere das Mangelwesen sein.“ (ebd.: 99)

Der Anspruch auf Gleichwertigkeit bei beiden Geschlechtern verstellt den Blick auf die Geschlechterdimension. Wenn von vorneherein angenommen wird, dass Unterschiede keine Rolle spielen, und dass es Gleichwertigkeit gibt, kann die Bedeutung der Fragestellung nicht erkannt werden. Das Zitat wirkt zudem wie ein Bekenntnis. Neben dem Phänomen sozialer Erwünschtheit spiegelt sich darin eine gewisse Machtabstinenz. War es Anfang der 1990er Jahre notwendig, sich von einem antifeministischen Verdacht freizusprechen, wenn man zu Geschlecht forschte? Lässt sich hier im Weiteren eine spezifische Konfliktlinie der Geschlechterkultur in Deutschland ablesen, die Peter Döge (2005) noch im Jahr 2005 als „eine konfrontativ-konfliktorische“ (Döge 2005: 19) beschreibt? Bezugnehmend



auf Carol Hagemann-Whites Forschungen stellt Döge fest, dass in dieser Kultur Männer laufend in eine feministische Geschlechterfalle liefen. Würden sie etwas zur Geschlechterfrage sagen, gelte dies als Anmaßung, sagten sie nichts, werde es als Desinteresse gedeutet (vgl. ebd.).<sup>52</sup>

**Sabine Karlinger (2010)** forscht im Kontext der Integrativen Supervisionsforschung in ihrer Studie „Gender matters?! Genderkompetenz<sup>53</sup> in der Supervision. Zur Bedeutung der Genderkompetenz von Supervisorinnen und Supervisoren im psychosozialen Feld“. Hierbei handelt es sich um eine Masterthesis im Universitätslehrgang „Supervision und Coaching“ an der Donau-Universität Krems am Department für Psychosoziale Medizin und Psychotherapie.

Eine wesentliche theoretische Grundlage für Karlingers Forschungsarbeit bildet die Literaturarbeit von Surur Abdul-Hussain (2008). Abdul-Hussain befasst sich in ihrer Masterthesis<sup>54</sup> mit der Weiterentwicklung einer genderkompetenten Integrativen Supervision. Sie führt Theorien aus der Frauen- und Geschlechterforschung mit den Theorien der Integrativen Supervision zusammen und entwickelt Vorschläge für die supervisorische Praxis.

---

52 Interviewaussagen von Erger (2020) stützen diese Annahme. Für die Zeit, in die ihre Forschungsarbeit fiel, beschreibt Erger eine grundlegende Abwehr der Geschlechterperspektive vonseiten der Gesamthochschule Kassel. Dort seien Molling und er mit der späteren Publikation ihrer Diplomarbeit nicht nur auf Ablehnung gestoßen, sondern hätten vielmehr „Angriffe“ (Erger 2020) erlebt, dieses sowohl vonseiten der Studentinnen als auch seitens der Dozenten (Erger begrenzt explizit diese Aussage auf die männlichen Lehrenden der Hochschule). Es sei bereits heikel gewesen, als Mann die Geschlechterthematik anzusprechen. Studentinnen hätten ihnen vorgehalten: „Wie arrogant seid ihr denn? Ein Buch zu schreiben über das Geschlechterthema“ (ebd.). Es sei „ein Frauenthema“ (ebd.) gewesen, alles, was Männer dazu hätten beitragen können, sei als „schädlich“ (ebd.) bewertet worden.

53 Karlinger (2010: 14) bezieht sich bei *Genderkompetenz* auf eine Definition des GenderkompetenzZentrums der Humboldt Universität Berlin (2010), die auf der Homepage (Stand 08/2020) zu finden ist. Genderkompetenz setzt sich hiernach aus drei Komponenten zusammen: Dem *Wollen*, *Wissen* und *Können*. *Wollen* umfasst eine Haltung und einen öffentlich zum Ausdruck gebrachten politischen Willen gegen Diskriminierung, eine Bereitschaft und Motivation zum gleichstellungsorientierten Handeln, das die Umsetzung von Gender-Mainstreaming anstrebt. *Wissen* beinhaltet als Gender-Wissen das Wissen über unterschiedliche Lebenswelten und -bedingungen von Frauen und Männern sowie das (Fach-)Wissen über Geschlechternormen, -rollenbilder und daraus resultierenden Konsequenzen. *Können* besteht aus den Ressourcen und Fähigkeiten der handelnden Personen bzw. der Organisationen für die Umsetzung von Gender-Mainstreaming.

54 Die Masterthesis ist im Universitätslehrgang *Supervision und Coaching* an der Donau-Universität Krems am Department für Psychosoziale Medizin und Psychotherapie verfasst worden. Im Rahmen ihrer späteren Publikation „Genderkompetenz in Supervision und Coaching“ (Abdul-Hussain 2012) entwickelt Abdul-Hussain einen Genderbegriff, der sich eng am methodologischen Imperativ der Integrativen Supervision orientiert (vgl. Petzold/Orth 2014). Ziel der Qualifikationsarbeit ist die Nutzbarmachung des von ihr entwickelten Genderbegriffs für das gesamte Feld der Supervision und für angrenzende Felder wie der Psychotherapie, der Sozialtherapie und der Sozialen Arbeit etc. Sowohl für Supervisor\*innen als auch Supervisand\*innen bieten Abdul-Hussains theoretischen und methodischen Ausführungen wertvolle Anregungen zur (Selbst-)Reflexion und zu der Suche nach Handlungsoptionen.

Setzt Abdul-Hussain den Fokus im Rahmen ihrer Qualifikationsarbeit auf die supervisorisch Tätigen, richtet Karlinger (2010) in ihrer Arbeit den Blick auf die Supervisionsnutzenden. Sie untersucht, ob und wie die Genderkompetenz, auf deren Merkmale sich die Haupteinteilung der theoriebasierten Kategorien von Karlingers Studie stützt<sup>55</sup>, von Supervisorinnen und Supervisoren seitens der Supervisionsnutzenden aus dem psychosozialen Arbeitsfeld wahrgenommen wird und – wenn ja – wie und in welchen Situationen dies erfolgt. Gleichzeitig wird mit dieser Forschungsfrage eruiert, inwieweit Supervisand\*innen und Supervisor\*innen bereits gendersensible Aspekte in ihr Arbeitsfeld mit einbeziehen, Genderkompetenz entwickelt haben und diese einsetzen (vgl. Karlinger 2010: 9, 55). Karlinger führte problemzentrierte Einzelinterviews mit fünf Frauen und vier Männern durch, die in verschiedenen Arbeitsbereichen des psychosozialen Feldes beschäftigt waren und über Erfahrungen mit Supervisorinnen und Supervisoren in unterschiedlichen Settings der Supervision verfügten.<sup>56</sup> Die Auswertung der Interviews erfolgte mittels der qualitativen Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring (2002, 2016).

Zu einem der zentralen Ergebnisse der Studie gehört, dass Genderkompetenz der Supervisor\*innen nicht immer von den Supervisionsnutzenden wahrgenommen, aber oft von ihnen erwartet wird. Diese Wahrnehmung wird von ihrer eigenen Geschlechtersensibilität beeinflusst, die zugleich Voraussetzung für die Wahrnehmung von Genderkompetenz bei den Supervisor\*innen bildet. Das Fehlen dieser Kompetenz wird besonders dann von Supervisionsnutzenden wahrgenommen, wenn sie beim Supervisor/bei der Supervisorin nicht gegeben ist. Wahrgenommen wird sie in der Präsentation von Supervisor\*innen mittels einer geschlechtersensiblen Sprachwahl, mittels Supervisionsinhalten mit Genderaspekten, insbesondere bei der Fall- und Prozesssupervision, mittels spezifischen Wissens und differenzierender und differenzierter Fragen sowie beruflicher Vorerfahrung der supervidierenden Person in einem geschlechtsspezifischen Berufsfeld (vgl. Karlinger 2010: 83, 86, 95 f.). Ein Nicht-Aufgreifen und -Bearbeiten eines

---

55 Als zusätzliche Kategorie verwendet Karlinger „Themen in der Supervision“ (vgl. Karlinger 2010: 60 f.). Diese Kategorie betrifft die Inhaltsebene der Supervision, d. h. die Themen, bei denen Gender und Genderkompetenz im Rahmen der geführten Interviews thematisiert oder bemerkt wurden.

56 Das gemeinsame Merkmal der Interviewten, dass sie Erfahrungen sowohl mit Supervisoren als auch Supervisorinnen gemacht hatten, sollte Aufschluss darüber geben, ob Genderkompetenz eher bei Supervisoren oder bei Supervisorinnen wahrgenommen wird. Ihre Motivation, Frauen und Männer zu interviewen, liegt in Karlingers Annahme begründet, dass die Interviewten Genderkompetenz möglicherweise unterschiedlich wahrnehmen. Als Zufallsfaktor besteht der Ausbildungshintergrund der Supervisor\*innen der Interviewpartner\*innen, da diese höchstwahrscheinlich aus verschiedenen Schulen mit unterschiedlichen Konzepten und Ansätzen stammen. Das gilt auch für den Tätigkeitsbereich der Supervisand\*innen im psychosozialen Arbeitsbereich. Neben individuellen Differenzen können bereichsbedingte Unterschiede in der Gendersensibilität auftreten und Einfluss auf die Befragung nehmen (vgl. Karlinger 2010: 56 ff.).

geschlechterbedingten Konfliktes im Team gilt für die Supervisionsnutzenden als ein weiterer Indikator für Genderinkompetenz (vgl. ebd.: 87).

Zu den Erwartungen von Supervisionsnutzenden an eine supervisorisch tätige Person gehören:

„Auseinandersetzung mit Gender, Feingefühl, Differenzierung, Hinterfragen geschlechtsspezifischer Zuschreibungen, Einbeziehen aller Gender, Anspruch an Nicht-Diskriminierung und Gleichberechtigung, [...], Achtsamkeit beim Thema Gender oder sexueller Orientierung, Wertneutralität im Sinne von Vorurteilsfreiheit, Unterstützung bei der Erarbeitung einer tragfähigen Haltung der Supervisorinnen und Supervisanden, Vorbildwirkung, Exzentrizität, Mehrperspektivität [...] und Verantwortungsbewusstsein. [...] Aufgrund der Eigenschaften und Performanzen von Supervisorinnen und Supervisoren wird offensichtlich auf deren Haltung und Gender-Beschäftigung geschlossen, ohne dezidiert darüber zu sprechen. [...] Sobald die Haltung der Supervisorin oder des Supervisors hinsichtlich Gender Unverständnis oder Abwertung signalisiert, kann die Zusammenarbeit in der Supervision beeinträchtigt oder gefährdet sein, abhängig von der Haltung der Supervisorinnen und Supervisanden bezüglich Gender.“ (ebd.: 64f.)

Weiteres Forschungsergebnis ist, dass bei bestimmten Supervisionsthemen und Supervisionssettings Genderkompetenz der Supervisor\*innen verstärkt wahrgenommen wird. Im Hinblick auf Supervisionsthemen können dies beispielsweise sein: Entwicklung der Geschlechtsidentität, Elternschaft, spezifische Hilfsangebote und Hilfssettings für Männer, Frauen und weitere Gender. Mit Blick auf das Supervisionssetting sind dies insbesondere: die Teamsupervision, die hierarchieübergreifende Organisationssupervision und die Leitungssupervision. In der Teamsupervision und der Organisationssupervision können die Verteilung von Redeanteilen und damit Interessensdurchsetzung, Macht, Ressourcen, Privilegien und Möglichkeiten der sozialen Teilhabe, aufgrund von Geschlechtszugehörigkeit, eine Rolle spielen. Aushandlungsprozesse können durch Hinzunahme der gendersensiblen Perspektive seitens einer supervisorisch tätigen Person mit Genderkompetenz positiv angestoßen werden. Bei nicht vorhandener Genderkompetenz können die Supervisor\*innen einen Beitrag dazu leisten, dass bestehende Ungleichheitslagen aufgrund von Geschlechtszugehörigkeit reproduziert und stabilisiert werden, indem sie die Genderperspektive nicht mit einbringen oder diese vermeiden.

Karlingers Forschungsarbeit zeigt auf, dass die Wahrnehmung des Vorhanden- oder Nichtvorhandenseins von Genderkompetenz aufseiten der Supervisor\*innen Einfluss nimmt auf den Arbeitsauftrag und gegebenenfalls zu einer vorzeitigen Auftragsbeendigung führt, wenn aufseiten der Supervisionsanfragenden Genderkompetenz vorhanden ist. So kann der supervisorische Arbeitsauftrag gezielt an Supervisor\*innen erteilt werden, die über Genderkompetenz verfügen,

bzw. die Arbeitsbeziehung kann vorzeitig beendet oder nicht weitergeführt werden, wenn im Prozessverlauf erkennbar wird, dass die supervidierende Person geschlechterrelevante Themen nicht thematisch einbringt, aufgreift oder vermeidet.

„Die sexuelle Orientierung kann für den Arbeitsauftrag und die Vertrauensbasis in der Supervision eine große Rolle spielen. Dafür wird [sic!] die Haltung und der Umgang der Supervisorinnen und Supervisoren bezüglich Gender, Sexualität und sexueller Orientierung beobachtet und geprüft“ (ebd.: 68, vgl. ebd. 70, 81 ff.).<sup>57</sup>

Die Wahrnehmung gegebener oder nicht gegebener Genderkompetenz der Supervisor\*innen beeinflusst das Arbeitsbündnis zwischen supervisorisch Tätigen und Supervisionsnutzenden, indem sich genderkompetente Supervisand\*innen offensichtlich nicht verstanden, fehlinterpretiert und nicht anerkannt fühlen (vgl. ebd.: 62, 86). Ein Nicht-Aufgreifen bestehender genderbedingter Konflikte seitens der supervidierenden Person kann bei den Supervisionsnutzenden Enttäuschung, Ratlosigkeit, Bedauern bis hin zu Aversion und Ärger auslösen, da weder der kommunikative, der unterstützend-emanzipatorische noch der aufdeckende Aspekt von Supervision bearbeitet wird (vgl. ebd.: 89).

Die Ergebnisse der Studie weisen auf einen Zusammenhang zwischen dem Ausmaß der Förderung, die sich beispielsweise in der Weiterentwicklung der Arbeitsqualität, der Kooperation im Team sowie zwischen verschiedenen Organisationseinheiten und der Rollen- und Aufgabenklarheit zeigt, und der Genderkompetenz der Supervisor\*innen hin. Gendersensibilität ist von zentraler Bedeutung für ein (umfassenderes) Verstehen und eine Klärung von Konflikten. Sie ermöglicht ein vertieftes Verstehen im Rahmen von Fallsupervision, wenn es um die Lebenswirklichkeit der Klient\*innen und das Arbeitsbündnis zwischen Mitarbeitenden und Klient\*innen geht. Vorhandene Genderkompetenz der supervidierenden Person kann eine gendersensible Haltung der professionell Tätigen in ihrer Arbeit fördern und sich auch positiv auf die Persönlichkeitsentwicklung der Supervisionsnutzenden auswirken.

Karlingers Forschungsergebnisse verweisen auf den Bildungsaspekt von Supervision. Die Beschäftigung mit Gender stellt einen Bildungsinhalt von Supervision dar und zudem ein Zeichen von Professionalität (vgl. ebd.: 79). Zudem

---

57 So leiten aus dem Wissen um die sexuelle Orientierung einer Supervisorin oder eines Supervisors manche Supervisand\*innen eine spezielle Einstellung der supervidierenden Person ab. Lebt die Person beispielsweise in einer homosexuellen Beziehung, wird ihr ein genderspezifischer Blick unterstellt (vgl. Karlinger 2010: 63). Aufgrund der eigenen, von den gesellschaftlichen Normen und Konventionen abweichenden Geschlechtsidentität und/oder sexuellen Orientierung kann ein feinfühligere, verantwortungsvoller und ressentimentfreier Umgang und ein gewisser Schutz von Supervisor\*innen erwartet werden (vgl. ebd.: 68). Von den Supervisand\*innen kann erwartet werden, dass die beratende Person nicht *blind* der Annahme einer heterosexuellen Lebensform folgt bzw. diese beim Gegenüber unterstellt und damit genderfluide Identitäten und die Vielfalt an geschlechtlichen Positionen ausgeblendet werden.

wird eine Vorbildfunktion der Supervisor\*innen erkennbar: Die bei ihnen wahrnehmbare Genderkompetenz beeinflusst die der Supervisionsnutzenden und diese wiederum diejenige der Klient\*innen (vgl. ebd.: 80).

Aus den Untersuchungsergebnissen von Karlinger ist zu schließen, dass Genderwissen, Genderkompetenz und eine dazu erforderliche Selbstreflexion der beratenden Person hinsichtlich eigener geschlechtsspezifischer Prägungen, Geschlechterrollenbilder, Normen und Werte nicht nur für den supervisorischen Beziehungsraum, sondern auch für eine möglichst facettenreiche supervisorische Prozessarbeit, d. h. das Fallverstehen, erforderlich sind. Erst wenn es dem/der Berater\*in gelingt, eine authentische Haltung der Akzeptanz vielfältiger Lebensformen zu vermitteln, und er/sie in der Lage ist, von sich aus die Dimension Gender thematisch in den reflexiven Prozess mit einzubringen, erscheint es für Supervisand\*innen möglich, das Thema der Geschlechtsidentität und der sexuellen Orientierung als einen relevanten Faktor neben anderen für ihr berufliches Handeln besprechbar zu machen.

Karlingers Studie weist darauf hin, dass „Gender als Thema der Weiterbildung und Klärung blinder Flecken in der Supervision selten herangezogen“ (ebd.: 80) wird. Dabei wird von den interviewten Supervisand\*innen themenunabhängig ein differenziertes, multiperspektivisches Vorgehen der Supervisor\*innen als unterstützend erlebt und erwartet (vgl. ebd.). Aus ihren Forschungsergebnissen schlussfolgert Karlinger, dass Gender und Diversität Dimensionen bilden, mit denen sich Supervisor\*innen bereits im Rahmen ihrer Weiterbildung auseinandersetzen sollten. Sie formuliert für Weiterbildungsstätten den Auftrag, „Gender als Haupt- und Querschnittsaufgabe in den Lehrplan zu implementieren und sich mit Gleichstellungs- und Antidiskriminierungsstrategien zu beschäftigen“ (ebd.: 76).

Für die Fragestellung der vorliegenden Arbeit ist von Relevanz, dass die Ergebnisse aus Karlingers Studie Geschlecht als wichtiges Wissenssystem für die Supervision belegen, insbesondere für das supervisorische Fallverstehen. Im Weiteren weist die Studie auf Bourdieus Theorie der symbolischen Gewalt sowie auf seinen Ansatz des Verstehens als habituellen Bruch mit sich selbst (Bourdieu 2005b: 393 ff.) hin. Geschlechterkompetenz der beratenden Person wird von den Supervisionsnutzenden erwartet. Ihr Fehlen wird dem Habitus des Supervisors/der Supervisorin zugeschrieben und führt zum Nicht-Verstehen und damit zu zunächst latenten Störungen des supervisorischen Arbeitsbündnisses.

### **Studien, die auf Gender und Führung fokussieren**

**Margit Kühne-Eisendle (2004 [2006 veröffentlicht])** hat im Rahmen ihrer Diplomarbeit an der Leopold-Franzens-Universität Innsbruck im Jahr 2004 für ihre Studie „Supervision und Coaching mit weiblichen Führungskräften. Eine Strategie wider die Einsamkeit“ offene, leitfadenorientierte Expert\*inneninterviews mit acht weiblichen Führungskräften aus Not-For-Profit-Organisationen,



die Einzelsupervision nutzen, durchgeführt. Kühne-Eisendles Forschungsfrage lautet, wieso Frauen in Führungspositionen Supervision und Coaching nutzen und welchen Gewinn sie daraus ziehen (vgl. Kühne-Eisendle 2004: 79 ff.).

Die Ergebnisse der Studie zeigen auf, welche Erwartungen Frauen in Führungspositionen an Supervision/Coaching haben. Hauptergebnis der Studie ist, dass Frauen in Leitungsfunktionen arbeitsbezogene Beratung als stetige Begleitung in Anspruch nehmen, um kontinuierlich an ihrer Rollenentwicklung als Führungskraft zu arbeiten, auftretende Probleme zu bearbeiten und sich bestärkt zu fühlen. Beratung hat hier die Funktion der Rückversicherung. Die interviewten Frauen betonen die Wichtigkeit der Begleitung, des Austausches, der Beratschlagung und Reflexion der Leitungsfunktion. Eine vertrauensvolle Arbeitsbeziehung zur supervidierenden Person wird als Grundlage für die Zusammenarbeit benannt. Erwartet werden von der beratenden Person, dass sie kompetent, verlässlich, empathisch, wertschätzend ist und Herausforderungen an die ratsuchende Person stellt. In der Einsamkeit von (Leitungs-)Entscheidungen sieht Kühne-Eisendle den zentralen Leidensdruck von Frauen in Führungspositionen, der im Rahmen von Beratung bearbeitet wird. Die Autorin benennt als weiteres Ergebnis ihrer Forschungsarbeit, dass Feedback, Planung und Reflexion im Rahmen von Supervision/Coaching zur Stärkung des Selbstbewusstseins der Frauen in ihrer Position und Funktion als Führungskraft führen. Themen in der Beratung bilden das Selbstverständnis als Leitung, die neue Führungsaufgabe, Rollenklärung, Konkurrenz, Arbeitsüberlastung, Struktur der Organisation, Konfliktsituationen und Zielarbeit mit Mitarbeitenden. Den Austausch mit Gleichgesinnten benennen die Interviewten als ein großes Bedürfnis, so dass das Gruppensetting der Supervision/des Coachings als Ergänzung oder Alternative zum Einzelsetting benannt wird (vgl. ebd.: 112 f.).

Die Aussagen in den Interviews lassen den Schluss zu, dass Supervision/Coaching für Frauen in Führungspositionen gewinnbringend und sinnvoll ist. Kühne-Eisendle stellt heraus, dass es für die Beratung Supervisor\*innen und Coach\*innen bedarf, die über Genderbewusstsein und -sensibilität verfügen (vgl. ebd.: 114). Als Erfordernis in der Beratung benennt sie das Erkennen der strukturellen (Arbeits-)Verhältnisse durch die Supervisandinnen/Coachees, in die ihr Arbeitshandeln eingebunden ist. Eine Anpassung an „patriarchale Strukturen“ (ebd.: 113) sollte nicht (weiter) als Ziel forciert werden, auch wenn andere Haltungen und Praxen eventuell Spannungen erzeugen sollten (vgl. ebd.). Damit wird der Einbezug einer sozialwissenschaftlichen Perspektive durch die beratende Person in die inhaltliche Beratung gefordert, wodurch die Supervisandin und die Coachee dazu befähigt werden kann, über ein Erkennen und vertieftes Verstehen zu neuen Perspektiven, Entscheidungen und/oder alternativen Handlungsoptionen zu finden, die zu ihr in ihrem Arbeitshandeln auf entsprechender Position passen. Höhere Ambiguitätstoleranz könnte gewonnen und ein eigener Arbeitsstil bewusst – auch gegen Irritationen – entwickelt werden.

Aus den Forschungsergebnissen von Kühne-Eisendle ergibt sich für die vorliegende Untersuchung als zentrales Ergebnis, dass sich die untersuchten Frauen in Führungspositionen in hohem Maße reflektieren, wobei die Reflexion auch eine Selbstkontrolle darstellt, die auf eine Fremdheit in der Positionsrolle hinweist. Latent, verdeckt zeigt sich eine Zunahme an Rollendruck. In der Supervision taucht damit eine erhöhte Rollenreflexion als Thematik auf.

Auch die Studie von Cornelia Rastetter, Doris Cornils und Anna Mucha (2011) und die Forschungsarbeit von Anja Pannewitz (2012), die nachfolgend dargestellt werden, fokussieren auf Berufsrollenträgerinnen hochqualifizierter Berufe, die Führungspositionen anstreben bzw. bekleiden. Daher könnten die beiden Forschungsarbeiten wie die von Kühne-Eisendle (2004) der Diskurslinie *Gender und Leadership* zugeordnet werden. An dieser Stelle werden sie jedoch einer weiteren Linie zugeordnet, nach der Supervision als Instrument für die Umsetzung von mehr Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit im Beruf diskutiert wird.

### **Studien, die Supervision (auch) als Instrument der politischen Umsetzung von mehr Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit im Beruf verstehen**

**Monika Klinkhammer (2004)** ermittelt im Rahmen ihrer Promotion den Bedarf an den professionellen Beratungsformen Supervision und Coaching für Wissenschaftlerinnen. Sie geht der Frage nach, wie diesem Bedarf entsprochen werden kann und inwiefern die Dimension Geschlecht dabei grundlegend zu berücksichtigen ist (vgl. Klinkhammer 2004: 24, 28).

Neben dem Ziel der Entwicklung einer Beratungstheorie ist mit ihrer Studie eine anwendungsorientierte Zielsetzung verbunden. Klinkhammer verbindet professionsspezifische und geschlechtsspezifische Besonderheiten zu einem Beratungs- und Handlungskonzept für Supervision und Coaching für Wissenschaftlerinnen. Dabei werden Rahmenbedingungen, methodische Bausteine und Thematiken für Supervision und Coaching für Wissenschaftlerinnen kritisch von ihr untersucht (s. ebd.: 387 ff.). Der Ansatz der Gestalttherapie wird exemplarisch als beratungstheoretische und methodische Grundlage beschrieben (s. ebd.: 438 ff.). Klinkhammers Arbeit richtet sich erstens an (Nachwuchs-)Wissenschaftlerinnen und Führungskräfte in der Wissenschaft als potenzielle Nutzende von Supervision und Coaching, zweitens an Personen oder Institutionen mit Personalentscheidungskompetenz im Hochschul- und Wissenschaftsbereich und drittens an Supervisor\*innen und Coaches, die mit der Zielgruppe Wissenschaftlerinnen arbeiten oder arbeiten wollen. Damit hat die Arbeit eine sowohl pädagogische, zielgruppenorientierte, marktorientierte als auch – mit dem Blick auf die zweite Adressat\*innengruppe – genderpolitische Zielsetzung (vgl. ebd.: 25 f., 261 f.). Denn von Personen oder Institutionen im Wissenschaftsbereich, die über Personalentscheidungskompetenz verfügen, könnten Supervision und Coaching als wirksames Instrument der Gleichstellung bzw. Förderung von



(Nachwuchs-)Wissenschaftlerinnen im Kontext des Gender-Mainstreamings (s. Exkurs in Kapitel 4.1.4) eingesetzt werden (vgl. ebd.: 25 f., 261 f.). Insofern versteht Klinkhammer ihre „Forschungsarbeit – über den pädagogischen und somit auch praxisbezogenen Ansatz hinaus als eine für Frauen, für Wissenschaftlerinnen parteiliche Arbeit“ (ebd.: 262).<sup>58</sup>

In ihrer Dissertationsschrift verbindet die Autorin die professionssoziologische Forschung, die Theorien zur Situation von Wissenschaftlerinnen und empirische Forschungsergebnisse mit der Beratungstheorie und Beratungspraxis zu Supervision und Coaching. Sie spannt damit einen umfassenden, differenter thematischen Rahmen auf mit einer durchgehenden Fokussierung auf die soziale Kategorie Geschlecht und die Profession Wissenschaft (vgl. ebd.: 24). Den Bedarf von Wissenschaftlerinnen an Supervision und Coaching untersucht und belegt Klinkhammer (1) aus der Perspektive der Professionstheorie (ebd.: 59 ff.), (2) der Frauen- und Geschlechterforschung (ebd.: 143 ff.), (3) der empirischen Forschung (ebd.: 181 ff.) und (4) eigenen empirischen Forschungsergebnissen (ebd.: 267):

(1) Aus professionstheoretischer Sicht beschreibt sie die Profession Wissenschaft und die professionspezifischen Auswirkungen auf das Subjekt. Dabei nimmt Klinkhammer Berufsbild, Berufsrolle, den spezifischen Karriereweg sowie soziostrukturelle und organisatorische Rahmen- und Arbeitsbedingungen in den Blick. Die Relevanz von Supervision und Coaching als Unterstützungsangebot des Subjektes werden im Hinblick auf Rollenmanagement, Karriere- und Lebensplanung, Stressbewältigung, Krisenintervention und Gesundheitsförderung, Selbstmanagement, das Aufdecken/die Berücksichtigung der Verflechtung von Subjekt und Organisation sowie die Reflexion der Geschlechtsidentität und der Geschlechterverhältnisse verdeutlicht. Im Weiteren wird in ihrer Forschungsarbeit der Bedarf an arbeitsbezogener Beratung von Wissenschaftlerinnen mittels der politischen Leitlinien des Gender-Mainstreamings sowie der Betrieblichen Gesundheitsförderung als strukturell bedingt belegt (vgl. ebd.: 59 ff.).

(2) Als zweites begründet Klinkhammer einen Bedarf an arbeitsbezogener Beratung für Wissenschaftlerinnen mit theoretischen Konzepten der Frauen- und Geschlechterforschung. Wichtig ist ihr dabei ein theoretischer Zugang zum Verstehen, der Frauen eine aktive Funktion in der Gestaltung von Geschlechter-

---

58 Klinkhammer grenzt sich ausdrücklich von einem Verständnis der Parteilichkeit ab, das zu Beginn der Frauenforschung formuliert wurde (Mies 1978). Zur Verdeutlichung ihres Standpunktes bezieht sie sich auf einen von Regina Becker-Schmidt und Helga Bilden (1991) formulierten Begriff der Parteilichkeit: „ ‚Parteilichkeit‘ meint nicht schlichte Parteinahme für und Identifikation mit den anderen Frauen, sondern das erkenntnisleitende Interesse am Abbau der Hierarchie im Geschlechterverhältnis und der Verbesserung der Lebensbedingungen der Frauen. Neben Momenten gemeinsamen Betroffenseins von der gesellschaftlichen Situation als Frau werden die Unterschiede in sozialer Lage, Macht, Kompetenz und Wirklichkeitssicht zwischen Forscherinnen und untersuchten Frauen anerkannt.“ (Becker-Schmidt/Bilden 1991: 27, vgl. Klinkhammer 2004: 262).

verhältnissen zuweist, indem Wechselwirkungen zwischen individuellem Erleben und Verhalten und sozialer Situation angenommen werden (vgl. ebd.: 143 ff.).

(3) Dritte Säule der Begründung für den Bedarf an Supervision und Coaching für Wissenschaftlerinnen bilden (a) Ergebnisse der empirischen Forschung über Wissenschaftlerinnen und (b) Studien zu Supervision und Coaching für Wissenschaftlerinnen. (a) Studien mit dem Forschungsgegenstand Wissenschaftlerinnen untersuchen die soziale Konstruktion von Geschlecht und Geschlechterverhältnissen, subjektive Prozesse und die Verflechtung von Sozialisation und beruflicher Sozialisation mit (Organisations-)Strukturen. Im Hinblick auf die Forschungsfrage nach der beruflichen Identität von Wissenschaftlerinnen weist Klinkhammer, bezugnehmend auf die Forschungsergebnisse entsprechender Studien, auf eine weiterhin, wenn auch in abgemildeter Form bestehende strukturelle Benachteiligung von Frauen bis in die Gegenwart hin. Durch die Studien werden Ambivalenzen, Widersprüchlichkeiten und Identitätsspannungen und ein sich aus der Verflechtung von Subjekt und Organisation ergebendes Spannungsverhältnis eruiert (vgl. 181 ff.). (b) Im Hinblick auf die Supervisions- und Coachingsforschung stellt Klinkhammer eine Forschungslücke bezüglich der Forschungsfrage der Beratung von Wissenschaftlerinnen fest. Als Hintergrund für diese Auslassung benennt sie ein bis zum Untersuchungszeitpunkt bestehendes, grundsätzliches Forschungsdesiderat an Evaluations- und Wirkungsforschung zur Supervision und zum Coaching (vgl. ebd.: 211).

Für Klinkhammer erschließt sich aus den empirischen Studien der Bedarf an Supervision und Coaching in den Bereichen der beruflichen Identität sowie bei den weiterhin bestehenden strukturellen Benachteiligungen von Wissenschaftlerinnen. Als thematische Bausteine für die Konzipierung eines Beratungsangebotes für Wissenschaftlerinnen ergeben sich aus den drei Argumentationssträngen (Professionstheorie, Frauen- und Geschlechterforschung sowie empirische Forschung) für Wissenschaftlerinnen unter anderem das Erfordernis einer umfassenden aktiven und zielgerichteten Karriere- und Lebensplanung, einer (berufs-)biografischen Arbeit mit Blick auf den (beruflichen) Habitus und dessen (Weiter-)Entwicklung und der Unterstützung in Durchhaltevermögen und der Stärkung des Selbstbewusstseins. In der Arbeit am professionellen Habitus und an der Selbstdarstellung als Wissenschaftlerin sieht die Autorin einen zentralen Gegenstand für Supervision und Coaching mit der Zielgruppe (vgl. ebd.: 212).<sup>59</sup> Vor dem Hintergrund der Forschungsergebnisse der empirischen Studien zu der strukturellen Benachteiligung von Frauen im Hochschul- und Wissenschaftsbereich

---

59 Klinkhammer grenzt Supervision und Coaching eindeutig von Stilberatung, Trainings und Seminaren zu Rhetorik und Präsentationstechniken ab. Auch, wenn Supervision und Coaching von Wissenschaftlerinnen als thematische Bausteine das Auftreten im beruflichen Kontext beinhalten können, wie bei Berufsverfahren, Vorträgen, Vorstellungsgesprächen und Kongressen, und in dem Kontext beispielsweise Methoden wie das Rollenspiel Anwendung finden können, bildeten diese lediglich Mittel zum Zweck (vgl. Klinkhammer 2004: 212).

benennt Klinkhammer als weiteren grundlegenden Gegenstand von Supervision und Coaching von (Nachwuchs-)Wissenschaftlerinnen

„die Bewältigung der damit verbundenen subjektiven Kränkungen ebenso wie Krisen, psychischen Belastungen und zusätzlichen Leistungsanforderungen. *Supervision* und *Coaching* haben hier – auch als Krisenintervention – eine strategische wie entlastende Funktion, sie bieten Raum zur Selbstreflexion sowie lösungsorientierte Perspektiven und Ansätze.“ (ebd., Herv. im Original)

(4) Als viertes belegt Klinkhammer den Bedarf an Supervision und Coaching für Wissenschaftlerinnen mittels eigener empirischer Forschung. Dabei knüpft sie forschungsmethodisch an Forschungsergebnissen der „Augsburger Studie“ (s. ebd.: 193 ff.) an, deren Forschungsziel darin bestand,

„[...] Elemente der beruflichen Identität von Wissenschaftlerinnen möglichst ganzheitlich zu erfassen, ihre berufliche Situation und die sich darauf auswirkende persönliche Lebenssituation sowie den individuellen und biografischen Kontext einbeziehende Bewältigungsstrategien aufzuspüren.“ (Klinkhammer 2004: 217)

Um der Komplexität des Forschungsgegenstandes gerecht zu werden, kombiniert sie für ihr Forschungsdesign verschiedene theoretische und methodische Konzepte. Aus der Komplexität und Vielzahl der in der Augsburger Studie erfragten Bereiche und Kategorien wählt die Autorin einzelne Auswertungskategorien aus und entwickelt ein eigenes Forschungsdesign für die ihrer Untersuchung zugrundeliegenden Interviews. Der forschungstheoretische Schwerpunkt ihrer Arbeit ist die Qualitative Sozialforschung. Dabei bezieht Klinkhammer Ansätze der Ganzheitlichkeit, der Humanistischen Psychologie, insbesondere der Gestalttheorie und der Themenzentrierten Interaktion mit ein. Dies begründet sie auch mit ihrer eigenen Expertise als Gestalttherapeutin und einer dadurch spezifisch eingenommenen Perspektive im Forschungsprozess, insbesondere bei der Durchführung und Interpretation der geführten Interviews. Außerdem beruht die Untersuchung auf Konzepten der Frauenforschung bzw. feministischen Forschung (vgl. ebd.: 217 f.).

Klinkhammer führte Interviews mit 34 bundesdeutschen bzw. ehemals ostdeutschen Wissenschaftlerinnen durch. Die Methodik der Interviews basiert auf einer Kombination aus narrativ-biografischen und teilstrukturierten Interviews.<sup>60</sup> Die Interviewten wurden befragt nach (1) eigener Inanspruchnahme von Supervision oder professioneller Beratung (einschließlich Psychotherapie)<sup>61</sup>,

---

60 Zur Systematik der Auswertung der Interviews s. Klinkhammer 2004: 248 ff.

61 Hiermit greift Klinkhammer die Forschungsergebnisse aus der Augsburger Studie zur direkten Frage nach der Inanspruchnahme von Supervision und Coaching auf. Zu der direkten Frage

nach (2) Ratschlägen an Nachwuchswissenschaftlerinnen als Themenspeicher für Beratungsanlässe, nach der (3) Bedeutung (innerer) Karriereplanung sowie nach (4) Körperverständnis und Gesundheitsbewusstsein (vgl. ebd.: 267 ff.).

(1) Auf Grundlage ihrer umfassenden Untersuchung ergibt sich als zentrales Ergebnis, dass ein „enormen Supervisionsbedarf“ (ebd.: 474) für Wissenschaftlerinnen besteht, der „jedoch selten vom Subjekt bewusst als Bedürfnis artikuliert wird“ (ebd.). So schlagen auch Wissenschaftlerinnen Nachwuchswissenschaftlerinnen nicht explizit die Nutzung professioneller Beratungsformen wie Supervision oder Coaching vor. Jedoch lässt sich aus ihren inhaltlichen Ratschlägen ein hoher Bedarf an Supervision und Coaching ableiten, weil alle Vorschläge „direkt oder indirekt auf Personalentwicklung und auf vielschichtige Selbstreflexion hinsichtlich der eigenen Person, der Berufsrolle, der Geschlechtsidentität usw. ab[zielen]“ (ebd.: 323). Von fast der Hälfte der Interviewten wird eine aktive Karriere- und Lebensplanung angeraten. Hinsichtlich der Fragen, wie Entscheidungen in den Lebensbereichen Arbeit, Familie und Freizeit/Gesundheit zu treffen und karriererelevante Faktoren zu gewichten sind, ergibt sich kein einheitliches, sondern ein differentes Ergebnis. Klinkhammer zieht aus den ambivalenten Aussagen der Interviewpartnerinnen zu diesen Aspekten als Fazit,

„dass die Mehrzahl der Interviewten dazu rät, die Karriere und Berufsidentität mehrgleisig aufzubauen, bzw. diese so zu entwickeln, dass Nachwuchswissenschaftlerinnen sich in verschiedenen Berufswelten arrangieren können. Sie raten demnach zum Aufbau einer **multiplen Berufsidentität** – so meine Bezeichnung dafür.“ (ebd.: 318, Herv. im Original)

(2) Zur Frage nach der Bedeutung von Karriereplanung von Wissenschaftlerinnen werden eine innere, möglichst frühzeitige Karriereplanung von Wissenschaftlerinnen und ein für die Karriere notwendiges Durchhalte- und Durchsetzungsvermögen erhoben. Klinkhammer sieht als Beratungsgegenstand von Supervision

---

nach der Nutzung von Supervision und Coaching ergab sich im Rahmen der Augsburger Studie als Ergebnis, dass Wissenschaftlerinnen bei direkter Nachfrage keinen Bedarf an Beratung angeben. Klinkhammer weist ausdrücklich darauf hin, dass sich bei dem Einbezug weiterer Interviewaussagen zu anderen Fragestellungen das Ergebnis signifikant verändert: es ergebe sich ein „**enormer Bedarf** an *Supervision* und *Coaching* von (Nachwuchs-)Wissenschaftlerinnen“ (Klinkhammer 2004: 271, Herv. im Original). Dieses belegt sie mittels ihrer eigenen Forschungsergebnisse. Auf Grundlage des im Rahmen der Augsburger Studie ermittelten Ergebnisses eines bewusst formulierten geringen Bedarfes an Beratung schließt sie ein Zwischenergebnis: Als Voraussetzung für die Entscheidungsfindung, ob (Nachwuchs-)Wissenschaftlerinnen arbeitsbezogene Beratung nutzen wollen, benennt sie eine grundlegende Information über Konzept, Themen und Methoden von Supervision und Coaching sowohl seitens der Anbieter\*innen als auch seitens der Auftraggeber\*innen von Beratung im Rahmen von Akquise bzw. Marketing (vgl. ebd.: 271).

und Coaching neben der Unterstützung in der Karriereplanung eine im Beratungsprozess ermöglichte

„bewusstere Wahrnehmung und Wertschätzung von inneren Wegweisern und Kräften [...], um sich der Verflechtung des eigenen biografischen Hintergrundes, der individuellen karriererelevanten Entscheidungen und der soziostrukturell vorgegebenen Karrierebedingungen bewusst zu werden“ (ebd.: 337).

(3) Insgesamt legen die Ergebnisse zur dritten Fragestellung den Schluss nahe,

„dass die Interviewten sowohl vielfältige gesundheitliche Belastungen und Stresssymptome – z.T. eher zwischen den Zeilen – formulieren, jedoch gleichzeitig den Eindruck von hoher Bewältigungskompetenz und Zufriedenheit mit ihrer Profession vermitteln.“ (ebd.: 382 f.)

Aus den Ergebnissen leitet Klinkhammer für Supervision und Coaching

„auch aus gesundheitswissenschaftlicher Sicht eine präventive und die Arbeitsfähigkeit erhaltende Funktion [ab]. Sie bieten Raum und Methoden zur Stressbewältigung, Krisenintervention und Gesundheitsförderung [...]“ (ebd.: 383).

Das subjektive Körpergefühl und die Beziehung zum Körper sollten thematisch in die Beratung einbezogen werden.

Klinkhammers Untersuchungsergebnisse belegen, dass Supervision und Coaching bis zum Zeitpunkt ihrer Studie kaum Eingang in das Arbeitsfeld der Wissenschaft gefunden haben. Gleichzeitig weisen ihre Ergebnisse auf einen für die Folgejahre zu prognostizierenden steigenden Bedarf an Beratungsformen wie Supervision und Coaching hin. Seit den 1990er Jahren hatten sich im Bereich der Wissenschaft gravierende, vielschichtige strukturelle und politische Veränderungen ergeben, wie z. B. das Bundesgleichstellungsgesetz und entsprechende landesgesetzliche Regelungen, insbesondere die Frauenförderung, beschlossene Reformen der Hochschullandschaft sowie finanzielle Sparmaßnahmen in den öffentlich finanzierten Bereichen (vgl. ebd.: 26 f., 475). Mit Blick auf diese Entwicklungen weist Klinkhammer darauf hin, dass sich das Berufsfeld der Wissenschaft als ein neues Feld von der Supervision erschließen lässt (vgl. ebd.: 477). Sie benennt als Erfordernis, diesen Entwicklungen mit „differenzierte[n] Beratungsangebote[n] mit einem geschlechtsspezifischen Fokus“ (ebd.) zu begegnen. Als Voraussetzung für die supervisorische Arbeit mit Wissenschaftlerinnen führt sie Feldkompetenz und Genderkompetenz an. Den Ansatz des Gender-Main-

streamings bewertet sie auch für die Supervision und das Coaching als adäquates Instrument, das die Genderperspektive einfordert.<sup>62</sup>

Obschon Klinkhammers Untersuchung 17 Jahre zurück liegt, ist sie weiterhin gesellschaftspolitisch aktuell, da sie neben der Frage der Hochschulen und der dort Beschäftigten implizit die Frage der beruflichen Gleichstellung von Frauen und Männern im Wissenschaftsbereich behandelt.

Seit Ende des ersten Jahrzehnts des 21. Jahrhunderts führten strukturelle und hochschulpolitische Einflussfaktoren zu der Implementierung von Coaching als Instrument der Personalentwicklung an Universitäten und Hochschulen. Mittlerweile bieten die meisten Universitäten und Hochschulen Coachingprogramme an, wobei signifikante Unterschiede hinsichtlich des Verständnisses von Coaching und Coachingprogrammen und des Grades der konzeptionellen Entwicklung und Implementierung festzustellen sind (vgl. ebd. 2016: 77, ebd. 2005, 2006, 2009, 2013). Im Hinblick auf gleichstellungspolitische Bestrebungen an deutschen Universitäten und Forschungseinrichtungen hat sich zwar eine Verbesserung vollzogen. Diese wirkt sich in der Praxis der Wissenschaft jedoch weiterhin nur bedingt und auch nochmals deutlich abhängig von den einzelnen Disziplinen und der jeweiligen Kultur der Hochschule aus. Weiterhin ist ein geringer Anteil weiblicher Personen auf qualifizierten, hochdotierten Positionen im Wissenschaftsbetrieb zu verzeichnen (vgl. Destatis 2018).

Klinkhammer untersucht theoretisch und methodisch umfassend und differenziert den gewählten Forschungsgegenstand und stellt auf Anwendungsebene ein Beratungs- und Handlungskonzept für Supervision und Coaching für Wissenschaftlerinnen zur Verfügung. Dabei plädiert sie dafür, Supervision und Coaching als Instrumente der Umsetzung von Chancengleichheit zu nutzen. Damit wird eine Verbindung hergestellt zu den emanzipatorisch-demokratischen Wurzeln der Supervision in der Bundesrepublik. Supervision war seit ihren Anfängen in der Bundesrepublik auch ein Instrument für mehr Gerechtigkeit, Chancengleichheit und sozialen Frieden und bildete damit mehr als eine personenzentrierte Beratung (vgl. Leuschner/Weigand 2011, Gröning 2014b: 85, Weigand 2013: 93, s. Kapitel 4.1.1). In Klinkhammers Forschungsbeitrag klingt dieser Anspruch auf der Ebene des Geschlechts an.

**Cornelia Rastetter, Doris Cornils und Anna Mucha (2011)** führten das Forschungsprojekt „Mikropolitik<sup>63</sup> und Aufstiegskompetenz von Frauen“ als Teil des

---

62 Neben weiteren Implementierungsansatzpunkten von Supervision und Coaching als angewandte Beratungsformen im Hochschulbereich (vgl. Klinkhammer 2004: 478) benennt Klinkhammer das Erfordernis einer Intensivierung und Differenzierung der Supervisions- und Coachingforschung. Es gelte, „künftige Forschungstätigkeit auf professionelle, d. h. die an Praxis orientierte Forschung zu Supervision und zum Coaching von Wissenschaftlerinnen ebenso wie auf wissenschaftliche Forschung auszuweiten“ (ebd.).

63 Der Begriff „Mikropolitik“ wurde von Horst Bosetzky (1972) in Anlehnung an Tom Burns (1961) in den deutschsprachigen Raum eingeführt. Oswald Neuberger (1995, 2002, 2006) gilt als



Verbundprojektes „Aufstiegskompetenz von Frauen – Entwicklungspotenziale und Hindernisse auf dem Weg zur Spitze“ an der Universität Hamburg durch. Das Forschungsprojekt wurde für einen Zeitraum von drei Jahren (2009–2011) aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) und aus dem Europäischen Sozialfonds (ESF) der Europäischen Union gefördert.<sup>64</sup> Im Teilvorhaben wurde mikropolitische Kompetenz als ein Bestandteil von Aufstiegskompetenz mittels einer qualitativen Interventionsstudie erforscht. Forschungsfragen waren: Welche Bedeutung haben mikropolitische Kompetenzen für den Aufstieg von Frauen? Sind mikropolitische Kompetenzen durch Coaching<sup>65</sup> erlernbar?<sup>66</sup> (vgl. Cornils 2014: 113 f.)

---

„Urmutter‘ der organisationspsychologischen Beschäftigung mit dem Thema Mikropolitik in der deutschsprachigen Forschungslandschaft“ (Blickle 2011a: 39). Mikropolitisch handelt, wer „durch *Nutzung Anderer* in organisationalen Ungewissheitszonen *eigene Interessen* verfolgt“ (Neuberger 2006: 18, Herv. im Original). Organisationen bilden aus mikropolitischer Perspektive eine Arena interessensgeleiteter Interventionen und Aushandlungen (vgl. Ortmann 2003). Mikropolitik findet nicht in Organisationen statt, sondern Organisationen als Ganzes „sind eine Veranstaltung“ (Neuberger 2006: 79). Neben den eigentlichen Zielen der Organisation verfolgen Mitarbeitende eigene Ziele und Interessen. Sie ringen in einem mikropolitischen Kräftefeld, einer mikropolitischen Arena, miteinander um Macht, Ressourcen und Spielräume. Eine Person, die einer Organisation beiträgt, kann sich diesem Kräftefeld mit all seinen Chancen und Risiken kaum entziehen. Mittels des Aufbaus und Einsatzes von Macht werden die sozialen Strukturen und Interaktionen in der Organisation mitgestaltet (vgl. ebd.).

64 Weitere Projekte des Verbundes waren: „Mentale Blockaden“ (Angelika Wagner/Tel-se Iwers-Stelljes 2012), „Verhalten des Vorgesetzten“ (Gisela Mohr, s. Bamberg et al. 2012), „Merkmale der Arbeitsaufgabe“ (Eva Bamberg, s. Bamberg et al. 2012) und „Technikbezogene Selbstkompetenz“ (Monique Janneck, s. Bamberg et al. 2012)

65 Die Studie und die Entwicklung der mikropolitisch orientierten Coaching-Intervention nimmt Bezug auf einen von der Führungsforschung spezifizierten Coachingbegriff. Danach ist Coaching „ein Personalentwicklungsinstrument für Führungs- und qualifizierte Fachkräfte, welches im Rahmen des beruflichen Kontextes eine intensive und in der Passung stimmige Potenzialentwicklung in Kommunikations-, Interaktions- und Entscheidungsprozessen anbietet. Dieses geschieht in Reflektions-/Metarefleksionsprozessen, die kooperativ gestaltet und deren Ziele gemeinsam vereinbart werden und deren Vorgehen methodisch fundiert auf mehrperspektivischem Wissen der Sozialpsychologie und der Organisationswissenschaften beruht.“ (Jüster/Hildenbrand/Petzold 2005: 96 f., vgl. Cornils 2014: 114)

66 In Form eines Doppelheftes werden in der Fachzeitschrift „Freie Assoziation“ im Jahr 2011 das Forschungsprojekt „Mikropolitik und Aufstiegskompetenz von Frauen“ und dessen Forschungsergebnisse vorgestellt. Das Heft setzt im ersten Teil den Fokus auf das Konzept der „Mikropolitik“. Als ein gängiges Instrument der Mikropolitikforschung wird das „Political Skill Inventory“ (PSI) diskutiert (Neuberger 2011a, b, Blickle 2011a, b). Außerdem wird in einem Beitrag von Diana Lengersdorf und Michael Meuser (2011) das Konzept der „transnational business masculinity“ als Vorschlag diskutiert, um eine sich abzeichnende Rekonfiguration hegemonialer Männlichkeit begrifflich zu erfassen. Im zweiten Teil des Heftes werden ausgehend von den Ergebnissen des Forschungsprojektes (Rastetter/Cornils/Mucha 2011) und einer weiteren, die Forschungsergebnisse ergänzenden explorativen Studie zum Einflussverhalten von Frauen in Aufsichtsgremien mit Fokus auf Mikropolitik von Michael Rueß und Morten Huse (2011) in fünf Beiträgen Erfordernisse, Möglichkeiten und Grenzen des Erlernens mikropolitischer Kompetenzen für den Aufstieg von Frauen diskutiert (Cornils 2011, Mucha

Auf Grundlage eines komplexen, sich in drei Phasen gliedernden, qualitativen Untersuchungsdesigns wurde von den Autorinnen der Ansatz des „Mikropolitik-Coachings“ (Rastetter/Cornils/Mucha 2011) entwickelt und als Coaching-Intervention durchgeführt. Zunächst wurden in einer ersten Untersuchungsphase qualitative Expert\*inneninterviews mit 26 weiblichen und männlichen Führungskräften, die Topmanagementpositionen in großen Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden bekleideten, durchgeführt. Ziel war die Exploration von Wissen über den Zusammenhang von Mikropolitik, Aufstieg, Führung und Geschlecht. Die Führungskräfte wurden dafür nach Situationen befragt, in denen mikropolitische Kompetenz für ihren Aufstieg bedeutsam war (vgl. ebd.: 11, Cornils 2014: 115). Grundlage für die Konzeption der Interviews bildete das Handlungsstrukturmodell von Oswald Neuberger (2006: 237 ff.), das individuelle, interaktionale und organisationale Komponenten im Allgemeinen erfasst. Da das Forschungsziel von Rastetter, Cornils und Mucha (2011) darin bestand, spezifische Komponenten für Frauen in Aufstiegspositionen zu eruieren, entwickelten sie aus den Ergebnissen der Interviews ein neues Modell mit sieben aufstiegsrelevanten Handlungsfeldern bzw. Kompetenzen, in denen diejenigen des Mikropolitischen Kompetenzmodells nach Neuberger (2006) integriert sind. Zu den Handlungsfeldern/Kompetenzen gehörten: Vereinbarkeit von Karriere und Familie/Work-Life-Balance, das Bilden von Koalitionen und Netzwerken, Selbstdarstellung, Emotionen, Unternehmenskultur, Körperlichkeit und das Verhältnis zur Macht (vgl. Rastetter/Cornils/Mucha 2011: 7 f., Cornils 2014: 115).

In einer zweiten Untersuchungsphase wurde auf Grundlage dieser Anwendungsfelder das Mikropolitik-Coaching entwickelt, das an die fünf für die Studie ausgewählten Coachinnen<sup>67</sup>, die die Coaching-Intervention durchführten, vermittelt wurde (vgl. Cornils 2014: 115). 30 weibliche Nachwuchsführungskräfte<sup>68</sup>, die großen Unternehmen im Hamburger Raum angehörten, nahmen an der Coaching-Intervention teil, die die Kernphase der Studie bildete.

Parallel dazu wurden leitfadengestützte Interviews auf Grundlage der von Rastetter, Cornils und Mucha entwickelten sieben Handlungsfelder geführt. Befragt wurden die Teilnehmerinnen zu ihrem Bedarf an Coaching und zu ihrem Wissen über und ihren Erfahrungen mit Mikropolitik. Die Interviews wurden von den Coachinnen durchgeführt (vgl. Rastetter/Cornils/Mucha 2011: 9). Zudem fand eine quantitative Online-Befragung mit Skalen zu mikropolitik- und

---

2011, Schneidhofer/Schiffinger/Mayrhofer 2011, Mucha/Nielbock/Triebs 2011, Jüngling/Rastetter 2011).

67 Durch die Wahl (weiblicher) Coachinnen sollten Verzerrungen aufgrund von Geschlecht vermieden werden. Diese hatten, als Voraussetzung für die Teilnahme an dem Forschungsprozess, Erfahrung in der Karriereberatung von Frauen nachzuweisen (vgl. Rastetter/Cornils/Mucha 2011: 9).

68 Zum Ablauf der Auswahl der Teilnehmerinnen für das Forschungsprojekt wird an dieser Stelle auf die Ausführungen von Rastetter, Cornils und Mucha (2011: 9) verwiesen.

aufstiegsrelevanten Konstrukten und der von den Autorinnen entwickelten Skala „Bereitschaft zu mikropolitischem Handeln im Kontext Aufstieg“ (ebd.) statt. Die 30 Teilnehmerinnen erhielten Informationsmaterial zu dem Themenbereich Mikropolitik und Gender. Innerhalb von sechs Monaten wurden drei Gruppen- und zwei Einzelcoachings mit dem Fokus auf den Erwerb mikropolitischer Kompetenz durchgeführt, die wissenschaftlich begleitet wurden (s. dazu ebd.: 9 f.). Die Coaching-Effekte wurden mittels Durchführung von Prä-Posttest-Verfahren mit den gecoachten Personen gemessen (vgl. Cornils 2014: 115).

Nach Abschluss der Coachingintervention wurde in einer dritten Phase des Forschungsprojektes mit den 30 Teilnehmerinnen und mit den Coachinnen eine Gruppendiskussion zur Reflexion und Evaluation der Intervention durchgeführt. Zusätzlich erfolgten Einzelinterviews mit den Coachinnen zur Besprechung der Einzelfälle. Drei Monate nach dem Abschluss der Coachingintervention wurden die Nachwuchsführungskräfte erneut im Rahmen von Leitfadeninterviews zu möglichen Veränderungen ihrer beruflichen Situation und zur Bewertung des Coachings befragt. Außerdem wurde die bereits in der ersten Erhebungsphase eingesetzte Online-Befragung wiederholt. Neun Monate nach Beendigung der Coachingintervention erfolgte eine Befragung der Teilnehmerinnen mit einem Online-Fragebogen zu Langzeitwirkungen des Mikropolitik-Coachings (vgl. Rastetter/Cornils/Mucha 2011: 9 f.). Der Forschungs- und Auswertungsprozess orientierte sich forschungsmethodisch an der Grounded Theory (Strauss/Corbin 1996) (vgl. Rastetter/Cornils/Mucha 2011: 10).

Im Forschungsverlauf wurde schrittweise das Mikropolitische Kompetenzmodell (MKM) entwickelt. Diesem liegen Annahmen über Kompetenzerlernen im Coaching und eine allgemeine Begriffsbestimmung von Kompetenz zugrunde (vgl. Cornils 2014: 116 ff.).<sup>69</sup> Unter mikropolitischer Kompetenz verstehen die Autorinnen

---

69 Vier Kompetenzklassen wurden im Forschungsprozess definiert: (1.) Sachkompetenz als eine fachlich-methodische Kompetenz, die „die kognitive Aneignung von Wissen über Mikropolitik und deren Bedeutung sowie das Erlernen mikropolitischer Taktiken“ (Cornils 2014: 117) umfasst. (2.) Selbstkompetenz, die „das Wissen einer Person über sich selbst sowie Prozesse der Selbstwahrnehmung und der Selbstregulation“ (ebd.) und die Bereitschaft, mikropolitisch zu handeln, beinhaltet. (3.) Aktivitätskompetenz als Fähigkeit zum Transfer des mikropolitischen Wissens in die soziale Praxis im Feld. Sie „basiert auf einer Umsetzungsanstrengung, die sich durch Tatkraft, Eigeninitiative, Willensanstrengung sowie eine Entscheidung zur Aktivität auszeichnet“ (ebd.: 118). (4.) Soziale Kompetenz als „die Fähigkeit, soziale Kontexte beim mikropolitischen Handeln zu berücksichtigen“ (ebd.). Im Forschungsverlauf konnte auf dieser Definitionsgrundlage bestimmt werden, welche mikropolitischen Kompetenzaaneignungsprozesse bei den Teilnehmenden durch die Intervention des mikropolitischen Coachings ausgelöst wurden. Des Weiteren konnte konkretisiert werden, welche Kompetenzklassen im Schwerpunkt berührt wurden (vgl. ebd.).

„das Erkennen mikropolitischer Strategien Anderer, die potenziell hinderlich für den eigenen Aufstieg wirken (können) und die mit der herrschenden Kultur und den Werten der Organisation in Verbindung stehen sowie die Integration geeigneter mikropolitischer Taktiken in das eigene Handlungsrepertoire.“ (Rastetter/Cornils/Mucha 2011: 6 f.)

Nach dieser Definition geht es erstens um das Erkennen, das Wissen um Mikropolitik, zweitens um die Aneignung, Beherrschung und den Einsatz mikropolitischer Strategien auf Handlungsebene in situationsangemessener Weise und drittens um die dafür erforderliche Integration mikropolitischer Strategien und Kompetenzen in das Selbstkonzept (vgl. ebd.: 6). Mikropolitische Kompetenzen sind somit auf Einstellungsebene in die Person zu verankern. Sie sind erlernbar und veränderbar.

Zentrales Forschungsergebnis der Studie war, dass die Methode des Mikropolitik-Coachings sinnvoll für den Erwerb mikropolitischer Kompetenzen ist. Es wurde herausgefunden, dass das mikropolitische Coaching die Nachwuchsführungskräfte bei der Entwicklung von Sach-, Aktivitäts- und sozialer Kompetenz und teilweise von Selbstkompetenz unterstützte. Ein weiteres Ergebnis war, dass nach der Vermittlung und Aneignung von mikropolitischem Wissen, also dem Erwerb von mikropolitischer Sachkompetenz und der Anwendung dieses Wissens in der eigenen Arbeitspraxis, die Teilnehmerinnen an Aktivierungskompetenz und sozialer Kompetenz gewannen. Jedoch zeigte sich nur bei einem Teil der Nachwuchsführungskräfte eine erfolgreiche Aneignung mikropolitischer Selbstkompetenz. Die Autorinnen stellen im Vergleich zu den Expert\*inneninterviews fest, dass die interviewten Topmanager\*innen über ein hohes Maß an mikropolitischer Selbstkompetenz verfügten, was auf eine Korrelation zwischen der Aneignung von mikropolitischer Selbstkompetenz und dem Ablauf von Lernprozessen hinweist. Wiederholungen und Führungserfahrung, d. h. ein langfristiger Prozess, bilden damit die Voraussetzung für den Erwerb von Selbstkompetenz. Demgegenüber stellen die Autorinnen die begrenzte Laufzeit der Interventionsstudie und die begrenzten Berufserfahrungen der Nachwuchsführungskräfte, die offensichtlich Einfluss auf den Erwerb von mikropolitischer Selbstkompetenz nahmen, und sich daher in den Forschungsergebnissen mit niedrigeren Werten hinsichtlich ihrer Selbstkompetenz widerspiegelten. Dass dennoch einem Teil der Teilnehmerinnen eine erfolgreiche Aneignung dieser Kompetenz möglich war, begründen die Autorinnen mit der „Bereitschaft, mikropolitisch zu agieren“ (Cornils 2014: 119). Je höher bei den einzelnen Nachwuchsführungskräften eine Bereitschaft zum mikropolitischen Agieren bestand, desto höher war die Aneignung von mikropolitischer Selbstkompetenz zu messen. Cornils kommentiert die Ergebnisse:

„Selbstkompetenz spielt hinsichtlich der Auseinandersetzung mit dem persönlichen Verhältnis zu Macht sowie habitualisierten Geschlechterstereotypen eine bedeutsame Rolle, da die mikropolitischen Aktivitäten mit dem Selbstbild vereinbar sein müssen bzw. durch Reflektionsprozesse neue Verhaltensweisen angenommen und ins Selbstkonzept integriert werden. Habitualisierte Geschlechterstereotype, die machtvoll handeln entgegenstehen, wirken hinsichtlich des inneren Verhältnisses zu Macht und der Bereitschaft, mikropolitisch zu agieren, blockierend.“ (ebd.)

Wenn es um die Frage der Karrieren von Frauen in qualifizierten Berufen geht, wird ein Spannungsverhältnis erkennbar, das sich zwischen einem weiblichen Habitus und dem Feld des Managements mit dessen spezifischen Spielregeln sowie dem entsprechenden Habitus der Unternehmen und Organisationen ergibt. Habituelle Transformationserfordernisse werden insbesondere für Frauen erkennbar, die Voraussetzung für ein erfolgreiches Agieren bzw. Erfolg im Feld des Managements sind.<sup>70</sup>

Im Rahmen des Forschungsprojektes untersucht Doris Cornils (2011) anhand des empirischen Materials der im Forschungsprojekt geführten qualitativen Interviews mit den Führungs- und Nachwuchsführungskräften Phänomene der Konkurrenz und Solidarität unter Frauen im sozialen Feld des Managements. Das empirische Material analysiert sie mittels Bourdieus (1993, 1997, 2012) Konzepten des Habitus, des sozialen Feldes und der symbolischen Gewalt. Weitere Analysefolien bilden die Mikropolitikforschung und die Genderforschung. Cornils benennt den Erkenntnisgewinn des Konzeptes der symbolischen Gewalt im Rahmen des Mikropolitik-Coachings. Es gelte, dass Frauen sich bewusst darüber werden, dass sie selbst (als Beherrschte) einen Beitrag zur Aufrechterhaltung und Stabilisierung männlicher Wettbewerbsstrukturen im Feld des Managements leisten (vgl. Cornils 2011: 95 f.). Dabei weist sie auf Parallelen zwischen Bourdieus (1993, 1997, 2012) Konzepten und Frigga Haugs „Täter-Opfer-Theorie“ (Haug 1982) hin. Haug hatte die eigene Mitwirkung der Frauen an ihrer „Unterdrückung“, oder präziser von ihr formuliert: an ihrer „Unterwerfung“ im Sinne einer „Einwilligung in die sozialen Verhältnisse“ aufgedeckt. Cornils schließt:

---

70 Im Rahmen des Forschungsprojektes wurde ermittelt, „dass weibliche und männliche Führungskräfte sich im Bezug auf ihre Selbstverortung hinsichtlich mikropolitischen Handelns unterscheiden“ (Mucha 2011: 127). Bei den befragten Frauen ließ sich eine deutlich stärkere Ablehnung gegenüber mikropolitischem Handeln feststellen als bei den interviewten Männern. Dabei liegt der Schluss nahe, „dass die Bereitschaft zu mikropolitischem Handeln und damit eine Bedingung mikropolitischer Kompetenz stark von dem geschlechtsspezifischen Selbstentwurf – verinnerlichter Erwartungen und doppelter Standards – abhängt“ (ebd.). Durch den Einsatz eigennützig-taktischen Handelns sähen Frauen die Gefahr „sich schuldig zu machen, gegen das persönliche Wertesystem zu verstoßen und damit sich selbst – im Sinne des eigenen Selbstkonzeptes – untreu zu werden“ (Cornils 2014: 121).



„In dieser Lesart könnten Führungsfrauen nicht nur die karriereschädigende Wirkung des Konkurrenzphänomens unter Frauen, somit ihre Eigenbeteiligung an der Beherrschung erkennen, sondern auch ‚ihre Selbstbeteiligung an ihrer Befreiung‘ (Haug 1982, S. 8) hinsichtlich der sozialen Ungleichheitsbedingungen im sozialen Feld Management (mit-)gestalten.“ (Cornils 2011: 96)

Cornils führt an anderer Stelle aus, dass die Analyse mikropolitischen Dynamiken im Feld des Managements als „Ausgangspunkt für zukünftige geschlechtergerechte organisationale Wandlungsprozesse“ (ebd. 2014: 125) genutzt werden könnten:

„Auf der Handlungsebene könnte das Mikropolitik-Coaching für Frauen als ein Mix aus gleichstellungs- und geschlechterpolitischem Instrument aufgefasst werden. Als eine Art – dem Gegenstand der Mikropolitik entsprechend und angemessen – subversives Instrument, das Frauen die vorteilhafte Situation verschafft, die Geschlechtercodes der Machtspiele der männlich dominierten Gruppe der Führungskräfte im Kräftefeld Management zu dekodieren.“ (ebd.: 123)

Cornils greift die an die Autorinnen herangetragene Kritik auf, dass dem entwickelten Mikropolitik-Coaching ein Defizit-Ansatz zugrunde läge, und dass es sich ausschließlich um die Anpassung von Frauen an die männlichen Spielregeln im Feld des Managements handeln würde. Sie diskutiert diese Frage, indem sie neben dem Vorwurf eines Defizit-Ansatzes danach fragt, inwiefern es sich bei dem Mikropolitik-Coaching um ein geschlechter- bzw. gleichstellungspolitisches Instrument handelt, das *en miniature* ansetzt (vgl. ebd.: 120 ff.). Sie schreibt, dass das mikropolitische Coaching auf individueller Handlungsebene an den Blockaden, denen sich Frauen im Kräftefeld des Managements gegenübersehen, ansetzt. Dadurch „eröffnet es die Möglichkeit, dem Machtvollen das Machtvolle zu nehmen, indem Unsichtbares sichtbar und für eigene Interessen nutzbar wird“ (ebd.). Cornils sieht im Weiteren Anknüpfungsmöglichkeiten zwischen Geschlechterpolitik und Mikropolitik als strategisches Konzept. Beide fokussierten auf Macht- und Geschlechterverhältnisse in Organisationen. Zur Implementierung von Geschlechterpolitik in Organisationen würde es politischer Diskurse und Ansätze bedürfen. Der mikropolitische Ansatz könne zu einem vertieften Verstehen der Dynamiken im Feld führen, die zumeist von Abwehr gekennzeichnet sein sollten, wenn es um die Umsetzung geschlechterpolitischer Maßnahmen geht. Denn die mikropolitischen Akteure wendeten sich insbesondere dann gegen Veränderungen,



„wenn sie die Machtspiele dominieren –, denn dadurch werden die Bedingungen des Spiels, ihre Machtquellen sowie die potenziell durch die Agierenden kontrollierten Ungewissheitszonen, die mikropolitische Handlungsspielräume ermöglichen, in Frage gestellt.“ (ebd.: 122 f.)

Ziel mikropolitischen Coachings ist das Erkennen, das Verstehen und das Erlernen der spezifischen Praxen des Feldes, um strategisch erfolgreich im Feld zu agieren. Diskriminierung und Ungleichheitslagen werden damit als Instrumente der Herrschaftssicherung und Machtausübung zwar erkannt und verstanden, was selbstverständlich bei der Einzelnen auch mit einer Entlastung des Empfindens individueller Schuld und persönlichen Versagens und zu einem Gewinn innerer Freiheit verbunden sein kann, sodenn sie (als Frau) an Grenzen des erfolgreichen Handelns und des Aufstiegs im Feld des Managements stößt. Mit Bourdieu (1997, 2012) gesprochen geht es um das Aufdecken und Erkennen symbolischer Gewalt, wodurch die subtile Form der Gewalt für die von ihr *Beherrschten* an Wirkmacht verliert. Dieser Erkenntnisgewinn wird auch von Cornils benannt (Cornils 2011: 95 f.). Aus der Offenlegung der symbolischen Gewalt ergibt sich jedoch weniger ein Erfordernis zum Handeln für mehr Geschlechtergerechtigkeit in Unternehmen. Anstelle einer kollektiven Anstrengung, die Befreiung und Emanzipation bedarf, liegt der Schluss nahe, dass es zu einer Verengung der Perspektive auf das Individuum und zu einer De-Thematisierung von Geschlecht kommt. Langfristig kann diese Strategie auf der Ebene des Individuums zu Scham- und Entfremdungsdynamiken führen und eine identitätsschädigende Wirkung haben. Entfremdungsdynamiken, die mit einem habituellen Transformationserfordernis und Praxen im Feld des Managements einhergehen können, werden in der Forschungsarbeit von den Autorinnen (Rastetter/Cornils/Mucha 2011) nicht thematisiert.

Anna Mucha (2011) untersucht Interviewmaterial aus dem Forschungsprojekt daraufhin, inwiefern eine Bereitschaft zu mikropolitischem Handeln eine Voraussetzung für den Einsatz entsprechender Strategien ist. Sie entwickelt die Skala „Bereitschaft zu mikropolitischem Handeln im Kontext Aufstieg“ (Mucha 2011). In ihrem Beitrag schreibt sie, dass Mikropolitik „moralisch ambivalent und dem Maßstab einer gemeinwohlorientierten Ethik nicht stand[hält]“ (ebd.: 117). Mucha rezipiert eine Einschätzung von Gerhard Blickle (2002), der die Verträglichkeit mikropolitischen Handelns mit verschiedenen ethischen Ansätzen untersucht hat. Sie benennt Blickles Ergebnis, dass insbesondere das Prinzip des Utilitarismus unvereinbar ist mit Mikropolitik, denn nach der utilitaristischen Lehre haben sich Handlungen an ihrem Beitrag zum Allgemeinwohl messen zu lassen. Taktisches Handeln sei zwar erlaubt, aber das eigene Interesse über das Allgemeinwohl zu stellen, und aus eigennützigen Motiven heraus zu agieren, widerspräche diesem Prinzip. Damit scheidet Mikropolitik als Handlungsoption aus (vgl. ebd., vgl. Mucha 2011: 120 f.).

Die moralische Ambivalenz des mikropolitischen Ansatzes wird hier explizit benannt. Christiane Jüngling und Daniela Rastetter (2011) untersuchen, welche Moralvorstellungen die 30 Teilnehmerinnen der mikropolitischen Coaching-Intervention des Forschungsprojektes gegenüber machtorientiertem Verhalten in beruflichen Kontexten vertreten.<sup>71</sup> Sie fragen danach, welche Lösungsmöglichkeiten die Nachwuchsführungskräfte im Spannungsfeld zwischen Mikropolitik und Moral entwickeln. Ergebnis ihrer Studie ist, dass von den Frauen eine „ ‚Gebrauchsmoral‘ angewendet [wird], die den Nutzen von mikropolitischen Strategien in Abhängigkeit von der Qualität der Arbeitsbeziehungen (Freundschaft versus Kollegialität) zu bewerten versucht. Die entwickelten Lösungen unterscheiden sich in kooperations- oder konkurrenzorientierten Unternehmenskontexten“ (ebd.: 169).

Wie die Forschungsarbeit von Klinkhammer (2004) und Pannewitz (2012) kann die von Rastetter, Cornils und Mucha (2011) einer Diskurslinie der *Supervision als Instrument der Umsetzung eines Gerechtigkeitsprojektes und der Umsetzung eines politischen Programms* zugeordnet werden. Die Autorinnen (Rastetter/Cornils/Mucha 2011) verstehen ihren Forschungsbeitrag als einen von mehreren Ansatzpunkten zur beruflichen Unterstützung von Frauen. Um die Anzahl von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen, sehen sie neben politischen und strukturellen Unterstützungen und Förderungen für Frauen auch eine Unterstützung hinsichtlich innerpsychischer Faktoren als erforderlich. Denn „innerpsychische Hemmungen“ (ebd.: 6) können zu einer Verstärkung äußerer Hindernisse beitragen. Hier argumentieren die Autorinnen, dass Frauen, auch, wenn sie nicht einem traditionellen Frauenbild entsprechen, Schwierigkeiten haben, Macht anzunehmen und auszuüben. Eine Verbindung von Organisation, Mikropolitik, Gender und Bourdieus Theorien des sozialen Feldes und des Habitus wird als Chance gesehen, „die Dynamiken von geschlechtsspezifischen Machtverhältnissen im Management sowohl strukturell als auch individuell zu fassen“ (Cornils 2014: 124).

Die Autorinnen distanzieren sich davon, Karrierewege und somit Schuld und Versagen zu individualisieren. Sie setzen vielmehr an der Tatsache an, dass weder Frauen noch Männer in einer politischen Arena, wie das Management sie bildet, ohne mikropolitische Kompetenzen erfolgreich sein können, ganz davon abgesehen, ob dies als positiv oder negativ zu bewerten ist (vgl. Rastetter/Cornils/Mucha 2011: 5 f.). Das Management wird als soziales Kräftefeld verstanden, in dem bestimmte Spiele des Wettbewerbs gespielt werden, d. h. mikropolitische Spiele zum Aufbau von Macht und Aufstieg, die männlich habitualisiert sind. Cornils argumentiert mit Bourdieu, dass die Marginalisierung von Frauen im Hinblick auf Aufstieg und die Macht in dem Feld des Managements darauf beruhen, dass

---

71 Hinsichtlich des Forschungsvorgehens, der verwendeten Methoden wird an dieser Stelle auf die umfassenden Ausführungen der Autorinnen verwiesen (Jüngling/Rastetter 2011: 174 ff.).

„ihr Geschlechterhabitus und die habitualisierten Spielpraxen von den ernstesten Spielen im Wettbewerb der das Feld dominierenden Männergruppe abweicht. Diese das Feld dominierende Gruppe hat ein Interesse am Machterhalt der von ihnen besetzten (Führungs-)Positionen und damit an dem Fortbestand des Kräftefeldes.“ (ebd.: 124)

Mit Blick auf die Forschungsergebnisse schreiben Rastetter, Cornils und Mucha:

„Auf theoretischer Ebene wird der Ansatz der Mikropolitik durch die Ergebnisse in dreifacher Hinsicht weiter entwickelt [sic!]: Seine ‚Geschlechterblindheit‘ – zumindest was die politische Arena Aufstieg betrifft – wird durch die Verknüpfung von Gender und Mikropolitik verringert. Seine überwiegend quantitative empirische Fundierung wird durch eine umfangreiche qualitative Studie methodisch bereichert. Schließlich wird der Gehalt des Ansatzes für das Feld der Beratung und Bildung gezeigt, wo er noch überwiegend unbekannt ist. Auf der Anwendungsebene sollen aufgrund der positiven Ergebnisse zum Erfolg des Coachings Konzepte für die Aneignung mikropolitischen Kompetenzen erarbeitet werden, die in der Aus- und Weiterbildung von Coaches und BeraterInnen, in der Berufsberatung, in der Lehre in Hochschulen und Fachhochschulen, in der betrieblichen Weiterbildung und in Assessments eingesetzt werden können.“ (Rastetter/Cornils/Mucha 2011: 11).

Mit der Verbindung von Mikropolitik und Geschlechterforschung begeben sich die Autorinnen in ein grundsätzliches Dilemma: Es wird keine Teilhabe an der Macht mehr gefordert im Sinne einer ethischen Norm, sondern Machtpolitik selbst wird zum Maßstab. Damit ergibt sich eine *Komplizenschaft*, womit jede Reflexivität aufgegeben wird. Während der Mikropolitik ein machiavellistischer Ansatz zugrunde liegt, wird sich mit dem Anliegen der Geschlechtergerechtigkeit notwendigerweise stets auf einen rationalen Politikbegriff bezogen. Dieser Bezugspunkt wird verlassen. Die Vermehrung des Nutzens steht im Vordergrund. Es geht nicht mehr um die Implementation politischer Programme, sondern um eine Fusion zwischen Geschlechterforschung und Marktlogik. Bei der geschlechtergerechten Supervision geht es um mehr.

An dieser Stelle ist deutlicher eine Trennungslinie zwischen Coaching und Supervision zu ziehen, denn Supervision reklamiert für sich, eine ethische Profession zu sein (Gröning 2013b, 2014b, 2016a, Austermann 2015, Griewatz 2018). Insofern sind Forschungsansätze wie der von Rastetter, Cornils und Mucha (2011) bedenklich. Professionstheoretisch und gleichstellungspolitisch führen sie in eine Sackgasse. Kurzfristig hat diese Form des Coachings vielleicht für einzelne Frauen einen Nutzen für die eigene Karriere, langfristig schadet sie dem gesamtgesellschaftlichen Anliegen der Gleichberechtigung und auch der Profession der Supervision.

Als signifikant ist herauszustellen, dass das Forschungsprojekt „Mikropolitik und Aufstiegskompetenz von Frauen“ (Rastetter/Cornils/Mucha 2011) und

deren Ergebnisse einer breiten Fachöffentlichkeit für Supervision und Coaching zugänglich gemacht wurden, indem Beiträge zu diesem Thema in dem Schwerpunktheft der Fachzeitschrift „Freie Assoziation“ im Jahr 2011 (Cornils 2011, Mucha 2011, Mucha/Nielbock/Triebs 2011, Jüngling/Rastetter 2011, Rastetter/Cornils/Mucha 2011, Schneidhofer/Schiffinger/Mayrhofer 2011), in der Fachzeitschrift „GIO“ im Jahr 2012 (Cornils/Mucha/Rastetter 2012, Mucha/Rastetter 2012, Rastetter/Cornils 2012) und in der Schriftenreihe „Positionen“ (Rastetter 2009) erschienen sind. Damit bildet die Frage des mikropolitischen Coachings eine deutlich erkennbare Linie in der Diskussion um die Beratung weiblicher (Nachwuchs-)Führungskräfte.

**Anja Pannewitz (2012)** setzt sich im Rahmen ihrer Dissertationsschrift „Das Geschlecht der Führung. Supervisorische Interaktion zwischen Tradition und Transformation“ erstmalig empirisch mit der Beziehung von Geschlecht und Führung in Supervisions- bzw. Coachingprozessen auseinander.<sup>72</sup> Sie vergleicht fünf mittels Audioaufzeichnungen und teilnehmender Beobachtung erhobene Fallrekonstruktionen von Supervisionsprozessen miteinander unter der Fragestellung, inwiefern in „Leitungssupervisionen Führung in Verbindung mit Geschlecht gebracht und normativ verhandelt wird“ (Pannewitz 2012: 118). Hierbei bezieht die Autorin gesellschaftliche Einflüsse in ihre Analyse mit ein und zeigt anhand von hermeneutischen Interaktionsanalysen zwischen Supervisor\*in und Leitungskraft auf, wie diese bis in Beratungsinteraktionen hineinreichen. Die Studie hat einen qualitativ explorativen Charakter. Methoden bilden Sequenzielle Analyse, Systematische Metaphernanalyse und das Kodierparadigma aus der Grounded Theory.

Mit ihrer Studie reagiert Pannewitz auf das gesellschaftliche Phänomen des Mangels an geschlechterparitätischer Führungsbesetzung (vgl. ebd.: 20). Ihre Studie unterstreicht die Tatsache, dass Supervision nicht in einem gesellschaftsneutralen, wertefreien Raum stattfindet. Supervision ist vielmehr eingebunden in die historisch-soziokulturellen und politischen Verhältnisse und in die gesellschaftliche (Geschlechter-)Ordnung (vgl. ebd.: 353).

Ein zentraler theoretischer Zugang auf das Untersuchungsmaterial bildet für Pannewitz Untersuchung eine konstruktive Vorstellung von Geschlecht als Prozess im Sinne eines *doing gender* (West/Zimmerman 1987). Dieser Ansatz umfasst Geschlechternormen sowohl in der Interaktion als auch in den die Interaktion umgebenden gesellschaftlichen Strukturen.

Vorstellungen von Geschlecht und latente Geschlechternormierungen von institutionellen Strukturen lassen sich mittels Erfahrungsschemata von Metaphern (vgl. Pannewitz 2012: 28 ff.) und Sprachbildern eruieren, denn diese sind weniger steuerbar als offene Thematisierungen von Geschlecht (vgl. ebd.: 44 ff.).

---

72 Die DGSv förderte die Publikation der Dissertationsschrift (Pannewitz 2012) durch einen Druckkostenzuschuss.

Neben dieser Wechselwirkung von Interaktion und Struktur, die Erving Goffmann (1994) mit dem Begriff der „institutionellen Reflexivität“ beschreibt, führt Pannewitz (2012) im Weiteren das Konzept der rhetorischen Modernisierung von Angelika Wetterer (2003)<sup>73</sup> als Bezugsrahmen für ihre Forschungsarbeit an. Mit dem Konzept wird das Phänomen des zunehmenden Verschweigens der Geschlechterdifferenz bei gleichzeitiger Beibehaltung sozial ungleicher Strukturen beschrieben (vgl. Pannewitz 2012: 41 ff.).

Empirisch belegt Pannewitzs Studie, dass Geschlecht und Führung in Supervision und Coaching miteinander in Verbindung gebracht und normativ verhandelt werden. Es wird eruiert, dass diese Aushandlungsprozesse in einem Spektrum von offen bis verdeckt in der Interaktion stattfinden. Dabei werden die gesellschaftlichen Strukturen und mithin deren Werte und Normen an Geschlecht und Bewertungen von *Weiblich-Sein* und *Männlich-Sein* im Rahmen von Supervision und Coaching offen und verdeckt zur Deutung von Führung herangezogen (vgl. ebd.: 352). Sie werden von beiden Gesprächspartner\*innen getragen, so dass nicht die alleinige Verantwortung dafür bei der beratenden Person zu verorten ist. Mittels ihrer Untersuchungsergebnisse legt Pannewitz dar, dass Führung als Phänomen über verschiedene Berufsfelder hinweg einer androzentrischen Norm unterliegt, die verschwiegen wird. Die im Rahmen der Studie vorgefundene De-Thematisierung von Geschlecht führt dazu, dass weibliche Verhaltenserwartungen und lebensweltliche Erfahrungen, „weitestgehend aus der interaktiven Deutung von Führung ausgeschlossen werden“ (ebd.).

Als Gemeinsamkeit der von ihr untersuchten Fälle stellt Pannewitz ein Schweigen über die Verschränkung von Geschlecht und Führung fest sowie eine Kommunikation, die von Vorsicht geprägt ist. Wenn Gender in Verbindung mit Führung thematisiert wird, dann über das Verhandeln von Weiblichkeit und Führung (vgl. ebd.: 279). Pannewitz eruiert zwei Dimensionen, entlang derer die geschlechterbezogene Interaktion über Führung im Rahmen von Leitungssupervision und -coaching beobachtet werden können. In einem ersten Modus wird Führung nicht offen in einen Zusammenhang mit Geschlecht gebracht. Weder über Führungserfahrungen noch über Erwartungen an Führung werden mögliche Verbindungen zu Geschlecht thematisiert. Lediglich in metaphorischen Konzepten, d. h. sinnlich-anschauungsbezogenen Sprachformaten<sup>74</sup>, konnten

---

73 Ausgehend von Goffmans (1994) Konzept des Geschlechterarrangements und der institutionellen Reflexivität, die Wetterer als Kontrastfolie für die Analyse verwendet, entwickelt sie ihr Konzept der rhetorischen Modernisierung (vgl. Wetterer 2003).

74 Pannewitz (2012) bezieht sich auf eine Definition von Lakoff/Johnson (2008), nach der Bestandteile „metaphorischer Konzepte“ ein bildgebender Bereich (Quellenbereich) und ein bildempfangender Bereich (Zielbereich) sind. Metaphorische Konzepte durchwirken einen Großteil der Sprache, untermauern zumeist menschliche Intentionen und finden ihre Anwendung, wenn Phänomene zu deuten sind, die nicht sinnlich-anschauungsbezogen sind. Insbesondere auf derartige sinnlich-anschauungsbezogene Erfahrungen greift die Metapher zurück und übermittelt den Sinn daraus in das deutungsbedürftige soziale Phänomen. In diesem Prozess



Bezüge zu Geschlecht festgestellt werden. Diese sind abhängig von der gesellschaftlichen Struktur, in die die Interaktion eingebettet ist. Im Rahmen von Supervision/Coaching – in Wechselwirkung stehend mit der Arbeitswelt, den Arbeitsorganisationen und somit auch der Gesellschaft – sind Interaktionsmuster festzustellen, die Geschlechternormen reproduzieren bzw. modifizieren. In einem zweiten Modus geschlechterbezogener Interaktion über Führung im Rahmen von Leitungssupervision und -coaching wird offen verhandelt, welche reproduktiven bzw. modifizierenden, transformativen Erwartungen an Führung auf Geschlecht und umgekehrt angerechnet werden und welche Erfahrungen mit dieser Verschränkung gemacht werden (vgl. ebd.: 332).<sup>75</sup>

Im Hinblick auf die erste Dimension, bei der Gender und Führung im Rahmen von Leitungssupervision und -coaching mittels des impliziten Gebrauchs

---

werden mittels der Metapher Erwartungen formuliert, die aus dem Erfahrungswissen in die Zukunft weisen. Pannewitz verdeutlicht: „Als Bestandteile der Sprache und der Interaktion sind metaphorische Konzepte folglich auch ein bedeutender Teil des vergeschlechtlichten interaktiven sprachlichen Deutungsprozesses von Führung zwischen Berater\*in und Klient\*in. Ihre Vergeschlechtlichung und damit auch Normierung geschehen dabei dadurch, dass sie die Funktion von sozialen Rahmen [...] einnehmen, die eine Verständigung darüber ermöglichen, als mit welchen Lebenswelten affin man Führung begreift und dadurch deutbar macht.“ (Pannewitz 2012: 334) Hinsichtlich der Lebenswelten, die im Rahmen der analysierten Interviews als bildgebende Bereiche von Metaphern herangezogen wurden, um den bildempfangenden Bereich der Führung zu deuten (Technik, Kampf, Naturwissenschaften, Familie, Pflege, Haushalt) verdeutlicht Pannewitz, dass diese einer Historie und einem kulturellen Gedächtnis unterliegen und damit mit tradierten Geschlechterbildern und – normen verbunden sind, die nicht leicht zu irritieren bzw. zu dekonstruieren und damit zu überwinden sind. Daraus ist zu schließen, dass Metaphern „so lange nicht geschlechtsneutral sein [können], insofern die Lebenswelten und sinnlich-anschaulichen Einzeltätigkeiten, aus denen sie ihre Bilder schöpfen, es nicht sind bzw. nicht waren“ (ebd.: 335).

75 Im Rahmen ihrer Studie generiert Pannewitz (2012) fünf Typen der Interaktion von Führungs- und Geschlechternormen, die im Rahmen von Supervision und Coaching – verstanden als soziale Praxis des *doing gender* von Führung – beobachtet werden können. Der erste Typus der Verhandlung von Führungs- und Geschlechternormen geht mit Abwertungsmechanismen verweiblichter Lebenswelten einher. Es handelt sich um die „*Re-Traditionalisierung des Ausschlusses des Weiblichen aus Führung*“ (ebd.: 345, Herv. im Original). Zweiter Typ ist die „*Re-Traditionalisierung ‚männlicher Dominanz‘*“ (ebd., Herv. im Original), die über Metaphern vermittelt und in erster Linie als Subtext die Beratungssituation einfärbt. Führung wird hier mit tradierten vermeintlich männlichen Werten, Normen und Metaphern verbunden. Dieser Typus hat an gesellschaftlicher Legitimation verloren, sodass er gesellschaftlich sanktioniert und tabuisiert wird, lediglich in sozialen Nischen hegemonialer Männlichkeit Ausdruck findet. Als dritten Typ verifiziert Pannewitz den des „*ambivalenten Aufbrechens der Tradition*“ (ebd.: 346, Herv. im Original) durch die Aufwertung des Weiblichen. Die gesellschaftlichen Strukturen und die dort praktizierte Abwertung des Weiblichen bilden starre Grenzen für diesen Typus. Die Negation der Ungleichheit aufgrund von Geschlecht als Ganzes und das daraus resultierende Beschweigen der Geschlechterdifferenz bildet Typ vier, den der „*Indifferenz*“ (ebd., Herv. im Original). Der fünfte Typus der Verhandlung von Führungs- und Geschlechternormen ist der der „*Auflösung des Weiblichen*“ (ebd.: Herv. im Original), den Pannewitz als Übergang vom Reden über das weibliche Geschlecht bis ins Schweigen beobachtet hat.



metaphorischer Konzepte festgestellt werden kann, stellt Pannewitz spezifische Überschneidungen fest. Durch Bezugnahme auf diese Konzepte werden sowohl Kompetenzen und Mängel beim Führen als auch Lösungsstrategien für eine Optimierung der Führungspraxis verdeutlicht. Fallübergreifend stellt sie fest, dass über das Reden in Metaphern ein Schweigen über Geschlecht erfolgt. Hierbei sind vermännlichte Erfahrungskonzepte und Erwartungen zu beobachten, die mittels Sprachbilder an Führungspraxis als Bedingungen des offenen Redens über Führung und Geschlecht herangetragen werden. Die Autorin verifiziert Erfahrungsschemata mit vermännlichten Traditionen, wie „Führen ist Kampf“ (vgl. ebd.: 281 ff.), „Führen ist Technik“ (vgl. ebd.: 287 ff.) sowie neutrale Erfahrungsschemata wie „Führen ist Sehen“, „Führen ist Gehen“ und deren Verschränkungen miteinander (ebd.: 292 ff.). Die fallübergreifenden Erfahrungsschemata von kämpferischer Auseinandersetzung und Technik enthalten darin chiffrierte Erwartungskonzepte, wie Rationalität, Handeln, Aktivität, Statusbewusstsein und Wirkung nach außen (vgl. ebd.: 299). Ergebnis ihrer Studie ist, dass Führung und Geschlecht im Rahmen von Supervision und Coaching normativ miteinander verhandelt werden:

„Beim Thema Führung in Leitungssupervisionen/-coachings dominieren ‚männliche‘ Traditionen und Verhaltenserwartungen. Dies wird als unausgesprochenes Geheimnis zwischen den Beteiligten bewahrt, hinterlässt aber ‚Spuren‘ in der Sprache. Führung als Konzept kann auf dieser Datengrundlage nicht als neutral bezeichnet werden, sondern sie hat ein ‚männliches‘ Geschlecht. Der Grund für diese Vermännlichung liegt in der jeweiligen Kulturgeschichte der Geschlechter. Ihre Gestalt hängt davon ab, ob und wie mit der geschlechtlichen Trennung der Sphären, das heißt zwischen Erwerb und Familie, bzw. innerhalb der Arbeitswelt umgegangen wird und ob beschränkende Geschlechternormative im großen Ausmaß verstärkt oder aufgebrochen werden. Die großen Erzählungen von ‚Führen im Kampf‘ und ‚Steuerung von Maschinen‘ sind der Kern einer vermännlichten Geschlechtergeschichte, die aus der Vergangenheit heraus die Kulissen ausformt, vor der in der Gegenwart die Eignung oder Nichteignung von Führungsverhalten und -personen situativ aufgeführt, aber selten auch ausgesprochen wird.“ (ebd.)

Mittels Pannewitz Untersuchungsergebnisse wird (erneut) belegt, dass trotz gesellschaftlichem Strukturwandel, Individualisierung und Enttraditionalisierung die grundlegenden Geschlechterstereotype, die Asymmetrie und Ungleichheit im Geschlechterverhältnis erstaunlich veränderungsresistent sind. Ihre Widerstandskraft geht über die Zeit hinaus und ist kulturübergreifend (vgl. Chodorow 1986: 14f.), obschon zu berücksichtigen ist, dass sie in ihrer Ausformung modifiziert und stetig an die ökonomischen und technisch-wissenschaftlichen Bedingungen angepasst werden. Dass Sprache das wichtigste Medium und Träger

symbolischer Gewalt (Bourdieu 1993: 228 ff.) ist, wird durch Pannewitz (2012) Forschungsarbeit hinreichend belegt.

Die Autorin verifiziert in den Interviews im Weiteren weibliche Metaphern, die verglichen mit vermännlichten Erfahrungsschemata insgesamt deutlich schwächere Szenarien bilden. Zudem kommen sie ihrer Funktion, Führung zu deuten und Orientierung zu geben, oftmals in negativer Form nach. Damit gehen eine Abwertung des Weiblichen in Verbindung mit Führung und eine Exklusion von *Weiblich-Sein* aus Führungskontexten einher. Durch Metaphern wie „Mutter“ (Pannewitz 2012: 308), „Hausfrau“ (ebd.), „Mädchen für alles“ (ebd.) werden vielfältige weibliche Geschlechternormen aufgeworfen. Der bildgebende Bereich der Sprachbilder, d. h. der Quellenbereich, ist hier Familie, Haushalt und weiblicher Dienstleistungsberuf. Daneben eruiert Pannewitz vereinzelt positive Pflegemetaphern wie „kümmern“ (ebd.: 307), „einbinden“ (ebd.), „sorgen“ (ebd.), „Verbindung“ (ebd.), die einen Einschluss verweiblichter Erfahrungsschemata in Führung ermöglichen. Geschlechternormen und eine dadurch bedingte soziale Ungleichheitslage werden dadurch reproduziert, wobei parallel dazu Modifikationsversuche dieser Normierung erfolgen. Dieses erfolgt jedoch in einem im Vergleich zu den Reproduktionsprozessen geringeren Ausmaß. Ebenso ist eine De-Thematisierung von Geschlecht bei dem Besprechen von Führung in Beratungssituationen festzustellen (vgl. ebd.: 350). Pannewitz verifiziert damit „das beredte Schweigen über Führung und Geschlecht in dominierenden vermännlichten metaphorischen Konzepten“ (ebd.: 25). Sie deckt einen „verdeckte[n] metaphorische[n] Hintergrund“ (ebd.: 352) auf, der sich aus der (Re-)Produktion einer Verschränkung von einem dominant vermännlichten Erfahrungshintergrund mit Führung bildet, d. h. Männlichkeit aufwertet und Weiblichkeit abwertet. Vor diesem Hintergrund können offen und legitimiert eine Nicht-Passung von Führung mit *Frau-Sein* und eine Passung von Führung mit *Mann-Sein* vertreten werden. Der Ausschluss von

„Weiblich‘-Sein aus Führung begründet sich dabei aus der gesellschaftlichen Struktur, das heißt der pekuniären Abwertung verweiblichter privater Reproduktionsarbeit und reproduktionsaffiner Erwerbstätigkeiten. Demgegenüber versucht die Interaktion, diese Exklusion durch die Aufwertung des Weiblichen aufzubrechen. Diese Modifikationsversuche korrelieren jedoch mit der gesellschaftlichen An- bzw. Abwertungsstruktur und geraten dementsprechend an Grenzen.“ (ebd.: 351)

Pannewitz schließt aus ihren Beobachtungen, dass die hegemonialen Deutungsmuster in der Praxis von Führung nicht nur dazu führen, dass auch Frauen sich *männlich* verhalten müssen und stetig der Bewertung und Abwertung unterliegen, als *weiblich* in ihrer Führungsrolle degradiert zu werden. Die Deutungsmuster erlaubten es auch, dass andere habituelle Merkmale wie Alter, soziale Herkunft, Behinderung und sexuelle Orientierung zwar nicht zu legitimen, aber zu praktizierten Dimensionen des Ausschlusses aus Führungspositionen werden (vgl. ebd.: 353).

Ein zentrales Ergebnis aus der Forschungsarbeit von Pannewitz ist für die Fragestellung der vorliegenden Arbeit von besonderer Relevanz: Auch im supervisorischen Kontext hat das Konzept Führung eine männliche Konnotation. Im Feld der Führung herrscht eine De-Thematisierung von Geschlecht vor. Als Frage ergibt sich daraus, ob die Selbstkontrolle in der Rollengestaltung und im Rollenhandeln (s. Kühne-Eisendle 2004) und die De-Thematisierung von Geschlecht in einem Zusammenhang stehen. Pannewitz Studie bietet daher Anlass zur Frage, was dieses für die Supervision bedeutet, die eine feminisierte Institution ist (s. Kapitel 1.3.1).

Mit dem Blick auf Supervisorinnen, die eine Führungsposition bekleiden oder anstreben und supervisorische Unterstützung suchen, bildet zunächst die Geschlechterreflexivität der Supervisorin/des Supervisors Grundvoraussetzung dafür, genderspezifische Aspekte zu thematisieren und damit einer Reflexion zugänglich zu machen. Die Relevanz von Genderkompetenz der supervidierenden Person für die geschlechtersensible Beratung von Frauen in Leitungspositionen wird von der Studie von Karlinger (2010) gestützt. Das Erfordernis des Wissens um existierende Ungleichheitslagen und Diskriminierungen aufgrund von Geschlecht in der Arbeitswelt und des Einbezugs von Erkenntnissen aus den Sozialwissenschaften und der Frauen- und Geschlechterforschung in die supervisorische Analyse, Diagnose und Intervention wird belegt.

Wie bereits in Klinkhammers (2004) Forschungsarbeit klingt auch bei Pannewitz (2012) an, dass es bei der Supervision auch um die Umsetzung eines Gerechtigkeitsprojektes geht, um die Umsetzung von Gleichstellungspolitik, von Chancengleichheit im Beruf. Supervision und Coaching werden als Instrumente verstanden, die in Berufsfeldern notwendig sind, um die Berufsrollenträgerinnen zu unterstützen.

**Martin K. W. Schweer, Nina Oelkers und Heidi Möller (Forschungszeitraum 2011–2013, in Möller/Müller-Kalkstein 2014<sup>76</sup><sup>77</sup>)** forschten im Projekt „GEMAINSAM“ (GEndeMAINStreAMing – GEMAINSAM Veränderungen erreichen) zu der Frage der Gleichberechtigung der Geschlechter im Erwerbsleben. Es handelte sich um ein von dem BMBF und dem ESF der Europäischen Union gefördertes Verbundprojekt der Universität Vechta und der Universität Kassel, das im Zeitraum von 2011–2013 durchgeführt wurde. In dem BMBF-Verbundprojekt wurde die Entwicklung, Anwendung und Evaluation besonders innovativer und zielgruppenspezifischer Maßnahmen untersucht. Zu den zentralen Zielen des Projektes gehörte eine Erhöhung des Genderbewusstseins<sup>78</sup> und der Geschlechtergerechtigkeit in Organisationen. Eine der Forschungsfragen war, wie „durch Supervision, Coaching oder Organisationsberatung das Querschnittsthema Geschlechtergerechtigkeit in die Organisationen getragen und ein Beitrag dazu geleistet werden [kann]“ (Möller/Müller-Kalkstein 2014: 7) und auch Menschen

---

76 In den Beiträgen des Werkstattbuches „Gender und Beratung. Auf dem Weg zu mehr Geschlechtergerechtigkeit in Organisationen“ (Möller/Müller-Kalkstein 2014) werden u. a. Forschungsfragen, Forschungsvorgehen und Forschungsergebnisse des Verbundprojektes vorgestellt. Es handelt sich um den neunten Band in der Reihe „Interdisziplinäre Beratungsforschung“, zu deren Herausgeberschaft Stefan Busse, Rolf Haubl, Heidi Möller und Christiane Schiersmann gehören. Die Veröffentlichung der Forschungsarbeit wurde durch die DGsv finanziell unterstützt. In systematischer Form behandelt das Buch drei Bereiche. Als erstes wird Geschlechtergerechtigkeit im Kontext des Verbundprojektes „GEMAINSAM“ definiert (Möller 2014, Sche 2014, Rohde/Oelkers 2014, Müller-Kalkstein 2014). Zweitens wird die theoretische Rahmung der geschlechtergerechten Beratung dargestellt. Begrifflichkeiten wie *Gender*, die soziale Konstruktion von Geschlecht als „Doing Gender“ (Scheffler/Büchle 2014), „Doing gender while doing the Job“ (Schigl 2014a) und feministische Diskurse zu Geschlecht (Tuider 2014) sowie die Bedeutung von Genderkompetenz in Supervision und Coaching (Schigl 2014a) werden systematisch dargestellt. Mikropolitische Coaching für den beruflichen Aufstieg von Frauen und Coaching im Spiel-, Kraft- und Kampfsport des Managements als mikropolitische Arena werden diskutiert (Cornils 2014). Ein dritter Themenkomplex ist die Praxeologie geschlechtergerechter Beratung. Ergebnisse aus den Studien sowie Konzepte im Rahmen des Verbundprojektes werden vorgestellt. Planung und Durchführung von Gendertrainings (Oellerich 2014), Unterstützungsmöglichkeiten für Dual Career Couples im Rahmen von Coaching (Schreyögg 2014) und Ergebnisse aus einer laufenden Studie, in der Tango Argentino als Medium im Rahmen von Führungskräfte-Training zur Steigerung von Geschlechtergerechtigkeit eingesetzt wird (Arlinghaus 2014), werden vorgestellt.

77 Martin K.W. Schweer (Universität Vechta) oblag die Projektleitung. Zu den Verbundpartnerinnen gehörten Nina Oelkers (Lehrstuhl für Soziale Arbeit in Vechta) und Heidi Möller (Lehrstuhl für Theorie und Methodik der Beratung an der Universität Kassel).

78 Genderbewusstsein wird hier „als das Bewusstsein von Frauen und Männern für geschlechtergerechtes Handeln, die Einstellungen zu Rollenvorstellungen und genderbezogenen Verhaltensweisen im Umgang miteinander, sowie die Wahrnehmung von Potenzialen und Hemmnissen für beide Geschlechter in verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen verstanden. Die Erhöhung bzw. Herstellung von Geschlechtergerechtigkeit meint die Erweiterung individueller Handlungsmöglichkeiten in Bezug auf die Verwirklichung einer selbstbestimmten Lebensgestaltung für Frauen und Männer.“ (Oellerich 2014: 157)

für die Auseinandersetzung mit der Geschlechterthematik gewonnen werden können, die eine Auseinandersetzung vermeiden (vgl. ebd.).

Im Rahmen des Forschungsprojektes wurden in Arbeitsfeldern der Wirtschaft, der Universitäten und Sozialen Dienstleistungen qualitative und quantitative Befragungen durchgeführt. Befragt wurden im Schwerpunkt Fachkräfte, die mit geschlechterpolitischen Maßnahmen in Berührung kommen, d. h. deren Initiator\*innen oder Adressat\*innen sind. Von den Autor\*innen wurde bei der Auswahl der Befragten eine paritätische Verteilung hinsichtlich des Geschlechts und der Initiierungsmöglichkeiten von Maßnahmen zur Herstellung von Geschlechtergerechtigkeit angestrebt. Angestellte mit und ohne Führungsaufgabe wurden befragt.<sup>79</sup> Auf Basis der Ergebnisse wurden passgenaue Methoden zur Steigerung des Genderbewusstseins für genderbedingte Unterschiede entwickelt und erprobt. Alltagstaugliche, lebensnahe Strategien und Interventionen, die zu einer Akzeptanzsteigerung von bereits vorhandenen, aber auch neu konzipierten Maßnahmen des Gender-Mainstreaming (GM) führen sollten, wurden entwickelt und evaluiert (vgl. Oellerich 2014: 159).

Kernstück bildete dabei das Konzept der Genderschulungen und -trainings im Sinne von „GEMAINSAM“, das auf den in den 1990er Jahren von Martha Nussbaum und Amartya Kumar Sen als Gerechtigkeitstheorie entwickelten Fähigkeitenansatz (Capability Approach, s. Exkurs in Kapitel 4.1.3) aufbaut. Ziel der Genderschulungen ist „die Erweiterung von Handlungsmöglichkeiten bzw. Möglichkeitsräumen im Sinne der Ermöglichung von Geschlechtergerechtigkeit“ (Rohde/Oelkers 2014: 59). Ausgehend von der Annahme, dass der Mensch nicht ausschließlich Opfer, sondern auch Gestalter der gesellschaftlichen Strukturen ist, in die er eingewoben ist, wird außerdem eine dekonstruktivistische und anerkennungstheoretische Perspektive eingenommen. Durch Aufdecken und Infragestellen von Zuschreibungsprozessen in Verbindung mit Geschlecht sollen für die Teilnehmenden der Gendertrainings Möglichkeiten der Veränderung und der Anwendung alternativer Handlungsweisen erkennbar werden. Das Training ist in der Form konzipiert, dass den Teilnehmenden ein direkter und langfristiger Transfer der im Training gewonnenen Erkenntnisse, des Wissens und der Erfahrungen auf die (Arbeits-)Praxis ermöglicht wird (vgl. ebd.: 60).<sup>80</sup>

Beratung kann auch geschlechternormativ ablaufen, wenn sich die Berater\*innen selbst als sensibel für Geschlechterfragen beschreiben. Hatte Pannewitz (2012) in ihrer Forschungsarbeit aufgezeigt, dass selbst bei in GM ausgebildeten Berater\*innen „keine offene Aushandlung von Geschlechternormen in der Interaktion“ (Pannewitz 2012: 352) stattfindet, wird von den Autor\*innen des

---

79 Dezidierte Angaben zu der Erhebung und Auswertung der Daten ließen sich auch bei Nachfrage an entsprechender Stelle nicht eruieren.

80 Praktische Implikationen und die praktische Umsetzung der theoretischen Grundlagen für das Training stellen Julia Rohde und Nina Oelkers (63 ff.) vor, worauf an dieser Stelle verwiesen wird.

Verbundprojektes ein Genderkonzept vorgeschlagen, das einen methodischen Schwerpunkt explizit auf die Selbstreflexion der Trainer\*innen setzt (Rohde/Oelkers 2014: 54).

In einem Teilprojekt der Universität Kassel führte Ronja Müller-Kalkstein (2014) qualitative Interviews mit zehn Männern und zwölf Frauen mit und ohne Führungsverantwortung zu den Themen Geschlechterrollenbilder und der Wahrnehmung und Bewertung von GM-Maßnahmen mit Mitarbeitenden durch. Des Weiteren wurde eine von ihr und Heidi Möller im Rahmen des „Fachforums Geschlechtergerechtigkeit und Beratung“ moderierte Gesprächsrunde mit vier männlichen Führungskräften zum Thema der Geschlechtergerechtigkeit ausgewertet.<sup>81</sup> Zudem wurden Protokolle durchgeführter Workshops im Verbundprojekt ausgewertet (vgl. Müller-Kalkstein 2014: 74). Im Rahmen der Untersuchung stellte Müller-Kalkstein organisationale und personale Widerstände der Genderthematik gegenüber fest, die sich in einer „Genderohnmacht“ (Müller-Kalkstein 2014: 73) zeigten.

„*Genderohnmacht* meint einerseits die sofortige Abwehr von Themen, die sich mit Gender und damit verbundenen Problematiken beschäftigen. Andererseits ist Genderohnmacht ein hilfloser Gefühlszustand, wenn Mitarbeiter\*innen die Ungleichbehandlung erkennen, aber dem nichts entgegenzusetzen wissen und stellt somit ein großes Hindernis auf dem Weg zu mehr Geschlechtergerechtigkeit dar.“ (ebd., Herv. im Original)

Es wurden innere und äußere Reaktionen der Abwehr bei der Benennung genderrelevanter Begrifflichkeiten bei den Befragten festgestellt, wie z. B. Veränderungen der Mimik und Körperhaltung, das Anstreben eines inhaltlichen Themenwechsels, ein inhaltlicher Rückzug oder Anpassungstendenzen. In den durchgeführten Workshops wurde insbesondere „die inhaltliche Anpassung im Sinne einer politischen Korrektheit von Männern deutlich“ (ebd.: 76).

Wie aus der oben angeführten Definition hervorgeht, hat Genderohnmacht neben der Abwehr im Hinblick auf genderbezogene Themen auch „eine Facette eines tatsächlichen Ohnmachtsgefühls als Ausdruck von Hilflosigkeit“ (ebd.: 77). Während einzelner Workshops wurde eine Übung durchgeführt, bei der die Teilnehmenden einen Tausch der Geschlechterrollen imaginierten. Initiationsfrage war: „Stellen Sie sich vor, Sie wachen morgen früh als Mann/Frau auf. Was ist in ihrem beruflichen Alltag dann anders?“ (ebd.). Die Frauen schilderten eine Vielzahl an Vorteilen, die sie durch den Wechsel des biologischen Geschlechts für sich sahen, was bei den männlichen Teilnehmern neben Erstaunen auch „Mitleid, Unbehagen bis hin zu einem Gefühl der Hilflosigkeit, nichts an dieser Tatsache

---

81 Angaben zur Auswertungsmethode konnten auch durch Nachfrage an entsprechender Stelle nicht eingeholt werden.



ändern zu können“ (ebd.), auslöste. Mit Blick auf die Forschungsergebnisse stellt Müller-Kalkstein fest, dass durchaus produktiv mit dieser offengelegten Genderohnmacht gearbeitet werden könnte. Sie gibt allerdings zu bedenken, dass neue Machtgefälle durch die aufgedeckten Verletzlichkeiten entstehen könnten, die zwar im geschützten, aber innerorganisationalen Raum geöffnet würden. Die Autorin stellt zu Recht infrage, ob diese aufgedeckten Verletzlichkeiten zu einem Mehr an Geschlechtergerechtigkeit beitragen, insbesondere wenn die Erhöhung des Genderbewusstseins von manchen Männern als Umerziehungsmaßnahme empfunden wird (vgl. ebd.). Denn Genderohnmacht kann, Müller-Kalksteins Aussagen folgend, den Widerstand gegenüber organisationalem Wandel hin zu einem Mehr an Geschlechtergerechtigkeit bestärken und die Reflexion des eigenen Genderbewusstseins verhindern (vgl. ebd.). Im Rahmen des Forschungsprojektes wurde nach Interventionen gesucht, um diese Widerstände nicht zu verstärken. Die Herausarbeitung des Knotenpunktes der Genderohnmacht (zwischen Abwehr und hilflosem Gefühlszustand) in einem interaktiven Setting wurde dabei als ein erster Ansatzpunkt der Veränderung gesehen (vgl. ebd.: 73).

Ein zentrales Ergebnis der qualitativen Untersuchungen im Teilprojekt an der Universität Kassel ist, dass es „Männerbenefits, also gute Gründe, dass Männer sich mit auf den Weg zu mehr Geschlechtergerechtigkeit in Unternehmen machen“ (ebd.) bedarf. Während des Forschungsprozesses

„wurde der Wunsch der Unternehmensmitglieder nach und die Notwendigkeit der Übersetzung von Vorteilen der Geschlechtergerechtigkeit für Männer immer dringender. Es gilt diese Benefits zu identifizieren, zu konkretisieren, zur Reflexion über sie anzuregen und erlebbar zu machen. Somit kann der Genderohnmacht etwas entgegengesetzt werden, das Individuen an Entscheidungs- und Vorbildpositionen in Unternehmen dazu bringt, Widerstand gegen die Genderthematik abzubauen.“ (ebd.: 73 f.)

Durch Betonung der Benefits für Männer könnten die Widerstände abgewendet und der Prozess zu mehr Geschlechtergerechtigkeit in Unternehmen angestoßen werden (vgl. ebd.: 79). Um was für Benefits handelt es sich dabei? Im Rahmen des Forschungsprojektes wurde der Frage nachgegangen, welche Vorteile Männer von Geschlechtergerechtigkeit haben könnten. Mittels der im Projekt durchgeführten qualitativen Interviews, den Workshops und dem an der Universität Kassel durchgeführten Fachforum wurden Wünsche nach Veränderung zu mehr Geschlechtergerechtigkeit innerhalb von drei Dimensionen deutlich: des Persönlichen (Vereinbarkeit von Familie und Beruf, mehr Zeit für Familie), des Strukturellen (z. B. betriebliche und gesetzliche Regelungen der Arbeitszeit sowie der Pflege und Betreuung von Angehörigen) und der eigenen Karriereausgestaltung (Wegfall von Tendenzen der Diskriminierung für in Teilzeit arbeitenden Führungspersonen, keine negativen Sanktionen für Männer bei Nutzung von Elternzeit) (vgl. ebd.: 78).

Die Forschungsergebnisse weisen darauf hin, dass eine Erhöhung des Genderbewusstseins nur erreicht werden kann durch Aneignung von Genderwissen, durch eine persönlich erarbeitete Wertereflexion und durch eine Verbindung von genderrelevanten Handlungsmöglichkeiten mit persönlichen Erfahrungen (vgl. ebd.: 79). Dabei handelt es sich um Voraussetzungen, die in dem im Kontext des Forschungsprojektes entwickelten Gendertrainings konzeptionell berücksichtigt wurden (vgl. Rohde/Oelkers 2014). Müller-Kalkstein (2014) fasst die Forschungsergebnisse zusammen:

„Die Auseinandersetzung mit Genderohnmacht und Männerbenefits zeigt deutlich, dass die Identifizierung und Fokussierung der Vorteile der Erhöhung des Genderbewusstseins innerhalb von Interaktionssettings [...] zu mehr Geschlechtergerechtigkeit führen und Widerstände abbauen kann. Um dies zielführend voranzubringen, müssen die Vorteile einer geschlechtergerechten Organisation übersetzt, für Männer sichtbar und erlebbar gemacht werden. Letztlich sollte es aber das Ziel sein, dass alle sozialen Geschlechter ein Mehr an Geschlechtergerechtigkeit in ihrem Leben verzeichnen können. Weiterhin sollten die Benefits für Frauen aber aufgrund der tatsächlich immer noch nicht erreichten Gleichstellung vorgetragen werden. Doch durch die Fokussierung der Benefits für Männer können Widerstände abgewendet und der Prozess zielführend vorangebracht werden.“ (Müller-Kalkstein 2014: 79 f.)

Müller-Kalkstein sieht in der Sichtbarmachung von Männerbenefits und in der Reflexion dieser im Rahmen von Genderworkshops lediglich einen „Türöffner“ (ebd.: 80) für den Prozess des Erreichens von mehr Geschlechtergerechtigkeit in Organisationen. Dieses kann aus ihrer Sicht nur unter Berücksichtigung aller Geschlechter und individueller Lebenslagen erreicht werden und bildet eine Herausforderung, von der alle Organisationsmitglieder profitieren sollten (vgl. ebd.). Phänomene des Widerstands müssen – so die Autorin – von allen am Veränderungsprozess Beteiligten ernst genommen werden. Sie sollten als Ressource für Möglichkeitsräume der Veränderung genutzt werden und nicht normativ gewertet werden (vgl. ebd.: 81). Als Voraussetzung für einen erfolgreichen Wandel bedarf es neben einer kognitiven und emotionalen Auseinandersetzung der Organisationsmitglieder einer strategischen Vorstandsentscheidung (Top-Down-Prinzip) und einem bereitgestellten Budget (vgl. ebd.: 81). Müller-Kalkstein sieht die Organisationen auch in der gesellschaftlichen Verantwortung, einen Beitrag für ein Erreichen von Geschlechtergerechtigkeit zu leisten. Diese Verantwortung sei von ihnen nicht – wie im Rahmen des Forschungsprojektes in Aussagen erkennbar wurde – an gesellschaftliche Bereiche wie Familie und Bildungseinrichtungen jenseits des Unternehmens zu delegieren (vgl. ebd.: 82):

„Dass Erziehung und Sozialisation eine entscheidende Rolle für die Entwicklung des Genderbewusstseins spielen ist unstrittig, dennoch können die Unternehmen die Verantwortung für die soziale Ungleichheit in Bezug auf Gender nicht komplett von sich schieben.“ (ebd.: 83)

Mit den Forschungsergebnissen des Verbundprojektes wird verdeutlicht, dass Beratung als Instrument zum Erreichen von mehr Geschlechtergerechtigkeit in Organisationen am Status quo der jeweiligen Organisation zu der Thematik ansetzen muss, um adäquat und erfolgreich Interventionen zu setzen. Dabei sind Interessen und Widerstände im Feld zu ermitteln, die eine Umsetzung geschlechterpolitischer Anliegen erschweren. Handlungspraktisch werden methodische Vorschläge und Instrumente von den Autor\*innen zur Verfügung gestellt, um mit diesen Widerständen konstruktiv zu arbeiten und sukzessive eine *Mitnahme* möglichst aller Organisationsmitglieder (ausgehend vom Top-Down-Prinzip) in diesem Prozess zu erreichen. Dabei sehen sie die Organisationen mit in der Verantwortung, einen gesellschaftlichen Beitrag zu Geschlechtergerechtigkeit zu leisten.

Neben der Darstellung des Forschungsvorhabens, der Forschungsergebnisse und der im Forschungsprozess entwickelten Instrumente wird in den Beiträgen des Werkstattbuches (Möller/Müller-Kalkstein 2014) die Bedeutung von Genderkompetenz für die Supervision dargelegt. Relevantes Genderwissen für das Wissenssystem der Supervision wird in systematischer Form zur Verfügung gestellt. Von den Autor\*innen wird dargelegt, was der Beitrag von Beratung im Prozess zu mehr Geschlechtergerechtigkeit in Organisationen sein kann. Konkrete Ansatzpunkte, Methoden und Instrumente werden Berater\*innen für diese Zielsetzung zur Verfügung gestellt. Gleichwohl lenken die Forschungsergebnisse und die Beiträge im Werkstattbuch den Blick auf den Berater\*innenhabitus und die Beratungsszene selbst mit der Frage, wie geschlechterreflexiv und geschlechtergerecht diese selbst sind (vgl. Möller 2014: 14). Damit wird ein Thema ins Bewusstsein gerückt, dass im supervisorischen Fachdiskurs bis dato nicht explizit thematisch aufgegriffen worden war. So stellt Möller einen hohen Forschungsbedarf fest, um Fragen wie die, „ob es nicht in der Beratungsszene selbst eine gläserne Decke gibt“ (ebd.: 28), und ob es „Equal Pay in der Beratung“ (ebd.) gebe, zu klären. Der Bedarf, beraterisches Handeln unter dem Aspekt Gender zu reflektieren, wird von der Autorin verdeutlicht, denn „nicht nur die Erwartungen an Berater und Beraterinnen [sind] eine Spielwiese wechselseitiger Konstruktion von Geschlechterstereotypen [sind], sondern auch das vorbewusste Beratungshandeln [entspricht] traditionellen Vorstellungen“ (ebd.: 30). Die Perspektive wird damit auch auf die Wissenssysteme der Supervision und auf eine erforderliche Erweiterung um das Geschlechterwissen gelenkt. Weiterer Forschungsbedarf für die Supervision im Hinblick auf die Geschlechterperspektive wird von den Autor\*innen der Studie benannt.

## Förderung von Forschungsarbeiten zum Thema Geschlecht durch die DGsv

Im Mai 2004 fand an der Georg-August-Universität Göttingen das wissenschaftliche Symposium „Quo Vadis Supervision?“ statt, das Ferdinand Buer und Gertrud Siller mit Unterstützung der Universität Göttingen und der DGsv durchgeführt haben. Theoretisch war dieser Kongress von einer Positionsbestimmung zum Wandel der Arbeitswelt bestimmt. Individualisierung, unternehmerisches Selbst, Arbeitskraftunternehmer, Supervision als Personalentwicklung spielten hier, wie die von Buer und Siller (2004) herausgegebenen Publikation „Die flexible Supervision. Herausforderungen – Konzepte – Perspektiven. Eine kritische Bestandsaufnahme“ zeigt, eine wichtige Rolle. *Geschlecht* kommt hier in einem Beitrag vor (Brückner 2004).<sup>82</sup>

Brigitte Hausinger (2008) hat im Auftrag der DGsv im Jahr 2008 ein Verzeichnis erstellt, das einen Überblick über Evaluationen und wissenschaftliche Arbeiten zur Erforschung der Wirkung und/oder des Nutzens von Supervision gibt. Die Dimension Gender wird hier nicht thematisch aufgegriffen. Die Supervisionsforschung wird in den nachfolgenden Jahren u. a. sichtbar in der von der DGsv geförderten Publikation von Rolf Haubl und Brigitte Hausinger (2009): „Supervisionsforschung: Einblicke und Ausblicke“. Im Rahmen der Studie wurden mögliche Risiken und bereits eingetretene Folgen für Beschäftigte untersucht, die aus dem Wandel in der Arbeitswelt resultieren. In einem Beitrag wird die Geschlechterperspektive mit berücksichtigt (Klinkhammer 2009).<sup>83</sup> Die DGsv förderte die wissenschaftliche Publikation im Rahmen der „Interdisziplinären Beratungsforschung“ (s. Homepage der DGsv, Stand 11/2021), wie sie auch, wie bereits erwähnt wurde, die Veröffentlichungen der Dissertationsschrift von Anja Pannewitz (2012) „Das Geschlecht der Führung“ und der Forschungsarbeit von Heidi Möller und Monika Müller-Kalkstein (2014) „Gender und Beratung“ finan-

---

82 Der Band bietet einen Überblick über zentrale fachliche und professionspolitische Konfliktlinien in der Supervision und in der DGsv. Geschlecht kommt hier randständig im Beitrag von Gertrud Siller (2004) vor, als ein geheimes Strukturmerkmal in der Differenz von Supervision und Coaching in der beschriebenen Wahrnehmung einer Nutzerin von Supervision. Margit Brückner (2004) stellt in ihrem Beitrag „Geschlechterverhältnis und Doing Gender in Professionalisierungsprozessen“ dar, inwiefern Profession selbst, nicht nur die Tätigkeitsfelder, sondern auch ihre Verbände und Publikationsorgane über Geschlecht strukturiert sind. Sie beklagt, dass das Geschlechterthema in der Diskussion um den strukturellen Wandel in der Arbeitswelt erneut in die zweite Reihe des Diskurses zu rücken droht.

83 Monika Klinkhammer (2009) schreibt zu „Supervision und Coaching für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler“ und nimmt hier (erneut) die Geschlechterperspektive mit auf, indem sie ausgewählte Ergebnisse aus ihrer zwar auf Wissenschaftlerinnen ausgerichteten Forschungsarbeit (Klinkhammer 2004) präsentiert, die in vielen Aspekten auch für Wissenschaftler als relevant erscheinen. Ziel des Beitrages ist das Aufzeigen eines „sehr spezifischen Bedarf[s]“ (ebd. 2009: 106) der Profession Wissenschaft an professionellen Beratungsformen wie Coaching und Supervision.

ziell unterstützte.<sup>84</sup> Das Buch „Beratung in einer ratlosen Arbeitswelt“ (Möller 2010) ist ebenso Teil der „Interdisziplinären Beratungsforschung“. In diesem ist ein Beitrag von Heidi Möller (2010) zu finden, der inhaltlich und vom Titel her an ihren in der Fachzeitschrift „OSC“ veröffentlichten Beitrag „Stolpersteine weiblicher Karrieren. Was Frauen hindert, erfolgreich zu sein“ (Möller 2005) aus dem Jahr 2005 anschließt.

Eine weitere Publikation gibt Aufschluss über die Supervisionsforschung: „Riskante Arbeitswelt im Spiegel der Supervision. Eine Studie zu den psychosozialen Auswirkungen spätmoderner Erwerbsarbeit“ von Rolf Haubl und Günter G. Voß (2011). Die Autoren erheben im Rahmen ihrer Studien „Arbeit und Leben in Organisationen“ aus den Jahren 2008 und 2011 den Wandel in der Arbeitswelt, die daraus resultierenden möglichen Risiken und die bereits eingetretenen Folgen für die Beschäftigten. Die Geschlechterperspektive wird in dieser Veröffentlichung nicht berücksichtigt.<sup>85</sup>

Eine weitere von der DGsv geförderten Studie, mit der Haubl und Voß in Zusammenarbeit mit Brigitte Hausinger an die benannte Forschungsarbeit anschließen, wird in der Publikation „Riskante Arbeitswelten. Zu den Auswirkungen moderner Beschäftigungsverhältnisse auf die psychische Gesundheit und die Arbeitsqualität“ (Haubl/Voß/Hausinger 2013) dargestellt. Die Mitherausgeberin des Bandes Hausinger war in den Jahren 2010 bis 2014 amtierendes Vorstandsmitglied der DGsv. In der zuletzt genannten Publikation lässt sich ein Beitrag finden, der die Genderthematik aufgreift: Anke Kerschgens (2013) verdeutlicht in ihrem Beitrag, dass Selbstfürsorge in mehrfacher Hinsicht durch Geschlechterverhältnisse bestimmt ist.<sup>86</sup>

---

84 Zu erwähnen ist an dieser Stelle die ideelle und finanzielle Förderung des wissenschaftlichen Informationsdienstes „Positionen“, herausgegeben von Rolf Haubl, Heidi Möller, Christiane Schiersmann und Stefan Busse durch die DGsv. Ein Beitrag, der das Geschlechterthema aufgreift, der Teil des Datenkorpus der vorliegenden Arbeit ist, ist der von Anna Mucha (2016).

85 In einem Beitrag von Bettina Daser und Anke Kerschgens (2011) zum Thema „Selbstfürsorge“ wird die Geschlechterperspektive randständig in einem 31 zeiligen Unterkapitel aufgegriffen (Daser/Kerschgens 2011: 61 f.). In dem Aufsatz geht es um eine zunehmende Brüchigkeit der geschlechtsspezifischen Zuweisung von unbezahlter Care-Arbeit an Frauen. Die Autorinnen weisen darauf hin, dass im Kontext des strukturellen Wandels Frauen nicht mehr die ihnen zugewiesene Fürsorge für ihre Partner übernehmen, sondern aufgrund eigener Berufstätigkeit und sich im Wandel befindender Geschlechterrollenbilder einschränken. Als Konsequenz ergäbe sich daraus für Männer, dass sie mehr in die Selbstsorge zu gehen haben. Zudem sähen sie sich aufgefordert, sich mehr in der Fürsorge für die gesamte Familie einzubringen, was Auswirkungen auf die eigene Arbeitstätigkeit habe und zu Konflikten in Beruf und Partnerschaft führen könnte. Die Autorinnen sehen es als Herausforderung für Männer und Frauen, neue Handlungspraxen zu erlernen, die nicht im Rahmen der geschlechtsspezifischen Sozialisation erlernt und inkorporiert wurden.

86 In einem Beitrag von Vera King (2013) wird thematisiert, inwiefern sich die in der modernen Arbeitswelt zu verzeichnenden Mechanismen wie soziale Beschleunigung, Flexibilisierung und Effizienzsteigerung negativ auf Ressourcen für die Selbstfürsorge und die familiäre Fürsorge auswirken.



## 2.2 Einordnung des Forschungsstands und Konsequenzen für das Forschungsanliegen

Mit dem dargestellten geringen Forschungsstand liegt die Annahme nahe, dass dem Forschungsgegenstand *Supervision und die soziale Kategorie Geschlecht* keine größere Bedeutung beigemessen wird, obschon es die in dem Problemaufriss dargelegte Feminisierung der Supervision gibt (s. Kapitel 1.3.1). Kritisch ist anzuführen, dass es sich bei den Forschungsarbeiten im Schwerpunkt um Qualifikationsarbeiten handelt, die grundsätzlich nur einen begrenzten Bereich untersuchen. Nur zwei breiter angelegte Forschungsprojekte konnten eruiert werden (Rastetter/Cornils/Mucha 2011, Schweer/Oelkers/Möller 2011–2013 in Möller/Müller-Kalkstein 2014). Dieses verweist auf Forschungslücken und damit auf einen weiteren Forschungsbedarf.

Die Studien belegen, dass es grundsätzlich sinnvoll ist, Supervision und Coaching als soziale Situationen zu verstehen, in denen „doing gender while doing work“ (u. a. Schiersmann/Thiel 2002, Bruchhagen 2005, Schigl 2014a: 91 ff., Schreyögg 2010, 2011) und „doing gender while doing supervision“ (ebd.) stattfinden, und zwar als ein spezifisches Arbeits- und Übertragungsgeschehen im beraterischen Arbeits- und Beziehungsraum (Erger und Molling 1991), als Verhältnis von Geschlecht und Rollendruck (Klinkhammer 2004, Kühne-Eisendle 2004, Rastetter/Cornils/Mucha 2011), als eine De-Thematisierung (und *Unbewusstmachung*) von Geschlecht (Pannewitz 2012), als habitueller blinder Fleck des Berater\*innenhabitus und damit als Störung des supervisorischen Arbeitsbündnisses (Karlinger 2010).

Es ist festzustellen, dass auch bei den Studien die Forschungsfrage der vorliegenden Forschungsarbeit, warum sich Supervision als Wissenssystem trotz des empirisch eindeutigen Überhangs an Frauen sowohl bei den Nachfragenden als auch bei den Anbietenden de-thematisierend zur Geschlechterthematik verhält, eine Forschungslücke darstellt. In dem Forschungsvorhaben von Schweer, Oelkers und Möller (2011–2013 in Möller/Müller-Kalkstein 2014) klingt diese Fragestellung zumindest an (Möller 2014). Mit Blick auf den Problemaufriss der vorliegenden Arbeit, der sich auf Empirie, Milieu, ein spezifisches Bewusstsein der Supervision sowie Repräsentation bezieht, werden im Forschungsstand bestimmte Dimensionen bereits ausgeklammert. Im Hinblick auf Anregung und Unterstützung von Forschungsarbeiten zum Thema Geschlecht lässt sich für die DGsv eine bis heute eher zurückhaltende Positionierung belegen.

Im Forschungsstand lassen sich drei Formen der Diskussion über Geschlecht erkennen: Im Kontext einer stark familiarisierten Ordnung, als Wissenskorpus für die Supervision und im Kontext des feministischen Paradigmas von Solidarität und Unterstützung.



## Geschlecht im Kontext einer familiarisierten Ordnung

In der Studie von Erger und Molling (1991) wird Geschlecht als *bürgerliches Naturwesen* thematisiert. Dort wird ausschließlich auf den supervisorischen Arbeits- und Beziehungsraum abgehoben und die Familie mit ihren Repräsentationen mütterlich und väterlich als Kern des Beziehungsraumes herausgearbeitet. Die Studie wurde bereits an vorausgehender Stelle wegen ihrer ideologischen Prägungen kritisiert. Dass mittels der Deutungen und Codes der Autoren das supervisorische Milieu seinen Ausdruck findet, wurde benannt. Die Autoren möchten mit ihren Forschungsergebnissen aufzeigen, dass es einen „,kleine[n] Unterschied‘ in der geschlechtsspezifischen Wahrnehmung von Supervision [gibt, der] eine bedeutende Rolle spielt“ (Erger/Molling 1991: 21). Gleichzeitig betonen sie, dass von einer Gleichwertigkeit der Geschlechter auszugehen ist (vgl. ebd.: 99). Diese Positionierung scheint bereits ein Infragestellen von Geschlechtergerechtigkeit bzw. Geschlechterungerechtigkeit in der Supervision im Rahmen der Untersuchung zu verunmöglichen. Das von Erger (2020) im Interview benannte „Heikle“ (vgl. Erger 2020) an der Thematisierung der Geschlechterfrage in der supervisorischen Community zur damaligen Zeit hätte als Fragestellung in der Forschung aufgegriffen werden können. Supervision wird in der Studie jedoch nicht als Feld betrachtet und untersucht, sondern es werden standardisierte Tiefeninterviews geführt, wodurch mehr oder weniger manifestes Material eruiert wird. Wesentliche Informationen, die neben den offiziellen Interviewaussagen zu finden sind, werden nicht erhoben. Mittels Erger und Mollings Studie wird ein supervisorisches Feld erkennbar, das sich Anfang der 1990er Jahre anscheinend normativ in folgender Form aufstellt: Von vornherein wird propagiert, dass es um Gleichwertigkeit der Geschlechter geht, obschon es überall Ungleichheit gibt. Ein Hinterfragen der bürgerlichen Geschlechterideologie wird damit erschwert. In der Nicht-Berücksichtigung des supervisorischen Feldes besteht damit eine Forschungslücke.

Erger und Mollings (Erger/Molling 1991) Studie weist darauf hin, dass Genderwissen wichtig für die Supervision ist. Interpretativ wird von den Autoren jedoch vorwiegend ein Familienmuster zur Verfügung gestellt. Die psychoanalytische Deutung und Übertragung der Familienmuster auf den Beruf bildet damit einen Bias. Die erste Form, über Geschlecht im Kontext einer familiarisierten Ordnung zu diskutieren, erscheint weiterhin zwar als veraltet, aber als immer noch, vor allem hinsichtlich der Weiterbildung von Supervisor\*innen mehrheitlich in therapeutisch ausgerichteten Institutionen wirkungsmächtig. In der vorliegenden Arbeit wird davon ausgegangen, dass die Psychoanalyse im Sinne eines Paradigmas für die gesamte Psychologie in der Supervision tragend ist und die Psychoanalyse in der Supervision weiterhin mit dem Tabu in einer zentralen Verbindung steht, bürgerliche Bilder über Geschlecht und Geschlechterverhältnisse zu hinterfragen. Mittels der Studie von Erger und Molling wird

eine Strömung in der Supervision ersichtlich, die patriarchal-psychoanalytisch, klinisch-konservativ ist.

### **Geschlecht als Wissenskorporus für die Supervision**

Karlinger (2010) beschreibt die Notwendigkeit von Genderwissen und Genderkompetenz für die Supervision als Reflexionsbezug für die Profession, was mit theoretischem Wissen in Verbindung steht.

Mit dem Verbundvorhaben von Schweer, Oelkers und Möller (2011–2013 in Möller/Müller-Kalkstein 2014) werden der Supervision in systematischer Form Genderwissen und Methoden für eine Implementierung von Geschlechtergerechtigkeit in Organisationen zur Verfügung gestellt.

### **Geschlecht im Kontext des feministischen Paradigmas von Solidarität: Gerechtigkeit, sozialer Wandel und Umsetzung von Chancengleichheit im Beruf**

In dem Diskurs um Geschlecht in der Supervision geht es auch um die Umsetzung eines Gerechtigkeitsprojektes und die Umsetzung eines politischen Programms: der Gleichstellung von Männern und Frauen. In den Studien von Klinkhammer (2004) und Pannewitz (2012) bildet dies den impliziten Bezugsrahmen. Explizit wird dieser Bezugsrahmen in dem Forschungsprojekt von Schweer, Oelkers und Möller (2011–2013 in Möller/Müller-Kalkstein 2014) angesprochen. Auch die Forschungsarbeit von Rastetter, Cornils und Mucha (2011) lässt sich in diesen Kontext setzen, wobei hier auch die Marktdimension eine Rolle spielt. Die Forschungsarbeiten können einer Diskurslinie der *Gerechtigkeit, sozialer Wandel und Umsetzung von Chancengleichheit im Beruf* zugeordnet werden. Supervision und auch das Coaching werden damit zum Umsetzungsinstrument politischer Programme (Mayntz 1990), so wie dies bezogen auf die Supervision bereits für die Epoche der inneren Reformen formuliert wird (vgl. Gröning 2014b: 85, s. Kapitel 4.1.1). Gleichzeitig dürfte eine geschlechtersensible Supervision mit dieser politischen Verortung nicht nur Gegengewicht zum Verständnis von Organisation als Familie sein, sondern eben auch mit Widerständen zu kämpfen haben, wie sie für die Implementation politischer Programme typisch sind.

Sowohl in Klinkhammers, Pannewitz, Schweer et al. und Rastetter et al. Forschungsarbeit geht es auch um Parteilichkeit und Solidarität mit den Berufsrolle-trägerinnen. Es geht um *Rückenstärkung* der (Nachwuchs-)Wissenschaftlerinnen und der weiblichen (Nachwuchs-) Führungskräfte durch Beratung. Die Berufswelt wird als eine im Prinzip *aggressive Welt* erkennbar, in der sich Frauen bewähren müssen, obschon sie weniger für diese Welt sozialisiert erscheinen. Es reicht demnach über Quoten und Gleichstellungspolitik nicht, Frauen zu bestimmten Positionen zu verhelfen. Sie brauchen Unterstützung, um in diesen Positionen erfolgreich zu sein. Diese Anforderung stellt eine Herausforderung für

supervisorische Wissenssysteme dar. Diese müssten sich aus dem klinischen Feld heraus entwickeln und in eine sozialtheoretische Fundierung transformieren, was wiederum auf eine stärkere Verwissenschaftlichung verweist.

Wenn Supervision als Instrument für die Umsetzung politischer Reformen gilt, dann spräche dies auch für eine normative Fundierung der Supervision in Richtung Demokratie und Ethik. Die Gleichberechtigung der Geschlechter ist ein gesellschaftlicher Auftrag und die Supervision wäre hier das Instrument der politischen Umsetzung. Gleichzeitig ist bei den benannten Forschungsarbeiten eine subjektive Dimension erkennbar: es geht nicht ausschließlich darum, Frauen in Führungspositionen zu bringen, sondern auch darum, was die Frauen wollen.

Die beiden Diskurslinien *Genderwissen und Genderkompetenz als Wissenssystem für die Supervision* und *Supervision als Instrument zur Implementation politischer Programme* sind jenseits des Marktes zu verorten. Hierbei schreiben sich die Demokratie und die politisch-gesellschaftlichen Aufträge (Gender-Mainstreaming, Frauenquote) deutlich in die Supervision ein und überwinden dabei Traditionen wie die klinisch-psychoanalytische Perspektive. Mittels dieser Linien wird deutlich, dass sich das Denken in der Supervision selbst verändert hat und die Forscher\*innen mit ihren politischen Wissenssystemen an die Supervision und das Coaching herantreten.

### **Mikropolitik-Coaching als Beispiel für die Fusion zwischen Geschlechterforschung, geschlechterreflexiver Supervision und Marktlogik**

In ihrer Studie forschen Rastetter, Cornils und Mucha (2011) zum Bereich des Coachings und der Nutzbarmachung der Mikropolitik für das Coaching. Damit machen die Autorinnen Macht und Politik zum Bezugspunkt. Hierbei handelt es sich um einen neuen Fokus, der im Rahmen der Forschungsarbeiten zu *Supervision/Coaching und Geschlecht* gesetzt wird. In den früheren Epochen ging es nicht um Macht, sondern eine andere Rationalität stand im Zentrum der Diskussion. Ziel war, den Gleichberechtigungsgrundsatz umzusetzen, den das Grundgesetz vorschreibt, womit eine ethische Legitimation vorliegt. Bei dem Einsatz von Mikropolitik hingegen läuft die Beraterin/der Berater Gefahr zur Komplizin/zum Komplizen einer subtilen Macht zu werden. Im Ansatz ist ein mikropolitisches Coaching für das Anliegen der Gleichstellung als kontrainduziert zu bewerten, weil hier bewusst die Sphäre einer rationalen Politik verlassen wird. Damit sind die Erfahrungen von Ungerechtigkeit, Diskriminierung, Mobbing nicht mehr diskutierbar.

Mit den Forschungsarbeiten zur Implementierung politischer Programme durch Beratung lässt sich aufzeigen, wie wichtig eine Verständigung auf einen rationalen Politikbegriff für die Profession ist. Seit den 1980er Jahren wurde in den Sozialwissenschaften und den Erziehungswissenschaften diskutiert, inwieweit Beratungsinstrumente (Beck/Bonß 1989) und auch Bildung (Aurin 1984)

überhaupt Instrumente der Umsetzung politischer Reformen sein können. In diesen Untersuchungen wurde ein Widerstand der Organisationen und Felder erkennbar, wobei Szenen beobachtet wurden, in denen politische Ideen teilweise konterkariert wurden (Daheim/Kollmer/Messmer 1989).

Aus der Forschung zur Implementierung politischer Programme durch Beratung lässt sich ableiten, dass diese Instrumente an zwei Stellen Transformationsprozesse zu vollziehen haben: erstens auf der Ebene des Systems Organisation. Aus systemtheoretischer Perspektive (Luhmann [1984] 2012) haben sich diese politischen Ideen, die ins Feld implementiert werden sollen, zu transformieren, an das System ein- und anzupassen. Die Organisation als System integriert nur das von dem neuen Wissen, was es aus der Umwelt aufzunehmen hat, um weiter zu bestehen. Hierbei formt es diese Informationen passend den eigenen Systemlogiken um. Das neue Wissen wird „verbeult“ gespalten und letztlich konstituiert“ (Beck/Bonß 1989: 38). Politische Instrumente, wie auch das Gender-Mainstreaming müssen demzufolge an die Systemlogiken der Organisation angepasst werden, sich verändern, ansonsten sind sie nicht adaptierbar. Zweitens trifft die politische Idee bzw. das Programm auf ein psychisches System. Auch hier hat es sich zu transformieren, was vielmehr eine Frage des Arbeitsbündnisses ist.

Ulrich Beck und Wolfgang Bonß (1984) beschreiben zudem das Phänomen, dass das Wissen bei dem Prozess der Implementierung in ein System trivialisiert wird: Der Einzug wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden in den Deutungszusammenhang des Alltags, d. h. der Praxen des Feldes, kann, so ihre These, umschlagen in ein Überflüssigwerden der wissenschaftlichen Erkenntnisse.

Die Implementierungsforschung gibt Aufschluss darüber, was in welcher Form transformiert werden muss, um integriert zu werden. Die Forschenden haben diese Notwendigkeit, dass durch Beratung die politischen Botschaften transformiert werden müssen, teilweise stark in Zweifel gezogen (Beck/Bonß 1989). Trotz dieser bereits in den 1980er Jahren benannten Skepsis sind diese Prozesse stets weiter vollzogen worden. Auch bei GM und dem Thema der Mikropolitik wird sich erneut auf die Pädagogik bezogen, indem Supervision und Coaching als Instrumente eingesetzt werden. Es stellt sich die Frage, unter welchen Voraussetzungen Supervision und Coaching wirklich ein wirkungsvolles Instrument zum Erreichen von einem Mehr an Geschlechtergerechtigkeit ist. Schweer, Oelkers und Möller (2011–2013 in Möller/Müller-Kalkstein 2014) haben mit ihrer Forschungsarbeit einen wichtigen Beitrag zur Beantwortung dieser Frage geleistet.

## 2.3 Fazit

Trotz des dargestellten, geringen empirischen Forschungsstands zu der Thematik Supervision und Gender wird erkennbar, dass es Flügel in der Supervision und in der DGSv gibt, die dieses Thema unterschiedlich verhandeln. Es lassen sich bereits drei Diskurslinien erkennen, in denen der Diskurs über Geschlecht in der Supervision geführt wird.

Im Rahmen des Forschungsstands lässt sich dabei als eine übergeordnete Diskurslinie ausgehend von Erger und Molling (1991) über Karlinger (2004), Klinkhammer (2004) bis hin zu Schweer, Oelkers und Möller (2011–2013 in Möller/Müller-Kalkstein 2014) eine Linie eruieren, die *Geschlechterforschung als wichtiges Wissenssystem für die Supervision* qualifiziert. Erkennbar wird eine Diskurslinie ausgehend von dem Geschlechterdiskurs der Differenz und der klassisch-klinischen, patriarchal-familialen Linie (Erger/Molling 1991) hin zu dem Diskurs um die Anforderung der Genderkompetenz für die professionelle Reflexion der Supervision (Karlinger 2004) und der Supervision als Instrument gleichstellungs- und geschlechterpolitischer Programme (Klinkhammer 2004, Rastetter/Cornils/Mucha 2011, Pannewitz 2012, Schweer/Oelkers/Möller 2011–2013 in Möller/Müller-Kalkstein 2014). Dies ist als eine normative Herausforderung für die Supervision und auch für die DGSv zu verstehen zu der Frage, wie Geschlecht im Kontext von Supervision zu platzieren ist. Diese mittels der Forschungsarbeiten zu belegende Entwicklungslinie ist als eine bedeutsame Linie, als ein wichtiges Projekt für die Supervision zu bewerten.

Bei der Analyse des Forschungsstands lässt sich im Weiteren eine Akzentuierung der Studien in Richtung qualifizierter Berufe und Führungspositionen feststellen. Dementsprechend richten sie sich auf die neue soziale Gruppe der Supervisand\*innen, die zu den Professionen und Führungskräften gehören, hierbei im Schwerpunkt auf Frauen in qualifizierten Berufen und Führungspositionen. Angestoßen und unterstützt durch die Gleichstellungspolitik der Bundesrepublik (s. dazu Kapitel 4.2.1) sind Frauen in Positionsrollen von Führungskräften gekommen, wodurch sich ein neuer Markt für die Supervision und das Coaching ergeben hat. Zugleich wird mit dieser Entwicklung ein Marktkalkül in die Geschlechterpolitik der DGSv eingewoben, das in eine Engführung der Fragestellung der Geschlechtergerechtigkeit mündet.

Die Studien im Forschungsstand weisen ausdrücklich auf die Unverzichtbarkeit der Selbstreflexion der beratenden Person im Hinblick auf eigene geschlechtsspezifische Prägungen sowie Geschlechterrollenbilder und auf die Reflexion geschlechtsspezifischer Übertragungen in dem Beraterischen Arbeits- und Beziehungsraum hin. Die wenigen Forschungen zu *Supervision und Geschlecht* zeigen damit die Gefahr einer (unintendierten, unbewussten) geschlechterbezogenen Kategorisierung und Zuweisung in der supervisorischen Interaktion seitens der beratenden Person selbst auf, woraus sich ein weiterer Forschungsbedarf ergibt.

Heidi Möller (2014) schlägt in ihrem Beitrag „Die Bedeutung der Beratung für die Geschlechtergerechtigkeit in Organisationen“ hierfür Analysen von Bandaufzeichnungen durchgeführter Supervisions- und Coachingsitzungen vor sowie deren Reflexion in der Intervention und/oder Kontrollsupervision unter dem Aspekt Gender (vgl. Möller 2014: 30).

Der Datenkorpus, der aus programmatischen Beiträgen besteht (Teil II der vorliegenden Arbeit), soll als eine Vertiefung der empirischen Arbeiten genutzt werden. In den Beiträgen des Datenkorpus geht es auch stets um die praktische Konsequenz der Gleichstellungspolitik, was auch die DGsv-internen Debatten umfasst. Die Rekonstruktion der Beiträge behält in Bezug auf den Untersuchungsgegenstand das im Forschungsstand gesetzte Analyseraster bei. Auch in der Bewertung des Datenkorpus lassen sich Strömungen, Diskurslinien und Konflikte innerhalb der Fachgesellschaft und im Umfeld der Profession differenzieren.



### 3 Methodisches Vorgehen

„Der Begriff ‚Diskurs‘ bezeichnet ein Konstrukt der SozialforscherInnen. Damit wird hypothetisch unterstellt, dass spezifischen empirischen Daten, die zunächst als singuläre, in Zeit und Raum verstreute Ereignisse (Äußerungen) existieren und dokumentiert sind, ein Zusammenhang, eine Regel oder Struktur unterliegt“ (Keller 2011b: 83).

Nachfolgend werden die zentralen diskurstheoretischen Überlegungen und Bausteine des französischen Philosophen und Historikers Michel Foucault dargestellt. Hierbei wird der besondere Erkenntnisgewinn seiner diskurstheoretischen Arbeiten im Hinblick auf die Beantwortung der Forschungsfrage der vorliegenden Forschungsarbeit verdeutlicht. Foucault fragt nach Regeln und Regelmäßigkeiten des Diskurses, den Prinzipien der Anordnung von Aussagen, nach der gesellschaftlichen Verankerung des Diskurses und seinen Möglichkeiten zur Wirklichkeitskonstruktion. Soziale und institutionelle Zusammenhänge, die den Rahmen des Diskurses bilden, sowie Fragen der Interessenbildung, der Macht und Konstruktion von Wissen und Wahrheit nimmt Foucault ([1966] 1974a, [1969] 1981, [1972] 1974b, 1991b, 1991c) in den Blick. Das Stellen dieser Fragestellungen erscheint von hoher Relevanz für diese Untersuchung.

Von Foucaults diskurstheoretischen Annahmen lässt sich kein konsistenter Vorschlag zur Durchführung von Diskursanalysen ableiten. Aufgrund des Fehlens einer einheitlich normierten Methode findet in der vorliegenden Untersuchung die von dem Soziologen Reiner Keller (2011a) entwickelte „Wissenssoziologische Diskursanalyse“ (WDA) Anwendung. Die der WDA theoretisch zugrundeliegenden Annahmen werden im Anschluss an Foucaults diskurstheoretischen Aussagen, die eine der theoretischen Säulen der WDA bilden, dargestellt. Anschließend wird das konkrete Vorgehen im Forschungsprozess beschrieben.

#### 3.1 Methodologie I: Diskurstheoretische Annahmen von Michel Foucault

Foucault hat in der Auseinandersetzung mit (geschichts-)wissenschaftlichen Gegenstandsbereichen sein Diskursverständnis entwickelt. Mittels Anwendung neuer Fragestellungen und Herangehensweisen öffnete er das Verständnis von

Diskursen hin zu wissenschaftlichen Disziplinen wie der Medizin, den Geisteswissenschaften, der Psychologie, des Rechts und der Religion als Orte, an denen Diskurse entstehen, verankert sind und sich weiterentwickeln (vgl. Keller 2011b: 44). Seine diskurstheoretischen Annahmen hat Foucault in seinen seit den 1960er Jahren publizierten Schriften formuliert. In seinen Büchern „Die Ordnung der Dinge“ ([1966] 1974a), „Archäologie des Wissens“ ([1969] 1981) und „Die Ordnung des Diskurses“ ([1972] 1974b) sowie in einer Vielzahl an Aufsätzen (z. B. Foucault 1991b, 1991c) befasst er sich grundlegend mit der Diskurstheorie und Diskursforschung. Aus einer noch vom französischen Poststrukturalismus beeinflussten Perspektive untersucht er in „Die Ordnung der Dinge“ (ebd. 1974a) historisch spezifische, sich ablösende Erkenntnisstrukturen in einzelnen Epochen. Die Vorstellung einer sich kontinuierlich ablösenden und voranschreitenden wissenschaftlichen Suche nach Wahrheit und Wissensproduktion weist er hierbei zurück. In seiner „Archäologie des Wissens“ (ebd. 1981) arbeitet Foucault eine diskontinuierliche und serielle Archäologie der diskursiven Praxis heraus.

Seinen Diskursbegriff entfaltet und akzentuiert Foucault in „Die Ordnung des Diskurses“ (ebd. 1974b). Kritisch rekonstruiert er diskursive Ein- und Ausschlussprozesse, d. h. die Prozesse, die Diskursen Macht und eine relative Stabilität verleihen. Für ihn ist Diskurs ein Medium um das und in dem gekämpft wird. Er versteht Diskurs aber nicht ausschließlich als ein Medium, das die Kämpfe um Macht und Beherrschung in Sprache übersetzt. Macht ist Diskursen vielmehr immanent (vgl. ebd.: 7 ff.). Insbesondere in seinen beiden zuerst benannten Werken sind Hinweise zu Theorie und Empirie der Diskurse zu finden. Rückblickend auf seine umfangreichen Analysen zu Themenbereichen wie der Geschichte von „Wahnsinn und Gesellschaft“ (Foucault [1961] 1973a) und dem ärztlichen Blick in „Die Geburt der Klinik“ (ebd. [1963] 1973b) unternimmt Foucault hier den Versuch der Entwicklung eines konzeptionellen Orientierungsrahmens für Diskursanalysen mit dem Ziel einer Systematisierung seiner diskursanalytischen Vorgehensweisen.<sup>87</sup>

Keller hat Annahmen und Konzepte aus Foucaults Arbeiten in das Programm der WDA übersetzt. Er bezieht sich insbesondere auf zwei Arbeitsphasen von Foucault, die in der Fachliteratur als „archäologische Phase“ und als „genealogische Phase“ bezeichnet werden.<sup>88</sup> Er rekonstruiert Foucaults Diskurstheorie als „Archäologie des Wissens“ und „Genealogie der Macht/Wissen-Regime“. Diese grundlegende Struktur wird für die nachfolgenden Ausführungen übernommen, da sie die Komplexität von Foucaults Werk auf eine fokussierte Perspektive her-

---

87 Als weitere zentrale diskursanalytische Untersuchungen von Foucault sind zu benennen: „Überwachen und Strafen“ (Foucault [1975] 1991a) und „Der Wille zum Wissen. Sexualität und Wahrheit I“ (ebd. [1976] 1988a).

88 Einen Überblick über Foucaults Arbeitsphasen bieten die dezidierten Darstellungen von Ulrich Brieler (1998) und von Hubert L. Dreyfus und Paul Rabinow (1987).

unterbricht (vgl. Keller 2011a: 131 ff., 149). Als dritte Arbeitsphase von Foucault wird sein Konzept der Gouvernamentalität dargestellt.

### 3.1.1 Diskursanalytische Arbeiten als Archäologie des Wissens

Hauptwerke der archäologischen Phase bilden „Die Ordnung der Dinge“ ([1966] 1974a) und „Archäologie des Wissens“ ([1969] 1981). Foucaults übergeordnete Frage ist die nach dem Grundmuster des Wissens („episteme“), die in bestimmten historischen Epochen unterschiedlichsten wissenschaftlichen Klassifikationsprozessen zugrunde liegen. Zur Beantwortung der Frage untersucht er mithilfe der „Archäologie“, warum was zu welchem Zeitpunkt als Aussage getätigt wurde und werden konnte, d. h. er analysiert die Diskursformation. Zu Foucaults Vorgehensweise schreibt Keller:

„Foucault schließt von empirisch beobachtbaren Regelmäßigkeiten in wissenschaftlichen Texten auf eine Regel, einen Code des wissenschaftlichen Deutens. Seine Vorgehensweise gilt ihm als ‚Archäologie‘: Er gräbt die Wissensordnungen vergangener Zeitalter aus, ohne Stellung zu deren Wahrheits- und Sinngehalten zu nehmen“ (Keller 2011a: 132).

Unter Diskurs versteht Foucault eine Praxis der Wissens(re)produktion, die über das Individuum hinausgeht. Diese drückt sich empirisch in einem spezifischen sozialen Feld durch die Bildung eines relativ stabilen, kohärenten ‚Aussagenkorpus‘ aus. Dieser setzt sich aus Aussagen<sup>89</sup> zusammen, die dadurch miteinander verknüpft sind, indem sie den gleichen Regeln folgen. In ihrer Form können Aussagen durchaus verschieden und in ihrem zeitlichen Auftauchen verstreut sein. Sie bilden eine Gesamtheit, einen ‚Aussagenkorpus‘, wenn sie sich auf ein und denselben Gegenstand beziehen (vgl. Foucault [1969] 1981: 44 f., 48 ff., 70 f.). Erst durch Wiederholung ähnlicher Äußerungen/Aussageereignisse werden diese zu Aussagen des Diskurses. Durch die Wiederholung analoger Äußerungen wird eine diskursive Regelmäßigkeit generiert (vgl. ebd.: 198).

Keller (2011a) greift Foucaults Definition zum Begriff „Diskurs“ in der „Archäologie des Wissens“ (Foucault 1981) auf als

---

89 Keller definiert „Aussage“ (Keller 2011b: 68) als den „typisierbare[n] und typische[n] Gehalt einer konkreten Äußerung bzw. einzelner darin enthaltener Sprachsequenzen, der sich in zahlreichen verstreuten Äußerungen rekonstruieren lässt“ (ebd.). Mit dem Begriff „Äußerung“ (ebd.) oder „Aussageereignis“ (ebd.) beschreibt Keller die „konkret dokumentierte, für sich genommen je einmalige sprachliche Materialisierung eines Diskurses bzw. eines Diskursfragments“ (ebd.).

„eine Menge an unterschiedlichen Stellen erscheinenden, verstreuten *Aussagen*, die nach demselben Muster oder Regelsystem gebildet worden sind. Sie können deswegen ein und demselben Diskurs zugerechnet werden und [...] konstituieren als *Praktiken* die Gegenstände, von denen sie handeln. Diskurse sind in diesem Sinne strukturierte und strukturierende Strukturen.“ (Keller 2011a: 132, Herv. im Original)

Diskurse müssen nach Foucault „als diskontinuierliche Praktiken behandelt werden, die sich überschneiden und manchmal berühren, die einander aber auch ignorieren oder ausschließen“ (Foucault [1972] 1974b: 36). Eine Aussage definiert Foucault als „elementare Einheit des Diskurses“ (ebd. [1969] 1981: 117). Die Beziehungen zwischen Aussagen und Formen der Regelmäßigkeit sind für die Analyse von Interesse (vgl. ebd.: 44 ff.).

Jede Aussage aktualisiert und konstituiert diverse Aussagen in einem spezifischen sozialen Feld, z. B. durch Modifikation oder Adaption, obwohl es Unterschiede im Status von Aussagen gibt und sich Aussagen vom selben Status gegenseitig qualifizieren (vgl. ebd.: 48 ff., 70 f.). Durch Inklusions- und Exklusionsprozesse von Aussagen durch Aussagen – verstanden als ein zirkulärer Prozess – sind fortschreitend weniger Aussagen legitimiert, dem Diskurs inhärent zu sein. Diese Funktion bildet ein gemeinsames Merkmal von Aussagen. Foucault betont diese Zirkularität im Sinne einer Abhängigkeit und gegenseitigen Bezogenheit der Aussagen in einem spezifischen Feld. Die Aussagen sind weniger dem Sprechenden/schreibenden Subjekt zuzuschreiben (vgl. ebd.: 42 f.). Es sei vielmehr danach zu fragen, wie über etwas gesprochen/geschrieben wird, nach welchen internen Regeln eine Aussage erfolgt, wie sie sich legitimiert oder ausschließt. Wissen ist damit eine Denkkordnung in einem spezifischen sozialen Feld. Damit sind sowohl die menschliche Wahrnehmung als auch das Handeln der Menschen durch sozial konstruiertes Wissen bereits historisch vorstrukturiert. Der Zugang zur Welt ist somit nicht unmittelbar, sondern er findet statt über sozial konstruierte symbolische Systeme und Ordnungen, die in und durch Diskurse produziert werden.

Diskurse umfassen, Foucaults Annahmen folgend, alle menschlichen „Objektivierungen“, d. h. alle sprachlichen und nicht-sprachlichen Äußerungen:

„Diskurse sind, als Praktiken zu behandeln, die systematisch die Gegenstände bilden, von denen sie sprechen. Zwar bestehen diese Diskurse aus Zeichen; aber sie benutzen diese Zeichen für *mehr* als nur zur Bezeichnung der Sachen. Dieses *mehr* [sic!] macht sie irreduzibel auf das Sprechen und die Sprache. Dieses *mehr* [sic!] muß man ans Licht bringen und beschreiben.“ (Foucault [1969] 1981: 74, Herv. im Original)

Das Forschungsinteresse liegt daher nicht in der Analyse von grammatikalischen Mustern des Sprachgebrauchs, sondern erstens auf der Ebene der Regeln der Bedeutungserzeugung und zweitens auf den Praktiken der Diskursproduktion,

die institutionalisiert eingebettet und stabilisiert sind. Die Rekonstruktion institutionell-praktischer, symbolisch-semantischer Verknappungsmechanismen sind Gegenstand der Analyse. Sie führen zu einem Auftreten spezifischer Aussagen an spezifischen Stellen (vgl. Keller 2011a: 133). Die Frage lautet: „wie kommt es, daß eine bestimmte Aussage erschienen ist und keine andere an ihrer Stelle?“ (Foucault [1969] 1981: 42). Stets ist mitzudenken, dass erstens nicht alles gesagt wird, was sich sagen ließe, und zweitens nicht überall alles gesagt werden kann und darf (vgl. ebd.: 173).

Zu der Analyse von Lücken, Brüchen, Leerstellen und Absenzen von diskursiven Formationen schreibt Foucault, dass

„diese ‚Ausschlüsse‘ nicht mit einem Zurückdrängen oder einer Repression [zu verbinden sind, Anm. d. Verf.]. Man nimmt nicht an, daß unterhalb der manifesten Aussagen etwas kaschiert und unterschwellig bleibt. Man analysiert die Aussagen nicht als solche, die an die Stelle anderer, unter die Linie des möglichen Auftauchens gefallener Aussagen getreten sind, sondern als stets an ihrem eigenen Platz befindliche. Man stellt sie in einen Raum, der völlig entfaltet wäre und keine Reduplikation umfaßte. Es gibt keinen Text unterhalb. Daher also keine Überfülle. Das Aussagegebiet ist völlig an seiner eigenen Oberfläche befindlich. Jede Aussage nimmt darin einen Platz ein, der nur ihr gehört.“ (ebd.: 174)

Es geht demzufolge nicht darum, zu untersuchen, welchen Raum eines Nicht-Gesagten eine Aussage einnimmt, sondern um die Frage, „welche Verzweigungen im System der Formationen ihre Lokalisierung gestatten, wie sie sich in der allgemeinen Streuung der Aussagen isoliert“ (ebd.).

Diese Anweisungen sind von besonderem Interesse für die vorliegende Untersuchung. Bewahren sie doch vor einem vielleicht subjektiv eingefärbten emotional-skandalisierenden Aufzeigen nicht thematisierter Inhalte im Diskurs. Den *freien* Blick auf die Aussagen gilt es einzuhalten. Die Aussagen sind an der Grenze zu untersuchen, die sie von dem Nicht-Thematisierten trennt. Ein „begrenztes System von Präsenzen“ (ebd. [1969] 1981: 173) ist zu definieren.

Mittels ihrer inhärenten Regelsysteme sind Diskurse, verstanden als zumindest für eine gewisse Zeit stabile Aussagesysteme, voneinander abgrenzbar. Aufgabe der Diskursanalyse ist es, das Regelsystem der diskursiven Praxis zu untersuchen. Die Denktraditionen, die Wissensordnung, die Bedeutungszuschreibungen, die Äußerungsmodalitäten, die Begrifflichkeiten und die mit dieser Ordnung des Wissens verbundenen Strategien der Macht, die ausnahmslos Grundlage des Aussagenkorpus bilden, sind zu eruieren. Denn Foucault versteht Diskurs als einen Vorgang der Herausbildung von Wahrheiten, „in denen wir uns unser Sein zu denken geben“ (ebd.: 74).

Mit dem Begriff „Archiv“ (ebd.: 183) beschreibt Foucault die Aussagesysteme, die aus Ereignissen und Dingen bestehen. Aufgabe der Analyse des Diskurses

ist es, aufzuzeigen, wie die untersuchten Texte „aufeinander verweisen, in einer einzigen Figur organisiert werden, mit Institutionen und Praktiken konvergieren und Bedeutungen tragen, die einer ganzen Epoche gemeinsam sein können“ (ebd.: 172). Es geht also um die Rekonstruktion des Regelsystems.

Foucault differenziert vier Grundregeln von Diskursen, die bezüglich ihrer Formationsregeln analysiert werden können (vgl. ebd.: 48 ff.). Erste Formationsregel bildet die „Formation der Gegenstände“ (ebd.: 61) eines Diskurses. Hierfür sind die Regeln, die für die Bildung des Inhalts der Diskurse verantwortlich sind, zu rekonstruieren. Zweite Formationsregel ist die „Formation der Äußerungsmodalitäten“ (ebd.: 75). Es wird danach gefragt, wer der Sprecher ist, aus welcher Position heraus gesprochen wird und in welcher Art und Weise die Äußerungsformen zusammenhängen. Die „Formation der Begriffe“ (ebd.: 83) als dritte Formationsregel fokussiert auf die Regeln, auf denen die jeweiligen Aussagen aufbauen. Der Einsatz rhetorischer Mittel und Schemata, der Aufbau von Argumentationen, die Art und Weise der Verbindung von Textelementen sowie die Übersetzung von quantitativen in qualitative Aussagen werden untersucht. Viertes Formationsprinzip bildet die „Formation der Strategien“ (ebd.: 94), die sich auf die Außenbezüge eines Diskurses bezieht. Themen und Theorien des Diskurses, sein Bezug auf andere Diskurse und die Funktion des Diskurses in nicht-diskursiven Praktiken werden analysiert.

Keller (2011a) sieht in Foucaults Beschreibung der Formationsregeln eine exemplarische Veranschaulichung seiner Vorstellung des Forschungsvorhabens der archäologischen Diskursanalyse, „als gründliche Analyse und Rekonstruktion unterschiedlicher Ebenen der Hervorbringung, die einer Aussage zugeschrieben werden können“ (Keller 2011a: 134 f.). Ein umfangreiches sozialwissenschaftliches Forschungsprogramm werde hier von Foucault skizziert, das neben der Untersuchung von Aussagezusammenhängen auch institutionelle Kontexte, d. h. „verschiedenste Ebenen der gesellschaftlichen Herstellung und Ordnung von Praktiken, Objekten, Menschen, Ideen, kurz, von Realitätszusammenhängen anvisiert“ (ebd.: 135).

Von zentralem Interesse sind für Foucault Fragen zur Wissensproduktion und zu diskursiven Inhalten, d. h. die Untersuchung, welches Wissen unter spezifischen historischen und gesellschaftlichen Bedingungen Gültigkeit und Geltung beansprucht und wessen Erkenntnis thematisiert wird. In der vorliegenden Arbeit bilden die gesellschaftspolitischen Verhältnisse, der Wandel in der Arbeitswelt, die Entwicklungslinien und Konjunkturen der Supervision und des später hinzukommenden Coachings, die Entwicklungen im Rahmen der Frauenbewegung und der Frauen- und Geschlechterforschung den Hintergrund für die in der Supervision geführten Diskurse. Die Diskurse sind mit diesen Realitäten verwoben, da arbeitsbezogene Beratung nicht von den historischen gesellschaftspolitischen Entwicklungen zu abstrahieren ist. Vor diesem Hintergrund ist zu untersuchen, wie sich der Diskurs um arbeitsbezogene Beratung und Gender entwickelt und



verändert hat und wessen Erkenntnis im Rahmen des Diskurses thematisiert wird.

Drei Phasen der archäologischen Diskursanalyse können als Leitfaden für die ersten Schritte der Analyse dienen:

Als erstes wird der Ort des Aussagens, d. h. der historisch, kulturell und sozial bestimmte Ausgangspunkt einer Reihe ähnlicher Aussagen, untersucht. Hierbei handelt es sich um den Ort des legitimierte Sprechens „der in einem zumindest gewissen Maße institutionalisiert und somit der Ort der Macht ist. Dieser Ort ist einzunehmen von dem Sprecher, der sich in einem Diskurs äußern will und dessen Aussage als wahr gelten soll“ (Keller 2011b: 49).

Zweitens wird nach Wiederholungen ähnlicher Aussagen, d. h. nach einer Einschreibung, gesucht. Regelmäßigkeiten, Gleichförmigkeiten und Verbindungen von Aussagen werden eruiert. Hierbei werden diskursive Regelmäßigkeiten erkennbar, d. h. ein Ordnungsschema, nach dessen Muster Aussagen im Feld des Diskurses hervorgebracht werden.

Als drittes untersucht die Diskursanalyse Grenzen des Diskurses, das Sagbare im Diskurs, und die Verbindungen und Vermittlungselemente, dem Interdiskurs, zu anderen Diskursen.

Diese drei Merkmale des Diskurses konstituieren das Archiv, verstanden als Konstrukt der Analyse. Archiv sind „die in den Texten einer diskursiven Tradition gespeicherten und im Verhältnis zu allen denkbaren Sätzen über einen Gegenstand faktisch immer ‚seltenen‘ Aussagemöglichkeiten, welche eine bestimmte aktuelle (Wieder-)Aussageweise legitimieren“ (vgl. ebd.: 49 f.). Bei der Untersuchung des Archivs sind die wesentlichen Aussagen anhand einer Reihe von Texten zu sichten und zu ordnen. Auf der Grundlage dieses Archivs sind dann inhaltliche Aussagen zu machen, „wie Diskurse die soziale Welt des Bezeichneten in ihrer historischen Spezifität hervorbringen“ (ebd.: 50).

### **3.1.2 Diskurstheoretische Annahmen als Genealogie von Macht/ Wissen-Regimen**

Foucault erweitert im Rahmen seiner genealogischen Phase, deren Anfang bzw. Übergang von der archäologischen zur genealogischen Phase in der Rezeptionsgeschichte zumeist in seiner am Pariser Collège de France im Dezember 1970 gehaltenen Antrittsrede über „Die Ordnung des Diskurses“ ([1972] 1974b) bewertet wird, seine bis dahin entwickelten Formationsregeln. Diskurse werden nicht mehr in einen unflexiblen, vielmehr kaum dynamischen strukturellen Rahmen diskursiver Formationen gesetzt, sondern sie werden „als Sprechakte und Sprachspiele, als strategisch-taktische Auseinandersetzungen und Kämpfe betrachtet“ (Keller 2011a: 137). Keller veranschaulicht diese Entwicklung prägnant mittels einer Metapher:

„Während die ‚Archäologie‘ Diskursanalyse als fotografischen Schnappschuss zu einem bestimmten historischen Zeitpunkt entwarf, betont die genealogische Perspektive die prozessuale Seite von Diskursgefügen, Praktiken sowie die Bedeutung von *Macht/Wissen-Komplexen*.“ (ebd., Herv. im Original)

Foucault begegnet mit dieser theoretischen Erweiterung der seinen Arbeiten vorgeworfenen Kritik der Ahistorizität und Orientierung an einem quasi-meta-physischen Strukturobjektivismus des Strukturalismus.

In „Die Ordnung des Diskurses“ fokussiert Foucault ([1972] 1974b) auf den Zusammenhang von Wissen und Macht. Er verdeutlicht, in welchem Ausmaß und in welcher Weise durch Diskurse zustande gekommenes, weitergetragenes objektiv geglaubtes Wissen Macht auszuüben vermag und dadurch Menschen konstituiert. Er differenziert zwischen Systemen der äußeren und der inneren Diskurskontrolle, der Verknappung sowie der Zulassungsbeschränkungen von Diskursberechtigten (vgl. Foucault [1972] 1974b: 7 ff.).

Foucault benennt Regeln und Beschränkungen, durch die „die Produktion des Diskurses zugleich kontrolliert, selektiert und organisiert und kanalisiert wird“ (ebd.: 7). Als Kennzeichen von Diskursen führt er regulierende Prozeduren der Inklusion und Exklusion an, die zulassen und verwerfen, die explizite und implizite Bezüge verknappen (vgl. ebd.). Er listet drei externe Kontrollmechanismen bzw. Ausschlusskriterien des Diskurses auf, als erstes das Verbot. Aussagen dürfen entweder grundsätzlich nicht, lediglich unter speziellen Umständen oder von Autorisierten ausgesprochen werden. Als zweites System der äußeren Ausschließung führt Foucault eine Grenzziehung und eine Verwerfung an (vgl. ebd.: 8). Als dritten externen Kontrollmechanismus benennt er den Gegensatz zwischen „dem Wahrem und dem Falschen“ (ebd.: 10), dem „Willen zur Wahrheit“ (ebd.: 11). Dabei geht es um das willkürliche Setzen von Grenzen dessen, was als vernünftig und wahr gilt, und um die Bestimmung dessen, was zum Erkenntnisgegenstand wird und was nicht (vgl. ebd.: 11 ff.).

Neben den externen Kontrollmechanismen benennt Foucault interne Prozeduren der Kontrolle und des Ausschlusses, den die Diskurse selbst ausüben (vgl. ebd.: 15 ff.). Der Kommentar begrenze Zufälle, indem Altes im Sekundärtext erneut aufgenommen und neu präzisiert wird (vgl. ebd.: 16). Foucault führt als weiteren internen Kontrollmechanismus das Prinzip der Disziplinen an, das die Konstruktion der Diskurse über eine Kategorisierung von Aussagen kontrolliert, und die Kontrolle der sprechenden Subjekte (vgl. ebd.: 19 ff.). Die Installierung von Regeln und ihre stetige Anpassung und Modifikation haben eine unterschiedlich ausgeprägte Exklusivität der Diskurse als Konsequenz, die insbesondere mittels ihrer Rituale erkennbar wird:

„Das Ritual definiert die Qualifikation, welche die sprechenden Individuen besitzen müssen [...]; es definiert die Gesten, die Verhaltensweisen, die Umstände und alle Zeichen, welche den Diskurs begleiten müssen; es fixiert schließlich die vorausgesetzte oder erzwungene Wirksamkeit der Worte, ihre Wirkung auf ihre Adressaten und die Grenzen ihrer zwingenden Kräfte.“ (ebd.: 27).

Bei dem von Foucault entwickelten Gedanken einer Verbindung von Diskursen mit Ermächtigungs- und Ausschlusskriterien werden beispielsweise akademische Grade und Rezensionsweisen untersucht, die Kriterien für die Unterscheidung von legitimen versus nicht-legitimen Sprecher\*innen und konstituierten Subjekt-Positionen bilden. Die Anzahl möglicher Sprecher\*innen und die Anzahl der Aussagen sind verschiedenen Verknappungsprozessen unterworfen, z. B. qua Qualifikation/Expertise, Kommentierungen, die die Bedeutung von Aussagen im Diskurs bewerten etc. (vgl. ebd.: 26 ff.).

In seinen Arbeiten entwickelt Foucault ein neues, spezifisches Verständnis von Macht und dem Zusammenhang zwischen Wissen und Macht in „Wahrheitsspielen“ (vgl. ebd. 1976, 1978, [1976] 1989a, 1996). Er untersucht diskursive Prozesse, die untrennbar mit Machtprozessen verbunden sind. Macht und Wissen sind für Foucault Analyse Kriterien, wobei er Macht als eine strategische, komplexe Situation in einer Gesellschaft beschreibt. Vor dem jeweilig historischen Hintergrund analysiert Foucault Machtmechanismen (ebd. [1975] 1991a).

Die in der Vormoderne mit direkter Gewaltausübung verbundene Macht wird von einer normierenden, strukturierenden, disziplinierenden und verdeckt kontrollierenden Macht abgelöst. Ziel der in der Gesellschaft verankerten Normen und Normalisierungstechniken ist einerseits das Erreichen einer Homogenität. Andererseits wirken Normen und Normalisierungstechniken individualisierend, indem sie Verhältnisse und Unterschiede der Individuen untereinander anzeigen. Es erfolgt ein Wechsel von der Fremd- zur Selbstkontrolle, von der Unterwerfung zur Selbstdisziplinierung. Machtwirkungen werden unsichtbar, indem sie vom Individuum internalisiert und inkorporiert, d. h. über unbewusste Prozesse in den Körper eingeschrieben werden. Das Individuum glaubt sich authentisch. Machtwirkungen werden dadurch verdeckt, unsichtbar und einer kritischen Reflexion schwer zugänglich. Foucault bewertet diese Verknüpfung diskursiver und machtbezogener Prozesse jedoch nicht ausschließlich negativ. Er plädiert für eine Ablösung von ausschließlich negativ konnotierten Vorstellungen von Macht. Macht versteht er als Technologie, die auch positive Aspekte aufweist:

„Der Grund dafür, daß die Macht herrscht, daß man sie akzeptiert, liegt ganz einfach darin, daß sie nicht nur als neinsagende Gewalt auf uns lastet, sondern in Wirklichkeit die Körper durchdringt, Dinge produziert, Lust verursacht, Wissen hervorbringt,

Diskurse produziert; man muß sie als ein produktives Netz auffassen, das den ganzen sozialen Körper überzieht und nicht so sehr als negative Instanz, deren Funktion in der Unterdrückung besteht.“ (ebd. 1978: 35, vgl. ebd.: 80 ff.)

Diskurse artikulieren nicht nur eine spezifische Sicht der Wirklichkeit, sondern konstituieren und legitimieren Wahrheiten und Gewissheiten, d. h. gesellschaftliche Wahrnehmungen der Welt. Diese haben als Grundlage wiederum spezifische Interessengebundenheiten und Machtstrukturen, zugleich (re)produzieren sie diese. Durch Verknüpfungen zwischen den Diskursen sind die Vorstellungen von Wahrheit oder Wirklichkeit wirkungsmächtig über den einzelnen Diskurs hinaus (vgl. Kunstmann 2010: 28 f.).

Die Produktion von Wissen und Sinn ist unüberwindbar mit Machtprozessen verbunden und wird somit reguliert. Wahrheit wird als ein historisch kontingentes Ergebnis von Wissenspolitiken verstanden. Sie bildet weder die Realität wirklich und richtig ab noch ist sie eine substanzielle Qualität von Aussagen (vgl. Keller 2011a: 138 ff., Foucault 1978: 80 ff.):

„Wichtig ist [...], daß die Wahrheit weder außerhalb der Macht steht noch ohne Macht ist [...]. Die Wahrheit ist von dieser Welt; in dieser wird sie aufgrund vielfältiger Zwänge produziert, verfügt sie über geregelte Machtwirkungen. Jede Gesellschaft hat ihre eigene Ordnung der Wahrheit, ihr [sic!] ‚allgemeine Politik‘ der Wahrheit: d. h. sie akzeptiert bestimmte Diskurse, die sie als wahre Diskurse funktionieren läßt; es gibt Mechanismen und Instanzen, die eine Unterscheidung von wahren und falschen Aussagen ermöglichen und den Modus festlegen, in dem die einen oder anderen sanktioniert werden; es gibt bevorzugte Techniken und Verfahren zur Wahrheitsfindung; es gibt einen Status für jene, die darüber zu befinden haben, was wahr ist und was nicht.“ (Foucault 1978: 51)

Wissenspolitiken sind zu verstehen als temporäre und lediglich relativ stabile Konstellationen. Sie umfassen und verdeutlichen den Prozess- und Veränderungscharakter der Wissensverhältnisse und die aktive Rolle gesellschaftlicher Akteure. Diese sind mit der Produktion und der Veränderung von Wissensverhältnissen im Rahmen von Problematisierungen und Bearbeitungen von Ereignissen befasst.

Im Diskurs wird Foucault zufolge erstens das zumeist in Sprache gefasste manifestierte Verständnis der Wirklichkeit zu einem spezifischen historischen Zeitpunkt deutlich. Zweitens bezeichnet Diskurs einen Prozess, in dem diese Wirklichkeit hergestellt wird. Mittels Sprache erzeugen Diskurse einen Sinnzusammenhang, sie *sind* ein Sinnzusammenhang. Durch Diskursregeln ist definiert, was im jeweiligen Kontext von wem in welcher Form thematisierbar ist und was nicht, was gesagt werden darf bzw. soll. Diskurse werden über Dispositive stabilisiert. Der Begriff des Dispositivs umfasst das komplexe Geflecht

von Macht- und Herrschaftsbeziehungen einer Machtstrategie. Foucault versteht Macht als Wirkungen in einem Netz („Dispositiv“) verwoben mit sprachlichen als auch nicht-sprachlichen Praktiken und Aspekten der diskursiven Praxis. In diesem Zusammenhang schreibt er von der „Mikrophysik der Macht“. Macht versteht er dezentral, von *unten* kommend. Sie ist performativ und deshalb im gewissen Sinne instabil (vgl. ebd. 1976, 1978). Es handelt sich um einen neuen, komplexen und relationalen Machtbegriff. Das wichtigste Merkmal ist die Betonung der produktiven Wirkungen der Macht. Diese Produktivität resultiert aus der Allgegenwart von Machtbeziehungen, d. h. der gesamten lebensweltlichen und institutionellen Praxis der Gemeinschaft. Es gibt kein *außerhalb* von Machtverhältnissen.

Mit dem Begriff „Dispositiv“ werden institutionalisierte infrastrukturelle Momente und Maßnahmebündel bezeichnet, die zur (Re-)Produktion eines Diskurses beitragen und (Macht-)Effekte erzeugen und realisieren können. Hierzu gehören z. B. Gesetze, formale Vorgehensweisen, Gebäude, Ausbildungsgänge, Zuständigkeitsbereiche, Objekte und Ausbildungen (vgl. ebd. 1978: 119 f., 123). „Insofern Diskurse über die Bereitstellung von Wissen das Fühlen, Denken, Sprechen und Handeln gestalten, kommt ihnen im Dispositiv besondere Relevanz zu“ (Kunstmann 2010: 30). Der komplexe Zusammenhang von Diskursen, Strukturen, Gegenständen und Handlungen, der „kulturelles Wissen konstituiert und tradiert“ (ebd.) findet in Foucaults Konzept des Dispositivs seinen Ausdruck.

„Das Dispositiv ist also immer in ein Spiel der Macht eingeschrieben, immer aber auch an eine Begrenzung oder besser gesagt: an Grenzen des Wissens gebunden, die daraus hervorgehen, es gleichwohl aber auch bedingen. Eben das ist das Dispositiv: Strategien von Kräfteverhältnissen, die Typen von Wissen stützen und von diesen gestützt werden.“ (Foucault 1978: 123).

Es gibt keinen diskursfreien Raum. Das Netz des Dispositivs umspannt das Denken, die gesellschaftliche Praxis bis hin zur Individualität des Einzelnen. Durch diese Begriffsbildung leistet Foucault eine neue Akzentuierung seines bis dato entwickelten Konzeptes:

„An die Stelle der reinen Konzentration auf Aussagesysteme tritt die Untersuchung der Praktiken, mittels derer Diskurse Subjekte formen, aber auch die Betrachtung von Praktiken als einer relativ eigensinnigen Wirklichkeitsebene mit eigenen Dynamiken; es geht also um das Wechselspiel von Sichtbarem (Materialitäten) und Diskursen.“ (Keller 2011a: 138).

Das Subjekt wird von Foucault zwar nicht verleugnet. Er bestreitet jedoch die Souveränität des Subjektes im Diskurs und löst sich vollständig von Subjektbezügen im Rahmen der Diskursanalyse (vgl. Foucault 1978: 32). So schreibt Foucault

in der „Archäologie des Wissens“ über mögliche „Positionen der Subjektivität“ (ebd. [1969] 1981: 82) im Diskurs. Diskurse bezeichnet er als Felder von „Regelmäßigkeit“ (ebd.), in denen Äußerungsmodalitäten und Subjekte vorgesehen sind. Diskurs versteht er nicht als „Manifestation eines denkenden, erkennenden und es aussprechenden Subjekts“ (ebd.), sondern als „Gesamtheit, worin die Verstreuung des Subjekts und seine Diskontinuität mit sich selbst sich bestimmen können“ (ebd.). Zwar versteht Foucault Diskurse als von Subjekten hervorgebracht, artikuliert und konstituiert. Allerdings werden diskursive Aussagen selbst nicht durch die artikulierten Äußerungen des Subjekts hervorgebracht und kontrolliert. Foucault begreift Diskurse folglich zwar als Ergebnis menschlicher Handlungen, jedoch werden diese nicht wissentlich und willentlich hergestellt. Er sieht das Subjekt verortet in produktiven und repressiven Machtbeziehungen. Folgend handeln Individuen (auch) im Diskurs nicht autonom sinnbetont. Erst durch die Anschlussfähigkeit an ein soziales Feld gewinnt das Artikulierte an Bedeutung als diskursive Aussage, d. h. erst durch eine kollektive diskursive Praxis werden diskursive Aussagen hervorgebracht (vgl. ebd.).

### 3.1.3 Konzept der Gouvernamentalität

In Foucaults materialen Analysen und insbesondere in seinem Werk „Sexualität und Wahrheit“ ([1976] 1989a, [1984] 1989b, [1984] 1989c, 2019) befasst er sich mit den Auswirkungen von Wissen-/Macht-Regimen auf die Sinnzuschreibungen, Praktiken und Körper menschlicher Subjekte. Foucault verknüpft in seinen am Collège de France gehaltenen Vorlesungen Ende der 1970er Jahre die Perspektive der Genealogie von Wissen-/Macht-Komplexen mit dem Konzept der Gouvernamentalität (Foucault 2004a, 2004b). Beim Regieren (im Sinne von „gouverner“ als regieren/führen) geht es in unterschiedlichsten gesellschaftlichen Kontexten um die Führung anderer und auch des eigenen Selbst. Keller interpretiert den Begriff der Gouvernamentalität als

„konzeptionelle Umsetzung der entwickelten Vorstellung des Macht-/Wissen-Konnexes. [...] Es geht immer um ein diskursives Feld der Repräsentation (und Rationalisierung) von Macht und um die durch unterschiedlichste Weisen der Führung ausgeübte Intervention in das Selbstverständnis der Individuen, der Führenden ebenso wie der Geführten.“ (Keller 2011a: 141).

Foucault differenziert, Kellers Aussagen folgend, in Beziehungen der Macht als dynamische, alles durchdringende „strategische[n] „Spiele[n] zwischen Freiheiten‘ und Herrschaftszuständen oder -relationen“ (ebd., Herv. im Original), konfiguriert als statische, asymmetrische, strukturierte Verhältnisse der Führung, die mit einem Weberschen Machtbegriff (Weber [1922] 2008) einhergehen.



Foucault unterscheidet in Herrschaftstechniken des „Regierens“ und „Technologien des Selbst“ (vgl. Foucault [1984] 2005). Während sich Herrschaftstechniken auf das Führen und dafür erforderliches Unterwerfen anderer im Sinne des hegelianischen Herrschaft-Knecht-Verhältnisses (Hegel [1807] 2000) beziehen, umfassen die Selbsttechniken Führungsformen, die das Subjekt in Bezug auf das eigene Selbst verfolgt. Das Konzept der Technologien des Selbst leitet Foucault anhand antiker und spätantiker Texte aus der „Sorge um sich“ her. Er versteht darunter eine „Kunst der Existenz“. Unter Technologien des Selbst sind nach Foucault

„gewusste und gewollte Praktiken zu verstehen, mit denen die Menschen nicht nur die Regeln ihres Verhaltens festlegen, sondern sich selber zu transformieren, sich in ihrem besonderen Sinn zu modifizieren und aus ihrem Leben ein Werk zu machen suchen, das gewisse ästhetische Werte trägt und gewissen Stilkriterien entspricht“ (Foucault [1984] 1989b: 18)

Forschungsgegenstände stellen für Foucault demzufolge nicht ausschließlich die Institutionen der Macht, des Wissens sowie die ihnen zugehörigen Handlungspraktiken und deren Wirkung auf die Einzelnen dar. Er untersucht zudem die Selbst-Techniken und Selbst-Führungen der Individuen. Ziel dieser Selbsttechniken sei es, den eigenen Körper und/oder die eigene Seele, d. h. das Denken, Verhalten und die eigene Existenzweise „so zu verändern, daß ein[e] gewisse[r] Zustand des Glücks, der Reinheit, der Weisheit, der Vollkommenheit oder der Unsterblichkeit erlangt“ (ebd. [1984] 2005: 968) wird. Im Rahmen seiner Theorie der Gouvernamentalität wurde das Konzept der Selbsttechniken in Bezug zu den biopolitischen Machtpraktiken der Moderne gesetzt, die auf eine „sorgfältige Verwaltung des Körpers“ (ebd. 1983: 135) abzielen. Thomas Lemke fasst prägnant zusammen, dass Foucault mittels seiner Analysen zur Gouvernamentalität „den Nachweis einer Ko-Formulierung von modernem souveränen Staat und modernem autonomen Subjekt“ (Lemke 2000: 3, vgl. Bröckling et al. 2012) verfolgt.

Der Neoliberalismus<sup>90</sup> kann als spezifische Ausgestaltung der Gouvernamentalität erachtet werden (vgl. Foucault 2005: 171 f., Lemke 2000). Die Selbstopti-

---

90 In diesen Kontext lässt sich auch die Definition von Gabriele Michalitsch einordnen. Danach ist Neoliberalismus ein „gegenwärtig dominanter, auf ökonomischer Selbstregulation basierender, gesellschaftlicher Deutungs-, Ordnungs- und Entwurfentwurf“, der „nicht nur auf Restrukturierung von Ökonomie, Staat und Gesellschaft“ (Michalitsch 2008: 63) abzielt, sondern auch auf „einen Wandel der ‚Regierung‘, der stets Zugriff auf Denkweisen und Ausrichtung des Subjekts impliziert“ (ebd., vgl. ebd. 2006: 48 ff.). Als Formen der Etablierung von Neoliberalismus benennt Michalitsch staatliche Deregulierungstendenzen und einen damit verbundenen Rückbau des Staates. Im Weiteren hätten die gesellschaftlichen Entwicklungen eine Deregulierung des Arbeitsmarktes zur Folge, mit der Konsequenz eines Zerfalls in einen männlich dominierten und einen weiblichen marginalisierten Teil. Hauptmerkmal des Neoliberalismus ist nach Michalitsch die Individualisierung, die dazu führt, dass gesellschaftliche

mierung kann hierbei als komplementäre Form zur Selbsttechnologie verstanden werden (vgl. Maasen 2011: 17 ff.). Der Imperativ der individuellen Selbstoptimierung bezieht sich nach Sabine Maasen auf „höchstpersönliche Kapitalien: Schönheit, Sexualität, Beziehungsfähigkeit“ (ebd.: 19). Gouvernamentalität beeinflusst demzufolge die individuelle Selbstführung und bestimmte Selbsttechnologien. Hierbei konstituieren die Regierungsweisen spezifische Subjekte. Die Klientelisierung der Ratsuchenden entscheidet sich damit im Rahmen von Beratung nicht ausschließlich an der Frage nach Hilfe und Kontrolle, sondern entlang der Ansprüche der Gesellschaft an individueller Selbstführungskompetenz. Maasen schreibt im Kontext neoliberaler Umstrukturierungsprozesse unter Bezugnahme auf Foucault davon, dass „Operationen, die wir an unserem Körper oder unserer Seele, unserem Denken, unserem Verhalten und unserer Existenz vornehmen (sollen), [...] zwar ein vergleichsweise profanes, jedoch nicht minder ernst zu nehmendes Ziel [haben]: Es geht um die *marketability* unserer Selbst“ (ebd., Herv. im Original). Die Pflicht, nicht das Recht, zur Selbstführungskompetenz und zur Modellierung des Geistes, Körpers und der Psyche steht gesellschaftlich im Vordergrund. Sie wird zu einer moralischen Forderung, die als Selbstverantwortung deklariert wird. Bröckling (2017) hatte bereits unter Bezugnahme auf Foucaults Analysen den Vorgang der Subjektisierung als gesellschaftliche Zurichtung und als Selbstmodellierung beschrieben. Die sozialen Akteure fühlen sich unter dem Eindruck subtiler Selbststeuerungstechniken einerseits frei, im Sinne von autonom, eigenverantwortlich und nicht rechenschaftspflichtig. Andererseits empfinden sie einen gewissen Zwang, im Sinne von abhängig, fremdbestimmt und kontrolliert zu sein (vgl. Heltzel 2012: 212). Individuelle Ressourcen werden ausgeschöpft, erhöhte Eigenverantwortung wird erwartet und propagiert. Diese Anforderungen bilden damit eine Disziplinierungstechnik (vgl. Groenemeyer/Rosenbauer 2010: 79 ff.). Subjektivitätsformen, Geschlechterentwürfe und damit verbundene Geschlechterverhältnisse im Kontext neoliberaler Gouvernamentalität werden in Kapitel 4.1.2 der vorliegenden Arbeit diskutiert.

Demzufolge ist nicht allein die Selbstführungskompetenz erforderlich, sondern auch das Wissen um die hierfür notwendigen Operationen und die Fähigkeit, diese Verfahren zu ergreifen. Das Fitmachen des Körpers für den *neoliberalen Wettkampf* steht der ursprünglichen Idee von Selbstfürsorge und Gesunderhaltung diametral entgegen:

„Das neoliberale Diktat durchdringt alle Sphären des Lebens, des Arbeitens, des Denkens wie des Fühlens, der Psyche wie des Körpers. [...] Vorangetrieben werden totale Individualisierung, soziale Entbindung und persönliche Freisetzung von Menschen [...]. Gegenwärtig scheint es primär die Wahrnehmung dieser Option auf einen form-

---

Problemlagen verstärkt als private Verantwortlichkeiten interpretiert werden (vgl. ebd. 2008: 63).

baren Körper zu sein, die die Person macht, also Identität erzeugt und Individualität verbürgt. [...] Einen aktiven, gesunden und schönen, ja geradezu idealen Körper hat der Mensch im neoliberalen Projekt, der – seiner Bedürfnisse entledigt – nur noch vor einer Fülle von Entscheidungsproblemen steht.“ (Sauer/Knoll 2006: 21).

Foucaults Konzept der Gouvernementalität ist für die vorliegende Untersuchung von besonderem Erkenntnisgewinn, sind doch gendergebundene Arbeitsverhältnisse im Wandel der Berufssysteme und die Ideale von Männern und Frauen in Beruflichkeit in einer foucaultdianischen Perspektive als Teil gouvernementaler Regierungstechniken zu verstehen. Der Ansatz der Gouvernementalität bietet eine bedeutsame theoretische Folie zum Verstehen einer De-Thematisierung von Geschlecht in einer politisch und wirtschaftlich neoliberal transformierten Arbeitswelt (s. dazu Kapitel 4.1.2: Arbeit und Geschlecht in der Transformation).

Zentrale Annahme der vorliegenden Arbeit ist, dass der Genderdiskurs in der Supervision eingegeben wurde, weil (auch) die Supervision zunehmend unter Druck der Gouvernementalität gekommen ist und neoliberale Anrufungen wie die nach Selbstoptimierung in die Profession eingewandert sind. Zur theoretischen Argumentation dieser Annahme ist ein Rückbezug von Foucaults Konzepten und Erkenntnissen auf die in der Supervision leitenden Diskurse erforderlich. In den Kapiteln 4.1.1 und 4.1.2 erfolgt die Einbettung der Supervision in politisch und philosophisch sich verändernde Denkräume: Von dem Demokratieansatz und der Aufklärungsverbundenheit hin zur Merkantilisierung von Theorien.

### **3.2 Methodologie II: Die Wissenssoziologische Diskursanalyse (WDA)**

Zu untersuchen ist, wann, wo, in welcher Form und von wem der Diskurs um *Gender in der Supervision* geführt wurde. Dafür wird die von Reiner Keller entwickelte Perspektive der sozialwissenschaftlichen Diskursforschung, die „Wissenssoziologische Diskursanalyse“ (WDA) als methodologische Ausgangsperspektive und Forschungsmethode angewendet. Als sozialwissenschaftliches Forschungsprogramm dient sie der Analyse gesellschaftlicher Wissensverhältnisse und Wissenspolitiken (vgl. Keller 1998, 2001, 2003, 2005, 2011a, 2011b, 2013).<sup>91</sup>

---

91 Im Laufe der 1990er Jahre ist die WDA aus verschiedenen Diskursforschungsprojekten hervorgegangen. Seit Anfang des 21. Jahrhunderts trifft sie auf eine breite Resonanz im deutschsprachigen Raum. Heute wird sie als theoretische, methodologische und methodische Grundlage vielfältig und häufig eingesetzt über disziplinäre Grenzen hinaus (vgl. Keller/Truschat 2013). Die theoretischen Grundlagen und Forschungsperspektiven der WDA legt Keller (2011a) in seinem Buch „Wissenssoziologische Diskursanalyse“ dar und entwickelt darauf aufbauend sein umfangreiches Forschungsprogramm zur Analyse gesellschaftlicher Wissenspolitiken und Wissensverhältnisse.

Bei der WDA handelt es sich um eine interpretative Forschungsperspektive, die sich an dem jeweiligen Forschungsvorhaben konkretisiert. Die WDA folgt keinem starren oder dogmatischen System von theoretischen Vorgaben. Vielmehr sind die methodischen Vorschläge der WDA an die entsprechenden Forschungsfragen anzupassen, zu modifizieren und zu erweitern. Mittels der Anpassung des Instrumentes kann der Fokus auf die Suche nach Subdiskursen, diskursiven Auslassungen, Lücken, Engführungen, Brüchen sowie Widersprüchen in dem Diskurs gerichtet werden, die im Rahmen der Feinanalyse untersucht werden.

Annahme des Forschungsvorhabens ist, dass diese ausfindig zu machenden Diskurse einen Hinweis geben können auf latentes, abgewehrtes und/oder nicht bewusstes Wissen. Es besteht die Möglichkeit einer Erweiterung und Überschreitung der diskursiven Ordnung. Diese Option ist insbesondere dahingehend für die vorliegende Arbeit von Interesse, weil sie auch einen Forschungsbeitrag für die Weiterentwicklung einer geschlechterreflexiven Hermeneutik für eine Supervision leisten möchte, die sich geschlechtersensibel versteht. Zudem werden die bereits im Rahmen des supervisorischen Diskurses um die Geschlechterperspektive diskutierten Beiträge und Ansätze zusammengeführt, systematisiert und ihr Erkenntniswert für eine geschlechterreflexive Supervision dargestellt.

Zu beachten ist, dass der untersuchte Diskurs bereits als ein innerhalb des supervisorischen Diskurses zu wenig beachteter und nicht integrierter Diskurs zu bewerten ist. Somit weisen die untersuchten Fachbeiträge generell bereits auf Lücken und Auslassungen in dem im Hauptstrom geführten Diskurs um Supervision hin. Dennoch werden auch innerhalb des Diskurses um Supervision und Gender thematische Schwerpunkte, Engführungen und Auslassungen zu eruieren sein, die einem Erkenntnisfortschritt dienlich sein können.

Einen weiteren Grund für die Wahl der Methode bildet deren Verankerung in der qualitativen Sozialforschung. Damit kann sowohl das bewährte als auch breite Arsenal der empirischen Forschungsmethoden genutzt werden. Die methodologische Konzipierung der WDA ist anschlussfähig an Theorie und Praxis der reflexiven Supervision. Auch die Perspektive der WDA ist gekennzeichnet durch ein unhintergebares Reflexionsverhältnis. Eine hermeneutisch-interpretative Haltung wird während des gesamten Forschungsprozesses eingenommen.

Untersuchungsgegenstand der WDA sind die gesellschaftlichen Prozesse und Praktiken der Produktion und Zirkulation von Wissen auf Ebene der sozialen Felder der Gegenwartsgesellschaften, Praktiken und Prozesse der kommunikativen Konstruktion, Stabilisierung und Transformation symbolischer Ordnungen sowie deren Folgen, z. B. Gesetze, Techniken, Klassifikationen, Statistiken, Dinge oder Praktiken. Ziel der WDA ist,

„Prozesse der sozialen Konstruktion, Objektivierung, Kommunikation und Legitimation von Sinn-, d. h. Deutungs- und Handlungsstrukturen auf der Ebene von Institutionen, Organisationen bzw. von sozialen (kollektiven) Akteuren zu rekonstruieren und die gesellschaftlichen Wirkungen dieser Prozesse zu analysieren.“ (ebd. 2011b: 59, vgl. ebd.: 61)

Hierbei sind Diskurse als strukturierte Anstrengungen zu verstehen, „als analytisch abgrenzbare Ensembles von Praktiken und Bedeutungszuschreibungen“ (ebd.: 59), um soziokulturelle „Bedeutungen bzw. allgemeiner: mehr oder weniger weit ausgreifende symbolische Ordnungen zu erzeugen, zu stabilisieren und dadurch einen verbindlichen Sinnzusammenhang, eine Wissensordnung für spezifische Praxisfelder in sozialen Kollektiven zu institutionalisieren“ (ebd. 2013: 9). Diskurse werden in der WDA nicht als plastisch-abgehobenes „semiotisch prozessierendes System“ (ebd.) untersucht, sondern als soziale Praxis. Mit diesem Ziel begründet Keller die Verankerung der Diskursanalyse der WDA in der Wissenssoziologie von Berger und Luckmann ([1966] 1980), in der Tradition des Symbolischen Interaktionismus und der Foucaultschen Fokussierung von Macht-/Wissen-Regimen (vgl. Keller 2013: 9).

Die WDA schließt sowohl an die Methodologie als auch an das Methodenspektrum der sozialwissenschaftlichen Hermeneutik an. Sie behandelt sowohl strukturtheoretische als auch handlungstheoretische Elemente der Wissenssoziologie (vgl. ebd. 2011a: 11, ebd. 2011b: 10). Die von Foucault entwickelte Diskurstheorie bildet neben der soziologischen Wissenstheorie des US-amerikanischen Soziologen Peter Ludwig Berger und des deutschen Soziologen Thomas Luckmann ([1966] 1980) einen der methodologischen Grundpfeiler der WDA.

Keller verbindet in der WDA damit zwei bis dahin unverbundene Traditionen der sozialwissenschaftlichen Wissensanalyse, die der Wissenssoziologie einerseits und die der Diskurstheorien andererseits. Ihren Ausgangspunkt nimmt die WDA in der soziologischen Wissenstheorie von Berger und Luckmann ([1966] 1980). Die beiden Autoren haben mit ihrer Untersuchung der Prozesse gesellschaftlicher Konstruktion des *jedermann* zugänglichen Alltagswissens bedeutenden Einfluss in der Bundesrepublik auf die Entwicklung der hermeneutischen Wissenssoziologie genommen. Menschliches Deutungs- und Handlungswissen über die Welt wird als Teil gesellschaftlich hergestellter symbolischer Ordnungen und Wissensvorräte verstanden. Die Welt wird aus Bedeutungszuschreibungen konstituiert und von den Akteuren erschlossen. Die WDA richtet sich somit auf das, was Berger und Luckmann als „objektive Wirklichkeit“ (ebd.) fassen. Sie nutzt die in der Wissenssoziologie aufgegriffenen symbolisch-interaktionistischen, sozialphänomenologischen und pragmatischen Elemente (vgl. Keller 2013: 10). Von der soziologischen Wissenstheorie vollzieht die WDA einen theoretischen Brückenschlag zwischen kulturalistischen Ansätzen der Diskursforschung und den



Diskurstheorien, insbesondere der Diskurstheorie von Foucault (z. B. Foucault 1974a, 1974b, 1981, 1991a, 1991b, 2004a, 2004b).<sup>92</sup>

Zu den kulturalistischen Ansätzen der Diskursforschung, die sich mit der gesellschaftlichen Bedeutung symbolischer Ordnungen befassen, verortet Keller (vgl. Keller 2011b: 35 ff.) verschiedene Ansätze: einerseits die aus der Tradition des interpretativen Paradigmas der Soziologie stammenden und dort im Kontext des symbolischen Interaktionismus formulierten Ansätze, wie beispielsweise die von den US-amerikanischen Soziologen Joseph R. Gusfield (1981, 1989, 1996), Robert John Wuthnow (1989) oder William Anthony Gamson (1988a, 1988b, Gamson/Modigliani 1987, 1989), andererseits die Überlegungen des französischen Philosophen und Soziologen Pierre Bourdieu (1987, 1990, 1993, 2005). Trotz seiner Kritik am „Subjektivismus“ des interpretativen Paradigmas habe Bourdieu dort entwickelte Annahmen in seine Theorie und Praxis miteinbezogen. Im Rahmen seiner Analyse symbolischer Kämpfe habe Bourdieu die „Bedeutung von Sprache und Wissen in der Auseinandersetzung über die Legitimität symbolischer Ordnungen“ (Keller 2011b: 35) untersucht. Für Keller ergibt sich aus den interpretativen Ansätzen und den Vorschlägen von Bourdieu ein besonderer Erkenntnisgewinn für die sozialwissenschaftliche Diskursforschung, „weil sie das Handeln gesellschaftlicher Akteure und die Bedeutung öffentlicher Definitionskonflikte betonen“ (ebd.). Die „aktiven und interpretativen Leistungen sozialer Akteure“ (ebd.) werden hervorgehoben.

Keller hat Annahmen und Konzepte aus Foucaults Arbeiten in das Programm der WDA übersetzt. Foucaults Arbeiten haben maßgeblich zu einer Prominenz des Diskursbegriffs in den Sozialwissenschaften beigetragen. Sie bilden Aus-

---

92 Keller sieht Überschneidungen in den Diskurstheorien, insbesondere zwischen denen von Foucault und den theoretischen Annahmen der soziologischen Wissenstheorie von Berger und Luckmann. Er argumentiert, dass beide Theorietraditionen von der Annahme ausgehen, dass alles, was der Mensch wahrnimmt, erfährt und spürt, vermittelt wird über sozial konstruiertes, typisiertes, in differenten Graden als legitim anerkanntes und objektiviertes Wissen, d. h. in Form von Bedeutungen, Deutungs- und Handlungsschemata. Es gebe somit keinen unmittelbaren Zugang zur Welt *an sich*. Das Wissen von der Welt sei nicht rückführbar auf ein angeborenes, kognitives Kategoriensystem. In und durch Diskurse werden diese produziert, gegebenenfalls reproduziert und stabilisiert (vgl. Keller 2011b: 59). Durch die Kombination beider Theorietraditionen, ermöglicht die WDA, Kellers Aussagen folgend, eine soziologische Analyse von Wissensprozessen oberhalb der Ebene von sozialen Akteuren. Insbesondere Analysen zur Entstehung, Verteilung und Institutionalisierung von Wissen auf der sozialen Mikroebene bildeten in der deutschsprachigen Wissenssoziologie über Jahrzehnte Gegenstand der Untersuchungen. Dabei seien die makrosozialen Kontexte dieser Prozesse vernachlässigt worden. Mittels der diskurstheoretischen Arbeiten von Foucault wird, Kellers Annahme folgend, an dieser Stelle eine Perspektivenerweiterung erreicht. Foucaults Arbeiten lieferten Hinweise zu institutionellen Mechanismen der Wissensproduktion und der Wissenszirkulation, ohne konsequente Reflexion der konstitutiven Rolle der sozialen Akteure. Mit der Orientierung an Foucault, Bourdieu u. v. m. könne der „mikrosoziologisch-situative[n] Bias des interpretativen Paradigmas“ (ebd.: 60) erweitert werden, „um eine breitere Analyseperspektive einzunehmen, die gesellschaftliche und historische Kontexte berücksichtigt“ (ebd.).



gangspunkt und Inspiration für zahlreiche diskursanalytische Ansätze, wie beispielsweise die sich in politikwissenschaftlichen Kontexten entwickelte post-marxistische Diskurstheorie von Ernesto Laclau und Chantal Mouffe ([1985] 1995) und die Bedeutung des Diskursbegriffs in den Cultural Studies (vgl. z. B. Fiske 1994, Hall 1999, Hepp 1999, Barker/Galasiniski 2001), der Frauen- und Geschlechterforschung (vgl. z. B. Butler 1991, 1995, Spivak 1990, Bublitz 1998, 2006, Bührmann 1995, Bührmann/Diezinger/Metz-Göckel 2000) und der Postkolonialismuskonzeption (vgl. z. B. Said 1978, Spivak 1990, Bhabha [1994] 2000). Eine Darstellung dieser sich teilweise überschneidenden Diskussionsstränge würde in der vorliegenden Arbeit zu weit führen. Verwiesen wird an dieser Stelle auf Kellers grundlegende Darstellungen (Keller 2011a: 151 ff., 2011b: 56 ff.). Auch auf die in die Entwicklung der WDA einbezogenen Erkenntnisse aus der feministischen Wissenschaftskritik und der Frauen- und Geschlechterforschung, in deren Bereichen früh, kontinuierlich und vielschichtig diskurstheoretische Überlegungen aufgegriffen wurden, muss an dieser Stelle verzichtet werden. Verwiesen wird auf eine zusammenfassende Darstellung von Anne-Christin Kunstmann (2010: 31 ff.). Eine weitere Einschränkung betrifft die Diskursethik von Jürgen Habermas (1981). Sozialwissenschaftliche Diskursanalysen haben nicht zum Ziel, Idealbedingungen für Argumentationsprozesse zu finden. Vielmehr stehen in der sozialwissenschaftlichen Diskursanalyse institutionelle Regulierungen von Aussagepraktiken und deren wirklichkeitskonstituierende, performative Macht im Zentrum des Interesses. Selbstverständlich ist die Habermassche Diskursethik mit ihren Dimensionen, wie z. B. Anerkennung und Aushandlung, Gerechtigkeit und Gegenseitigkeit sowie Lebenswelt, von hoher Relevanz für die Supervision.

Keller benennt zwei Absichten der Konzeption der WDA. Zum einen bestehe diese darin, dass sich sozialwissenschaftliche Diskursforschung mit Phänomenen und Fragestellungen befasst, die zum Bereich der Wissenssoziologie gehören. Auf diesem Weg eröffneten sich neue Perspektiven und Gegenstandsbereiche für die hermeneutische Wissenssoziologie. Zum anderen biete sich durch die Anknüpfung der Diskursforschung an die im interpretativen Paradigma entwickelten Methoden ein Zugang zur qualitativen Sozialforschung für die WDA (vgl. ebd. 2011a: 13, 2011b: 59).

Die Zusammenführung der beiden Theorietraditionen in seinem Konzept der WDA erachtet er als notwendig und ertragreich. Biete die „Hermeneutische Wissenssoziologie“ (vgl. u. a. Hitzler/Honer 1997, Hitzler/Reichert/Schröder 1999, Schröder 1994, 1997) eine Theorie der gesellschaftlichen Wissensproduktion, der subjektiven Wissensaneignung und der Stabilisierung von Wissensvorräten durch Institutionen, ermögliche das interpretative Paradigma eine Wiedereinführung der Kategorien der Akteure und ihrer Handlungen in die Diskursanalyse (vgl. Keller 2011b: 59). Für die WDA betont der Autor die Bedeutung der bei Foucault angelegten handlungstheoretischen Elemente. Foucault habe spezifische Akteurskategorien als Voraussetzung für „ein soziologisch plausibles Verständnis

des Verhältnisses von Diskursen und diskursiven Ereignissen, von Diskursen als strukturierenden und strukturierten Strukturen“ (ebd. 2011a: 150) entwickelt. „Akteure formulieren die kommunizierten Beiträge, aus denen sich Diskurse aufbauen; sie orientieren sich dabei in ihren (diskursiven) Praktiken an den verfügbaren Ressourcen sowie den Regeln der jeweiligen Diskursfelder“ (ebd. 2011b: 59, Herv. im Original).

Mit Bezug auf Anthony Giddens (1992) Konzept der „Dualität von Struktur“ beschreibt Keller den Zusammenhang zwischen dem einzelnen Diskursereignis und dem Gesamtdiskurs als „Aktualisierung, Reproduktion“ (Keller 2011b: 61). Bourdieus (1993) Terminologie aufgreifend, formuliert Keller eine derartige Struktur als „zugleich strukturiert – also Ergebnis vergangener Prozesse der ‚Strukturbildung‘ – und strukturierend im Hinblick auf die Spielräume zukünftiger diskursiver Ereignisse“ (vgl. Keller 2011b: 59).

Die WDA vollzieht schrittweise eine Reflexion über Prozesse des Verstehens und der interpretativ-hermeneutischen Erschließung qualitativer Daten in Form einer Suchbewegung. Sie bietet die Möglichkeit, unterschiedliche Dimensionen gesellschaftlicher Wissensprozesse zu rekonstruieren und zu analysieren. Hierbei werden neben Feldern der Bedeutungsproduktion weitere Dimensionen der Rekonstruktion miteinbezogen, wie die Dimension der Handlungspraktiken, ihrer jeweiligen institutionellen und materiellen Kontexte mitsamt ihren gesellschaftlichen Folgen. Erkenntnisse, die sich im Verlauf der Analyse aus den einzelnen Kapiteln ableiten, sind als vorläufige und provisorische Ergebnisse der Diskursanalyse zu verstehen. Erste Interpretationen werden offengehalten. Sie sind notwendigerweise zirkulär. Erst, wenn sie auf der Ebene generalisierter Schlussfolgerungen aufeinander bezogen werden können, kann ein Aussagesystem verdeutlicht werden (vgl. ebd.). Es geht um eine analytisch genaue Zerlegung von Aussageereignissen und ihrer hermeneutisch reflektierten und kontrollierten Interpretation. Deutungshypothesen werden entwickelt mittels abduktiver Schlüsse. Mittel dabei ist die Bildung erklärender Hypothesen, Ideen, Geistesblitze, Einfälle, die aus der Auseinandersetzung mit dem jeweiligen Datenmaterial entstehen (vgl. ebd.: 76f.). Stets sind die Interpretationen zu begründen, nachvollziehbar zu machen. Deshalb bietet sich für die Feinanalyse die wissenssoziologisch-rekonstruktive Hermeneutik an, wie z. B. die dokumentarische Methode der Interpretation, die objektive Hermeneutik, die Formen der Deutungsmusteranalyse.

Nachfolgend wird ein Überblick über die einzelnen Schritte der im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit vollzogenen Analyse gegeben. Einstieg für die Untersuchung bildete die Festlegung des zu untersuchenden Wissens- bzw. Diskursfeldes.

### 3.3 Ablauf der Analyse

#### Erster Schritt der Analyse: Erstellen des Datenkorpus und Analyse der Form und des Inhalts von Äußerungen

##### Erstellen des Datenkorpus

Für das Forschungsprojekt wurde ein Datenkorpus zusammengestellt, der sich aus unterschiedlichen Datenquellen ergibt: Neben Zeitschriftenbeiträgen aus supervisorischen Fachzeitschriften und einzelnen Buchbeiträgen wurde der innerverbandliche Diskurs in der DGSv in die Analyse einbezogen. Interviewaussagen von Expert\*innen, die im Rahmen der Explorationsphase des Forschungsprojektes eingeholt wurden, werden als zusätzliche Belege angeführt.

Die Breite bzw. der Umfang des untersuchten Datenmaterials liegt im Forschungsprozess selbst begründet. So wurden beispielsweise erst durch Äußerungen einzelner Expert\*innen im Interview Prozess, Umfang, Möglichkeiten und Grenzen des innerverbandlich in der DGSv geführten Diskurses um eine Implementierung von Gender-Mainstreaming in den Verband und in die Supervision als eine zusätzliche, relevante Datenquelle für das Forschungsprojekt erkennbar. Aus den Beiträgen in den Fachzeitschriften ließ sich dies nur indirekt schließen, indem dieser Prozess nicht thematisiert und damit als eine thematische Lücke erkennbar wurde. Die Interviews wurden als zusätzliches Datenmaterial einer Analyse unterzogen, da auch mittels deren Analyse Aspekte eruiert werden konnten, die in den Publikationen eine thematische Leerstelle bilden.

##### *Fachpublikationen*

Der Datenkorpus besteht aus Fachveröffentlichungen zu dem Thema „Supervision/Coaching und geschlechterspezifische Aspekte“, die in Fachzeitschriften für arbeitsbezogene Beratung in der Bundesrepublik erschienen sind.

Die Festlegung des zu untersuchenden Diskursfeldes erfolgte damit über ein institutionelles Setting, das der wissenschaftlichen Spezialarena der arbeitsbezogenen Beratung in der Bundesrepublik. Die Sprecherpositionen und somit die Teilnahme an dem wissenschaftlichen Diskurs sind bei diesen Publikationen klar durch Ausbildung und Qualifikationskriterien bestimmt, wie z. B. einen Hochschulabschluss, eine aufgenommene oder abgeschlossene Supervisions- bzw. Coachingweiterbildung.<sup>93</sup> Die Beiträge treffen durch ihre Veröffentlichung in

---

93 Nicht veröffentlichte Masterthesen und Diplomarbeiten haben keine Berücksichtigung in der vorliegenden Arbeit gefunden. Diese weisen einen zu niedrigen Evidenzgrad auf, erscheinen in nicht hinreichend wissenschaftlichen Formaten, die keine ausreichenden Rückschlüsse auf die Empirie zulassen. Zu beachten ist, dass diese Kategorisierung auch für einzelne der Publikationen des Datenkorpus (als Narrative verstanden) gilt.

Fachzeitschriften für Supervision und Coaching auf eine breite Leserschaft und bieten einen Zugang zu der Thematik auch für Leser\*innen, die sich weniger oder gar nicht mit der supervisorischen Forschung befassen. Sie sind einer praxeologischen Ebene zuzuordnen. Forschungsmethodisch sind sie unter das Dach des Narrativs<sup>94</sup> zu fassen. Die Beiträge folgen nicht zwingend einer Forschungslogik, sondern sie sind als subjektiv, hypothesenbildend zu charakterisieren. Dennoch dienen sie als hermeneutischer Zugang zum Verstehen.

Der überwiegende Teil der in der vorliegenden Arbeit untersuchten Publikationen erfolgt mit Literaturbezug und ist theoriegeleitet. Thematische Ausgangslage der Texte bilden Problemstellungen in der Gesellschaft im Hinblick auf die Geschlechterfrage. Diese spiegeln sich auf den verschiedenen Ebenen des supervisorischen Arbeits- und Beziehungsraumes wider. Geschlecht wird hier überwiegend als Problem und als Möglichkeit bei der Beratung von Frauen thematisiert. Fall-Prozessdarstellungen dienen wie Erfahrungsberichte zumeist der Reflexion und der argumentativen Verstärkung sowie zur Illustration rezipierter Theorieinhalte, die die Erforderlichkeit und den Gewinn einer gendersensiblen Perspektive in der Supervision aufzeigen. Zudem werden sie zur Vorstellung und Begründung spezieller Methoden verwendet.

Die Auswahl der Beiträge für die Untersuchung erfolgte über den Titel der jeweiligen Publikation, der einen Hinweis auf die Thematisierung geschlechterrelevanter Aspekte gab. Eine Einschränkung des Untersuchungszeitraumes erfolgte durch das Erscheinen des ersten Beitrages zur Geschlechterthematik (Edding 1979) und eines aktuellen Beitrages (Teunissen/Budavari 2021) zum Zeitpunkt des Abschlusses der vorliegenden Untersuchung im Jahr 2021.

In den vier im deutschsprachigen Raum führenden Fachzeitschriften für Supervision und Coaching sind seit dem Jahr 1985 (Hege 1985) Aufsätze erschienen, die geschlechtsspezifische Aspekte in Beratung/Supervision/Coaching/Therapie einbeziehen und die Erforderlichkeit der Berücksichtigung der Dimension Gender aufzeigen. Die Fachzeitschriften wurden zwischen den Jahren 1982 und 1998 gegründet. Zu ihnen gehören die Fachzeitschrift „Supervision. Mensch Arbeit Organisation“ (erscheint seit 1982 zweimal jährlich, ab 2000 viermal jährlich),

---

94 In den Sozialwissenschaften wird seit den 1990er Jahren unter einem Narrativ eine sinnstiftende Erzählung oder ein Erzählmuster verstanden. Diese/s nimmt Einfluss auf die Art und Weise, wie die Umwelt wahrgenommen wird. Die Form der Darstellung ist entscheidend dafür, wie der erzählte Inhalt verstanden wird, und was er bei der Hörerschaft bewirkt. Narrationen sind historisch-prozesshaft und damit wandelbar und bezogen auf ein spezifisches Kulturareal zu verstehen. In diesem Sinne sind Narrative keine beliebigen Geschichten, sondern etablierte Erzählungen, die mit einer Legitimität versehen sind. Weltdeutungen und sozialen Praktiken wird mittels Narrationen Kohärenz, Bedeutung und qua Wiederholung eine gewisse Regelmäßigkeit verliehen. Narrative sind nicht von einem Wahrheitsgehalt getrieben, sondern von Vereinfachungen und Emotionen, die ein gemeinsames Bild bei den Zuhörenden erzeugen (vgl. Viehöver 2001).

Fachzeitschrift „Forum Supervision“<sup>95</sup> (erscheint seit 1993 zweimal jährlich), Fachzeitschrift „Organisationsberatung-Supervision-Coaching“<sup>96</sup> (OSC, erscheint seit 1994 viermal jährlich) und die Fachzeitschrift „Freie Assoziation. Das Unbewusste in Organisationen und Kultur“ (Freie Assoziation, erscheint seit 1998 drei- bis viermal und seit 2015 zweimal jährlich). Die Fachzeitschriften unterscheiden sich im Hinblick auf ihre theoretische Herleitung, ihre wissenschaftstheoretische Ausrichtung, ihre vorrangigen Perspektiven und ihre Konzeption. Jede der Zeitschriften repräsentiert ein spezifisches Modell arbeitsbezogener Beratung. Dadurch werden jeweilig eine bestimmte Leserschaft, bestimmte Fachdisziplinen und Beratungsfelder angesprochen.<sup>97</sup>

Der erste Beitrag zum Thema Geschlecht (Edding 1979) erschien im deutschsprachigen Raum (jedoch) in der Fachzeitschrift „Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für angewandte Organisationspsychologie“ (GIO, sie erscheint seit 1970 viermal im Jahr)<sup>98</sup>.

Neben den vier in der Bundesrepublik führenden Fachzeitschriften und der „GIO“ wurden Beiträge aus weiteren Fachzeitschriften in den Datenkorpus aufgenommen, wie die „Gruppenanalyse. Zeitschrift für gruppenanalytische Psychotherapie, Beratung und Supervision“ (erscheint seit 1991 zweimal im Jahr), die Online-Zeitschrift „Integrative Supervision“ (seit 2001 werden Artikel und Beiträge in Form von nummerierten Einzeltexten mit Laufnummer pro Jahrgang veröffentlicht), die Fachzeitschrift „Transformationen. Pastoralpsychologische Werkstattberichte“ (erscheint seit 2001 in Form einer Schriftenreihe, die einzelnen Hefte sind fortlaufend, nicht jahrgangsweise, nummeriert), die Schriftenreihe „kassel university press, Positionen – Beiträge zur Beratung in der Arbeitswelt“ (seit 2008 zwei- bis viermal im Jahr) und die Online-Zeitschrift „e-beratungsjournal.net“ (seit 2005, erscheint zweimal pro Jahr).

Explizit therapeutisch ausgewiesene Beiträge zum Thema der Geschlechterperspektive wurden nicht in den Datenkorpus mit aufgenommen. Ein Übergang von beraterischen zu therapeutischen Schwerpunktsetzungen ergibt sich

---

95 Seit 2013 wird die Fachzeitschrift als „Bielefelder Onlinezeitschrift für Beratungswissenschaft und Supervision“ geführt.

96 1994 wurde die Fachzeitschrift mit dem Titel „Organisationsberatung – Supervision – Clinical Management (OSC)“ an der Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit in Hückeswagen gegründet. Aufgrund einer Fusion der Verlegerschaft wird sie seit 2004 als „Organisationsberatung – Supervision – Coaching“ herausgegeben.

97 Frank Austermann (2019b: 60, Abb. 34) hat eine Typologie von Modellen arbeitsweltbezogener Beratung erstellt. Austermanns Differenzierung zeigt prägnant unterschiedliche Strömungen in der Entwicklung und Praxis arbeitsbezogener Beratung auf. Jeweilig werden von ihm Verbindungen der verschiedenen Orientierungen zu der konzeptionellen und inhaltlichen Ausrichtung der Fachzeitschriften gezogen.

98 Die Fachzeitschrift geht auf die seit 1970 erscheinende Zeitschrift „Gruppendynamik und Organisationsberatung: Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie“ zurück. Seit dem Jahr 2000 erscheint sie unter dem o. a. neuen Namen.



dennoch innerhalb des erstellten Datenkorpus dadurch, dass Fachzeitschriften wie die „Gruppenanalyse. Zeitschrift für gruppenanalytische Psychotherapie, Beratung und Supervision“ (sie erscheint seit 1991 zweimal im Jahr) und die „Freie Assoziation. Das Unbewusste in Organisationen und Kultur“ sich an eine Leserschaft richten, die im therapeutischen als auch im arbeitsbezogenen, nicht therapeutisch-beratenden Kontext beruflich tätig ist.<sup>99</sup> Die Fachzeitschriften beziehen damit Leser\*innen ohne therapeutische Expertise mit ein. Internationale Veröffentlichungen finden im Rahmen der vorliegenden Untersuchung lediglich als zusätzliches Datenmaterial Berücksichtigung.

Zusätzlich zu den Publikationen aus den Fachzeitschriften wurden Beiträge aus dem „Handbuch der Supervision“ (Pühl u. a. 1992, 1999, 2017, Hrsg.) in die Analyse mit aufgenommen, weil es sich bei dem Herausgeberband um ein über die Jahrzehnte, mit einem sich teilweise verändernden Inhalt verbreitetes Grundlagenwerk, verstehen lässt. Außerdem wurden Aufsätze aus der Anthologie „Geschlechtersensible Beratung und Supervision“ (Gröning/Kunstmann/Neumann 2015, Hrsg.), mittels derer Geschlechterwissen als ein wichtiges Wissenssystem für die Supervision für verschiedene Felder der Supervision belegt wird, in den Datenkorpus einbezogen. Die Auswahl ist damit zu begründen, dass das Buch einen wegweisenden Beitrag zur Systematisierung von genderreflexiven Beratungsansätzen und -konzepten bietet, in ihm die bisher geführte wissenschaftliche Diskussion der Geschlechterperspektive in der Beratung dargestellt und ein reflektierter und empathischer Wissenschafts- und Beratungsbegriff für die geschlechterreflexive Beratung und Supervision vorgeschlagen wird.<sup>100</sup>

Für die vorliegende Arbeit wurden insgesamt 161 Publikationen aus den Fachzeitschriften, inklusive der 14 Editorials der Ausgaben der Fachzeitschriften, die die Geschlechterthematik als Themenschwerpunkt<sup>101</sup> setzen und die bereits für

---

99 Das für den therapeutischen und gruppenanalytischen Kontext Erforschte und Erkannte bezüglich geschlechterrelevanter Themen gilt für die Verfasserin, trotz aller Unterschiede, was das Setting, die Zielsetzung und die Motivation angeht, in gleichem Maße für die supervisorische Situation.

100 Die Beiträge des Werkstattbuches „Gender und Beratung. Auf dem Weg zu mehr Geschlechtergerechtigkeit in Organisationen“ (Möller/Müller-Kalkstein 2014) ist dem Forschungsstand zugeordnet worden, da in ihm das Forschungsprojekt „GEMAINSAM“ und dessen Forschungsergebnisse vorgestellt werden.

101 Folgende Schwerpunktheft sind erschienen: Fachzeitschrift „Supervision“: „Frauen in der Supervision“ (1991, 6. Jg., H. 20), Gender-Perspektiven in der Supervision (2005, 20. Jg., H. 2); Fachzeitschrift „Forum Supervision“ (1995, 3. Jg., H. 5); Fachzeitschrift „OSC“: „Zur Beratung von Frauen in der Arbeitswelt“ (1998, H. 1), „Die Beratung von Männern im Beruf“ (1999, H. 2), thematischer Schwerpunkt: Unterstützung von Frauen als (Nachwuchs-) Führungskräfte durch arbeitsbezogene Beratung ohne Benennung im Titel (2001, H. 2; 2008, H. 4; 2011, H. 4); Fachzeitschrift „Freie Assoziation“ (2011, H. 3 u. 4); Fachzeitschrift „Gruppendynamik“, „GIO“: „Frauen in der Wissenschaft“ (1987, H. 3), „Gruppe und Geschlechterproblematik“ (1997, H. 1), „Lernen für eine neue Männlichkeit“ (1998, H. 2), „Geschlechtergerechtigkeit“ (2011, H. 2), „Führung: Kontext- und genderspezifische Bedingungsanalysen und die Entwicklung von



die Untersuchung relevante Äußerungen beinhalten, ausgewertet. Die Editorials wurden als Texte quantitativ und qualitativ zusätzlich zu den Aufsätzen in den Datenkorpus miteinbezogen, da auch in ihnen grundsätzliche Äußerungen zur Geschlechterperspektive in der arbeitsbezogenen Beratung getroffen werden. In die Analyse miteinbezogen wurden außerdem 23 Buchbeiträge aus den oben benannten Publikationen.

### *Rekonstruktion eines Ereignisses und Einbezug gesellschaftlicher Diskursverhältnisse*

Ein Ereignis bildete ein eigenständiges Feld der Datenerhebung, das einer detaillierten Rekonstruktion unterzogen wurde: Die Implementierungsversuche von Gender-Mainstreaming in die Supervision und in die DGsv als Institution. Zur Rekonstruktion des innerverbandlichen Diskurses wurden Beiträge aus der Verbandszeitschrift „DGsv-aktuell“, unveröffentlichte Protokolle der Projektgruppe „Genderperspektiven in der Supervision“ und der später einberufenen Kommission „Gender Mainstreaming in der Supervision“ in die Analyse als zusätzliches Material miteinbezogen. Die Verbandszeitschrift „Journal Supervision“, die im Jahr 2011 die „DGsv-aktuell“ ablöste, wurde bezüglich themenrelevanter Publikationen gesichtet.

Bei der vorliegenden Analyse erfolgte eine Begrenzung auf die in der Verbandszeitschrift der DGsv erschienenen Publikationen. Die DGsv ist mit ihrem Gründungsdatum im Jahr 1989 der älteste und im Hinblick auf seine Mitgliederzahl (4469 natürliche Mitglieder, Angabe DGsv-Geschäftsstelle 16.12.2021) einer der größten Berufs- und Fachverbände für Supervision und Coaching in der Bundesrepublik.<sup>102</sup> Beiträge aus Mitgliederzeitschriften anderer Berufs- und Fachverbände für arbeitsbezogene Beratung wurden nicht eruiert.

---

Fördermodellen“ (2012, H. 1), „Aufstiegskompetenz von Frauen: Mikropolitische Strategien im Zusammenhang mit weiblichen Karrieremöglichkeiten“ (2012, H. 2), „Geschlechterstereotype Einstellungen zu Fächern und Berufen – die Rolle der Kommunikation und Interaktion“ (2014, H. 4); Onlinezeitschrift „Integrative Supervision“: „Genderintegrität als neues Leitparadigma für Supervision, Coaching, Therapie in vielfältigen Kontexten – ein ko-reflexiver Beitrag zu ‚Genderkompetenz‘“ (2014).

102 Neben der DGsv gibt es weitere Berufs- und Fachverbände für Supervision und Coaching, die eigene Weiterbildungs-Curricula zur Supervisorin/zum Supervisor anbieten wie beispielsweise den „Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen“ (BDP) (Gründung 1946, 11000 Mitglieder), die „Gesellschaft für wissenschaftliche Gesprächspsychotherapie e.V.“ (GwG) (G. 1996, 2000 M.), die „Deutsche Gesellschaft für Verhaltenstherapie e.V.“ (DGVT) (G. 1968, 9000 M.); die „Deutsche Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie“ (DGST) (G. 2000, 7000 M.), Verbände für Coaching wie der „Deutsche Fachverband Coaching“ (DFC) (G. 2009, 700 M.), die „Deutsche Gesellschaft für Coaching e.V.“ (DGfC) (G. 2002, 540 M.) und der „Deutsche Bundesverband Coaching e.V.“ (DBVC) (G. 2004, 468 M.) [Stand: 08.04.2020].

Im Weiteren wurde die Frage nach den gesellschaftlichen Diskursverhältnissen als Definitions- und Machtverhältnisse gestellt. Es erfolgte eine Analyse der Kontexte und Situationen der Diskursproduktion sowie des Verhältnisses von Diskursen, Ereignissen und unterschiedlichsten sozialen Praktiken – also Ebenen im *Außerhalb* des Textkorpus. Diese sind als eigenständige Felder der Datenerhebung zu betrachten. Sie bilden Randbedingungen der Interpretationen, genauso wie anschließende Fragen nach den gesellschaftlichen Diskursverhältnissen als Definitions- und Machtverhältnisse (vgl. Keller 2011b: 69). Die historisch gesellschaftspolitische und wirtschaftliche Situation in Deutschland, Transformationen (gendergebundener) Arbeitsverhältnisse, Entwicklungslinien und Konjunkturen der Supervision, Genderdiskurse, Erkenntnisse aus der Frauen- und Geschlechterforschung und weiteren Disziplinen aus den Sozialwissenschaften wurden in die Untersuchung miteinbezogen. Denn: „Diskurse stehen immer in einem interdiskursiven Kontext und Bezug zu historischen synchronen und diachronen Diskursformationen“ (ebd.: 78).

Daran anschließend erfolgte die adäquate Bestimmung der Untersuchungsgrößen, deren diskurstheoretischen Konzeption und die adäquaten Datenerhebungs- und Auswertungsverfahren.

### *Expert\*inneninterviews*

Ausgehend von dieser Fragestellung wurde zur Exploration des Untersuchungsgegenstandes und des Untersuchungsfeldes zu Beginn des Forschungsprojektes zusätzliches Expertenwissen ermittelt. Es wurden sechs Expert\*inneninterviews (Hege 2017, Klinkhammer 2017, Möller 2017, Rohr 2017, Enke 2018, Raschke 2018) durchgeführt. Das Experteninterview ist als qualitative Erhebungsmethode eine besondere Form des Leitfadeninterviews. Vorteil eines problemzentrierten Leitfadeninterviews ist, dass es keine Antwortvorgaben gibt, sodass aufseiten der befragten Person ein hohes Maß an Gestaltung der Antworten bzw. der Erzählinhalte besteht. Nach Einschätzung des theoretischen Anliegens kann die interviewende Person klärende Nachfragen stellen und mittels eines Fragenkataloges neue Gesichtspunkte aufgreifen (vgl. Gläser/Laudel 2009). Mittels eines Interviewleitfadens wird das Interview durch den/die Interviewer\*in gesteuert, wobei die Reihenfolge der Fragestellungen nicht zwingend einzuhalten ist. Vielmehr können Reihenfolge und Formulierung der Fragen im Gesprächsverlauf auf die befragte Person abgestimmt werden. Die Datenerhebung wird somit sowohl durch die fragende als auch die befragte Person strukturiert. In meiner Rolle als Interviewerin habe ich in der Vorbereitung der Interviews das Problemfeld durch Literatursichtung zunächst vorläufig formuliert. Dieses Vorwissen bildete die Grundlage für die Erstellung des Interviewleitfadens (Anhang 2). Gegenüber der Empirie war dieses Vorwissen von mir offenzuhalten, wodurch eine Verschränkung zwischen bestehendem und zu erhebendem Wissen gegeben war

(vgl. Witzel 1985: 231 ff.). Mein Vorwissen bestand darin, dass der Diskurs um Supervision und Gender einen marginalisierten Diskurs in der Supervision/im Coaching bildet. Trotz dieses Vorwissens lag die Dominanz der Bedeutungssysteme bei der jeweilig interviewten Person. Durch die flexible Durchführung der Interviews und durch das Prinzip der Offenheit, das durch eine Zurückhaltung meines theoretischen Vorwissens gekennzeichnet war, konnten Relevanzsysteme der Interviewten und noch nicht bekannte Sachverhalte erhoben werden (vgl. Lamnek 1995: 51 ff.).

Zu Beginn des Gespräches habe ich die Interviewpartner\*innen gebeten, mir zu berichten, wie aus Ihrer Sicht der Diskurs um Gender in der Supervision geführt wurde. Erzählstimulus bildete die Frage: „Wann tauchte der spezifische Diskurs um ‚Gender‘ im Feld der Supervision auf?“ Weitere Leitfragen des Interviews waren: „Welche Inhalte wurden im Zusammenhang mit der Genderthematik im supervisorischen Diskurs und Diskurs des Coachings thematisch aufgegriffen? Von wem wurde die Geschlechterthematik in der Szene der Supervision/des Coachings thematisch eingeführt? Von wem und in welcher Form wurde das Thema aufgegriffen und weiterverfolgt? Wie wurde auf das Engagement, das die Interviewten selbst für einen Einbezug der Dimension Gender in die Supervision/das Coaching zeigten und zeigen, in der Fachcommunity reagiert? Gab es Widerspruch/Abwehr? Wenn ja, wie wurde dies geäußert? Wie wurde damit umgegangen? Welche Konsequenzen ergaben sich daraus für die Berücksichtigung der Dimension Gender in der Supervision und im Coaching? Welche Rolle spielte bei diesen Prozessen die DGsv? Ist die Geschlechterthematik aus Sicht der Interviewten ausreichend in die Supervisions- und Coachingweiterbildungen implementiert?“

Die Gesprächsdauer lag zwischen 45 und 90 Minuten. Die Äußerungen der Interviewpartner\*innen (Hege 2017, Klinkhammer 2017, Möller 2017, Rohr 2017, Enke 2018) wurden tontechnisch mitgeschnitten, anschließend transkribiert (Transkription einzelner Erzählabschnitte bei Rohr 2017). Von einem Gespräch (Raschke 2018) wurde ein Gedächtnisprotokoll angefertigt. Einzelne Äußerungen aus den Interviews wurden kritisch-reflektiert mit in den Datenkorpus aufgenommen. Die Auswahl der Interviewpartner\*innen orientierte sich zunächst grundlegend an der gesichteten Fachliteratur. Es wurde kein statistisches Auswahlverfahren angewendet, sondern eine subjektive, sondierte Auswahl mit einer somit begrenzten Aussagekraft vorgenommen. Via personalisierter Mailanfrage wurden zuerst 15 Personen für ein Expert\*inneninterview angefragt, die mehrfach zur Thematik „Supervision/Coaching und Gender“ im supervisorischen Fachdiskurs publiziert hatten, die in diesem Kontext geforscht hatten bzw. forschen, und/oder die sich für eine Berücksichtigung der habituellen Dimension in der Forschung und Praxis der Supervision und des Coachings, auch innerhalb des Berufs- und Fachverbandes der DGsv, engagiert hatten bzw. weiterhin engagieren. Von den angefragten Personen stellten sich sechs für ein Interview

zur Verfügung. Fünf der Interviews wurden in den Räumen der Interviewten oder in Veranstaltungsräumen in Nordrhein-Westfalen durchgeführt. Eines der Interviews wurde telefonisch durchgeführt (Enke 2018).

Außerdem erklärten sich im Prozessverlauf des Forschungsvorhabens zwei Supervisoren zu einem telefonischen Informationsgespräch (Erger 2020, Molling 2020) bereit, die im Rahmen einer Qualifikationsarbeit zu der Geschlechterperspektive in der Supervision geforscht hatten (Erger/Molling 1991). Mit zwei weiteren Fachpersonen (Galander 2019, Class 2019), die maßgeblich im Rahmen innerverbandlicher Projektgruppenarbeit (Class) und im Rahmen von Vorstandarbeit und Kommissionsarbeit (Galander) der DGSv an den Implementierungsversuchen des GM in die Supervision und in die DGSv beteiligt waren, wurde jeweilig ein Informationsgespräch per Telefon (Galander 2019) und persönlich in einem Tagungshaus in Kassel (Class 2019) geführt. Von den Gesprächen wurde ein Gedächtnisprotokoll angefertigt.

Durch Einbezug der Äußerungen der Interviewpartner\*innen zu Positionen, Prozessen, Praktiken und Ereignissen im Untersuchungsbereich wurden neue Daten erzeugt. Als besonderes Merkmal stellte sich bei der Auswertung der Interviews heraus, dass sich Äußerungen der Interviewten zu Aussagen zusammenzuführen ließen, die im Rahmen der Beiträge im Datenkorpus wenig oder gar nicht thematisiert werden. Deshalb bilden die Interviews eine bedeutsame zusätzliche Datenquelle für die Grenzen des Diskurses, d. h. für das im Diskurs *Sagbare* und *Nichtsagbare*, das *Ausgegrenzte*. In der Analyse der Daten wird dem Passungsverhältnis der ausgewählten Daten zueinander und zum anvisierten Feld Rechnung getragen, indem gemachte Äußerungen in Fachpublikationen von Äußerungen der Interviewten unterschieden werden.

Die dargestellte Zusammenstellung und der Umfang des empirischen Materials werden als ausreichend erachtet, um gültige Aussagen über den in der Bundesrepublik spezifisch interessierenden Diskurs zu treffen.

### *Analyse der Form und des Inhalts von Äußerungen*

Nach der Zusammenstellung des Datenkorpus wurde hinterfragt, was von wem in welcher Form zu einem bestimmten Zeitpunkt sagbar war. Dabei wurde berücksichtigt, dass mit der Thematisierung des Sagbaren auch stets das Nicht-Sagbare benannt wird.

Wie in dem methodologischen Teil der vorliegenden Arbeit bereits angeführt, fragt die Diskursanalyse nicht, ob Diskurse die Realität *richtig* wiedergeben, oder diskursive Äußerungen *wahr* sind. Es wird vielmehr danach gefragt, welches Wissen, welche Gegenstände, Zusammenhänge, Eigenschaften, Subjektpositionen usw. durch Diskurse als *wirklich* behauptet werden.

Unter dieser Prämisse wurde untersucht, wie die Gesamtthematik und wie gegebenenfalls Unterthemen aufgegriffen werden. Es wurde eruiert, wie sich

der Diskurs aufbaut und sich im zeitlichen Verlauf stabilisiert oder modifiziert. Anhaltspunkte wurden dafür gesucht, ob diskursive Deutungen Konsequenzen für die Supervision hatten/haben. Als weitere Fragen wurden konkretisiert: Werden thematische Schwerpunkte erkennbar? Welche inhaltlichen Positionen werden vertreten? Lassen sich Bezüge zwischen einzelnen Positionen herstellen? Auf welche argumentativen und interpretativen Muster wird zurückgegriffen? Wiederholen sich ähnliche Äußerungen und verdichten sich damit zu diskursiven Aussagen?

Gleichzeitig wurde die Grenze dessen in den Fokus genommen, was in einem spezifischen diskursiven Rahmen gedacht und geschrieben werden konnte, was publiziert und rezipiert wurde. Es wurde nach impliziten und expliziten Ausschließungen anderer Deutungsmöglichkeiten, Abwertungen konkurrierender Positionen und Bezügen zu weiteren unterstützenden Konzepten gesucht. Diskursive Auseinandersetzungen, Engführungen, Brüche und Widersprüche sowie marginalisierte oder ausgegrenzte Äußerungen, gegebenenfalls auch marginalisierte oder ausgegrenzte Aussagen, wurden eruiert. Es wurde bereits angeführt, dass insbesondere diese Erkenntnisse für die vorliegende Arbeit bedeutsam sind, da hierdurch eine Erweiterung und Überschreitung der diskursiven Ordnung ermöglicht wird.

Da die Ressourcenverteilung eine zentrale Rolle für die Teilnahme am kommunikativen Austausch und für die formulierbaren Inhalte spielt, wurde danach gefragt *wer* legitimer Weise *wo* sprechen darf. Was darf/kann *wie* gesagt werden? Gibt es Diskurskoalitionen?

## **Zweiter Analyseschritt: Auswahl von Daten für die Feinanalyse**

Die sukzessive Auswahl der Daten für die Feinanalyse orientierte sich theoriegeleitet am Konzept des „theoretical sampling“ (Strauss/Corbin 1996: 148 ff., Strauss 1998: 70 ff.). Mittels des Prinzips der minimalen bzw. maximalen Kontrastierung wurden Daten für die Feinanalyse ausgewählt.

Das Kriterium der minimalen Kontrastierung dient einer vollständigen Erfassung eines spezifischen Diskurses als Typus oder bezogen auf ein Teilphänomen. Dafür werden schrittweise vorgehend möglichst ähnliche, sich lediglich geringfügig unterscheidende Texte und Aussagen untersucht, um ihr jeweiliges gemeinsames Grundmuster zu vervollständigen. Das Prinzip der maximalen Kontrastierung zielt auf die Erschließung der Breite des vorhandenen Datenmaterials, indem systematisch Fälle untersucht werden, die möglichst deutlich voneinander abweichen. Durch die Kontrasterfahrung wird zum einen eine Bandbreite des Untersuchungsfeldes gesichert, zum anderen werden Interpretationshypothesen durch eine genaue Charakterisierung einzelner Diskurse analog zur Typenbildung gewonnen. Für die Rekonstruktion unterschiedlicher Diskurse in einem diskursiven Feld können die beiden Kontrastierungsprinzipien zusam-



men eingesetzt werden. Dieser Prozess erfolgt so lange, bis das Datenmaterial erschöpfend analysiert ist, d. h. eine Sättigung der Analyse erfolgt ist, sodass sich im Hinblick auf die Forschungsfrage keine neuen Erkenntnisse gewinnen lassen. Die Verdichtung zu Diskurs-Gestalten wird mittels sukzessiv vorgenommener Einzelanalysen erreicht, die stets durch Phasen der Hypothesenbildung unterbrochen werden. Die Ergebnisse der Feinanalysen werden zu Gesamtaussagen über den Diskurs aggregiert (vgl. Keller 2011b: 113 f.). Diese Analyse bildet den ersten Interpretationshorizont der Untersuchung. Für die Aufbereitung und Darstellung der Ergebnisse aus den Feinanalysen schlägt Keller für die Begriffsbildung das „Konzept des Interpretationsrepertoires“ von Jonathan Potter und Margret Wetherell (Potter/Wetherell 1995) vor. In einem diskursspezifischen Interpretationsrepertoire kann die „Analyse von formalen und rhetorischen Strukturen, Phänomenstrukturen, Deutungsmustern und ihren narrativen Verknüpfungen [...] zusammengefasst werden“ (Keller 2011b: 114). Neben Deutungsmustern beinhaltet das Interpretationsrepertoire also auch Oberflächenstrukturen der Äußerungen. Durch eine „Gesamt-Story line des Diskurses“ (ebd.: 115), „eine Art Meta-Narration“ (ebd.) werden die verschiedenen Bestandteile des Interpretationsrepertoires verknüpft. Die Ergebnisse der Feinanalyse werden im Rahmen eines zweiten Interpretationshorizontes in Beziehung gesetzt zu dem Wissen über gesellschaftliche Prozesse und weitere Kontexte. Fragen der Macht und Hege- monie, der Rolle einzelner Akteure und Ereignisse im Diskurs oder diskursiven Feld werden gestellt (vgl. ebd.).

Dieser weitere Interpretationshorizont erwies sich für die vorliegende Frage- stellung als bedeutsam. Nach dem Figur-Grund-Konzept der Gestaltpsychologie wurden als weitere Diskurse einbezogen: Der (gendergebundene) Wandel der Berufssysteme in quantitativer und qualitativer Hinsicht, der eingebettet ist in die euro- und weltpolitischen sowie weltwirtschaftlichen Bedingungen. Außerdem wurden Diskurse um Gender in dem wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Diskurs, die Entwicklungslinien und Konjunkturen der Supervision, die Diskurse um Geschlechterrollenbilder und Geschlechterarrangements in der Psychoana- lyse und der Sozialen Arbeit berücksichtigt.

Das Forschungsziel der vorliegenden Analyse richtete sich weniger auf die Breite, denn auf die Tiefenschärfe der Rekonstruktion. Deshalb wurden Schlüs- seltexte und Textpassagen ausgewählt, deren Stellenwert aus dem Datenmaterial selbst herausgearbeitet werden konnte. Dabei handelte es sich um Texte oder Textpassagen, die innerhalb des Datenkorpus thematisch/inhaltliche Aspekte aufgreifen, die quantitativ wenig thematisiert werden. Es wurde der Annahme gefolgt, dass insbesondere dieses Datenmaterial, d. h. die Analyse von Aussa- gereignissen und deren Kontexten innerhalb dieses Datenanteiles, Hinweise darauf geben, wieso der Genderdiskurs innerhalb des supervisorischen Diskurses randständig geführt wurde/wird. Zudem erfolgte eine vertiefende Diskurs-Ethno- grafie, d. h. eine detaillierte Rekonstruktion eines einzelnen Diskursereignisses,



indem die Versuche einer Implementierung von Gender-Mainstreaming in die Supervision und die DGSv analysiert wurden.

Bei der Diskursanalyse geht es im Schwerpunkt um Textauswertung. Daher bot sich im Anschluss an die wissenssoziologisch-rekonstruktive Hermeneutik für die Feinanalyse der vorliegenden Arbeit die dokumentarische Methode als Forschungsmethode (u. a. Bohnsack 2007, Bohnsack/Netwig-Gesemann/Nohl 2013, Mannheim 1963) an. Bei dieser wird eine selbstreflexive Haltung seitens der forschenden Person eingenommen. Die Interpretationsangebote des Sozialforschers/der Sozialforscherin werden methodisch nachvollziehbar gestaltet und begründet. Dabei werden selbstverständlich auch formale und kontextbezogene Merkmale von Texten im Rekonstruktionsprozess berücksichtigt (vgl. Keller 2011b: 77 f.). Phasen der Feinanalyse einzelner Daten wechseln ab mit Phasen der Hypothesenbildung, der theoretischen Verdichtung und Präsentation von Zwischenergebnissen, bis schließlich die Untersuchung als beendet gilt.

### **Dritter Analyseschritt: Von der Feinanalyse zum Gesamtergebnis**

Im dritten Analyseschritt erfolgte eine Interpretation und Präsentation der Untersuchungsergebnisse, was den thematischen Schwerpunkt der vorliegenden Forschungsarbeit bildet.

Diskursforschung ist Interpretationsarbeit. Es werden Deutungshypothesen erstellt, abduktive Schlüsse gezogen. Ideen, Einfälle, die aus der Auseinandersetzung mit dem jeweiligen Datenmaterial entstehen, sind dabei zu nutzen. In diesem Prozess ist die Nachvollziehbarkeit der jeweiligen Interpretationsschritte zu gewährleisten. Zu Fragen der Validität und Reliabilität der Analyseergebnisse schreibt Keller, dass diese „wie in der gesamten qualitativen Sozialforschung, schwer zu beurteilen und in der strengen Form der quantitativen Sozialforschung sicherlich auch nicht als Maßstäbe angemessen [sind]“ (Keller 2011b: 115). Abgemildert könne dieses Problem durch Darstellung einzelner Analyseverfahren an einzelnen Aussageeinheiten werden, um den Prozess der Analyse nachvollziehbar zu machen. Dieses Vorgehen verbleibe jedoch auf der Stufe der Illustration, denn der gesamte Rekonstruktionsprozess ließe sich mit seinen Untersuchungsphasen der Ideengenerierung, des abduktiven Schlussfolgerns sowie der Hypothesenbildung und -prüfung nicht in Gänze abbilden (vgl. ebd.: 117). Als kein ausschließlich die Diskursforschung betreffendes Problem schließt Keller: „Letztlich wird die mehr oder weniger erfolgreich vermittelte Glaubwürdigkeit und Aufrichtigkeit der ForscherInnen die Rezeption einer Untersuchung beeinflussen“ (ebd., Herv. im Original). Diese von Keller benannten Prämissen gelten damit auch für die vorliegende Arbeit.

Zudem wurden im Forschungsprozess von der Verfasserin der Studie der Einfluss der eigenen Identifikation mit einem Geschlecht, die eigenen geschlechtlichen Zuschreibungen und auch die seitens anderer Personen an sie kritisch

reflektiert. Auch den Einfluss ihrer eigenen professionellen Verortung als Supervisorin unterzog sie einer kritischen Reflexion.

### *Grenzen der Untersuchung*

Machtressourcen wie ökonomisches, kulturelles, soziales und symbolisches Kapital spielen eine bedeutende Rolle für die Verbreitung eines Diskurses und das Zusammenspiel der daran beteiligten Akteure und deren Außenwirkungen. Machtressourcen sind hierbei als interaktives Phänomen zu verstehen, die einen diskursinternen Ursprung haben, zugleich aber auch die Konfiguration von Diskursen, Sprecher\*innen und Publikum konstituieren. Zu diskursinternen Strukturierungen und Hierarchiebildungen für ein öffentliches Wirken gehören z. B. das öffentliche Ansehen bestimmbarer Akteure (Rollenträger\*innen) oder ein Verbandssprecherposten. Außerdem ist in die Analyse mit einzubeziehen, dass sich Diskurse an potenzielle Adressat\*innen richten und diese in spezifischer Weise konfigurieren. Identitätsmarkierungen in Gestalt von Differenzbildung können erfolgen, indem z. B. der Abgrenzung von einem positiv besetzten „wir“ (vgl. Keller 2011b: 73 f.) gegenüber einem negativ besetzten „die anderen“ (vgl. ebd.) erfolgt.

Im Hinblick auf die Supervisionsforschung sind in diesem Zusammenhang die deutsch-sprachigen Supervisionsforschungszentren anzuführen. Dazu gehören die Forschenden am „Psychologischen Institut der Universität Kassel“ unter Leitung von Heidi Möller. In Kassel hat sich der Schwerpunkt der Forschung und Publikationstätigkeit von Supervision auf Coaching verlagert.<sup>103</sup> Um das Verfahren der Integrativen Supervision besteht eine weitere Gruppe deutschsprachiger Supervisionsforschung. Darüber hinaus werden Forschungen in Deutschland und Österreich, aber auch in der Schweiz und in Norwegen betrieben, wie etwa umfangreiche Multicenter-Felderhebungen der Autor\*innengruppen um Hilarion G. Petzold.<sup>104</sup>

Zudem sind die unterschiedlichen Konzepte und Verständnisse von Supervision und verschiedene Forschungsparadigmen bei dieser Betrachtung zu berücksichtigen.<sup>105</sup> Die Fachzeitschriften stehen in direkter Verbindung mit den

---

103 Zu Supervisions- und Coaching-Themen werden seit 2008 empirische Untersuchungen in der Reihe „kassel university press, Positionen – Beiträge zur Beratung in der Arbeitswelt“ publiziert.

104 Die Forschungen sind abrufbar unter der open access Zeitschrift Supervision. Auch sind sie als Masterarbeiten zum Studiengang Supervision unter dem Bibliothekssystem des Departments für Psychotherapie und biopsychosoziale Gesundheit der Donau Universität Krems zu finden.

105 Es gibt eine Vielzahl an Beratungsformaten in der Arbeitswelt, die sich hinsichtlich ihrer wissenschaftstheoretischen Ausrichtung, ihrer Zielorientierung und damit in ihrer professionellen (ethischen) Haltung und Methodik unterscheiden (vgl. Petzold et al. 2003, Schigl et al. 2020a, Austermann 2018). Bereits bei der Sichtung der Definitionen von Supervision ist festzustellen, dass in Veröffentlichungen verschiedene Definitionen und Beschreibungen von Supervision dargelegt werden, die sich je nach Beratungsverständnis der Vertreter\*innen und den Anwendungsfeldern der Supervision unterscheiden (u. a. Berker 1988, Conrad/Pühl

unterschiedlichen Ansätzen arbeitsbezogener Beratung. Die Auflagenhöhe sowie die Gesamtzahl der Publikationen der jeweiligen Fachzeitschrift seit Gründung als Vergleichsgröße zu der Anzahl der Publikationen zur Geschlechterthematik kann an dieser Stelle keine Berücksichtigung finden. Diese Auslassung erscheint als vertretbar, weil bereits aus der Zählung von 161 eruierten Zeitschriftenbeiträgen zuzüglich 23 Buchbeiträgen aus Herausgeber\*innenbänden hervorgeht, dass es sich bei dem Genderdiskurs innerhalb des supervisorischen Diskurses um einen marginalen handeln muss. Zur Absicherung dieser Annahme wurden die berücksichtigten Fachzeitschriften seit ihren jeweiligen Ersterscheinungsdaten, ihrer pro Jahr herausgegebenen Exemplare sowie die pro Heft publizierten Artikel quantitativ grob überschlagen.

Die DGsv verfügt als größter Berufs- und Fachverband für Supervision und Coaching in Deutschland ebenfalls über eine spezifische Aussagekraft und Machtressourcen, um den fachlichen und berufspolitischen Diskurs der Supervision und des Coachings zu gestalten. Personen, die sich in verantwortlichen Positionen der DGsv befanden und befinden, verfügen über einen gewissen Prominent\*innenstatus im o. a. Sinne. Zudem werden Ehrenmitgliedschaften und seit 2017 ein Förderpreis für Abschlussarbeiten, der „Cora-Baltussen-Preis“<sup>106</sup>, ver-

---

1985, Conrads 1997, Kadushin 1990, Petzold 1998, Pühl (Hrsg.) 1994a, 1999). Es besteht kein allgemeiner, verbindlicher Konsens hinsichtlich des Supervisionsverständnisses. Die Ursachen dafür werden bei der Rekonstruktion der geschichtlichen Entwicklung der Supervision erkennbar (u. a. Weigand 1990, Belardi 1998, Gaertner 1999, Hausinger 2009). Auf der bei Abschluss der Forschungsarbeit aktuellen Homepage der DGsv (10/2021) werden Supervision und Coaching gemeinsam als Beratung auf Basis von Beziehungsarbeit dargestellt. Supervision und Coaching werden nicht definitorisch unterschieden. Eine Definition von Supervision findet sich unter der Rubrik „Ethische Leitlinien“. Ins Auge fällt dort die Aussage, dass supervisorisches Handeln auf Fachlichkeit und auf „ethischen und wissenschaftlichen Grundlagen“ basiert (ebd.). Eine Heterogenität der Supervisionsansätze haben bereits Petzold und Schigl et al. in ihren umfassenden Forschungen (Petzold et al. 2003, Schigl et al. 2020a) und damit einhergehender Analyse von mehr als 50 Supervisionsdefinitionen festgestellt, sodass aktuell keine generalisierende Aussage über die anvisierte Beratungsmethode und deren Methoden gemacht werden kann. Als ein gemeinsames Merkmal der Definitionen haben sie die Steigerung der Qualität des beruflichen Handelns in der Arbeit mit Menschen festgestellt. „Dieser Optimierungscharakter enthält auch (indirekt) über den Begriff Qualitätssicherung auch [sic!] die Qualitätskontrolle“ (Schigl et al. 2020b: 17). Petzold et al. hinterlegen ein Globalverständnis von Supervision, das für die Mehrzahl der Supervisionsansätze hinreichend konsensfähig sein dürfte. Sie verstehen Supervision daraufhin „als eine moderne Methodologie reflexiver und diskursiver Sozialintervention zur fachlichen Beratung, Begleitung und Weiterbildung von MitarbeiterInnen unterschiedlicher Arbeitsfelder (wenngleich schwerpunktmäßig psychosozialer) und damit als ein Instrument der Qualitätssicherung in der Arbeit mit Menschen (KlientInnen, PatientInnen, Personal). Entsprechend wird eine SupervisorIn gesehen als ‚spezifisch qualifizierte BeraterIn bzw. fachliche BegleiterIn, die aus ‚fachlicher Übersicht‘ und dem ‚Abstand der Außenstehenden‘ in Weiterbildungs- und Unterstützungsfunktion für MitarbeiterInnen in psychosozialen, klinischen und anderen Arbeitsfeldern tätig wird‘ “. (Schigl et al. 2020b: 19f., Herv. im Original)

106 Seit 2018 trägt dieser Förderpreis den Namen „Cora-Baltussen-Preis“.

liehen. Dieses verschafft dem Berufs- und Fachverband eine spezifische Fachöffentlichkeit und den geehrten Personen einen entsprechenden Bekanntheitsgrad.

Auch sind in diesem Zusammenhang die Weiterbildungsstätten sowie die Universitäten und Hochschulen anzuführen, an denen Supervision und Coaching gelehrt werden. Sie verfügen ebenfalls über unterschiedliche Ressourcen sowie differente Machtressourcen qua symbolischen Kapitals. Auch hier spielen die Geschichte der Institutionen, Lehrstühle und einzelne Protagonist\*innen eine zentrale Rolle.

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass sich eigene Biografien, habituelle Prägungen der Autor\*innen und die im Laufe des Lebens neben den geerbten Kapitalien aus der Herkunftsfamilie im Prozess der eigenen biografischen und beruflichen Sozialisation akkumulierten Kapitalien in den Publikationen widerspiegeln. Diese Aspekte nehmen Einfluss auf die Beschreibung und Problematisierung der Geschlechterthematik in der Supervision. Zudem werden die einzelnen Autor\*innen einen jeweilig spezifischen Zugang zu dem Thema gefunden haben.

In der vorliegenden Arbeit können diese Dimensionen lediglich randständig Berücksichtigung finden. Weitere Forschungsdesiderate werden erkennbar.

Teil II

Rekonstruktion und Analyse  
des Diskurses über Geschlecht  
in der Supervision

## 4 Diskurslinien

Bei der Analyse der Beiträge im Datenkorpus wurden drei Diskurslinien in dem Diskurs um Supervision und Gender erkennbar, die sich bereits im Forschungsstand herauskristallisieren ließen.

Die thematische und programmatische Linie *Gerechtigkeit, sozialer Wandel und Umsetzung der Chancengleichheit im Beruf* bildet dabei eine erste übergreifende Linie. Supervision wird hier als Instrument der Umsetzung von sozialen und politischen Reformen im Sinne einer rechtsstaatlich verfassten sozialen und liberalen Demokratie begründet. Unabhängig vom Geschlechterdiskurs lässt sich diese Linie bis in die Anfänge der Supervision in der Bundesrepublik zurückverfolgen und findet sich z. B. explizit bei Leuschner und Weigand (2011). Supervision hat hier einen gesellschaftlichen Auftrag der Umsetzung einer Implementation von sozialen Reformen und gehört nach Friedrich Glasl (1983) zu den reedukativen und persuasiven symbolischen Strategien der Veränderung. Das heißt, dass es in Organisationen und Institutionen reflexive und auf Verständigung bezogene Orte geben muss, die Scheitern von Reformen verhindern helfen und Akteure und Träger befähigen, im Sinne des reflexiven Lernens Reformen umzusetzen.<sup>107</sup>

Diese erste Diskurslinie umfasst ebenso den internen supervisorischen Fachdiskurs, denn wenn Supervision als Instrument der politischen Umsetzung sozialer Reformen verstanden wird, heißt dies, dass Supervision als Wissenssystem diese Prinzipien auf sich selbst und ihre Entwicklung anwenden sollte. Hier ist die berufspolitische Debatte um eine Implementierung von Gender-Mainstreaming in die Supervision und die DGSv als Berufs- und Fachverband angesprochen.

Eine zweite Diskurslinie, die sich aus dem Hauptstrom des supervisorischen Diskurses quasi ableitet, ist: *Supervision als ein funktionales Instrument zur Anpassung an berufliche und betriebliche Modernisierungsanforderungen*. Supervision in diesem Verständnis ist, wie Astrid Schreyögg (2004a: 101 ff.) es prominent ausgeführt hat, ebenfalls ein Instrument, und zwar ein Instrument zur Personalentwicklung. Sie unterstützt Akteure bei der Umsetzung von Strategien, Interessen und hilft beim Aufbau von Marktsubjektivität. Während sich die Vertreter\*innen der ersten Linie Organisationen und deren Akteure implizit als rechtlich handelnd verstehen, Referenzwissenschaft ist hier die Rechtsphilosophie, verstehen Vertreter\*innen der zweiten Linie ihr Supervisi-

---

107 In der Gleichstellungspolitik findet sich dieser Ansatz in einer Dissertation von Uta Krautkrämer-Wagner (1989).



onskonzept vom Betrieb/Unternehmen aus. Referenzwissenschaft hier ist die Wirtschaftswissenschaft.

Beide Diskurslinien markieren eine latente professionspolitische Kontroverse, die die Frage um Supervision als soziales Aufstiegsprojekt und ihre Wurzeln in der Sozialen Arbeit berührt. Mit der Forderung nach Professionalisierung der Supervision gingen nicht nur kritische Reflexionen im Hinblick auf ihre Bedeutung im Kontext sozialer (Dienstleistungs-)Arbeit einher, sondern der Aufstieg in die Beratungsprofessionen, so wie dies z. B. durch den Studiengang in Kassel markiert wurde, zog eine Auseinandersetzung mit den Referenzwissenschaften und den Wissenssystemen der Supervision nach sich.

Hier bilden die Theorien von Pierre Bourdieu, insbesondere sein Habituskonzept (Bourdieu 1993) sowie seine Analysen zu sprachlichen Phänomenen (ebd. [1982] 2015) und zur symbolischen Gewalt (ebd. 1993, 1997), wesentliche Analyseraster. Konkret geht es um Anforderungen, die geltenden sozialen Regeln in den betrieblichen Feldern einzuhalten und gleichzeitig die Positionen von Frauen im Beruf zu verbessern. Diese Spannung zwischen individueller Leistung und kollektiver Förderung/Protektion ist im Begriff der Karriere aufgehoben. Im Rahmen der Debatte um Coaching und Führung, hier mit dem thematischen Fokus auf das Coaching für Frauen als (Nachwuchs-)Führungskräfte, lässt sich sowohl die soziale Abgrenzung in Bezug auf die sich deprofessionalisierenden feminisierten Felder in der klassischen Supervision in untergeordneten sozialen Dienstleistungsberufen aufzeigen als auch die Bewegung des unternehmerischen Diskurses in der Supervision. Den Referenzrahmen bilden soziologische Arbeiten zu dem „Aufstieg der Führungskräfte“ (Boltanski 1990). In diesem Zusammenhang kann die These der Präention bzw. des Präentionsdrucks auf die Supervision belegt werden.

Eine empirisch bedeutsame, weitere Diskurslinie ist die des Geschlechterwissens als Professionswissen. In dieser dritten Linie *Supervision in den sozialen Dienstleistungsberufen – ein Feld, dass nach Supervision mit einem Geschlechterwissenssystem fragt* lassen sich sowohl Stimmen und Positionen zur Forderung nach Genderkompetenz in der Debatte nachweisen als auch methodische und praktische Probleme der konkreten Gestaltung des Beziehungsraumes identifizieren. Der Arbeits- und Beziehungsraum, die Beziehungsgestaltung und das manifeste, psychodynamische sowie latente Beziehungsgeschehen (Übertragungsgeschehen) stehen im Zentrum von Supervision als Profession. Berufe gelten hier als Verlängerungen der Persönlichkeitsstruktur im Sinne der institutionalisierten Abwehr (Mentzos [1988] 2016). Diese dritte Diskurslinie diskutiert den supervisorischen Arbeits- und Beziehungsraum als vergeschlechtlichten Raum und die Entwicklung der sozialen Dienstleistungsarbeit. Stichworte hierzu sind weibliches

Arbeitsvermögen<sup>108</sup>, geistige Mütterlichkeit, Engel der Kranken, verborgene Kultur der Frauen, also ein Reklamieren eines weiblichen Charismas besonders für soziale Dienstleistungsberufe (Gröning 2014c) bis hin zu kritischen Analysen des Helferdilemmas (Schmidbauer [1977] 1992, 1983) und der „Co Madre“ (Nadig 1997) (s. Kapitel 1.3.2). So beschreibt Gröning mögliche Erwartungen an Pflegende als „eine Mischung aus bescheidener, pragmatischer Tüchtigkeit und selbstaubeutender Aufopferung für den Beruf“ (Gröning 2014c: 10).

---

108 Das Konzept des weiblichen Arbeitsvermögens wurde Ende der 1970er Jahre von Elisabeth Beck-Gernsheim (1976) und Ilona Ostner (1978) entwickelt. Es baut auf inhaltliche und erkenntnistheoretische Argumentationslinien des weiblichen Lebenszusammenhangs auf und erfährt in der Frauenforschung im Rahmen sozialisationstheoretischer Erklärungsansätze für die geschlechtsspezifische Segregation des Arbeitsmarktes besondere Bedeutung (vgl. Schmidt-Thomae 2012: 52). In ihrem Modell stellen Beck-Gernsheim und Ostner Beruf und Hausarbeit als jeweils unterschiedliche Arbeitsformen idealtypisch gegenüber. Die Hausarbeit ist unmittelbar an den leiblichen Bedürfnissen orientiert, was auf der subjektiven Seite einem ganzheitlichen, auf konkretem Erfahrungswissen basierenden, naturgegebenen und intuitiven Arbeitsvermögen entspricht. Demgegenüber ist die Berufsarbeit orientiert am Markt, Mehrwert und Rationalisierung, was eine technisch instrumentelle, spezialisierte Qualifizierung erforderlich macht. Der Frau unterstellen die Autorinnen ein spezifisch entwickeltes Arbeitsvermögen. Dieses resultiert aus der historischen Beschränkung von Frauen auf Haus- und Care-Arbeit, aus einer vermeintlichen Naturverbundenheit der Frau sowie aus der Internalisierung von Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungspraxen im Prozess der Sozialisation, die auf die Herstellung und Sicherung privater Reproduktion ausgerichtet ist, wie z. B. Fürsorglichkeit, Bescheidenheit und Hilfsbereitschaft (vgl. Ostner 1978: 189, Wetterer 1992: 16). Somit wird Hausarbeit zur ersten Ausrichtung des weiblichen Arbeitsvermögens. Erwerbstätigkeit wird im Rahmen des weiblichen Lebenszusammenhangs zu einer weniger wichtigen Größe (vgl. Ostner 1978: 197 f.). Außerdem führt dieses Arbeitsvermögen zu einer Schlechterstellung von Frauen im Erwerbsbereich, in dem die Fokussierung auf Personen wenig gefragt ist. Die spezifische Orientierung lässt die Frauen in typische Frauenberufe einmünden und führt dazu, dass sie in hierarchisch höher bewerteten Positionen im Arbeitsfeld unterrepräsentiert sind, in denen das weibliche Arbeitsvermögen weniger verwendbar ist (vgl. Ostner 1991). Die Berufswahl von Frauen beruht nach dem Konzept des weiblichen Arbeitsvermögens weniger auf monetären Interessen, denn auf deren spezifischen Interessen, Erwartungen und Vorstellungen von guten, nützlichen sowie befriedigenden Tätigkeiten an die jeweilige Beschäftigung. Annahme der Autorinnen ist dabei ein inhaltlicher Zusammenhang zwischen den Attributen und Kriterien des Arbeitsvermögens von Frauen und den Anforderungen an Frauenarbeitsplätze (vgl. Gottschall 1995: 137, Gildemeister/Wetterer 1992: 218 f.).

Anfang der 1990er Jahre wurde Kritik an dem Konzept des weiblichen Arbeitsvermögens und weiteren Erklärungsansätzen wie dem Ansatz der doppelten Sozialisation (Knapp 1990) bzw. der doppelten Vergesellschaftung (Becker-Schmidt 1987) geübt. Heute nehmen die Konzepte, aufgrund ihres essentialistischen, reduktionistischen, dichotomisierenden und ideologisierenden Untertones, keinen maßgeblichen Stellenwert mehr in der Geschlechterforschung ein (vgl. Gildemeister/Wetterer 1992: 226, Wetterer 1992: 18 ff., Degele 2005: 16). Allerdings bietet das Konzept des weiblichen Arbeitsvermögens als Erklärungsansatz auch weiterhin einen wichtigen theoretischen Verstehenszugang für die geschlechtsspezifische Segregation des Arbeitsmarktes.

## **4.1 Diskurslinie 1: Gerechtigkeit, sozialer Wandel und Umsetzung der Chancengleichheit im Beruf**

Für diese erste Diskurslinie wird als ein erster Referenzrahmen eine Konjunktur der Kritik und Mündigkeit in der Supervision dargestellt. Als weitere Bezugsrahmen werden eine im Sinne Adrian Gaertners „Einvernahme der Supervision im Psychoboom“ (vgl. Gaertner 2004, 2011) und eine Konjunktur der Funktionalität dargestellt. Über die Konjunkturen der Diskurse innerhalb der Supervision hinweg kann eine Fortsetzung der Randständigkeit des Geschlechterdiskurses nachvollzogen werden. Anschließend werden Aussagen der Beiträge aus dem Datenkorpus als Beleg für die erste Diskurslinie angeführt. Aussagen aus den Expert\*inneninterviews dienen als ein zusätzlicher Beleg.

Ergänzend zu den Beiträgen im Datenkorpus werden anschließend Versuche einer Implementierung von GM in die DGSv und in die Supervision rekonstruiert. Dadurch wird erkennbar, dass der Geschlechterdiskurs kurzzeitig mehr Aufmerksamkeit in der innerverbandlich geführten Debatten erhielt. GM wurde als gleichstellungspolitische Strategie für die DGSv und die Supervision vorgeschlagen und diskutiert. Dargelegt wird, dass GM trotz der Versuche einer Implementierung nicht als Querschnittsaufgabe in die DGSv und die Supervision integriert wurde.

In diesem Kapitel wird in Form eines Exkurses Martha Nussbaums (1999) *Ethik des guten Lebens* dargestellt. Diese wird von einzelnen Stimmen im Diskurs als ethische Fundierung für eine geschlechterreflexive Supervision vorgeschlagen. In einem weiteren Exkurs werden GM und Diversity Management (DM) als die beiden derzeit bedeutendsten Gleichstellungspolitiken in Deutschland dargestellt. Das Kapitel schließt mit einem Fazit.

### **4.1.1 Referenzrahmen 1: Konjunktur der Kritik und Mündigkeit in der Supervision**

Dass es in der Supervision eine Konjunktur der Mündigkeit gegeben hat und Supervision als emanzipatorisches, gesellschaftskritisches Projekt und demokratisierendes Instrument bei der Umsetzung von sozialen und politischen Reformen im Kontext einer rechtstaatlich verfassten sozialen und liberalen Demokratie begründet wird, ist nachzulesen bei Gerhard Leuschner und Wolfgang Weigand (2011). Ihre im Rahmen eines mit der Fachzeitschrift „Forum Supervision“ geführten Interviews<sup>109</sup> getätigten Aussagen zeigen das Anliegen auf, nach der

---

109 Katharina Gröning (2013b) wertet die Interviewaussagen von Leuschner und Weigand (2011) mittels der dokumentarischen Methode der Interpretation in der Tradition von Karl Mannheim

Zeit des Nationalsozialismus wieder zu einer demokratischen Regierungsform zu kommen. Die Aussagen geben Aufschluss über den Prozess der Institutionalisierung von Supervision und zu deren Wissenssystem.

In der Erzählung der Interviewten (Leuschner/Weigand 2011) wird deutlich, dass es sich bei dem von ihnen verfolgten Verständnis der Supervision um ein Projekt, um einen Flügel in der Supervisionsszene gehandelt hat, denn daneben bestanden offenbar schon damals parallel funktionalisierende Verständnisse von Supervision (vgl. Lohl 2019, Walpuski 2021b). So findet Jan Lohl (2019) im Rahmen seiner Forschung zur Sozialgeschichte der Supervision in der Bundesrepublik heraus, dass das Masternarrativ einer politisierten Supervision nicht vollumfänglich gilt, sondern lediglich für Teile der Supervisor\*innen. Andere Supervisor\*innen richteten ihren supervisorischen Schwerpunkt an Fachlichkeit und Methodenlehre aus (vgl. Lohl 2019: 13 f.).

Das von Leuschner und Weigand (2011) beschriebene Konzept der Supervision bezog sich auf eine hermeneutische Neustrukturierung des alten Fürsorgesystems, das aus der nationalsozialistischen Zeit stammte. Diese Neustrukturierung wurde zuallererst in einer moralischen Haltung der Fürsorger\*innen gesehen. Es ging darum, dass von ihnen eine andere professionelle Haltung eingenommen wurde, sie sollten nun *verstehen*. Supervision wurde damit im Kern als angewandte Hermeneutik verstanden und konzipiert (vgl. Wittenberger 1982).<sup>110</sup>

Die Auswirkungen der NS-Zeit auf die Soziale Arbeit und die Supervision sind an dieser Stelle einzubeziehen, um ein vertieftes Verstehen des von Leuschner und Weigand (2011) benannten Ziels einer demokratisch und emanzipatorisch-kritisch konzipierten Supervision zu erreichen. Auch nach der Kapitulation Deutschlands im Jahr 1945 exkludierten Reste der faschistischen Sozialen Arbeit in die Institutionen des Gesundheits- und Sozialwesens und somit auch in die Supervision. Nach außen hin wurde von einer Vielzahl an Organisationen Demokratie repräsentiert. Organisationen mussten sich legitimieren durch erkennbare Prozesse der Demokratisierung. Nach innen konnte dabei weiterhin eine Organisationskultur der Diktatur Bestand haben. So war eine Unterwanderung im Fürsorgesystem durch die Nationalsozialisten Realität mit zugehörigen

---

(Mannheim 1963, vgl. Bohnsack 2007, Bohnsack/Netwig-Gesemann/Nohl 2013) aus. In ihrer Interpretation erweitert und vertieft sie mittels der dokumentarischen Methode die inhaltlichen Aussagen der Interviewten zur Geschichte und zu den Entwicklungslinien der Supervision seit den 1960er/70er Jahren. Von dem von Leuschner und Weigand (2011) beschriebenen Lager, das Supervision als kritische Praxis verstand und praktizierte, kann ein Lager abgegrenzt werden, das Supervision als restaurative Praxis konzipierte. Zu diesem Lager lassen sich zwei Gruppierungen zählen: zum einen die der kirchlichen Institutionen, zum anderen der Deutsche Verein für private und öffentliche Fürsorge in Frankfurt. Maßgabe beider Gruppen war es, die Arbeitspraxis der Supervisand\*innen durch den Supervisor/die Supervisorin zu stabilisieren, nicht zu hinterfragen (vgl. ebd.: 43 ff., s. weitere Ausführungen ebd.: 103 ff.).

110 Diese Zeit, insbesondere mit Blick auf die Akademie für Jugendfragen im westfälischen Münster, untersucht aktuell Volker Walpuski in einem Promotionsvorhaben.

antidemokratischen Traditionen in der Sozialen Arbeit. Hierbei wurde die bis in die 1960er Jahre hineinwirkende Fürsorgepraxis und Euthanasie mit den ihr immanenten Geschlechteraspekten ausgeblendet.<sup>111</sup>

Eine der wichtigsten Aufgaben der Demokratisierung der Bundesrepublik war die Überwindung der patriarchalen, autoritären Gesellschaftshierarchie. Zentrales Anliegen der Vertreter\*innen dieses hier beschriebenen supervisorischen Lagers war, Demokratie als inneres Denk- und Handlungsmodell in den Institutionen zu initiieren und nachhaltig zu implementieren, d. h. nicht allein als formale Struktur (vgl. Gröning 2013b: 97, vgl. Glasl 1983: 84 f.). Im Rahmen von Supervision wurden in den 1960er/1970er Jahren Themen wie Hierarchie, Macht, Autorität und Gewalt angegangen. Die Geschlechterfrage wurde dabei jedoch nicht thematisch aufgegriffen. Daher liegt die Annahme nahe, dass die Geschlechterblindheit in der Supervision damit auch zum Erhalt des traditionell bürgerlichen Frauenbildes der Nationalsozialistischen Volkswohlfahrt (NSV)<sup>112</sup>

---

111 Katharina Gröning (2011) hat in ihren Forschungen zu den Entwicklungslinien pädagogischer Beratung deutlich gemacht, dass sich die Wissenssysteme in der Sozialen Arbeit aber auch in der Erziehungsberatung und deren Institutionen in den 1950er Jahren von einer eugenisch-rassistischen Orientierung hin zu einer Selektions- und Bewahrungsorientierung entwickelt haben. Dabei ist die Trennung zwischen dem „Normalen“ und dem „Nicht-Normalen“ als Verstehens- und Legitimationsgrundlage sowie professionelle Handlungspraxis bestehen geblieben und damit auch ein erhebliches Gewaltpotenzial in der Sozialen Arbeit. Diese Verhältnisse bildeten Ausgangspunkt für die Neustrukturierung des Fürsorgesystems, für die Akademisierung der Sozialen Arbeit und für die Supervision (vgl. Gröning 2011).

112 Der Ausbau der NSV, die bereits 1931 als lokaler Verein in Berlin gegründet und 1933 als reichsweit zuständige Parteiorganisation durch Führererlass anerkannt wurde, war eine der wichtigsten organisatorisch-strukturellen Veränderungen in der NS-Zeit. Alle Wohlfahrtsverbände hatten sich ihrer Führung zu unterwerfen. Das NS-Regime musste trotz seines Anspruches, dass Fürsorge und Soziale Arbeit durch die Erfolge der „nationalsozialistischen Bewegung“ überflüssig werden sollten, auf die NSV zurückgreifen. Die Wirtschaftskrise der späten Weimarer Zeit und die damit verbundene Arbeitslosigkeit hatten eine Vielzahl an Problemlagen in der deutschen Bevölkerung zur Konsequenz, die das NS-Regime „zwar öffentlich [zu] beschönigen, in der Praxis der Fürsorge aber nicht ungestraft negieren“ (Hering/Münchmeier 2014: 187) konnte. In Kraft blieben bis zum Jahr 1945 die gesetzlichen Grundlagen der Weimarer Republik wie das Reichsjugendwohlfahrtsgesetz, die Fürsorgepflichtverordnung und die Reichsgrundsätze über Voraussetzung, Art und Maß der öffentlichen Fürsorge. Bis auf wenige Anpassungen gab es keine signifikanten Eingriffe in das Fürsorgerecht seitens des NS-Regimes (vgl. ebd.). Mittels der nationalsozialistischen Weltanschauung wurde vordergründig eine Rückbesinnung auf konservative patriarchalische Werte und traditionelle Geschlechterrollen propagiert. Die Großfamilie mit einer geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung zwischen Mann und Frau wurde zur Norm erhoben. Das darunter verborgene Ziel des NS-Regimes, die Geburt zukünftiger Soldaten, wird erkennbar in Hitlers (1934) Ansprache vor der NS-Frauenschaft am 8. September 1934. Möglichen Emanzipationsbestrebungen von Frauen wurde seitens des NS-Regimes strategisch entgegengewirkt. Prägnant lassen sich subtil-vorsätzliche Prozesse der Eingrenzung weiblicher Entwicklungsmöglichkeiten nachvollziehen in Texten wie beispielsweise dem grundlegenden, theoretischen Werk des Faschismus von Alfred Rosenberg „Der Mythos des 20. Jahrhunderts: Die Emanzipation der Frau von der Emanzipation“ (Rosenberg 1936: 493 ff. zit. n. Kuhn/Rothe 1983a: 58 ff.) oder dem Text „Mädel, was willst Du werden?“



einen Beitrag leistete. Die Reflexion dieser Aspekte steht bis heute in der Supervision und in der Gruppendynamik aus.

Anzumerken ist in diesem thematischen Zusammenhang, dass die nach dem Krieg einsetzende Phase der Rezeption der Sozialen Arbeit und der Supervision in Deutschland gekennzeichnet war von der Abhängigkeit von dem, was ihr aus anderen Ländern, insbesondere den Niederlanden, England und den USA, zur Verfügung gestellt wurde (vgl. Weigand 1990: 47 ff., Gaertner 1999). Die Übernahme US-amerikanischer Methoden erfolgte einerseits durch Reeducation-Programme der amerikanischen Alliierten. Die amerikanischen Methoden der Sozialarbeit kamen mit ihrem demokratischen Verständnis von Würde, ihrem Anspruch auf Hilfe und ihrem systematisierten Hilfskonzept und -verfahren der Vorstellung einer Demokratisierung der westdeutschen Nachkriegsgesellschaft entgegen. Andererseits fanden US-amerikanische Methoden mittels der Remigration von NS-Verfolgten aus ihrem Exil Eingang in die junge Bundesrepublik (vgl. Ringhausen-Krüger 1977: 27, Lohl 2014: 117).

Die Akademie für Jugendfragen in Münster<sup>113</sup> bot als eine der ersten Weiterbildungsstätten in der Bundesrepublik ab dem Jahr 1968 eine Supervisionsausbildung an. Themen wie Macht, Partizipation, Demokratisierung und die Auseinandersetzung mit Autorität standen, Weigands Aussagen folgend, auch im Rahmen der Weiterbildung im Zentrum (vgl. Weigand in Leuschner/Weigand 2011: 40). Die Supervision selbst wurde auf den kritischen Prüfstand gestellt, nicht als „Schmieröl oder [der] Sand im Getriebe der Organisation“ (ebd.) zu fungieren. Die kritische Reflexion bezog damit die eigene Rolle und Arbeitspraxis mit ein. Das Selbstverständnis dieses supervisorischen Flügels<sup>114</sup> geht unter anderem auf Foucaults ([1990] 1992) Begriff der Kritik und Mündigkeit<sup>115</sup> zurück.

---

in der „Zeitschrift des Bundes deutscher Mädel in der Hitler-Jugend“ (1940, zit. nach Kuhn/Rothe 1983b: 19f.).

113 Geleitet wurde das Institut von Louis Lowy, Cornils „Kees“ Wieringa, Franz Josef Monks, Elmar Knieschweski, Annedore Schultze und Irmengard Schönhuber. Direktor des Instituts war ab 1969 Wilhelm Dreier, als Geschäftsführer fungierte Gerhard Leuschner. Inhalt der einjährigen Supervisionsweiterbildung bildete die soziale Einzelfallhilfe und die soziale Gruppenarbeit (vgl. Weigand 1990: 52).

114 Neben Gerhard Leuschner und Wolfgang Weigand sind u. a. Hermann Steinkamp, Louis Lowy und Cora Baltussen als Vertreter\*innen dieses Flügels zu benennen, die mit den beiden Erstgenannten die Supervisionsweiterbildung an der Akademie für Jugendfragen in Münster konzipierten und durchführten. Die dem Netzwerk der Akademie zugehörigen Supervisor\*innen können dem Feld der kritischen und gleichzeitig modernen Sozialen Arbeit zugeordnet werden (vgl. Leuschner in Leuschner/Weigand 2011: 44, Leuschner 1999).

115 Foucault ([1990] 1992) fragt in seinem Vortrag im Jahr 1978 vor der „Société française de philosophie“ in Anlehnung an Immanuel Kants Text „Was ist Aufklärung?“ ([1784] 2004) und dessen Projekt von Kritik und Aufklärung nicht nur, was Kritik ist, sondern er versucht Fragen zu verstehen, die die Kritik einführt. Kant und dessen Nachfolger verstanden als Aufgabe der Kritik die Erkenntnis der Erkenntnis und damit auch die Frage nach der Grenze der Erkenntnis. Foucault versteht Kritik hingegen als kritisch-politische Praxis. Foucaults Schrift fordert dazu auf, Kritik als Praxis und Gewissheiten sowie Gewohnheiten des Denkens zu



Es war orientiert an der Kritischen Theorie, der Gruppendynamik und den von der angewandten Psychoanalyse ausgehenden Impulsen therapeutischer und professioneller Selbstreflexion. Theoretisch geht diese Strömung der Supervision auf die „analyse institutionelle“ (Lapassade 1972), als Instrument zur Aufdeckung von Macht in Organisationen, und auf Foucaults Theorie der „Hermeneutik des Verdachts“ (Strowick 2005: 207) zurück.<sup>116</sup>

In Anlehnung an Anne-Marie und Reinhard Tausch (1998: 178 ff.) ging es den Vertreter\*innen dieses Flügels um die Einführung eines empathischen Diskurses. Geprüft wurde stets, ob psychologische Methoden dafür geeignet waren, die Alltagspraxen und die faschistoiden Dimensionen tatsächlich zu reflektieren und eine „alltagskulturelle Barriere gegen den ‚autoritären Charakter‘ zu institutionalisieren“ (Gröning 2013b: 97, vgl. Weigand 2013: 93). Carl Rogers (1972, 1974) Basisvariablen für Beratung und Therapie: Kongruenz, bedingungslose positive Zuwendung und Empathie, lösten das klassische, abstinente ärztliche Modell ab.

Bis in die 1980er Jahre lag der supervisorische Fokus insbesondere auf psychoanalytisch inspirierter Fallarbeit und Fallreflexion und der Beziehung zwischen Sozialarbeiter\*innen und ihren Klient\*innen (vgl. ebd. 2012: 76). Im Rahmen des demokratischen Organisationsverständnisses wurde zudem Teamentwicklung und die Förderung sozialer Kompetenz in Organisationen bedeutsam. Diese Perspektiven förderten die Entwicklung der Gruppendynamik als methodisches Instrument in der Supervision sowie später die Integration der Rollentheorie in die Supervision. Bereits seit Mitte der 1960er Jahre hatte die aus den Vereinigten Staaten kommende gruppendynamische Bewegung an Einfluss in der Supervision

---

hinterfragen und zu überwinden. Kritik stellt mit Foucault eine stetig zu vollziehende Praxis dar, gegenwärtige Herrschaftsverhältnisse und die damit einhergehenden Tatbestände des Wissens zu hinterfragen, zu durchschauen, als kontingent anzunehmen. Foucault geht es dabei jedoch nicht darum zu überprüfen, inwieweit die Wissenstatbestände legitim sind oder auf welchen epistemologischen Grundlagen sie beruhen. Kritik ist mit Foucault vielmehr als ein aktiver Widerstand gegen die Anmaßung des Wissens und der Macht zu verstehen, welche ein kontingentes Gedanken-, Wissens- und Herrschaftssystem als essentialistisch, unausweichlich und alternativlos darlegt. In dem Zusammenspiel von Mensch, Wissen und Macht liegt nach Foucault die Ausgangsbasis, der Ursprung der Kritik (vgl. ebd.: 12 ff.). Foucault zeichnet eine Bewegung der Regierbarmachung der Individuen und der Gesellschaft historisch nach, bewertet diese vor dem jeweiligen historischen Kontext und stellt der Regierbarmachung eine kritische Haltung entgegen. Anstatt über das Problem der Erkenntnis in die Frage der Aufklärung einzusteigen, wie Kant es vollzog, schlägt Foucault vor, dies über das Problem der Macht zu vollziehen (vgl. ebd.: 30 ff.). Kritik bedeutet im Sinne Foucaults, nicht regiert werden zu wollen (vgl. ebd.: 14). Damit handelt es sich um eine allgemeine kritische Haltung des Denkens, Macht zu verweigern und eine Verweigerung der zwingenden Regel zu vollziehen (vgl. ebd.: 33, 46 f.).

116 Für eine Einordnung der Supervision und ihrer Entwicklungslinien wird an dieser Stelle auf die Dissertationsschrift von Monika Althoff (2020) verwiesen. Althoff beschreibt umfassend die Professionalisierung der Sozialen Arbeit, die sich zwischen einem aufklärungsorientierten und therapeutischen Handeln orientiert und bewegt (s. Althoff 2020: 70 ff.). Sie zeichnet die Entwicklungslinien der Supervision und ihre Professionalisierung nach (s. ebd.: 165 ff.).

gewonnen.<sup>117</sup> Diese beruhte auf der Kleingruppenforschung, den Trainings-Laboratorien (NTL) und der Gruppenfeldforschung von Kurt Lewin und Jacob Levy Moreno als Begründer der Gruppendynamik in den 1930er und 1940er Jahren (vgl. Rechten 1999). In der Kleingruppenforschung wurde die eigene Gruppe als Lernort verstanden, wodurch neben der Reflexion der Praxis die Leitungsrolle der supervidierenden Person und die Dynamik der Gruppe einer Reflexion zugänglich gemacht wurden. Der Gegenstand der Supervision wurde unter diesem theoretischen Einbezug erweitert. Selbsterfahrung und das aktive, selbstreflexive Lernen wurden positiv konnotiert (vgl. Weigand 1990: 50).<sup>118</sup>

Im Rahmen der Verwendungsforschung wurde in den 1980er Jahren in den Sozialwissenschaften und den Erziehungswissenschaften diskutiert, inwiefern Beratung (Beck/Bonß 1989) und Bildung (Aurin 1984) Instrumente der Umsetzung politischer Reformen und Programme sein können. Dabei wurde auch die Psychologisierung der Beratung thematisiert (Beck/Bonß 1989). Gefragt wurde, wie Organisationen mit Wissen umgehen. Zentrales Ergebnis war, dass es nicht ausreicht, Gesetze zu erlassen und deren Umsetzung auf normativer Basis zu erwarten. Reformen und politische Programme müssen vielmehr in den Alltag von Organisationen, an deren Lebenswelt herangetragen werden (Aurin 1984).

Damit wurde erkennbar, dass es zur Implementierung und Umsetzung politischer Programme, unabhängig davon, ob es sich um Geschlecht, Klasse, Ethnie oder Umweltstrategien handelt, psychologischer Methoden und Formate bedarf wie Beratung und Supervision. Die Methoden der Supervision – Gruppendynamik, Psychoanalyse, humanistische Psychologie – wurden als erforderlich bewertet, um Reformen in die Strukturen trotz einer Abwehr der Systeme und Strukturen einzubringen und in den Institutionen Träger\*innen der Reformen zu finden. Gröning konstatiert vor diesem zeitgeschichtlichen Hintergrund, dass die Methoden geeignet waren, verständigungsorientiertes Handeln im Sinne der Diskurstheorie von Jürgen Habermas (1981) als Fähigkeit der Professionellen zu fördern (vgl. Gröning 2014b: 85). Supervision in diesem Sinne habe damit die politischen Reformen durch einen anerkennenden Beziehungsraum in der professionellen Praxis unterstützt. Sie hätte für sich einen gesellschaftlichen Auftrag gesehen und sei auch politisch gewünscht gewesen (vgl. ebd.).

Andere Vertreter\*innen in der supervisorischen Fachwelt hatten der Gruppendynamik gegenüber begrenzte Erwartungen bzw. bewerteten sie ambivalent.

---

117 Hatte die Akademie für Jugendfragen in Richtung der Einführung methodischer Sozialarbeit experimentiert, entwickelte sich parallel dazu die angewandte Gruppendynamik in der Sektion des „Deutschen Arbeitskreises für Gruppendynamik und Gruppenpsychotherapie“ (DAGG). Leuschner berichtet von seinem forcierten Versuch mittels eigener Trainerausbildung im DAGG in den Jahren 1968 bis 1971, die Gruppendynamik in der Akademie zu implementieren (vgl. Leuschner in Leuschner/Weigand 2011: 40).

118 Weitere wichtige Einflüsse der Gruppendynamik auf die Supervision sind zu finden u. a. bei Conrad/Pühl (1985), Schreyögg (1991), Schattenhoffer/Weigand (1998) und König (1999).

So sprach Winfried Münch (2002) der Gruppendynamik auf der einen Seite ein emanzipatorisches Potenzial zu, „das eine kritische Vermittlung zwischen dem dialektischen Verhältnis von Individuum und Gesellschaft ermöglichte“ (Münch 2002: 78). Auf der anderen Seite bewertete er sie als „magisch anziehende Sozialtechnik“ (ebd.), die ausschließlich einen Beitrag zu „subjektivem Wohlbefinden“ (ebd.) der einzelnen Gruppenmitglieder leisten kann.<sup>119</sup>

Die Gruppendynamik hat sich heute deutlich gewandelt. Sie ist quasi von ihren Anfängen mit Kurt Lewin (1968), über die Lösung sozialer Konflikte, über die Epoche der Auseinandersetzung mit dem von Max Horkheimer ([1936] 1987) geprägten Vaterbild und Alexander Mitscherlichs (1965) Bild der vaterlosen Gesellschaft in Deutschland über supervisorisch-gruppenanalytische Formate wie das der „analyse institutionelle“ (Lapassade 1972), das Aufspüren von Macht in Organisationen zu einem hierarchiestabilisierenden Format geworden – eine Entwicklung, die z. B. in Harald Pühls ([1988] 1994) Dissertationsschrift „Angst in Gruppen und Institutionen“ nachzuvollziehen ist. In der Arbeit von Pühl, in deren Mittelpunkt die Aussage steht, dass Hierarchien Angst mindern, erfolgt eine kritische Auseinandersetzung mit der Gruppendynamik im Hinblick auf die Frage ihrer Funktionalität.

Gruppendynamik wird heute im Kontext von Trainings verstanden. Trainer\*innen verstehen sich hierbei als eigene Berufsgruppe. Gruppendynamik ist eine deutlich männlichere Praxis als Supervision, was historisch nachzuzeichnen ist.

#### **4.1.2 Referenzrahmen 2: Konjunkturen des Psychologischen (Psychoboom) und der Funktionalität der Supervision**

Als weitere Begründungszusammenhänge für die unzureichende Berücksichtigung der Geschlechterperspektive in der Supervision werden an dieser Stelle eine Konjunktur des Psychologischen (Psychoboom) und eine der Funktionalität dargestellt. Gesellschaftspolitische Hintergründe wie der strukturelle gesellschaftliche Wandel, der Wandel in der Arbeitswelt, die Pluralisierung von Lebensformen und der Wandel gendergebundener Berufssysteme dienen als weitere Referenzrahmen.

---

119 Bis heute hat der gruppendynamische Ansatz kein zusammenhängendes theoretisches Konzept entwickelt. Er ist aus verschiedenen Konzepten oder Methoden zusammensetzt, wie beispielsweise gruppenanalytischen, tiefenpsychologischen und sozialpsychologischen Konzepten. Systemtheoretische Ansätze finden zunehmend ihren Einbezug, um die Dynamik in Gruppen einzuordnen und die Dynamik der Selbststeuerung zu erklären (vgl. Schattenhofer/Weigand 1998: 8).

## Konjunktur des Psychologischen (Psychoboom)

Für die Supervision verzeichnet Adrian Gaertner (2011) nach einer Konjunktur der Mündigkeit die eines Psychobooms, die er moralisch als Verrat an deren Mündigkeitsidealen versteht und als zentralen Konstruktionsfehler der Professionalisierung der Supervision bewertet. Gaertner schreibt, dass die Supervision zugunsten profitabler Beratungsformate und ihrer Ausdifferenzierung partiell selbst ihre Reflexivität und demokratische Kraft verloren habe. Damit sei sie oberflächlich geworden, nicht erst im Zuge des Coaching-Hypes (vgl. ebd. 2011: 73).

In seiner Habilitationsschrift (ebd. 1999) hatte Gaertner eine „Psychologisierung der Gesellschaft“ (ebd.: 12) beschrieben, die seit den 1970er Jahren mit dem Rückzug des Individuums auf das Selbst und die Intimität der kleinen Gruppe verbunden gewesen sei. Mit der Psychologisierung der Gesellschaft sei ein Psychoboom<sup>120</sup> einhergegangen, der historisch eine „Zerstörung jener politisch-kritischen Bewegung der 60er Jahre dar[stellte], die den Ausbruch aus der kleinbürgerlichen Vereinzelung und die Befreiung der Subjektivität zum Ziel hatte“ (ebd.).

Bildete die Psychoanalyse die Bezugstheorie, an der sich Supervisor\*innen in den 1960er/1970er Jahren orientierten (vgl. Kutter 1984, Wittenberger 1984, Belardi 1994), nahm in den 1980er Jahren die Humanistische Psychologie ihren Einzug in die Supervision. Es erfolgte ein Wechsel von der gruppodynamischen zur humanistisch psychologischen Reflexion. Gruppendynamik als Institution und die Form des sozialen Lernens veränderten sich. Die Methoden, deren sich Supervision seit den 1980er Jahren bedient(e), stammen aus anderen Disziplinen, wie Psychoanalyse, Systemtheorie, Gestalttherapie, Themenzentrierte Interaktion, Psychodrama, Verhaltenstherapie und Klientenzentrierte Gesprächstherapie (vgl. Buer 1996; Conrads 1997: 31 ff.; Raguse 1988).

Gaertner (1999) benennt als Merkmale des Psychobooms Pragmatismus, Ahistorizität, Lenkung und Anpassung an die begrenzte Methode. Im Zuge des Psychobooms wären in den Bereichen der Beratung/Therapie einzelne, für praktisch bewertete Behandlungsmodelle aus den komplexen Theorien herausgelöst und als den Verständnisrahmen einengende Psychotechniken in die Lebenswelt transportiert worden. Über den engen Verständnisrahmen hinaus gehende Perspektiven zur Erfahrungs- und Lebenswelt seien damit unterbunden worden (vgl. Gaertner 1999: 49).

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die Supervision einerseits von der Psychologisierung der Gesellschaft profitierte, indem sie dem Bedürfnis nach

---

120 Den Begriff Psychoboom definiert Gaertner als „[...] zunächst die Art, wie sich die Psychologisierung der Gesellschaft historisch durchgesetzt hat, eben als Boom, mit der Tendenz, die Begrenzungen der Psychoperspektive zu überschreiten. Darüber hinaus verweist er aber auch auf die Warenförmigkeit der Psychoangebote und auf den Konsumentenstatus der Anhänger der Psychoszene.“ (ebd. 2011: 88)

Selbstreflexion und Selbsterkenntnis entgegenkam. Andererseits verführt(e) die Fokussierung und Beschränkung auf das individuelle Innerpsychische dazu, gesellschaftlich konstruierte, real existierende Ungleichheitslagen und Diskriminierungen aufgrund habituellem Merkmale sowie dadurch bedingte innerpsychische Belastungserscheinungen und Krisen individuell zu deuten. Im Rahmen des Psychobooms wurde die Supervision damit theoretisch oberflächlich und verlor ihre demokratische Kraft (vgl. ebd. 1999: 13). Sie entwickelte sich nicht von der Problemlage oder dem Gegenstand her weiter, sondern von den Methoden aus dem Bereich der Psychotechniken (vgl. ebd. 2011: 100 f.). Theoretische Reflexion und wissenschaftliche Rationalität fanden keine ausreichende Berücksichtigung.

Diese Entwicklung führte zu einem Ausblenden der Frage der Geschlechtergerechtigkeit, was innerhalb der supervisorischen Szene kaum thematisierbar war. Hagemann-White (1986) zeigte diese Ausblendung für den Bereich der Therapie auf, indem sie – in Tradition von Mitscherlich und Rohde-Dachser (Mitscherlich/Rohde-Dachser 1996) – die Rezeption der Erkenntnisse aus der kritischen feministischen Psychoanalyse in Deutschland bekannt machte und weiterentwickelte.

### **Konjunktur der Funktionalität**

Supervision hat sich im Rahmen ihrer methodisch-konzeptionellen Entwicklung von einer personenorientierten Beratung in den 1970er Jahren, die sich auf die Fachkräfte und deren berufliche Fragestellungen bezieht (d. h. von einer professionsbezogenen Fallsupervision), zu einer Karriereberatung entwickelt, indem sie beginnend in den 1980er Jahren eine Erweiterung hin zu der Organisation und deren ökonomischer Verwobenheit vollzog. In der Fachliteratur wird die Zeitspanne ab den 1990er Jahren bis heute als „funktionale Phase“ der Supervision beschrieben (vgl. Leuschner 1999, Gröning 2013b).

Aufgrund des gesellschaftlichen Strukturwandels, der Entgrenzung von Arbeit und der sozialen Beschleunigung verändern sich die Themen im Rahmen von Supervision (vgl. Gröning 2017: 59). Organisationen bieten vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen nicht mehr die erforderlichen Strukturen, die die professionelle, praktische Arbeit unterstützen. Vielmehr geben sie Rahmenbedingungen vor, die das berufliche Handeln der Mitarbeitenden leiten, begrenzen, in einem engen Zeit- und Kostenrahmen halten (vgl. Handrich 2011: 12 f.). Weniger die Reflexion der Arbeitsanforderungen, den damit verbundenen Belastungen sowie psychosozialen und physischen Beanspruchungen der Arbeitenden, denn die Beratung nach Handlungsmöglichkeiten im Umgang mit der Anforderung und deren organisationalen Rahmenbedingungen stehen im Vordergrund. Die Reflexion bewegt sich weg von der Profession hin zur Reflexion der Organisation und deren rationalen Erfordernissen, an die sich Mitarbeitende anzupassen haben (vgl. Gröning 2007: 76, 2017: 59). Die Aufgabe, die der Supervision als Instrument dabei zukommt, ist die, einzelne Supervisand\*innen in ihrem funktionalen,



rollenkonformen und positionsangemessenen beruflichen Handeln zu fördern, sodass organisationale Irritationen oder Störungen vermieden, verringert oder beseitigt werden. Damit wird Supervision als Instrument der professionellen Selbstkontrolle in den Hintergrund gedrängt (vgl. ebd. 2014b: 86). Nach Einschätzung von Heinz J. Kersting ist sie seit Mitte der 1990er Jahre zu einer „ökonomisch verwertbaren Ware“ (Kersting 2000: 59) geworden.

Im Zuge des postfordistischen und neoliberalen Wandels der Arbeitswelt kam es zu einer weiteren Konsolidierung und Differenzierung der Supervision und des Supervisionsmarktes. Diese Entwicklungen lassen sich insbesondere auch vor einem berufspolitischen Hintergrund verstehen, bei dem die Ausrichtung an der Nachfrage nach arbeitsbezogener Beratung auf dem Beratungsmarkt und damit verbundene berufspolitische Machtkämpfe um Marktanteile Berücksichtigung finden (vgl. Leuschner 1999, Gaertner 2011, Gröning 2013b, Weigand 2014). Die real gegebene Gefahr der Schwächung der eigenen wirtschaftlichen Situation der Supervisor\*innen durch die erhöhte Nachfrage nach Coaching – nicht nach reflexiver Supervision – führte bei einer Gruppierung der DGSv Anfang der 1990er Jahre zu einem erhöhten Interesse, sich noch mehr der Wirtschaft und den Unternehmen zuzuwenden und sich mit einer weniger reflexiven denn funktionalen Beratungsform auf dem Markt zu positionieren (vgl. Weigand 2014: 23). Gröning schreibt, dass die Supervision insgesamt grundsätzlich positiv auf die Entwicklung vom Bedeutungswandel der Arbeit in den 1990er Jahren reagierte. Sie „vollzog quasi konzeptionell die Neubewertung der Arbeit durch die Arbeitspolitik der Flexibilisierung, Deregulierung und den Aufbau eines Niedriglohnsektors mit“ (Gröning 2014b: 87). Durch ihren berufspolitischen Kurs von Coaching und Organisationsentwicklung habe die DGSv ihren Teil zu diesen Entwicklungen beigetragen (vgl. ebd.).

Parallel zu diesen Entwicklungen und Aspekten ist eine Krise der Professionen zu diskutieren, die Veronika Tacke und Thomas Klatetzki als Niedergang der Professionen beschreiben (vgl. Tacke/Klatetzki 2005: 7). Dies erfolgt in Kapitel 4.3.1 der vorliegenden Arbeit.

Auch mit Blick auf eine Konjunktur der Funktionalität der Supervision ist festzustellen, dass in der Supervision bis heute zwei Praxen zu beschreiben sind: Eine, die sich an der Profession und an den Semi-Professionen orientiert. Sie hat einen normativen Bezug. Supervision bildet hier ein Professionsprojekt, das sich auf den Staat und seine Professionen richtet. Gleichzeitig besteht ein Flügel in der Supervision, der sich auf die Wirtschaft, an Führung und Führungskräfte richtet und der in den ersten Jahren des 21. Jahrhunderts einen Milieuwandel in der supervisorischen Szene mit sich brachte.

Nachfolgend werden als Bezugsrahmen für die angeführten Entwicklungen die gravierenden Veränderungen der Arbeitswelt und deren Einfluss auf die Arbeitsverhältnisse für Frauen und Männer in ihren Grundzügen dargestellt. Dabei bilden Ökonomisierung und neoliberales Denken vorherrschende Themen. Es



wird erkennbar, dass sich auch Berater\*innen mit denselben Ökonomisierungsdynamiken und Anrufungen der Moderne konfrontiert sehen. Die Anforderungen des Marktes gelten auch für sie (Kersting 2000: 60<sup>121</sup>). Auf diesem haben sie sich zu behaupten und stehen zunehmend in Konkurrenz mit Organisationsberater\*innen und Coach\*innen, die über eine betriebswirtschaftliche Expertise und Arbeitskultur verfügen.<sup>122</sup>

---

121 Heinz J. Kersting (2005) wählt für seine Reflexion von Supervision und Ethik aus der Perspektive eines Ausbilders neben einem geschichtlich-retrospektiven, einen konstruktivistischen Zugang. Er schreibt, dass „Supervision als Ort, an dem diese gesellschaftlichen Konstruktionen von Arbeit reflektiert werden, [ist] selbst ein Produkt des Marktes [ist]. So entsteht eine interessante Selbstreferenzialität: Supervision als Instrument, das den Markt reflektiert, auf dem Menschen in der Form der Arbeit ‚ihre Haut zu Markte tragen‘, ist selbst Teil dieses Marktgeschehens, das sie beobachtet.“ (Kersting 2000: 60)

122 In diesem Zusammenhang ist der Beitrag von Kai-Uwe Hellmann (2019) interessant, der über die „Konsumistische Kolonialisierung und Supervision“ schreibt. Hellmann nimmt Bezug auf die Forschungsarbeit von Jean Baudrillard ([1970] 2014) und die akademische, in erster Linie angelsächsische Verbraucherforschung (Hellmann 2019: 313 f.). So hatte Baudrillard bereits Anfang der 1970er Jahre eine Konsumgesellschaft beschrieben, in der alles und jeder konsumiert werden könne. Konsum wird mittels Baudrillards Beobachtungen nicht mehr als bloßes Anhängsel der Produktion verstanden, sondern ihm wird eine spezifische und universale Funktion und Bedeutung zugewiesen mit einer hohen Eigenständigkeit und Unabhängigkeit sowie einer Wirkkraft bis in die fernsten Bereiche der Gesellschaft hinein (vgl. Hellmann/Schrage 2014: 17 f.). Hellmann weist darauf hin, dass einzelne Stimmen der Verbraucherforschung eine zunehmende, sich verstärkende Ideologie und Praxis des Konsumismus beschreiben. Es könne von einer „konsumistischen Kolonialisierung der Gesellschaft“ (Hellmann 2019: 315) gesprochen werden, die alles um- bzw. erfasst. Die Haltung, dass Konsum die oberste Priorität zuzusprechen und ihm alles unterzuordnen ist, werde bereits im Rahmen von Vergesellschaftung „von Kindesbeinen an“ (ebd.) inkorporiert, indem Konsum auf fast alle gesellschaftlichen Bereiche einwirke. Neben Bildung, Politik, Recht, Massenmedien, Medizin werde damit auch die Wissenschaft von der konsumistischen Haltung infiltriert (vgl. ebd.). Hellmanns Aussagen folgend wird damit auch die Psychologie von der Wirtschaftswissenschaft einvernommen. Vor dem Hintergrund von Kommerzialisierung und Ökonomisierung und aus einer zunehmenden Ideologie und Praxis des Konsumismus heraus fragt Hellmann nach einer möglichen Veränderung des Stellenwertes der Arbeit und den daraus resultierenden Konsequenzen für die Supervision. Bezugnehmend auf Carl Offes (1983a) und Helmut Schelsky (1979), die einen Bedeutungsverlust von Arbeit im Sinne eines für die gesamte Lebensführung zentralen Organisationsprinzip beschreiben, schreibt Hellmann von einer zunehmenden Funktionalisierung von Arbeit. Arbeit werde schrittweise durch Konsum ersetzt. Zumindest sei „ein gewisser Ansehensverlust von Arbeit für den sozialen Status [...] unbestreitbar“ (Hellmann 2019: 315). Vor diesem Hintergrund erachtet Hellmann es als eher unwahrscheinlich, dass im Rahmen von Supervision seitens einzelner Arbeitnehmer\*innen die Frage zwischen Arbeit und Konsum explizit gestellt wird und eine Abwägung zwischen beidem kritisch erfolgt (vgl. ebd.). Der Autor fragt nach den Auswirkungen, die es hätte, wenn im Zuge der Universalisierung des Konsums Supervision selbst zum Gegenstand von Konsum wird, dieses mehr für die Supervisionsnutzenden denn für die - anbietenden. Er stellt die Frage was wäre, wenn Supervision zwar weiterhin Arbeitszeit wäre, aber wie Freizeit behandelt und die Teilnahme als Form des Konsums bewertet würde (vgl. ebd.: 316).

## Arbeit und Geschlecht in der Transformation

Arbeit stellt weiterhin „ein zentrales Medium der Vergesellschaftung“ (Funder et al. 2008: 8) dar. Die Frage nach der Zukunft der Arbeit ist damit ein wichtiger Knotenpunkt in der Verknüpfung des Wandels der Geschlechterverhältnisse mit anderen Dimensionen des Wandels wie dem der Lebensverhältnisse und Lebensformen in modernen Gesellschaften und im globalen Maßstab (vgl. ebd.: 7).<sup>123</sup>

In den 1980er Jahren erfolgte ein Paradigmenwechsel in der sozialstaatlichen Debatte. Die neoliberale Politik in der Ära von Margret Thatcher, Ronald Reagan und Helmut Kohl wurde in der Bundesrepublik eingeführt und durchgesetzt. Zentrale Inhalte dieser Politik stellten der Rückzug des Staates, die Privatisierung und der Abbau von Wettbewerbsschranken dar. Im Rahmen des Wandels von einer Industrie- in eine Kommunikations-, Informations- und Wissensgesellschaft und bedingt durch Arbeitslosigkeit sowie Finanzierungsschwierigkeiten des Sozialstaates begannen Arbeitsstrukturen, sich generell zu deregulieren. Ziele der betrieblichen Reorganisation waren die Kostensenkung, Produktivitätssteigerung, Qualitätssteigerung und Innovation.

Die Eigenverantwortung der Arbeitskraft wurde erweitert, was insbesondere mit dem Ziel der besseren Ressourcennutzung erfolgte. Diese fremdorganisierte Selbstorganisation bedeutet für die Arbeitskraft mehr Freiräume aber auch mehr Leistungsdruck (vgl. Riegler 2010: 126, Voß/Handrich 2013: 110 ff.). Der Wohlfahrtsstaat wurde zum aktivierenden Staat – auch das Soziale wurde ökonomisiert – und zog sich zurück aus den professionellen Handlungsfeldern (vgl. Klatetzki/Tacke 2005: 7, s. dazu „Ökonomisierung und Deprofessionalisierung Sozialer Arbeit und Pflegearbeit“ in Kapitel 4.3.1).

In einer beschleunigten und auf Steigerung und Wachstum ausgerichteten Gegenwartsgesellschaft (Rosa 2013) lässt sich ein davon begleiteter kultureller Wandel von Selbstentwürfen, Beziehungsgestaltungen und Körperpraktiken nachvollziehen, Stichwort dazu bildet die Selbstoptimierung. Die gesellschaftstheoretische Diskussion in den Sozialwissenschaften hat sich neben einer Gegenwartsdiagnose mit pathologischen Entwicklungen sowohl in einem sozialen als auch einem psychischen Sinne im Kontext einer neoliberalen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung auseinandergesetzt. Die unterschiedlichen Ansätze überschneiden sich thematisch hinsichtlich ihrer diagnostischen Schwerpunktsetzung. Sie beschreiben, wie Arbeits- und Lebensverhältnisse in gegenwärtigen Gesellschafts- und Wirtschaftsstrukturen nicht nur Wachstum und Wohlstand

---

123 Mit Maria Funder et al. (2008) wird an dieser Stelle auf die divers geführte Debatte um die Frage nach der Zukunft der Arbeit verwiesen. Gegenwarts- und Zukunftsprognosen wie die von Ralf Dahrendorf (1980) über ein „Entschwinden der Arbeitsgesellschaft“, Carl Offes (1983b) Feststellung eines „Bedeutungsverlustes der Arbeit“ bis hin zur Diskussion um die Frage nach der Herausbildung einer „Hyperarbeitsgesellschaft“ von G. Günter Voß sind in diesem Kontext exemplarisch anzuführen (vgl. Funder et al. 2008: 7 f.).

generieren, sondern auch Unsicherheit und Prekarität. Die Veränderungen der Arbeits- und Lebensverhältnisse bedeuten nicht allein Freiheit und Selbstverwirklichung, sondern auch An- und Herausforderungen an das Individuum. Das Individuum sieht sich in die Verantwortung genommen, immer wieder Adaptionsleistungen zu erbringen, an sich zu arbeiten, sich selbst zu optimieren. Diese Herausforderungen haben das Potenzial zu Überforderungen zu werden. Sie können damit ins Pathologische kippen.

Die Prozesse der Ökonomisierung und Optimierung gehen eng einher mit der Dynamik der Entgrenzung von Erwerbsarbeit, der Leitfigur des unternehmerischen Selbst und der Dynamik der Subjektivierung (vgl. Klatetzki/Tacke 2005: 5), die nachfolgend dargestellt werden. Dabei werden spezifische Dynamiken und Prozesse in einer neoliberal transformierten Arbeitswelt erkennbar, die zu einer Neuausrichtung und zu einer De-Thematisierung von Geschlecht (auch in der Supervision) führen.

### **Entgrenzung von Erwerbsarbeit**

Neben der Entgrenzung von Erwerbsarbeit und Arbeitszeit gehören zu den quantitativen Dimensionen der Veränderungen in der Arbeitswelt der Ökonomisierungs- und Flexibilisierungsdruck, die Deregulierung sowie Auflösung von Normalarbeitsverhältnissen, die Beschleunigung und Digitalisierung von Arbeitsprozessen, die De- und Rezentralisierung von Arbeitsorganisationen, die Tertiarisierung der Beschäftigungsstruktur, d. h. der Prozess der Umwandlung einer Industriegesellschaft hin zu einer Dienstleistungsgesellschaft, begleitet von Prozessen der De-Professionalisierung. Diese Veränderungen wirken sich auf die Beschäftigungsverhältnisse und die Organisation von Arbeit aus (vgl. Gröning 2010a, Haubl/Hausinger/Voß 2013).

Zu neuen Merkmalen der Arbeitswelt, die im Hinblick auf die Geschlechterperspektive von Relevanz sind, gehören u. a. die Erosion des männlichen Normalarbeitsverhältnisses im Hinblick auf anhaltende Probleme auf dem Arbeitsmarkt in Verbindung mit geringfügiger und diskontinuierlicher Beschäftigung (vgl. ebd.).

Gesellschaften wandeln sich, Menschen müssen sich mit diesen wandeln und sich enttraditionalisieren (Beck 1986). Elisabeth Beck-Gernsheim (1980) hat in ihrem Buch „Das halbierte Leben. Männerwelt Beruf, Frauenwelt Familie“ umfassend beschrieben, inwieweit Modernisierungsanforderungen die Lebenswelten von Frauen und den weiblichen Lebenszusammenhang verändern. Beck-Gernsheim untersucht, in welcher Form sich spezifische Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsweisen sowie biografische Konsequenzen aus der Arbeitsteilung zwischen Mann (Produktionsarbeit) und Frau (Reproduktions- und Care-Arbeit) im Kontext der Modernisierung ergeben (vgl. Beck-Gernsheim 1980: 73 ff.). Für Frauen beschreibt sie ein spezifisches Dilemma: Wenn Frauen ihren Anspruch

und ihren Wunsch, selbst erwerbstätig zu sein, realisierten, fänden sie sich zu-  
meist in gering entlohnten Branchen und Arbeitstätigkeiten wieder. Wenn sie  
Karriere anstrebten, sähen sie sich gezwungen, private Entwicklungsmöglichkei-  
ten wie Partnerschaft und Familienleben zeitlich zu verschieben oder ganz darauf  
zu verzichten. Vereinbarkeitsprobleme und ein spezifischer Interrollenkonflikt  
(Doppelrolle der privaten Alltagsarbeit und beruflichen Arbeit) verzeichnet die  
Autorin als eine Folge (vgl. ebd.: 133, 146 ff.). Die von der Beck-Gernsheim be-  
schriebenen Probleme der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind auch heute  
noch virulent, was weiterhin eine Auflösung von traditionellen Geschlechterar-  
rangements erschwert.

Auch Brigitte Hausinger (2013) beschreibt die strukturellen und qualitativen  
Veränderungen von Arbeit. Sie benennt eine Ausdehnung des Arbeitsbegriffs  
und des Arbeitsverständnisses, eine Flexibilisierung und Intensivierung von  
Arbeit bei stets schrumpfenden Ressourcen, eine geforderte Selbstoptimierung  
des Individuums und eine Einführung eines „markt- und erfolgsorientierten  
Leistungsbegriffs“ (Hausinger 2013: 89). Nach diesem Leistungsbegriff wird das  
Leistungsergebnis abgekoppelt von der Leistungsanstrengung und -bereitschaft.  
Fragen der Gerechtigkeit verschwinden hierbei hinter der reinen Bilanzierung des  
Erfolgs (vgl. Haubl 2013: 191). Ständige Verfügbarkeit und permanentes Arbeiten  
werden gefordert. Grenzen zwischen Arbeit und freier Zeit verschwinden. Damit  
geht eine Überforderung einher, die laut Ulrich Bröckling intendiert ist, denn sie  
erzeugt die erforderliche Anspannung, die den Menschen nicht zur Ruhe kom-  
men lässt, sondern ihn antreibt, weiterzumachen (vgl. Bröckling 2007).

### **Selbstoptimierung, das unternehmerische Selbst und die Dynamik der Subjektivierung**

Luc Boltanski und Eve Chiapello (2003) haben Ende der 1990er Jahre über einen  
„neuen Geist des Kapitalismus“ geschrieben. Sie zeigen auf, wie neoliberale Wirt-  
schaftsverhältnisse in einem globalisierten Wettbewerb zu einem Abbau sozialer  
Sicherheit und damit zu einer Übertragung der Sicherheitsverantwortung auf das  
Individuum führen. Richard Sennet (1998) beschreibt, wie ein „flexibler Kapita-  
lismus“ über die Arbeits- und Lebensverhältnisse den Charakter der Menschen  
verändert und einen flexiblen Menschen hervorbringt. Dabei verbindet er bereits  
die Ebene einer globalen Ökonomie mit den Folgen und Adaptionsimperativen  
für das Individuum.

Bröckling (2007) beschreibt ein Leitbild des „unternehmerischen Selbst“,  
das nicht allein seine Arbeitsleistung und seinen Wohlstand zu maximieren  
hat, sondern zugleich sein Selbstbewusstsein und seine Gesundheit. Das un-  
ternehmerische Selbst sieht sich dazu herausgefordert, selbst aktiv sein Leben  
zu gestalten und im Fall der Überforderung professionelle Hilfen in Anspruch  
nehmen. In diesem Kontext werden Beratung und humanistische Psychologie zu

Instrumenten, die dem Zweck dienen, Menschen darin zu unterstützen, an sich selbst zu arbeiten, eigene Ziele nicht aus dem Blick zu verlieren und aus eigener Kraft heraus die Befriedigung aller Bedürfnisse zu erreichen. Selbstreflexion und Potenziale der Selbststeuerung werden mittels professioneller Unterstützung aktiviert (vgl. Bröckling 2007: 61). Der Zugewinn an Kapitalien wird hierbei nicht als Ziel vermittelt, sondern vielmehr wird suggeriert, dass die eigene Anstrengung mit einem persönlichen Leistungsbedürfnis einhergeht. Leistung als Lebenseinstellung wird generiert (vgl. ebd.: 64 ff.).

Alain Ehrenberg (2015) konstruiert, wie eine gesellschaftlich erwartete Individualität und Eigenverantwortlichkeit mit pathologischen Entwicklungen wie der Depression in Verbindung gebracht werden können und ein „erschöpftes Selbst“ hervorbringen. Gezielt nimmt er das destruktive Potenzial einer neoliberalen Gegenwart für Gesellschaft und psychische Konstitution/Gesundheit in den Blick.

Ulrich Bröckling (2017) zeigt mittels des Konzeptes der Gouvernamentalität (Foucault 2004a, 2004b) wie eine Ökonomisierung des Sozialen und die Subjektivierungsformung eines unternehmerischen Selbst rekonstruierbar sind, indem Individualität und Totalität gewissermaßen verschmelzen und das in unterschiedlichen Lebensbereichen nach der Maxime: „Handele unternehmerisch!“ als kategorischer Imperativ der Gegenwart agiert bzw. agieren soll (vgl. Bröckling 2017).

Neoliberale Gouvernamentalität findet ihren Ausdruck z. B. in Postulaten wie Eigenverantwortung, Konkurrenz- und Leistungsbereitschaft. Selbsttechniken bauen hierauf auf. Formen der Selbstregulierung haben einerseits die Funktion sozialer Ein- und Ausschlüsse. Denn nicht alle Menschen verfügen über die erwünschten Eigenschaften und entsprechen kaum den Denk- und Handlungsmustern, um sich marktgerecht mittels Techniken der Selbstregulation zu positionieren (vgl. Michalitsch 2008: 72). Selbsttechniken werden demzufolge durch disziplinäre Technologien der Fremdführung ergänzt. Prinzipien des Neoliberalismus werden an dieser Stelle als regulierende Steuerungsformen erkennbar, die abzielen auf eine Lenkung menschlicher Denk- und Handlungsmuster (vgl. Bröckling 2007: 93).

### **Dynamiken und Prozesse in einer neoliberal transformierten Arbeitswelt, die zu einer Neuausrichtung und zu einer De-Thematisierung von Geschlecht führen**

Die mit den neoliberalen Anrufungen verbundenen Formen von Individualisierung und Privatisierung und die mit ihnen verbundenen Denkweisen und Diskurse gehen mit der Orientierung an traditionellen Geschlechterverhältnissen einher. So wird der Neoliberalismus in der Geschlechterforschung keinesfalls als geschlechtsneutral beschrieben. Er beruht weiterhin wesentlich auf der kapitalistischen Teilung von Produktionsbereich (bezahlter Arbeit) und Reproduktionsbereich (unbezahlter Care-Arbeit). Obschon diese Situation empirisch belegt ist, wird eine Gleichheit zwischen Frauen und Männern rhetorisch beschworen

(vgl. Wetterer 2003). Renate Hof (2005) beschreibt die gegenwärtige Situation als „eine bisher **nie dagewesene Flexibilität der Gender-Konstruktionen bei gleichzeitiger Stabilität der Geschlechterordnung**“ (Hof 2005: 30, Herv. im Original). Grund für diese Paradoxie sieht Tove Soiland (2008) in der Ambiguität der Selbsttechnologien. Ausgehend von Foucaults Gouvernementalitätsanalyse<sup>124</sup> (Foucault 2005: 171 f., s. Kapitel 3.1.3), könnte sich jetzt, so Soilands Argumentation, eine modernisierte Variante geschlechtlicher Hierarchisierung einrichten (vgl. Soiland 2008: 70).

Auch Katharina Pühl und Susanne Schulz (Pühl/Schulz 2001: 103) sind der Auffassung, dass die Gouvernementalitätstheorie ein Instrument ist, um die widersprüchlichen Zusammenhänge zwischen Flexibilisierungstendenzen und einer Zementierung der Geschlechterordnung vertiefend zu verstehen (vgl. ebd.). Dabei sei es zentral, die neoliberal angerufenen Subjektivitäten nicht geschlechtsneutral zu fassen, sondern sie insbesondere in ihrer Geschlechtsspezifität zu untersuchen, denn

„neoliberale Anrufungen an ein flexibles weibliches Individuum funktionieren darüber, dass sie die versprochenen Freiheiten gleichzeitig unausgesprochen mit einer weiter als ‚Umweltbedingung‘ vorausgesetzten Geschlechterordnung untermauern.“ (ebd.)

Charakteristikum der aktuellen Entwicklung ist eine Inkorporation von Normen, die jedoch nicht sichtbar werden dürfen. Um ein souveränes Subjekt darzustellen, müssen sie stets als freiwillig und selbst gewählte Normen maskiert werden. Dadurch können sie ihre Wirkung noch stärker entfalten. Originalität und Funktionalität sind die ausschlaggebenden Maßstäbe für das Konkurrieren mit anderen Mitbewerber\*innen. Die Selbstzuschreibungen und -bewertungen werden mittels dieses stetigen Vergleichs vollzogen. So zeichnet Gundula Ludwig (2008) in Zeiten des Neoliberalismus einen Prozess der Übernahme männlich kodierter Eigenschaften durch Frauen nach. Gabriele Michalitsch (2008) konstatiert in diesem Zusammenhang:

„Das Ideal eines unternehmerischen und konkurrenzziellen Subjekts bleibt mit Markt und Männlichkeit verknüpft, während Weiblichkeit zwischen wirtschaftlicher und familiärer Ausrichtung oszilliert.“ (Michalitsch 2008: 73).

---

124 Mit Foucaults Theorie der Gouvernementalität (Foucault 2005: 171 f., vgl. Lemke 2000), deren Annahme es ist, dass herrschaftsförmige Diskurse die kollektive Verantwortung durch individuelle Diskurse ersetzen, wird ein grundlegendes Spannungsfeld bzw. eine Herausforderung für die feministische Theorie und Praxis erkennbar. Denn die Diskurse der Eigenverantwortung überschneiden sich mit Forderungen der Frauenbewegung nach Selbstbestimmung und Autonomie (vgl. Pühl/Schulz 2001: 103).



Durch neoliberale Transformationsprozesse wird eine „Pluralisierung und Individualisierung von Zuschreibungen und Lebensweisen“ (Ludwig 2008: 46) erzielt und ein Umbau von Geschlechterhierarchien. Das Genderregime verändert sich, ohne dass es hierbei automatisch zu einem Mehr an Gleichstellung von Frauen und Männern kommt. Vielmehr ist ein Pluralismus von Geschlecht festzustellen, der „zu komplexeren, vielschichtigeren und komplizierteren sozialen Lagen von Frauen und Männern“ (Nickel 2012: 21) führt.

#### **4.1.3 Belegführung:**

##### **Supervision als Instrument zur Umsetzung politischer Reformen in Bezug auf Geschlechtergerechtigkeit in professionellen Kontexten**

In den Beiträgen im Datenkorpus lassen sich, trotz deren Zuordnung zu einer von drei Diskurslinien, für alle drei Linien Aussagen hinsichtlich einer gemeinsamen Ausgangslage zur Thematisierung der Geschlechterfrage in der Supervision ermitteln. Gegenpositionen bzw. Gegendarstellungen gegenüber diesen Aussagen sind in den Beiträgen im Datenkorpus nicht zu finden.

Erstens werden von den Autor\*innen eine Asymmetrie im Geschlechterverhältnis, analoge gesellschaftliche Machtstrukturen (Genderfrage als Machtfrage), eine geschlechtsspezifische Segregation des Arbeitsmarktes und eine männlich dominierte Berufswelt als reale Begebenheiten angenommen. Berufarbeit und mit ihr die Arbeitsteilung unter den Geschlechtern wird als wesentliches Element in Machtbeziehungen von Geschlechterverhältnissen angeführt. Macht und Machterhalt werden als bedeutsame Dimensionen verifiziert, die die männlichen beruflichen Prozesse tragen (u. a. Bruchhagen 2005, Huschke 2005). Bourdieus Forschungen zur „Männlichen Herrschaft“ (Bourdieu 2012) und sein Habituskonzept (ebd. 1993) werden in diesem Zusammenhang rezipiert und als theoretische Verstehensfolien angewendet (u. a. Lehner 1999, Kelle 2001, Schreyögg 2001a, 2001b, Eggert-Schmid Noerr 2007, Liska 2006, Scheidhofer et al. 2011, Gröning 2013a, 2014, Bredemann 2015b, 2016, Rumpold 2015, Heimann 2016, 2020). Raeywn Connells ([1995] 2015) Konzept der hegemonialen Männlichkeit (u. a. Lehner 1999, Lenz 1999, Schreyögg/Schmidt-Lellek 1999, Anders 2000, Engelhardt 2001, Kelle 2001, Liska 2006, Lengensdorf/Meuser 2011) und die Forschungsarbeiten von Frigga Haug und Mitforscherinnen zur weiblichen Vergesellschaftung (u. a. Haug 1980, 1990, 1991, 1999, Haug/Hauser 1983, 1985) werden rezipiert (Bredemann 2016).

Zweitens werden Organisationen von den Autor\*innen nicht als neutrale, funktionale Gebilde verstanden. Vielmehr wird der Annahme gefolgt, dass Organisationen tradierte Geschlechterarrangements und Geschlechterrollenbilder produzieren, reproduzieren und stabilisieren. Organisationen weisen in diesem Verständnis eine vergeschlechtlichte Struktur auf. In ihnen erfolgen

vergeschlechtliche Prozesse. Geschlechterkonstruktionen dienen dabei der unhinterfragten Anleitung und Legitimierung organisationaler Praxen. Organisationen schließen aufgrund der sozialen Zugehörigkeit zu einem sozialen Geschlecht ein und aus (vgl. Scheffler 1999: 181 ff.<sup>125</sup>).

Supervision wird drittens als unauflösbar mit den jeweilig historischen, ökonomischen und gesellschaftspolitischen Verhältnissen verbunden verstanden. Sie findet nicht gesellschaftlich dekontextualisiert statt und ist deshalb auch nie geschlechtsneutral.

Viertens wird durch die Beiträge das Erfordernis einer sozialwissenschaftlichen Fundierung der Supervision als Grundvoraussetzung für eine geschlechterreflexive Supervision verdeutlicht. Die rezipierten Theorien aus der Frauen- und Geschlechterforschung, den Sozialwissenschaften und der Supervisionsforschung bilden dafür grundlegende theoretische Ansätze. Es wird auf eine bestehende Lücke in der supervisorischen Forschung und Praxis im Hinblick auf die Berücksichtigung der Geschlechterperspektive hingewiesen, die dazu führt, dass die in die Supervision eingebrachten Probleme und Anliegen oftmals verkürzt, auf traditionellen professionellen Folien und tradierten Vorstellungen von Geschlecht bearbeitet werden. Ausdrücklich wird benannt, dass Supervision dadurch Gefahr läuft, unbeabsichtigt einen Beitrag zur (Re-)Produktion und Stabilisierung von Ungleichheitslagen und Diskriminierung durch Geschlecht zu leisten (vgl. Gröning/Kunstmann/Neumann 2015: 9).

### **Einführung des Diskurses um Supervision und Geschlecht in den supervisorischen Fachdiskurs**

Marianne Hege (1991) brachte im Jahr 1991 die Geschlechterthematik für eine breite Fachöffentlichkeit in den supervisorischen Diskurs ein. Ende der 1970er Jahre hatte die Geschlechterdebatte bereits Eingang in den therapeutischen und auch in den supervisorischen Diskurs gefunden. In Fachzeitschriften wie der „Gruppenanalyse“ und der „Gruppendynamik“ lassen sich seit Ende der 1970er/Anfang der 1980er Jahre entsprechende Veröffentlichungen finden (u. a. Edding 1979, Dorst 1981, Hürter 1981, Königswieser 1981, Hege 1987, Volmerg 1987, Gissrau 1988, 1989). Hege hatte bereits im Jahr 1985 (Hege 1985b) in der Fachzeitschrift „Supervision“ über geschlechterspezifische Übertragungsdynamiken innerhalb des Arbeits- und Beziehungsraumes eines Arbeitsteams von

---

125 Interessant ist in diesem Zusammenhang ein Beitrag von Cornelia Edding (2003). Sie beschreibt einen Prozess der Re-Etablierung einer *alten* Geschlechterordnung in einer Sparkassenfiliale. Im Rahmen einer Reorganisation war in der Filiale die zuvor bestehende Arbeitsteilung zwischen hoch- und niederwertigen Tätigkeiten, die zugleich eine Aufteilung zwischen Männern und Frauen war, aufgehoben worden. Mittels Eddings Beitrag aus ihrer Berater\*innenpraxis werden eine Inszenierung von Geschlecht und eine unbewusste und scheinbar unverhinderbare Reproduktion tradierter inkorporierter Geschlechtervorstellungen und -praxen im Kontext von Arbeit überdeutlich.

ausschließlich weiblichen Mitarbeiterinnen, das Hilfen für Frauen im Feld der Prostitution anbietet, geschrieben. In ihrem Beitrag belegte sie die Relevanz des Geschlechterwissens für die Fallsupervision. 1991 erschien unter Heges redaktioneller Leitung das erste von zwei Heften der Fachzeitschrift „Supervision“, die den thematischen Schwerpunkt auf Supervision und Gender legten. Im Jahr 2005 erschien die Ausgabe „Gender-Perspektiven in der Supervision“ unter inhaltlicher Federführung von Christine Class (2005).

Hege gilt als eine der Pionierinnen der Supervision in Deutschland. Ihr Beitrag (Hege 1991) hatte nicht nur aufgrund ihres „Prominent\*innenstatus“ und ihrer Reputation qua wissenschaftlicher Expertise die besten Voraussetzungen dafür, in der supervisorischen Fachöffentlichkeit wahrgenommen zu werden. Außerdem handelt es sich bei der Fachzeitschrift „Supervision“ um die erste und damit älteste Fachzeitschrift für Supervision. Sie hat eine große Nähe zu der im Jahr 1989 gegründeten DGSv, deren Gründungsmitglied und Vorsitzender von 1992 bis 2001 Wolfgang Weigand war. Weigand fungierte seit 1982 als Herausgeber der Fachzeitschrift. Im Zeitraum der Herausgabe des Schwerpunktheftes war Hege (das einzige weibliche) Redaktionsmitglied der Fachzeitschrift. Ihr Beitrag ist bezüglich seiner Eindeutigkeit, Stringenz und Argumentationslinie für die Notwendigkeit einer gemeinsamen kritischen Reflexion und Diskussion geschlechterspezifischer Aspekte von Frauen und Männern in der Supervision eine bis heute herausragende Bedeutung zuzusprechen.

In ihrem Aufsatz bezieht die Autorin Realitäten wie Gewalt im Geschlechterverhältnis, strukturelle Benachteiligung und Diskriminierung von Frauen, sich unterscheidende Lebenslagen von Frauen und Männern und Unterschiede im Rahmen von weiblichen und männlichen Vergesellschaftungsprozessen sowie beruflicher Sozialisation mit ein. Sie schreibt über die Existenz und Wirkungsmacht inkorporierter, und somit weitgehend unbewusster tradierter, naturalisierender Geschlechterrollenbilder und Familienbilder. Damit fokussiert sie auf Phänomene, denen sich auch Supervisor\*innen nicht entziehen können, und die sich in ihren Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsweisen widerspiegeln. Hege weist zudem auf einen blinden Fleck hinsichtlich des Einbezugs der Geschlechterforschung in das Wissenssystem der Supervision hin (vgl. ebd.: 2 ff.). In ihrem Beitrag benennt die Autorin explizit die Schwergängigkeit und die Widerstände der Einführung der Geschlechterthematik in die supervisorische Szene. Diese Aussage bezieht sie auch auf die Mikroebene der Redaktion der Fachzeitschrift. Sie schreibt von einem Desinteresse und einer „kritischen Distanz“ (ebd.: 1) seitens ihrer Redaktionskollegen gegenüber ihrem Vorhaben der Herausgabe eines Schwerpunktheftes zu dem Thema.

Im Interview schildert Hege (2017) ihre Irritation und ihr Erschrecken über die abwehrende Haltung ihrer Kollegen in der Redaktion, als sie ihre Idee der Herausgabe eines Schwerpunktheftes zum Geschlechterthema einbrachte (Hege 2017: Z. 128–139). In ihrer Erzählung werden subtile Formen symbolischer Gewalt

erkennbar, die von den persönlichen und beruflichen Beziehungen sowie den individuellen Charakteristika, Eigenschaften und der Expertise ihrer Kollegen zu abstrahieren sind. Sie sind Abbild inkorporierter bürgerlicher Deutungsmuster und Handlungsweisen in Bezug auf Geschlecht und Geschlechterrollen. Strukturelle, im sozialen Milieu der Supervision liegende Barrieren gegenüber einer Berücksichtigung bzw. eines Einbezugs geschlechtergerechter Fragestellungen werden sowohl im Interview als auch in dem Zeitschriftenbeitrag von Hege angesprochen.

In ihrem Aufsatz verleiht Hege ihrer Verwunderung darüber Ausdruck, wie wenig die Ergebnisse aus der Frauenforschung innerhalb der supervisorischen Szene auf Interesse stoßen: „Es erstaunt mich immer wieder, wie wenig Fachkollegen Notiz nehmen von der Frauenforschung, gleich Männern in bürgerlichen Familien von den ‚Frauensachen‘“ (Hege 1991: 5). Die Autorin deckt mit ihrer Aussage einen spezifischen professionellen Berater\*innenhabitus innerhalb der Supervisionsszene auf, der den habituellen Dispositionen bürgerlicher sowie bürgerlich-konfessioneller Milieus mit ihnen zugehörigen Vorstellungen von Geschlecht, Geschlechterrollen und -hierarchien entspricht (s. Kapitel 1.3.2).<sup>126</sup> Damit weist Hege auf strukturelle Barrieren hin, die im sozialen Milieu der Supervision selbst begründet liegen, und die eine kritische Auseinandersetzung mit der Geschlechterfrage innerhalb der supervisorischen Szene erschweren.

In latenter Form durchzieht das Phänomen der Schwierigkeit, die Genderperspektive einem breiten Diskurs in der supervisorischen Szene zuzuführen, einen Großteil der Beiträge im Datenkorpus. In manifester Form wird es im Rahmen einzelner Editorials der Fachzeitschriften erkennbar, die das Thema Supervision/Coaching und Gender als Schwerpunktthema behandeln (Heintel/Krainz 1997a<sup>127</sup>, Berker et al. 2005, Schreyögg 2008a, auch in Beiträgen von Rohr

---

126 Im Forschungsstand (s. Kapitel 2.1) wurde mit Blick auf die Studie von Erger und Molling (1991) bereits darauf hingewiesen, dass ein Verhaftet-Sein vor dem erkenntnistheoretischen Hintergrund des Differenzdiskurses als Teil eines bürgerlichen Geschlechterrollenverständnisses gedeutet werden kann. Im Datenkorpus ist ein Beitrag von Klaus D. Schneider (1995) mit dem Titel „Frauenwelten – Männerwelten. Bewegung und Begegnung in der Supervision“ ein weiteres Dokument, das auf diese Wahrnehmungs- und Denkweise von Geschlecht schließen lässt.

127 Im Jahr 1997 setzte die Redaktion der Fachzeitschrift „Gruppendynamik“ den Themenschwerpunkt auf „Gruppe und Geschlechterproblematik“. Peter Heintel und Ewald E. Krainz (1997a, vgl. ebd. 1997b) beschreiben die Reaktionen supervisorischer Fachkolleg\*innen auf eine Anfrage ihrerseits. In dieser hatten sie die Leserschaft darum gebeten, ihnen für das Heft Beobachtungen, kasuistische Szenen und Fallvignetten zuzusenden, die von ihnen mit dem Thema „Geschlechtlichkeit“ (Heintel/Krainz 1997a: 5) in Verbindung gebracht wurden. Die beiden Autoren schreiben in ihrem Beitrag, dass ihre Anfrage Reaktionen hervorgerufen habe, die bereits selbst als „Fallstudie“ (ebd.) zu erachten seien. Heintel und Krainz stellen fest, dass Männer dem Thema eher ausweichen als Frauen, indem sie teilweise „abenteuerliche Gründe“ (ebd.) für ihre Zurückhaltung anführten. Diese reichten von der Angabe, sich dafür nicht als ausreichend kompetent zu erachten sowie grundsätzlich nichts mehr zu diesem Thema sagen

1999, 2000a, 2000b, Bruchhagen 2005). Es lässt sich auch aus den in einer Vielzahl der Beiträge formulierten Forderungen für einen Einbezug der Frage der Geschlechtergerechtigkeit in die Supervision schließen, denn es kann nur das gefordert werden, was noch nicht erreicht oder realisiert wurde.

Die Schwierigkeit, die Hege (1991) in ihrem Beitrag hinsichtlich der Aufnahme des Diskurses über Gender unter Fachkolleg\*innen anführt, wird auch von anderen Interviewpartner\*innen im Rahmen der Expert\*inneninterviews benannt. Von ihnen werden verschiedene Haltungen zum Thema in der supervisorischen Szene selbst beobachtet, die letztlich ein Abbild der in der Gesellschaft vorzufindenden differenten Positionen zu Geschlecht und Geschlechtergerechtigkeit sind (vgl. Möller 2017: Z. 374–377, Klinkhammer 2017: Z. 37–55, Enke 2018: Z. 88–98).

Hege (1991) geht es um eine wissenstheoretische Erweiterung der psychoanalytischen Verstehensfolien der Supervision um sozialwissenschaftliches Wissen, hier dem Geschlechterwissen (vgl. Hege 1991: 5). In ihrem Beitrag wird dessen Bedeutung für die Supervision auf drei Ebenen der Supervision<sup>128</sup> diskutiert,

---

zu wollen bis hin zu der Aussage eines Mannes, dass seiner Frau dieser Zuständigkeitsbereich obliege. Die Autoren schreiben, dass durch ihre Anfrage bei Frauen „eine Art ‚feministischer Reflex‘ stimuliert“ (ebd.) worden sei, obschon die Formulierung der Einladung hierzu keinen direkten Anlass gegeben habe. Eine Kollegin teilte mit „das sei ja wieder typisch, dass Frauen die Geschichten liefern sollen, damit die Männer dann geschickt herumtheoretisieren können“ (ebd.). Heintel und Krainz schließen aus dem geringen Rücklauf auf ihre Anfrage und den eingereichten sowie veröffentlichten Texten selbst auf starke Affekte, die das Genderthema bei den Angefragten auslöst. Das Thema werde vermieden, ignoriert und abgewehrt (vgl. ebd.). Einzelne Beiträge in dem Heft (Lackner 1997: 36 f.) legen die Annahme eines antifeministischen Ressentiments nahe, d. h. einer gefühlsmäßigen, zumeist unbewussten Abneigung der Frage der Geschlechtergerechtigkeit gegenüber, das auf Vorurteilen, einem Gefühl der Unterlegenheit, des Neides oder Ähnlichem beruht. Eine kritische Auseinandersetzung mit real gegebenen Ungleichheitslagen zwischen Männern und Frauen, einer ungerechten Verteilung von Macht, Positionen, Privilegien, Ressourcen, sozialer Teilhabe wird vermieden. In einzelnen Äußerungen spiegeln sich die Täter-Opfer-Debatte und die Schuldfrage. Im Kontext der Skandalisierungen feministisch autonomer Strömungen im Rahmen der Zweiten Frauenbewegung wurden Männer als *die* Täter und Frauen als *die* Opfer im Hinblick auf Gewalt, Geschlecht und Männlichkeit konstruiert. Bereits in den 1980er Jahren wurde der Begriff der Mittäterschaft der Frauen als Gegenthese in die feministische Theoriedebatte eingebracht (vgl. Thürmer-Rohr 1989, 2004: 85, Haug 1990: 9 ff.).

128 Dass grundsätzlich verschiedene Analyseebenen in die genderreflexive Supervision einzubeziehen sind, haben neben Hege (1991) insbesondere auch Sabine Scheffler (2005) und Brigitte Schigl (2014a) dargelegt. So verdeutlicht Sabine Scheffler in ihrem Aufsatz „Frauenwelten – Männerwelten“ in der Supervision“, dass im Rahmen der supervisorischen Praxis verschiedene Ebenen von Genderkompetenz berührt werden. Dazu zählen die Ebene des Individuums, die interaktive Ebene der Verhaltensgestaltung, d. h. der supervisorische Beziehungsraum, die strukturelle und institutionelle Ebene, die Schnittstelle zwischen Privat- und Berufsleben und die politisch-gesellschaftliche Ebene (vgl. Scheffler 2005: 23). Scheffler versteht Gender als „ein ganzheitlich wirkendes dynamisches Ordnungssystem“ (ebd.), das nicht nur Verhalten, soziale Position, Beziehungen, organisatorische, politische, kulturelle Normen und Regelwerke beschreibt. Es bildet vielmehr ein Geflecht aus diesen Aspekten. Gender versteht sie als den weiteren gesellschaftlichen Ordnungskonzepten wie Ethnie und soziale Herkunft übergeord-



zwischen denen inhaltliche und argumentative Verknüpfungen feststellbar sind: Eine erste Ebene der inhaltlichen Diskussion bildet die individuelle, subjektorientierte Ebene. Zu dieser gehört der Blick auf die zu beratene Person, d. h. auf die Supervisorin/den Supervisor. Außerdem geht es um die Bedeutung des Geschlechterwissens in der Fallsupervision, das genderreflexive Verstehen der Klientel und den Arbeits- und Beziehungsraum zwischen Helfer\*in und Klient\*in. Eine zweite Ebene der inhaltlichen Diskussion um Supervision und Gender ist die der Interaktion im supervisorischen Setting: Der Arbeits- und Beziehungsraum zwischen Supervisor\*in und Supervisand\*in wird in den Blick genommen (vgl. ebd.: 2). Die dritte Ebene bildet die berufspolitische Ebene der Supervision, bei der auf die Professionsentwicklung der Supervision, ihrer Wissenssysteme und die Reflexion des Berater\*innenhabitus fokussiert wird (vgl. ebd.: 2 f.). Heges Ausführungen sind in einen Kontext zu stellen, in dem Supervision für sich einen gesellschaftspolitischen Auftrag sieht. Aus ihrem Beitrag ergeben sich Konsequenzen für die Supervisionsweiterbildung: Geschlechterwissen als Wissenssystem in die Curricula mit aufzunehmen und Gender als Querschnittsaufgabe in der Supervision zu implementieren.

Hege öffnet die Perspektive hin zu einem neuen, zu erschließenden Feld der Supervision, indem sie schreibt, dass vornehmlich Nutzerinnen der Supervision Genderkompetenz aufseiten der beratenden Personen erwarteten. Dieses Wissen und diese Fähigkeit würden sie eher bei Supervisorinnen denn bei Supervisoren verorten. Die Autorin stellt damit einen Zusammenhang her zwischen vorhandenem Genderwissen sowie Genderkompetenz von Supervisor\*innen und der erfolgreichen Akquisition von Supervisionsaufträgen in Feldern, die nach Genderwissen fragen:

„Es ist nicht zu übersehen, daß bei Anfragen zur Supervision das Geschlecht mehr und mehr eine Rolle spielt. Frauen werden vermehrt von Frauen als Supervisorinnen angefragt“ (ebd.: 5).

---

net (vgl. ebd.). Brigitte Schigl (2014a) betont in einer Vielzahl ihrer Publikationen, so auch in ihrem Beitrag im Werkstattbuch von Heidi Möller und Ronja Müller-Kalkstein (2014), stets die Allgegenwärtigkeit der Dimension Gender im alltäglichen und beraterisch-therapeutischen Arbeitskontext und die Notwendigkeit des Einbezugs der Dimension Gender in die Beratung sowie die Selbstreflexion der beratenden Person (vgl. u. a. Schigl 2010, 2014a, 2014b, 2014c, 2015, 2016a, 2016b, 2018, 2019). Als Ebenen, die im Rahmen einer genderreflexiven supervisorischen Analyse einzubeziehen sind, benennt sie neben der Mikroebene, d. h. der individuellen Ebene spezifischer Prägungen durch Geschlecht und der davon geprägten Interaktionen zwischen Individuen, die Mesoebene, d. h. die Ebene der Arbeitsteams, Organisationen, Strukturen und Prozesse. Der Makroebene ordnet sie politisch-gesellschaftliche Systeme, Institutionen und deren Regeln und Praxen zu. Die Ebene der Metareflexion bildet für Schigl die Reflexion der Einbettung in die historische Zeit mit ihren Wissensbeständen und Diskursen. Die Selbstreflexion des Beraters/der Beraterin erachtet sie – Ebenen übergreifend – als ein dringliches Erfordernis (vgl. ebd. 2014a: 100).



## Relevanz der Geschlechterforschung für die Supervision

Zwei weitere Schlüsseltexte im Datenkorpus, die der ersten Diskurslinie zuzuordnen sind, sind die Beiträge von Andrea Lehner-Hartmann (1998) und Erich Lehner (1999).

Andrea Lehner-Hartmanns (1998) Beitrag „Geschlecht, ein beachtenswertes Element im Supervisionsprozeß? Die Relevanz der Genderforschung für die Theorie und Praxis der Supervision“ ist im ersten von insgesamt fünf Schwerpunktheften zum Thema „Coaching/Supervision und Geschlecht“ der Fachzeitschrift „OSC“ erschienen. In ihrem Beitrag spannt die Autorin einen thematisch grundlegenden und umfassenden Horizont zur Relevanz der Genderforschung für Theorie und Praxis der Supervision auf. Ihr Beitrag ist, vergleichbar mit dem von Hege (1991), als Plädoyer für die Aufnahme von Gender als Analysekategorie in die supervisorische Theorie und Praxis zu verstehen.<sup>129</sup> Lehner-Hartmann sieht es als eine Notwendigkeit an, dass die supervidierende Person

„ein Theorieverständnis benötigt, das dem Forschungsstand von der kulturellen und historischen Verfaßtheit von Geschlecht gerecht wird und das das in den Alltagstheorien zumeist auf vorherrschenden Geschlechterstereotypen basierende Wissen transzendiert. Nur so lässt sich einer Aufrechterhaltung der Geschlechterhierarchie in der Supervision bzw. einer (Geschlechts-)Rollenzuschreibung entgegensteuern.“ (Lehner-Hartmann 1998: 13)

Der Autorin geht es um eine Supervision, die Gerechtigkeit und Chancengleichheit stets kritisch im Blick zu nehmen und einen Beitrag zu mehr Geschlechtergerechtigkeit zu leisten hat. Supervision bildet in ihrem Verständnis ein Instrument, das in Form einer dosierten, aufdeckenden Weise Ungleichheitslagen und Ungerechtigkeiten unter den Geschlechtern thematisierbar und somit veränderbar machen kann. Als Voraussetzung dafür benennt sie ein Geschlechterwissen, das sowohl den Kontext historischer gesellschaftspolitischer Verhältnisse als auch sozialisationsbedingte Prozesse mit einbezieht (vgl. ebd.: 14, 19), denn „Alltagstheorien zu Weiblichkeit und Männlichkeit [reichen nicht aus] für Professionelle in der Supervisionsarbeit“ (ebd.: 18). Sie führten zu falschen supervisorischen Diagnosen und Interventionen. Genderwissen bewertet Lehner-Hartmann für die Professionalisierung von Supervisor\*innen als wesentlich, was für sie eine Selbstreflexion der Supervisor\*innen über „das eigene Verwobensein in diese Geschlechterverhältnisse“ (ebd.: 18) und eine Transformation der supervisorischen Wissenssysteme miteinschließt (vgl. ebd.: 13).

---

129 Lehner-Hartmann untersucht die Bedeutung und Wirksamkeit von Gender in der supervisorischen Theorie und Praxis. Dabei orientiert sie sich am Konzept des Integrativen Supervisionsmodells (Schreyögg 2004, Petzold 2007).

Lehner-Hartmann zeigt die Unterschiede, Ungleichheitslagen und Ungerechtigkeiten in dem Potenzial an Macht und Sicherheit von Frauen und Männern in der Arbeitswelt auf (vgl. ebd.: 16 f.). Dabei weist sie darauf hin, dass weiterhin bestehende Diskriminierungen zwar nicht mehr legitimiert, aber dennoch in einem spezifischen Verdeckungs Zusammenhang wirkungsmächtig sind:

„Daß in der Öffentlichkeit ganz selbstverständlich von einer Berufstätigkeit der Frauen gesprochen wird, sexistische Ausfälle verpönt sind und Diskriminierungen aufgrund des Geschlechts verurteilt werden, darf nicht über die subtilen Mechanismen, die in der Gestaltung des täglichen Lebens zum Tragen kommen und die sich aus den immer noch vorherrschenden traditionellen Alltagstheorien von Männlichkeit und Weiblichkeit nähren, hinwegtäuschen.“ (ebd.: 17)

Vor dem theoretischen Hintergrund, dass Institutionen und Organisationen vergeschlechtlicht und vergeschlechtlichend sind, sieht sie es als Aufgabe für Supervisor\*innen, die Genderperspektive stets in die Analyse mit einzubeziehen:

„da sie ja ständig mit Reflexion von Arbeitsprozessen, die innerhalb von Organisationen und Institutionen stattfinden, zu tun haben. Die Geschlechterfrage, gegenwärtig die Geschlechterhierarchie, auf systemischer Ebene nicht wahrzunehmen hat nicht nur zur Folge, daß Geschlechterfragen als individuelle bzw. als interaktionale Probleme (falsch) diagnostiziert werden, sondern weist den/die SupervisorIn als Aufrechterhalter und vielfach sogar als Verstärker des männlich hegemonialen Systems aus.“ (ebd.: 17)

Die Autorin stellt heraus, dass

„das Mitdenken von *gender* in der Supervisionsarbeit eine unablässige Forderung ist, wenn das Menschenbild, das dem theoretischen und praktischen Handeln unterlegt ist, nicht allein ein Männerbild sein soll. *Gender* muß neben den anthropologischen Prämissen auch zu den erkenntnistheoretischen Prämissen dazugelesen werden, um so zu einem Kriterium für die Kompatibilität der zugrundegelegten Theorien und der Supervisionstheorie zu werden, auf die sich Diagnostik, Intervention und methodische Maßnahmen im aktuellen Supervisionsprozeß stützen können.“ (ebd.: 18, Herv. im Original)

Gleichwohl zeigt Lehner-Hartmann Grenzen einer gendersensiblen supervisory Praxis auf. Fernab der Supervisionssitzungen liefen Prozesse, die einem Mehr an Chancengleichheit und Gerechtigkeit entgegenstehen. Außerdem liege in der „Natur“ der Sache“ (ebd.: 20), dass durch eine aufdeckende Arbeit und Überlegungen zur Strategieentwicklung geschlechtergerechterer Strukturen „nicht immer nur positive Resonanz hervorrufen wird“ (ebd.):

„Macht, Status oder Vorrecht eines Geschlechts oder einer ethnischen Gruppe in ihrer bisherigen Selbstverständlichkeit infragezustellen wird nicht nur Beschämung, Verunsicherung oder den Willen nach sofortiger Beseitigung hervorrufen, sondern wird oftmals auch lautstarken Protest und Widerstand zur Folge haben.“ (ebd.)

Auch Erich Lehner (1999) versteht Supervision als Instrument, das Prozesse der Veränderung in Organisationen und Institutionen von innen anstoßen und einen Beitrag zur „Gerechtigkeit zwischen den Geschlechtern“ (Lehner 1999: 114) leisten kann. In seinem Beitrag „Männliche Existenz im Spannungsfeld von Familie und Beruf“, der im zweiten Schwerpunktheft der Fachzeitschrift „OSC“ zur Genderthematik erschienen ist, befasst sich der Autor mit Motiven für das Verlangen von Männern nach beruflicher Erwerbstätigkeit. Als ein Motiv zeigt er das Bemühen um materielle Versorgung der Familie auf. Berufstätigkeit arbeitet er mittels der Theorien von Bourdieu (1987, 1993, 2012) und Connell ([1995] 2015) als zentrale Identitätssäule und als ein Element männlicher Hegemonie heraus. Dabei stellt Lehner fest: „Die Berufswelt prägt den männlichen Geschlechterhabitus. Vice versa prägt der männliche Geschlechterhabitus die Berufswelt“ (Lehner 1999: 109, vgl. ebd. 2002). Berufsarbeit versteht der Autor als wesentliches Element in Machtbeziehungen von Geschlechterverhältnissen. Der Autor arbeitet die Auswirkungen von einem männlich geprägten bzw. konstruierten geschlechtsspezifischen Handeln auf das Wahrnehmen, Denken und Handeln auf individueller Ebene, auf Interaktionen zwischen Frauen und Männern am Arbeitsplatz und auf die Organisation von Arbeit heraus. Supervision kann seiner Ansicht nach

„helfen, den Blick für die vielfältigen Formen von männlich hegemonialen Mechanismen in der Praxis eines Betriebes zu schulen. Dies ist zuerst und vornehmlich ein Lernprozess für die in diesem Feld agierenden Männer, sowohl für männliche Supervisoren als auch für deren männliche Klienten. Männern fällt es im Allgemeinen schwer, ihr Handeln, Denken und Tun als geschlechtsspezifisch zu erleben. Zu sehr wirkt die historische Tradition nach, in der Mannsein zu schnell mit Menschsein in eins gesehen wurde. Männliche Supervisoren ebenso wie ihre männlichen Klienten müssen lernen, wie sehr in ihren alltäglichen Interaktionen mit Frauen und Männern ebenso wie in ihrem persönlichen Umgang mit sich selbst hegemoniale Männlichkeit prägt und leitet“ (ebd.: 114)

Lehner bezieht bei seiner Forderung, dass insbesondere Männer die Einnahme einer genderreflexiven Perspektive zu lernen und sich diesbezüglich anzustrengen haben, explizit die Person des Supervisors mit ein. In seinem Beitrag argumentiert er aus einer Position heraus, die Willi Walter als zugehörig zu den „dialektische[n] Ansätzen“ (Walter 1996: 21) in der Auseinandersetzung mit der männlichen Geschlechtsidentität beschreibt. Innerhalb der Analyse und Umset-

zung von *Mannsein* wird dabei versucht, sowohl die Frauenperspektive als auch die Männerperspektive einzunehmen. Ziel ist, Frauen und Männern gerecht zu werden, indem gezeigt wird, „in welcher Weise patriarchale Männlichkeit einerseits Frauen unterdrückt und wie sie andererseits für Männer unterdrückend sein kann“ (ebd.). Als Voraussetzung dafür benennt Walter ein Eindringen und Erforschen in die Bedingungen und Bewältigungsformen von *Mannsein* (vgl. ebd.).

Auch Lehner (1999) räumt realistisch ein, dass Veränderungen, die zu mehr Gerechtigkeit führen, zugleich

„eine Veränderung des Machtgefüges zur Folge [haben], die in erster Linie weniger Macht und Einfluss für Männer bedeuten. Verlustängste und vielfältige Formen der Abwehr derartiger Veränderungen sind die beinahe logische Konsequenz. Sie müssen in supervisorischen Prozessen antizipierend mitbedacht werden.“ [...] „Ohne Zweifel hängt die Vision einer geschlechtergerechten Gesellschaft in erster Linie davon ab, wie sehr es gelingt, die von einer hegemonialen Männlichkeit geprägten Strukturen einer Arbeits- und Berufswelt zu verändern. Dies kann man zur gegebenen historischen Stunde beinahe nur als Appell an Männer und ihre Fähigkeit, zu lernen und sich zu verändern, verstehen.“ (ebd.: 114)

Das Erfordernis einer Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit der Geschlechterfrage adressiert auch Lehner explizit (auch) an Männer.

### **Gender-Mainstreaming in der Supervision: Thematische Verwässerung des ursprünglich politischen Impetus der Frauen- und Gleichstellungspolitik durch wirtschaftliche Interessen?**

Insbesondere ab dem Jahr 2005 werden in Beiträgen im Datenkorpus Möglichkeiten und Grenzen von Beratung und Supervision für das Erreichen von mehr Geschlechtergerechtigkeit in Organisationen diskutiert. Der Diskurs um Gender-Mainstreaming (GM) wird im ersten Dezennium des 21. Jahrhunderts in die Supervision eingeführt (vgl. Schiersmann/Thiel 2002, Berker et al. 2005, Bruchhagen 2005, Döge 2005, Günter 2005, Huschke 2005, Meuser 2005a, Raschke 2005). In den Beiträgen des Schwerpunktheftes der Fachzeitschrift „Supervision“ aus dem Jahr 2005 mit dem Titel „Gender-Perspektiven“ wird danach gefragt, welchen Beitrag Supervision für eine geschlechtergerechtere Arbeitswelt leisten kann.

Ein Schlüsseltext des Schwerpunktheftes, in dem Supervision als Instrument zur Umsetzung von geschlechtergerechteren Strukturen diskutiert wird, ist der Beitrag von Verena Bruchhagen (2005) „Gender zwischen Privatheit, Politik und Profession. Herausforderungen für die Supervision“. Wie andere Autor\*innen in dem Heft (Döge 2005, Huschke 2005, Meuser 2005a) verzeichnet auch Bruchhagen eine thematische Aushöhlung und Verdrängung des ursprünglich politischen Impetus der Frauenpolitik, der anschließenden Gleichstellungspolitik und des

Diskurses um GM. Auch Bruchhagen (2005) nimmt wie andere Autor\*innen in dem Heft (Döge 2005, Huschke 2005, Meuser 2005a) eine kritische Haltung gegenüber GM und Managing Diversity<sup>130</sup> ein und stellt die Konzepte vor dem Hintergrund ihrer jeweiligen Zielsetzung und Entstehungsgeschichte einander gegenüber. Neben des Einforderns von Geschlechtergerechtigkeit, dem politischen Impetus des GM, bildet ihrer Ansicht nach das „Kalkül wirtschaftlicher Notwendigkeit“ (Bruchhagen 2005: 8) einen treibenden Faktor für die Umsetzung der Konzepte.

Die Autorin benennt als entscheidendes geschlechterrelevantes Problem in der Gesellschaft eine erforderliche Koordinierung von Familie, Freizeit und Beruf, wobei Vereinbarkeitsprobleme weiterhin im Schwerpunkt auf Frauen lasten würden. Sie weist auf gesellschaftlich vorhandene bzw. propagierte, sich beharrlich haltende Idealbilder hin. Bruchhagen verifiziert Diskurse über „work-life-balance und eine ‚healthy‘ Variante des zumutbaren Arbeitslebens“ (ebd.: 8) als Scheindiskussionen, die die eigentlich erforderlichen geschlechterpolitischen Diskussionen um geschlechterbezogene Diskriminierung, Entfremdung, Doppel- und Mehrfachbelastung von Frauen, ungleiche Arbeitsverteilung von Reproduktions- und Produktionsaufgaben und eine ins Private verlagerte Lösung von Vereinbarkeitsproblemen überdecken (vgl. ebd.: 5, 10). Die Ausschöpfung des Humankapitals stehe in der heutigen Arbeitswelt als wesentlicher Ressourcenbereich im Fokus. In diesem Kontext stellt die Autorin fest:

„Das Verhältnis Person/Organisation – von der engen Bindung an die vergeschlechtlichte Person befreit – emanzipiert Männer und Frauen scheinbar aus der Geschlechterfalle. Tatsächlich aber verschiebt sich lediglich der Druck, dem Männer und Frauen in diesem Modernisierungsprozess ausgesetzt sind, auf die Ebene der individuell zu erbringenden Anpassungsleistung: Was für Frauen als Qualifizierungsvoraussetzung für den beruflichen Erfolg gilt, gilt für Männer noch immer überwiegend als disqualifizierend.“ (ebd.: 10)

Bruchhagen führt zwei Beschleunigungsfaktoren für die gendergebundenen Veränderungen in der Arbeitswelt an. Dabei geht sie von der Annahme einer Hegemonialität der Erwerbsarbeit mit ihrer Orientierung auf die männliche Normalbiografie aus (vgl. dazu Lehner 1999, 2002). Als ersten Beschleunigungsfaktor

---

130 Unter dem Begriff „Diversity“ werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Menschen aufgrund individueller Merkmale sowie Lebensstile und -entwürfe – sowohl sichtbare als auch nicht sichtbare Merkmale – gefasst (vgl. Charta der Vielfalt 2017). Mit dem Begriff „Diversity Management“ (DM) werden Maßnahmen beschrieben, die zu einem Wandel in der Unternehmenskultur führen sollen. Vielfalt soll dabei anerkannt, wertgeschätzt und als positiver Beitrag zum Unternehmenserfolg genutzt werden. DM wird dabei als Querschnittsthema verstanden, das neben anderen Management-Prozessen einzusetzen ist (vgl. Lederle 2008: 14, Tirpitz/Zessin/Hapkemeyer 2019: 352 f., s. Exkurs zu „Diversity Management“ in Kapitel 4.1.4).

benennt sie die zunehmende Beteiligung der Frauen an der Erwerbsarbeit sowie ihren Anspruch auf gesellschaftliche Teilhabe und Karrieremöglichkeiten. Dem gegenüber stehe als zweiter Beschleunigungsfaktor eine hohe Arbeitslosigkeit. Richtig schlussfolgert sie: „Der Platz in der Erwerbsarbeit [ist] die offensichtliche Kampfarena der Geschlechter geworden“ (ebd.: 7). Hiermit spricht sie ausdrücklich die Verknappung von Arbeitsplätzen und den sich verschärfenden Kampf um Arbeit an, der eher verdeckt wird durch die in westlichen Gesellschaften weiterhin tragende Ideologie, dass jede/r, die/der etwas leistet, einen sozialen Aufstieg erreichen oder zumindest einen sozialen Abstieg verhindern kann.

Wie andere Autor\*innen (u. a. Lehner-Hartmann 1998, Lehner 1999, Liska 1999) benennt Bruchhagen (2005) Erfordernisse für eine geschlechtergerechte Supervision, damit durch diese kein unbewusster und ungewollter Beitrag zur Reproduktion bestehender Ungleichheitslagen aufgrund der Zugehörigkeit zu einem sozialen Geschlecht geleistet wird. Auch durch ihre Aufzählung an Erfordernissen wird die thematische Lücke hinsichtlich der Geschlechterfrage in der Supervision erkennbar. Die Autorin fordert, dass sich Supervision vom Gender Bias zu lösen habe und sich „mit neuen gesellschaftlichen Entfremdungs- und Vereinnahmungsmustern auseinander [zu] setzen [hat], die u. a. einen ‚geschlechtergleichgültigen‘ Zugriff der Organisation auf die Person ermöglichen“ (Bruchhagen 2005: 12). Bezogen auf die persönliche, professionelle und politische Ebene konzipiert sie ein „Gender-Bewusstsein in der Supervision“ (ebd.), das Aspekte wie Macht und Konkurrenz in den gesellschaftlich konstruierten Geschlechterbeziehungen auch im Hinblick auf den Arbeitsmarkt mit einbezieht. Supervision habe sich mit ausreichender (Selbst-)Sicherheit den sich verändernden gesellschaftlichen Prozessen zu stellen. Widerstände gegenüber dieser Thematik habe sie dabei sowohl auf individueller als auch kollektiver Ebene mitzudenken. Bruchhagen schreibt zu ihrem Verständnis einer „[G]gender-kritischen Supervision“ (ebd.: 13), das sie politisch konnotiert:

„Gender-kritische Supervision ist meinem Verständnis nach zu verstehen als eine offene, d. h. Konflikte, Verwicklungen und Irritationen akzeptierende Supervision. Dies gilt für die Ebene der konkreten supervisorischen Interaktionen ebenso wie für die berufsethischen Orientierungen oder die notwendigen institutionellen Entwicklungen der Supervision als einer leistungsstarken Form der Beratung. Leistungsstärke wäre evident, wenn es gelingen würde, Geschlechterverhältnisse und Geschlechterrollen im Kontext von Supervision nicht traditionalistisch zu reproduzieren. Was wir brauchen, sind Optionen und Variationen zum bisher Selbstverständlichen. Dass ich damit auch das Selbstverständnis als Supervisor oder Supervisorin ändern kann, sollten wir als professionsbedingte Lern-Chance begreifen. In diesem Sinne bietet die Auseinandersetzung mit dem Thema Geschlecht mehr als viele Möglichkeiten,



sich als Supervisor und Supervisorin zwischen Ideal und Wirklichkeit, Tradition und Veränderung, Grandiosität und Ressourcenbewusstsein zu orientieren: persönlich, professionell und politisch. (ebd.)

Damit spricht Bruchhagen auch eine gesellschaftspolitische Bedeutung bzw. einen gesellschaftspolitischen Auftrag von Supervision an, den Supervision für sich sehen könnte.<sup>131</sup>

### **Einbeziehung gerechtigkeits-theoretischer und ethischer Fragen**

In den Publikationen des Datenkorpus schlagen einzelne Autorinnen (Gröning 2014b, Kleine 2014) eine ethische Fundierung der (geschlechter-)reflexiven Supervision durch den in den 1990er Jahren von der Aristotelikerin und Philosophin Martha Nussbaum und dem Wirtschaftswissenschaftler und Philosophen Amartya Kumar Sen als Gerechtigkeitstheorie entwickelten Verwirklichungschancenansatz (Capability Approach) vor. Der Ansatz legt eine adäquate, den Menschen in seinen eigenen Bedürfnissen und auch in seiner menschlichen Bedürftigkeit berücksichtigende Beratung im Kant'schen ([1788] 1993) Sinne als kategorischen Imperativ fest. Mittels dieses ethischen Bezugs geht es um mehr als Geschlechtersensibilität: es geht um Geschlechtergerechtigkeit.<sup>132</sup>

---

131 Auch in einem Beitrag von Edeltraud Freitag-Becker und Barbara Baumann (2013) wird ein gesellschaftspolitischer Auftrag, den die Supervision für sich beanspruchen könnte, benannt (vgl. Freitag-Becker/Baumann 2013: 43). In der Fachzeitschrift „Supervision“ ist ein Zwiegespräch zwischen Freitag-Becker und Baumann abgedruckt, in dem sie über ihre Erfahrungen mit einem von ihnen durchgeführten überregionalen und parteiübergreifenden Gruppencoaching für Politikerinnen berichten. Inhalt des Coachings bildeten die Entwicklung des Rollenverständnisses, der Rollenentwicklung und weiterer Handlungsspielräume im politischen Feld, das sie als ein weiterhin männlich dominiertes Feld benennen. Freitag-Becker und Baumann schließen ihr Gespräch mit der Aussage ab, dass eine weiterführende Auseinandersetzung mit dem Thema „Supervision/Coaching im Arbeitsfeld der Politik“ nicht nur einen Beitrag zur Qualitätssteigerung im politischen Feld leisten, sondern auch „die gesellschaftspolitische Bedeutung von Coaching/Supervision verdeutlichen“ (ebd.: 43) könnte.

132 Weitere Bezüge zu Nussbaums Ansatz finden sich – allerdings ohne Einbezug der arbeitsbezogenen Beratung – in der Fachzeitschrift „GIO“ bei Brigitte Dorst (2011) und Notker Schneider (2011). Dorst (2011) thematisiert in ihrer Abschiedsvorlesung als Professorin in der Sozialen Arbeit die Verwirklichung von Geschlechtergerechtigkeit aus philosophischer Perspektive. Sich einsetzend für eine globale Geschlechtergerechtigkeit nimmt sie im ersten Teil ihrer Vorlesung Bezug auf Nussbaums Fähigkeitenansatz. Schneider (2011) setzt sich in derselben Ausgabe der GIO ebenfalls aus einer philosophischen Perspektive mit Geschlechtergerechtigkeit auseinander. Ausgehend von der Feststellung, dass der Begriff der Geschlechtergerechtigkeit nicht eindeutig definiert ist, die strukturellen Merkmale hingegen schon, nutzt er Gerechtigkeitsmodelle von Aristoteles und Rawls (1976), um die Strukturmerkmale zu definieren.

## Exkurs: Martha Nussbaums Ethik des guten Lebens

Nussbaum und Sen (Sen 1987, 1992) haben den Fähigkeitenansatz durch Reflexion von Gemeinsamkeiten der menschlichen Lebensform bei gleichzeitiger Berücksichtigung von Unterschiedlichkeiten entworfen. Das Konzept bietet einen theoretischen Ansatz zum Begreifen von Benachteiligungen und Ungleichbehandlungen. Gleichzeitig offeriert es praktische Möglichkeiten für die Umsetzung des Ziels der Herstellung von Geschlechtergerechtigkeit. Nussbaum (1999) entwickelte im Laufe der Zeit eine eigene, universalistische Variante des Ansatzes, die über die Darstellungen Sens hinaus eine konkrete Liste der Faktoren eines guten Lebens enthält. Ihr Capability Approach ist in der neuhumanistischen Tradition zu verorten. Hierin wird eine neuaristotelische Minimaethik des guten Lebens formuliert, die dem neuhumanistischen Menschenbild Rechnung trägt.

Martha Nussbaum geht bei der Einschätzung der weltweiten Lage davon aus, dass ein großer Teil von Frauen weiterhin von Gewalt bedroht ist, weniger geachtet wird, über einen schlechteren Zugang zu Bildung verfügt, ihr eigenes Leben nicht selbstbestimmt führen kann und stärker von existenziellen Nöten wie Armut und Hunger betroffen ist. Unter diesen Bedingungen könnten sich Bedürfnisse nach Bildung, Persönlichkeitsentfaltung und Selbstbestimmung nur schwer entwickeln. Nussbaum weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass Frauen ihre Benachteiligung verinnerlicht haben, sie daher als natürlich gegeben erachten (vgl. Nussbaum 1999: 226). Für Männer verzeichnet Nussbaum dahingehend Einschränkungen, dass sie durch Normen und Bilder hegemonialer Männlichkeit oftmals gezwungen sind, Gefühle zu verleugnen. Dies behindere sie in der Gestaltung und Aufrechterhaltung intensiver sozialer Beziehungen und Bindungen und könne Einfallstor für Grausamkeit und Gewalttätigkeit bilden.<sup>133</sup> Als wesentliche Voraussetzungen für Menschlichkeit, Gerechtigkeit und Gleichwürdigkeit benennt Nussbaum Empathie, Achtung, Verbundenheit und Mitgefühl mit anderen Menschen (vgl. Pauer-Studer 1999: 22). Sie bewertet es als Gerechtigkeitsproblem, wenn die Lage einer Vielzahl an Frauen in vielen Teilen der Welt sich weiterhin kennzeichnen lässt durch Benachteiligung, Bedrohung, Ungleichheit, männliche Dominanz und Gewalt sowie Sklaverei. Sie geht davon aus, dass Frauen und Männer heute erkennen können, dass es in ihrem gemeinsamen Interesse liegt, das gesellschaftlich konstruierte System von Ungerechtigkeit in der Geschlechterbeziehung abzuschaffen (vgl. Nussbaum 1999: 220).

Grundlage einer aktuellen Ethik bildet für Nussbaum die Reflexion über die allen Menschen gemeinsame Natur, ohne dass die Unterschiede vernachlässigt werden. Zu den Gemeinsamkeiten der menschlichen Lebensform in ihrer Grundstruktur zählt Nussbaum die Sterblichkeit und das Wissen darum ab einem bestimmten Alter. Weitere Gemeinsamkeit bilden die Grenzen bzw. die Verletzlichkeit des menschlichen Körpers, die vergleichbar sind trotz kultureller Überformung physischer Erfahrungen. Außerdem zählt sie primäre Bedürfnisse nach Essen, Trinken, Schutz und Sicherheit zu den Ge-

---

133 Klaus Theweleits (1986) Dissertationsschrift „Männerphantasien“ ist ein Beleg für die Grausamkeit und Gewalt, die durch einen inkorporierten männlichen Überlegenheitswahn hervorgerufen wird.

meinsamkeiten der menschlichen Lebensform, zudem das Bedürfnis nach Mobilität, sexuelles Verlangen, Humor, Lachen und Spiel. Nach Nussbaums Verständnis kennen alle Menschen Erfahrungen von Freude und Schmerz. Sie verfügen über kognitive Fähigkeiten des Wahrnehmens, Fühlens, Sich-Vorstellens und Denkens. Mithilfe der praktischen Vernunft können sie ihr Leben planen und gestalten. Alle Menschen beginnen ihr Leben in absoluter Abhängigkeit, Schutz- und Zuwendungsbedürftigkeit. Die frühkindliche Entwicklung ist für alle Menschen von hoher Bedeutung. Verbundenheit mit anderen Menschen, die Anteilnahme am Leben anderer und die Verbundenheit zur Natur gehören zu weiteren gemeinsamen Merkmalen der Grundstruktur menschlichen Lebens. Trotz ihrer Verbundenheit mit anderen sind Menschen auch getrennt von anderen, gehen ihren eigenen Weg von Geburt bis zum Tod (vgl. ebd.: 190 ff.). Diese Auflistung erinnert an Grenzen, Verletzbarkeit und Zuwendungsbedürftigkeit menschlichen Lebens. Sie bildet ein Gegengewicht zu Idealen der Selbstoptimierung und der Idee eigener Unverletzbarkeit und öffnet die Perspektive hin zu Themen, die auch im Rahmen von Supervision angesprochen werden könnten.

Nussbaum fragt nach den zentralen menschlichen Fähigkeiten und Tätigkeiten, durch die sich ein menschliches Leben definieren lassen. Sie beschreibt Komponenten des Lebens, die unverzichtbar für ein menschliches Leben sind und entwirft eine Liste primärer Güter, die es den Menschen erlauben, ein „gutes menschliches Leben“ (ebd.: 197, Herv. im Original) zu führen (vgl. ebd. 200 ff.). Alle Menschen haben in Nussbaums Menschenbild gleichberechtigte Ansprüche auf ein gutes Leben, das heißt auf gute Bedingungen zur Entfaltung ihrer Fähigkeiten, was Freiheiten voraussetzt (vgl. ebd.: 203). Formen des Seins und des Handelns ordnet sie zum einen der Dimension der personalen Identität zu, zum anderen der Dimension des Zoon politikon, dem Menschen als politisches Lebewesen mit Rechten und Würde. Das Individuum wird als handelndes, mündiges, soziales und zugleich bedürftiges, verletzbares Subjekt anerkannt. Bedingungslos werden jegliche bisher geleisteten Formen von Lebensbewältigung gewertschätzt. Ausschließlich im Rahmen von Gemeinschaft ist ein gutes Leben zu verwirklichen. Nussbaum geht es um das Schaffen von Voraussetzungen, um einen Menschen dazu zu befähigen, eine autonome Wahl eines Lebensweges zu treffen. Als Voraussetzungen eines gedeihlichen Zusammenlebens der Menschen erachtet sie die moralischen Empfindungen Achtung und Mitgefühl.

Nussbaum unterscheidet in ihrem Konzept des guten Lebens zwei Schwellen. Hierbei ist zu beachten, dass sie ihre Einsichten aus einer Ethik der Entwicklungspolitik beschrieben hat. Die erste Schwelle bezieht sich auf Fähigkeiten zur Ausübung von Tätigkeiten, unterhalb derer ein menschliches Leben derartig verarmt wäre, dass es nicht mehr als menschliches Leben gelten kann. Als eine zweite, höher angesetzte Schwelle setzt sie diejenige, unterhalb derer zwar ein menschliches, aber kein gutes menschliches Leben geführt werden kann (vgl. ebd.: 197 ff.). Nussbaum kommt zu dem Ergebnis, dass die gegenwärtige Geschlechterungleichheit „das benachteiligte Geschlecht unter eine akzeptable Schwelle [die zweite Schwelle] von Autonomie, Würde und emotionalem Wohl-

ergehen“ (ebd.: 203f.) drückt. Sie bewertet es als ein Gerechtigkeitsproblem, dass ein großer Teil von Frauen aufgrund ihres Geschlechts in ihren Fähigkeiten beschnitten ist.

In ihrem Ansatz tritt die Dimension Gender zwar neben anderen strukturellen Merkmalen wie Ethnie, soziale Herkunft, Alter etc. zurück, bzw. sie ist als ein Merkmal der Individualität integriert. Die Ziele des Fähigkeitsansatzes wie Anerkennung und Gerechtigkeit treffen sich jedoch selbstverständlich mit denen der Geschlechtergerechtigkeit: der Anerkennung von Differenz, Vielfalt, Individualität und dem Ziel des Abbaus von Benachteiligungen, die aus den Differenzen entstehen. Jeder Mensch darf und kann so sein, wie er es möchte, kann oder muss.

Einen Schlüsseltext in diesem ethischen Kontext bildet ein Beitrag von Katharina Gröning (2014b) mit dem Titel „Biografisierung der Supervision und der Wandel der Nachfrage oder wohin geht die DGsv“. In diesem plädiert die Autorin für eine gesellschaftliche Positionierung von Supervision abseits von Markt- und Wettbewerbsideologien. Sie zeigt als Erfordernis eine Biografisierung der Supervision als reflexive Antwort auf die neuen Normalitäten auf, die hinter den neoliberalen Anrufungen und Konzepten des Arbeitskraftunternehmers, des unternehmerischen Selbst und des optimierten Selbst stehen. Supervisor\*innen benötigten keinen klinischen, psychopathologischen, therapeutischen Blick, sondern einen, der Biografie mit einbezieht. Die Biografisierung der Supervision schließe die persönliche Identität und den Menschen als Zoon politikon ein, der die Erfüllung seines Lebens ausschließlich in einem politischen Verband finden könne. Für diese neue supervisorische Haltung bedarf es, Grönings Aussagen folgend, einer Theorie und Ethik. Hierfür schlägt sie Nussbaums (1999) Philosophie des guten Lebens vor (vgl. Gröning 2014b, 2013b: 19 f.).<sup>134</sup>

---

134 Anschlussfähig an Grönings (2014b) Plädoyer für den Einbezug einer biografischen Perspektive in der Supervision ist ein Beitrag von der Verfasserin der vorliegenden Arbeit. In ihrem Aufsatz (Bredemann 2016) führt sie, inhaltlich anknüpfend an ihre Masterthesis (Bredemann 2015), zwei sozialwissenschaftliche Theorien zusammen, die Gröning (2015d) für die Weiterentwicklung des „Bielefelder Prozessmodells für reflexive Supervision“ für ein biografisches Verstehen in der Supervision vorschlägt: Die Theorien Pierre Bourdieus (u. a. 1993) und die Forschungen zur Erinnerungsarbeit von Frigga Haug und Mitforschenden (u. a. Haug 1980, 1990, 1999, Haug/Hauser 1983, 1985). Bredemann (2016) greift neben Bourdieus Konzepten des sozialen Feldes und des Habitus sein Konzept der symbolischen Gewalt auf. Mittels der beiden theoretischen Verstehenszugänge zeigt die Autorin auf, wie aus biografischen Erzählungen von Supervisand\*innen Herrschafts- und Machtstrukturen von Supervisor\*innen herausgehört werden können, die für den Beratungsprozess relevant sind. Sie legt dar, dass eine biografische Arbeit, die wie Haug und Bourdieu Herrschafts- und Machtstrukturen mit einbezieht, über die subjektive Perspektive von Biografiearbeit hinausgeht, denn sie lässt erkennen, wie tief und auf prä-reflexivem Niveau gesellschaftliche Strukturen, Werte und (Geschlechter-)Normen in das Subjekt eingelassen, verleblicht sind und Teil der Persönlichkeit bilden (vgl. Bredemann 2016: 63f.) In ihren Ausführungen nimmt Bredemann den professionellen Berater\*innenhabitus mit in den Blick, indem sie Bourdieus (Bourdieu et al. 2005: 393 ff.) Forschungsmethode als professionelle supervisorische Haltung vorschlägt (sie folgt hierbei Grönings Ausführungen in Gröning 2015d), die er im Rahmen der Publikation „Das Elend der Welt“ (Bourdieu et al.

Nussbaums Ethik des guten Lebens bildet ein Gegengewicht zu den Dimensionen der Gouvernamentalität, zur instrumentellen Vernunft und Selbstoptimierung sowie zu Beratungsformaten, die im Sinne Sabine Maasens (2011: 7 ff.) als Selbst- und Fremdführung zu verifizieren sind.

Gröning (2014b) zeigt mit ihrem Beitrag auf, dass Beratung, in dieser Form ethisch fundiert, eine Erweiterung der Fähigkeiten und Handlungsmöglichkeiten eines Menschen unterstützen kann: dies insbesondere im Hinblick auf die Planung von Leben und Arbeit. Das beinhaltet, ohne dass die Autorin dies explizit in ihrem Beitrag zum Ausdruck bringt, eine (Weiter-) Entwicklung der Geschlechtsidentität und der Gestaltung der Geschlechterrolle im Kontext von Ausbildung, Weiterbildung und Arbeit.

Gröning (2013b) verweist in diesem thematischen Zusammenhang an anderer Stelle auf Micha Brumlik (2002), der in Zeiten der Gouvernamentalität einen theoretischen Rahmen für den im Sinne von Bourdieu geforderten „reflexiven Bruch“ (Bourdieu 2005b: 393 ff.) für die Beratung vorschlägt. Brumlik befasst sich mit den Dimensionen und Sinnstrukturen des menschlichen Lebenslaufes. Bildung, verstanden als pädagogische Handlungsform und somit auch Beratung, hat Grönings Ausführungen folgend auch die Bedeutung, das im Rahmen von Beratung Thematisierte, Erzählte und als Frage Formulierte auf der Folie des Lebenslaufes und der Idee des guten Lebens zu verstehen (vgl. Gröning 2013b: 49 f.). Denn das gute Leben spielt eine Rolle, wenn sich Arbeit als Identitätssäule nicht mehr anbietet. Gröning erachtet die Rückführung zum guten Leben insbesondere im Rahmen von Supervision bei beruflichen Krisen, Umbrüchen und für Menschen, die sich am Beginn ihrer beruflichen Sozialisation befinden, als sinnvoll (vgl. Gröning 2014b: 90). Ihre Konzipierung von Supervision (ebd.) greift Manuela Kleine (2014) in einem Beitrag inhaltlich auf.<sup>135</sup>

---

2005) beschreibt. Damit wird von ihr die Perspektive nicht ausschließlich auf die zu beratenden Personen im sozialen Feld gerichtet, sondern außerdem, wie bereits von anderen Autor\*innen im Forschungsstand (u. a. Erger/Molling 1991, Klinkhammer 2004, Pannewitz 2012, Möller/Müller-Kalkstein 2014) und im Datenkorpus (u. a. Hege 1991, Lehner-Hartmann 1998, Kleine 2014, Gröning 2015d) erfolgt, auf die Supervision als Profession und auf die beratende Person selbst. Das Erfordernis der Kontrolle symbolischer Gewalt durch Sprache, Darstellung und Benehmen mittels Distinktion aufseiten der beratenden Person werden von Bredemann (2016) benannt.

- 135 Adrian Gärtner (2004) zeigt eindrucksvoll in seinem Beitrag „Supervision in der Krise – Expansionismus, Unschärfeprofil und die Ausblendung der Selbstreflexion“ anhand eines Fallbeispiels aus seiner Beratungspraxis auf, wie schwierig und riskant Beratung ist, die sich unkritisch als strategische Beratung anbietet. Gaertner berichtet von einem Beratungsauftrag, bei dem er eine Klientin in deren Karrierezielen mittels der Aneignung erfolgsversprechender Strategien unterstützen sollte. In seinem Beitrag wird erkennbar, dass Supervision damit den reflexiven Bruch als wichtigen Teil des supervisorischen Wahrnehmens, Verstehens und Beraters wegfällen lässt. Die Bedeutung einer tiefenhermeneutischen Reflexion wird in seinem Beitrag erkennbar. Durch sie können weitere Horizonte des Verstehens in der Beratung eröffnet werden, die aus dem erzählten Material nur indirekt geschlossen werden können.

Kleine (2014) stellt die Frage nach der gesellschaftlichen Verortung der Supervision angesichts des strukturellen Wandels in der Arbeitswelt und damit verbundener Modernisierungsanforderungen an das Individuum. Sie bezieht in die Betrachtung mit ein, dass die Anforderungen und Idealkonstrukte vom *Berufsmenschen* unterschiedliche Wirkung auf Frauen und Männer haben. Ihr Aufsatz ist wegweisend für ein vertieftes Verstehen von Dynamiken, die mit der Selbstoptimierung als eine grundlegende Anforderung neoliberal konfigurierter Arbeitskontexte im Zusammenhang stehen, und die damit für die Supervision von Bedeutung sind. Neben den Normen und Anforderungen neoliberal transformierter Arbeitskontexte bezieht die Autorin Dimensionen der De-Thematisierung von Geschlecht und einer damit einhergehenden vermeintlichen Geschlechterneutralität in die Diskussion mit ein. Damit zusammenhängende Entfremdungsprozesse, die zu einem individuell empfundenen Leidensdruck führen können, werden von ihr thematisch beleuchtet (vgl. Kleine 2014: 33). Die Bedeutung des Erkennens und Wissens der angeführten Aspekte und Dynamiken für die Supervision arbeitet die Autorin mittels einer Rezeption der Forschungsergebnisse aus Anna Stachs Studie „Weiblichkeitsentwürfe im Kontext der Radikalisierung instrumenteller Vernunft“ ([unveröffentl. Habilitationsschrift 2013] 2015a)<sup>136</sup> heraus.

---

136 Anna Stach (2015a, 2015b, 2016) forscht im Schwerpunkt zu tiefenhermeneutischer Medienanalyse, Jugend, Geschlechtersozialisation, Beratung und Bildungsungleichheit. Aus einer körpersoziologischen, erziehungswissenschaftlichen und feministischen Perspektive zeigt sie die Bedeutung unbewusster, historisch-gesellschaftlicher Dimensionen (weiblicher) Körperkonflikte am Beispiel von Körpernormen und sozialen Einflüssen auf Schönheitspraxen auf. In der von Kleine angeführten Studie untersucht Stach (2013) den Zusammenhang zwischen Gouvernamentalität und Geschlecht und beschreibt einen Wandel der Weiblichkeitsentwürfe im Kontext von Arbeitszusammenhängen. Stach führt inhalts- und rezeptionsanalytische Untersuchungen der Reality-TV-Formate „Germany’s Next Topmodel“ und „Die Super Nanny“ durch, auf deren Grundlage sie Formen der Radikalisierung instrumenteller Vernunft im Hinblick auf Erwerbsarbeit, Care und Weiblichkeit herausarbeitet. Die neuen Entwürfe von Weiblichkeit verortet sie in den Kontext neoliberaler Umstrukturierungsprozesse. In ihrer Ausgestaltung folgten diese, entsprechend Stachs Argumentation, konstitutiven Merkmalen der Marktorientierung und der ökonomischen Verwertbarkeit. Stach stellt fest, dass traditionelle Weiblichkeits- und Aufopferungsideologien mit einer propagierten Beziehungsorientierung im Neoliberalismus eine deutliche Erweiterung durch neue Entwürfe erfahren. Diese seien radikal durchdrungen von der Logik des Marktes (vgl. Stach 2013: 32 zit. n. Kleine 2014: 30 f.). Es werde ein Weiblichkeitsentwurf inszeniert, nach dem die Frau Managerin der Reproduktionsarbeit und der Herstellung von Beziehungsqualität ist. Diese orientiere sich nicht an bindungsbezogenen Modellen weiblicher Identität, sondern an wissenschaftlich fundiertem, praktischem Verhalten. Gleichwohl sei sie berufstätig und verfüge über einen entmütterlichten Leistungskörper. Diese Frauen haben nach Stach die gesellschaftliche Institutionalisierung des geschlechtslosen „globalen Berufsmenschen“ (vgl. ebd. 2015a: 31 f.) vollzogen, indem sie den traditionellen weiblichen Lebenszusammenhang unter die Maßgabe instrumenteller Vernunft stellen. Stach arbeitet heraus, dass diese Prozesse der Selbstoptimierung, die sich in den neuen Weiblichkeitsentwürfen spiegeln, sich sozialisierend auf die Lebensführung, das Denken, Wahrnehmen und Fühlen und den Körper auswirken. Sie umfassen die Person als Ganzes. Mit dieser Idealisierung geht ein Verdecken gesellschaftlicher und geschlechterbezogener



Kleine (Kleine 2014) stellt dabei Bezüge zum Konzept der Gouvernamentalität (Foucault 2004a, 2004b) und Prozessen der Identitätsentwicklung her. Zudem setzt sie sich mit dem gesellschaftlichen Standort von Supervision auseinander, indem sie das Spannungsfeld zwischen Gouvernamentalität und Nussbaums (1999) Konzept des guten Lebens diskutiert.

Vor dem Hintergrund von Stachs (2013) Forschungsergebnissen arbeitet Kleine (2014) mit Blick auf Frauen in Arbeitsprozessen heraus, dass individuelles Scheitern in den Strukturen als unzureichender Wille und mangelnde Leistung bewertet wird. Gesellschaftlich proklamiert werde, dass eine Vereinbarkeit von beruflichem Erfolg mit oder trotz Mutterschaft, Care- und Hausarbeit spielerisch zu erreichen ist, dies unabhängig von ökonomischen und sozialen Ressourcen. Wenn sowohl Männer als Frauen als „globale Berufsmenschen“ (vgl. Stach 2015a: 31 f.) adressiert würden, und sie der Anrufung des Ideals eines sich der instrumentellen Vernunft unterstellenden, geschlechtslosen, sich selbst optimierenden Berufsmenschen folgten, ergäbe sich für Frauen eine Verschärfung der Anforderungen, da sie weiterhin im Schwerpunkt zuständig für die reproduktive Sphäre wären. Damit wäre

„[...] ein Scheitern am Ideal des globalen Berufsmenschen in Verbindung mit dem Ideal der Management-Mutter [ist] vorprogrammiert. [...] Angesichts des scheinbar selbst verschuldeten Scheiterns kommt es zu Schamgefühlen, die das Selbstwertgefühl beschädigen.“ (Kleine 2014: 34)

Die Autorin benennt als Mittel der Kompensation dieser Gefühlslage neben einer Ratlosigkeit eine Selbstausschöpfung. Ungleichheiten aufgrund von Geschlecht blieben damit verborgen wirksam. Sie „verlagern sich ins Innere der Person und werden dort als Überforderung konflikthaft empfunden und als persönliche Unzulänglichkeit erlebt“ (ebd.), wodurch Schamgefühle und damit zusammenhängende Entfremdungsdynamiken ausgelöst werden könnten. Kleine verdeutlicht, dass genau an dieser Stelle die Tiefendimension der Supervision angesprochen ist. Diese sollte in die supervisorische Diagnose und Intervention einbezogen werden (vgl. ebd.).

Kleine stellt Stachs Forschungsergebnisse nun in den Kontext des „Bielefelder Prozessmodells der reflexiven Supervision“ (u. a. Leuschner 1988, Gröning 2013b), das den soziologischen, gesellschaftskritischen Ansatz von Pierre Bourdieu, seine Interpretation von Sozialisation als Inkorporation mit ethnopschoanalytischen Ansätzen wie der Theorie über die Bedeutung der Anpassungsmechanismen

---

Ungleichheitslagen und Konflikte einher. Geschlechterrelevante Aspekte werden konsequent ausgeblendet. Stach schließt, dass somit Ungleichheitslagen unter Frauen und Männern mittels der Adressierung von Frauen als globaler Berufsmensch bestehen bleiben. Sie werden vielmehr durch eine proklamierte Autonomie des globalen Berufsmenschen unterwandert (vgl. Stach 2015a: 31 f., Kleine 2014: 33).

von Paul Parin (1978) und den Analysen Mario Erdheims (1984) zur Initiation verbindet (vgl. Gröning 2015d: 99, 2014b). Vor diesem theoretischen Hintergrund arbeitet sie heraus, dass das Individuum der gesellschaftlichen Norm der Selbstoptimierung (als Macht- und Herrschaftsform) als permanente Entwicklungsaufgabe weitestgehend unbewusst mittels im Prozess von Vergesellschaftung inkorporierter Prozesse folgt. Dadurch werden, Kleines Argumentation folgend, eigene Bedürfnisse wie Bindungsbedürfnisse und körperliche Grenzen abgewehrt und die gesellschaftlichen Dimensionen unbewusst gemacht. Diese unbewussten Aspekte sind der supervidierten Person nicht unmittelbar zugänglich. Zudem sind ihre Situations- und Problemdefinitionen eingeschränkt. Als Konsequenz für die Supervision benennt die Autorin, dass die Beratung einen Raum für die Thematisierung und somit für die Reflexion der benannten Aspekte bilden sollte. Supervision habe dafür geschlechtersensibel und gesellschaftskritisch ausgerichtet zu sein, um „die strukturell äußeren und inneren Konflikte und Identitätskrisen“ (Kleine 2014: 36) aufarbeiten zu können. Unbewusste Dynamiken sollten mitberücksichtigt und die konkreten Lebensverhältnisse der zu beratenden Person miteinbezogen werden.

Kleine führt auf Grundlage von Stachs Forschungsergebnissen weiter aus, dass Neoliberalismus als spezifische Ausgestaltung der Gouvernementalität erachtet werden kann (vgl. Lemke 2000). Komplementäre Form zur Selbsttechnologie bilde hierbei die Selbstoptimierung (vgl. Maasen 2011: 17 ff.). Die in einer politisch und wirtschaftlich neoliberal transformierten Arbeitswelt idealisierten Konstrukte des globalen Berufsmenschen sind in einer foucaultdianischen Perspektive als Teil gouvernementaler Regierungstechniken zu verstehen. Hatte Bröckling (2017) anhand zahlreicher üblicher Elemente von Beratung aufgezeigt, dass Beratung eine Technologie der Machtausübung sein kann, diskutiert auch Kleine (2014) in ihrem Aufsatz die Frage, inwieweit Supervision Gefahr laufen kann, eine gouvernementale Technik zu sein. Sie greift damit eine berechtigte, an die Supervision gerichtete Beratungskritik auf (Maasen 2011, Gröning 2013b: 11 f., 2016: 17 ff., Bröckling 2017: 230 ff.).

Deutlich wird auch in Kleines Beitrag, dass Beratung, wenn sie die ungleichen Verhältnisse und Bedingungen im Leben von Männern und Frauen nicht berücksichtigt, Gefahr läuft zu einem Anpassungsinstrument zu werden. Obschon sie vorgibt, objektiv und neutral zu handeln, könnte sie (unbeabsichtigt) eine systemstabilisierende Funktion qua (Re-)Produktion der (Geschlechter-) Verhältnisse erfüllen.

Sowohl in Grönings (2014b) als auch in Kleines (2014) Beitrag wird Supervision als ein Instrument erkennbar, das die gesellschaftspolitischen Herrschafts- und Machtverhältnisse kritisch in die Diagnose und Intervention der Beratung mit einbezieht. Es wird ein Vorschlag gemacht für eine sozialwissenschaftliche sowie ethische und anerkennungstheoretische Fundierung der Supervision. Su-

pervision wird auch hier als Instrument zur Umsetzung von mehr (Geschlechter-) Gerechtigkeit und Chancengleichheit im Beruf erkennbar.<sup>137</sup>

### **Spannungsfelder im Kontext von Auftragsannahme und Auftragsdurchführung – Zum Erfordernis einer ethischen und anerkennungstheoretischen Fundierung der Supervision: Aussagen aus den Interviews**

Das Erfordernis einer ethischen und anerkennungstheoretischen Fundierung der Supervision lässt sich als Aussage auch in den Expert\*inneninterviews finden. Einzelne Interviewpartner\*innen benennen Spannungslagen und Widersprüchlichkeiten, mit denen sie sich als Beratende im Kontext von Auftragsannahme und -durchführung auseinandersetzen müssen. Vor dem Hintergrund mehrdeutiger, weiterhin bestehender geschlechterbezogener Ungleichheitslagen und Diskriminierungen in der Arbeitswelt, die einer Realisierung von mehr Geschlechtergerechtigkeit für Frauen und Männer im Kontext von Arbeit entgegenwirken, würden an sie als Berater\*innen Anfragen gestellt, die vordergründig zu einem Mehr an Geschlechtergerechtigkeit in Unternehmen führen sollten. Im Grunde beruhten diese Anfragen jedoch auf einer anderen Interessens- und Motivationslage der Auftraggebenden.

Als nicht seltener Anlass für die Anfrage nach diversitätssensiblen Trainings/ Fortbildungen werden von Neela Enke (2018) Ziele der bestmöglichen Nutzung von Vielfalt für den Unternehmenserfolg oder/und der Minimierung unternehmerischer Verluste aufgrund von Konflikten im Zusammenhang mit Vielfalt in der Belegschaft benannt (Enke 2018: Z. 206–212, 238–243). Ziele der Gleichbehandlung oder Fairness bieten ihrer Erfahrung nach seltener Anlass zur Nachfrage. In den Äußerungen einzelner Interviewpartnerinnen (Klinkhammer 2017, Möller 2017, Enke 2018) wird zudem der Zweck der Nutzung diversitätssensibler Organisations- bzw. Personalentwicklungsmaßnahmen als Legitimationsfassade des Unternehmens erkennbar. Nachhaltigkeit der erfolgten Maßnahmen scheinen weniger im unternehmerischen Fokus zu liegen.

In den Bereichen der Frauenförderung und des Mentorings beobachtet Enke eine oftmals individualisierende Schwerpunktsetzung. Es ergebe sich hier ein Spannungsfeld zwischen einer Markierung als defizitäre Maßnahme im Sinne von: „wir müssen Frauen irgendwie fördern“ (Enke 2018: Z. 17) und teilweise

---

137 Ein solcher Anspruch wird auch von Bettina Zehetner (2019) formuliert, allerdings nicht mit dem Fokus auf Supervision, sondern mit dem Bezug auf frauenspezifische Beratung. Als ein Grundprinzip für die Beratung schlägt die Autorin eine „differenzierte Parteilichkeit“ (Zehetner 2019: 28) vor, die sie als über eine bloße Anwaltschaft hinausgehend definiert, indem sie eine herrschaftskritische Position einnimmt und Machtverhältnisse thematisiert (vgl. ebd.: 29). Zehetner verortet diese Haltung in der Tradition dialektischer Wissenschaftskritik in den Sozialwissenschaften und bezieht sie auf das politische Element wissenschaftlicher Aussagen (s. auch Zehetner 2007, 2015, 2020).

einer „sehr funktionale[n] Herangehensweise [im Sinne von, Anm. d. Verf.]: ‚Wir müssen jetzt den ‚Frauen‘ etwas beibringen, damit sie den ‚Männern‘ Konkurrenz machen können‘ “ (ebd.: Z. 18–20). Relativ selten werde ein struktureller Blick auf die Benachteiligungen von Frauen oder (auch) aufgrund anderer personaler Strukturmerkmale genommen mit der Frage: „Was hat das eigentlich mit unseren Institutionen zu tun?“ (ebd.: Z. 22).

Enkes geschilderten berufspraktischen Erfahrungen weisen auf die Möglichkeit hin, dass im Kontext von Frauenförderung und Mentoring weiterhin eine Perspektive vorzufinden sein könnte, in der Frauen als *das zu Verändernde* begriffen werden. Männliche Leistungs- und Karrieremuster würden dadurch weiterhin Referenzfolie für eine (erfolgreiche) Teilhabe der Frauen am Erwerbsleben bilden. Wenn Leistungs- und Qualifikationsdefizite bei Frauen verortet werden, können männlich geprägte Habituskulturen im Arbeitsbereich unhinterfragt, vielmehr unangetastet und dadurch wirkmächtig bleiben. Enkes Äußerungen machen auf das Erfordernis einer kritischen (Selbst-)Reflexion als Berater\*in aufmerksam, um nicht den Blick hinsichtlich Dynamiken der Macht, Teilhabe, Diskriminierung und Ungleichheit in Organisationen – als vergeschlechtlichende und vergeschlechtlichte Organisationen (vgl. Gildemeister/Wetterer 1992, Wetterer 1993, 1995a, Scheffler 1999) – zu verlieren bzw. unreflektiert und damit unkritisch einer Tabuisierung dieser Realitäten zu folgen.

Monika Klinkhammer (2017) bezieht in die Beratung – hier im Kontext des Coachings im akademischen Arbeitsfeld als ein weiterhin männlich dominiertes Feld – eine Tiefendimension mit ein, die über die Dimension des erfolgreichen beruflichen Handelns hinausgeht. In ihrer Beratungspraxis bietet sie einen Reflexionsraum dafür an, dass sich beratene Personen darüber bewusst werden können, was sie wollen, wofür sie sich entscheiden und wogegen. Dabei geht es auch um die Frage des „guten Lebens“ (Nussbaum 1999) und die Frage nach der Funktionalität von Beratung. Klinkhammer berichtet aus ihrer Beratungspraxis:

„Ja, wenn ich dann hier Coachees sitzen habe, die mir dann sagen: ‚Im Rahmen eines Berufungsverfahren hat jemand mitbekommen, dass ich schwanger bin und der hat gesagt: Ach, dann sind sie für die Wissenschaft verloren‘. Ich meine, das ist ja irgendwie wirklich Mittelalter, und ich glaube, das ist immer noch ein Teil der Realität. Genauso, wie es Realität ist, dass ich zum Teil Männer hier sitzen habe, die versuchen andere Familienmodelle zu leben. Jetzt gar nicht mal vor dem Hintergrund von Homosexualität. Die eher ihre Vater- oder Väterrolle ernst nehmen, die an der Stelle jetzt in diesem Hochschulkontext, der männlich geprägt ist, große Schwierigkeiten haben damit in ihrer Karriere weiterzukommen. Also, die ich dann unterstütze sozusagen ‚Vater-Undercover‘ zu sein. Was also einerseits schon auch-, also, wo ich dann immer denke, es ist schon auch schwierig. Also da zu sein, zu unterstützen, sich zu verhalten, vergleichbar mit Frauen, die [in das System der Wissenschaft, Anm. d. Verf.] hineinwollen. Das [die Diskriminierung oder Konstruktion

von Geschlechterverhältnissen im Rahmen der Professionalisierung, Anm. d. Verf.] nicht offen zu thematisieren, bevor sie nicht dann in der unbefristeten Profession drinnen sind, wenn das denn deren Ziel ist. [...] Und gleichzeitig dann aufzupassen mit der eigenen Sozialisation: Dass, wenn man denn dann angekommen ist, sich nicht so verbogen hat, adaptiert hat, assimiliert hat an das System, dass man dann es weiter unbewusst reproduziert mit dem Nachwuchs. Also das finde ich eine große, große, Herausforderung. Dass Menschen im Coaching Bewusstsein dafür bekommen, wie weit Geschlechterprozesse Ausschließungsmechanismen sind. Gleichzeitig will man Strategien darin und dagegen entwickeln. Muss es sein, dass man auf einer politischen Ebene sagt: ‚Ich mache das nicht. Ich will das nicht. Das widerspricht meinen Werten?‘ Also die Klienten oder Kunden habe ich hier auch, die aus karrierestrategischen Gründen Diskriminierung nicht offen thematisieren. Und das finde ich an der Stelle genauso unterstützungswürdig. Wenn die sagen: ‚Ich gehe jetzt ganz bewusst hin und gehe mit offensichtlich schwangerem Bauch in den Berufungsvortrag‘. Als Beispiel ist das dann ja auch eine politische Haltung und auch ein Statement. [...] Also, da kriege ich dann manchmal für mich selber die Widersprüchlichkeit meines Handelns mit. [...] Also, wenn Menschen zu mir kommen und sagen: ‚Für mich ist das Thema Geschlecht an der Stelle eine Frage. Ich möchte Professorin werden‘, oder: ‚Ich möchte bei der wichtigen Konferenz auftreten. Was mache ich, wenn ich schwanger bin?‘, oder: ‚Was mache ich, wenn meine Frau mit Baby im Hintergrund ist? Integriere ich dann Kinder, Familie? Integriere ich auch diese an die Biologie gebundene Geschlechterrolle? Integriere ich das oder verhalte ich mich da an der Stelle strategisch?‘ Und da finde ich es nochmal karrierestrategisch wichtig zu schauen, wollen die hinein ins System [der Wissenschaft, Anm. d. Verf.]? Was bedeutet das eine, was das andere? Ist es für sie, von ihrer Identität, von ihren Werten her, etwas, was sie nach außen-, wo sie auch für einstehen wollen und für kämpfen wollen? Oder ist es etwas, wo sie sagen: ‚Das mache ich an der Stelle bewusst nicht. Das mache ich zwei Jahre später, wenn ich selber in der Position bin‘. Sich also das genau anzuschauen, finde ich sehr, sehr wichtig. Wenn ich da als Supervisorin und Coach nicht meine Geschlechterbrille aufgesetzt hätte, würde ich manche naiv in ein Messer laufen lassen, oder andere, sage ich mal, ‚billig an ein Wirtschafts- und Organisationsmodell anpassen‘, wo es eben ‚weggemacht‘ wird.“ (Klinkhammer 2017: Z. 189–233)

Die nicht lösbare Spannung zwischen einer geschlechterreflexiven Beratung, die sich aufklärend und emanzipierend versteht, und einer weiterhin nicht umfassend geschlechterdemokratisch konfigurierten Gesellschaft wird durch die o. a. Beschreibung erkennbar.

Supervision und Coaching sind nicht in der Lage, die Ungleichheit re-/produzierenden Wirkungen des Arbeitsmarktes und der Beschäftigungssysteme zu verändern und zu korrigieren. Jedoch wird mittels Klinkhammers Äußerung erkennbar, dass Supervision und Coaching dazu beitragen können, reflexive Distanz gegenüber den Verhältnissen im Privaten und Öffentlichen mit deren

unterschiedlichen Bewertungs-, Anerkennungs- und Entlohnungssystemen zu gewinnen. Indem Beratung grundlegende Konfliktverhältnisse thematisiert und nicht negiert, kann sie über Verstehen und Erkenntnisgewinnung Handlungsfähigkeit fördern.

Wird in der Supervision/im Coaching versucht, im Sinne eines Paradoxons diese von den Interviewpartnerinnen Klinkhammer (2017), Möller (2017) und Enke (2018) angesprochene Widersprüchlichkeit zu lösen, indem frauen- oder männersensible Supervision angeboten und damit Geld verdient wird, aber zugleich Gender de-thematisiert und entpolitisiert wird? Oder werden im Rahmen von Supervision die Ambivalenzen und eine möglicher Weise auf individueller Ebene bestehende innere Zerrissenheit benannt und der Blick „auf das gute Leben“ (Nussbaum 1999) hin geöffnet (wie von Krell 2001, Schreyögg, F. 2001, Dorst 2011b, Gröning 2014b, Kleine 2014)? Zwei Pole, an denen sich Beratungshaltung und -praxen orientieren und ausrichten können, werden erneut erkennbar: Supervision und Coaching als Unterstützung von Prozessen der Selbstoptimierung im Sinne einer gouvernementalen Technik oder als kritische Reflexion und Selbstsorge. Fraglich ist, ob die erst genannte Umgangsform (gendersensible Supervision anzubieten und Geld damit zu verdienen) mit einer Inkorporation (von Herrschafts- und Machtformen) in Verbindung steht oder an einem Druckprinzip liegt, dass unter den aktuellen gesellschaftspolitischen Verhältnissen und Verhältnissen auf dem Arbeitsmarkt derzeit für Frauen (und für Männer) nicht mehr (an Geschlechtergerechtigkeit) zu erreichen ist. Dieses Spannungsverhältnis wird in den supervisorischen Fachpublikationen kaum wahrnehmbar thematisiert und somit nur unzureichend einer kritischen Reflexion und Bearbeitung zugänglich gemacht.

Insbesondere einzelne Interviewaussagen (Klinkhammer 2017, Möller 2017, Enke 2018) geben erneut Anlass zu der Frage, welchen Beitrag Supervision in den Strukturen einer neoliberal transformierten Arbeitswelt leisten kann und möchte. Inwieweit ist sie bereit, sich selbst als Teil der Arbeitswelt und deren Charakteristika – d.h. auch die eigene Abhängigkeit als Beratungsformat von der Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt – zu reflektieren? Denn Supervision ist selbst als Teil der gesellschaftlichen und (arbeits-)politischen Verhältnisse „ökonomischen Anforderungen, Optimierungs-, Leistungs- und Effizienzimperativen der Arbeitswelt ausgesetzt und unterworfen“ (Lohl 2019: 96f.). Welche Aufträge werden angenommen, welche wären aus berufsethischer Perspektive abzulehnen?

Beziehen Supervisor\*innen die gesellschaftspolitischen Bedingungen und damit die Verhältnisse auf dem Arbeitsmarkt kritisch in die Analyse und beratende Intervention mit ein? Versteht sich Supervision als demokratisch-aufklärerisch, sodass sie (auch) die existenzielle Frage nach dem guten Leben im supervisorischen Arbeits- und Beziehungsraum stellen kann? Hierbei handelt es sich um Fragen, die von grundlegender Bedeutung für eine genderreflexive Supervision erscheinen. Sie stehen jedoch einer Anrufung zur Selbstoptimierung



und entsprechenden, möglicher Weise von den sozialen Akteuren inkorporierten Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsweisen gegenüber. Sie entsprechen weniger dem Zeitgeist.

Zumindest liegt der Schluss nahe, dass sich die Supervision und die DGSv als ihr größter Berufs- und Fachverband wenig herausgefordert zu sehen braucht, sich gesellschaftskritisch zu positionieren, wenn andere Themen im Vordergrund des supervisorischen Diskurses stehen und diese basalen Fragen verdecken.

### **Zwischenfazit**

Mit den Beiträgen aus dem Datenkorpus ließ sich eine erste Diskurslinie belegen, in der Supervision als ein Instrument politischer Reformen, wie dem GM in Organisationen und Unternehmen, verstanden wird. Die Beiträge weisen auf die Erforderlichkeit des Einbezugs der Dimension Gender auf den verschiedenen Ebenen der Supervision hin. Für die Professionalisierung der Supervision wird Geschlechterwissen als supervisorisches Wissenssystem dargelegt. Daraus ergeben sich Konsequenzen für den Weiterbildungskontext der Supervision: Geschlecht wäre als Querschnittsaufgabe in die Curricula zu implementieren.

Einzelne Beiträge nehmen die Anforderungen einer neoliberal transformierten Arbeitswelt und die sich daraus ergebenden Veränderungen für die (Er-)Lebens- und Bewältigungsformen der sozialen Akteure in den Blick. Kritisch wird sich mit der Frage auseinandergesetzt, inwiefern Supervision Gefahr läuft, zu einem Instrument der Unterstützung selbstoptimierender Prozesse (Supervision als gouvernementale Technik) zu werden. Als Gegenhorizont dazu werden Vorschläge für eine ethisch und anerkennungstheoretisch fundierte Supervision gemacht, die Grenzen und die Verletzlichkeit des Menschen anerkennt.

#### **4.1.4 Berufspolitische Debatte über die Implementierung von Gender-Mainstreaming in die DGSv und die Supervision**

In diese erste Diskurslinie um Gerechtigkeit, sozialen Wandel und Umsetzung von Chancengleichheit im Beruf ist der innerverbandliche supervisorische Diskurs in der DGSv zu verorten. Anfang der 2000er Jahre fand in dem Berufs- und Fachverband eine berufspolitische Debatte um eine Implementierung von Gender-Mainstreaming (GM) in die Supervision und in die DGSv statt.

An dieser Stelle werden Implementierungsversuche von GM in die DGSv und die Supervision rekonstruiert und analysiert. In einem ersten Schritt werden dafür neben Beiträgen aus der Verbandszeitschrift der DGSv, der „DGSv-aktuell. Informationsdienst der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V.“, unveröffentlichte Protokolle der Projektgruppe „Genderperspektiven in der Supervision“ (2001a, b, c, 2002a, b, c, d, e, 2003a, b, c) sowie der späteren Kommission „Gen-

der-Mainstreaming in der Supervision“ (2004a, b, c) hinzugezogen.<sup>138</sup> In einem zweiten Schritt werden Inhalte der Publikationen dargestellt, die ab dem Jahr 2005 in der eng mit der DGSv verbundenen Fachzeitschrift „Supervision“ zu dem Thema GM erschienen sind. Als drittes wird das Positionspapier „Exzellente Beratung basiert auf exzellenter Qualifizierung. Vorstandsvorlage der Entwicklungskommission der DGSv“ (Vorstand der DGSv 2017) als eine mögliche Konsequenz aus den Implementierungsversuchen von GM in die Supervision und in die DGSv diskutiert. Anschließend werden dazu ergänzend Äußerungen der interviewten Expert\*innen dargestellt, die sich zu einer Aussage zusammenführen ließen.

In Form eines Exkurses wird in diesem Kapitel Bourdieus (1993) Konzept der symbolischen Gewalt dargestellt. Sein Ansatz wird als unverzichtbar für ein vertieftes Verstehen der teilweise subtil erscheinenden Ausgrenzungsdynamiken des geschlechtergerechten Diskurses innerhalb der Supervision und der DGSv erachtet. Zu berücksichtigen gilt, dass sein Konzept in Deutschland erst seit den 2000er Jahren eine breitere öffentliche Rezeption erfährt, so auch im supervisorischen Fachdiskurs (Cornils 2011, 2014 im Forschungsstand, Schreyögg 2001a, Gröning 2013a, 2014a, Bredemann 2015b, 2016 im Datenkorpus). Im Weiteren werden die auch im innerverbandlichen Diskurs der DGSv für die Supervision vorgeschlagenen geschlechterpolitischen Strategien des Gender-Mainstreamings und des Diversity Managements als Exkurs dargestellt.

Ausgehend von dem Impetus der politischen Empfehlung des GM Ende der 1990er Jahre zu einem Erreichen von einem Mehr an Geschlechtergerechtigkeit wird belegt, dass der Genderdiskurs in der DGSv und in der Supervision kurzzeitig in den Fokus der innerverbandlichen Aufmerksamkeit gekommen ist, bis dass er (erneut) verschwand. Ein weiteres Ergebnis der Analyse ist eine unzureichende Reflexion des supervisorischen Berater\*innenhabitus, was mittels einzelner Beiträge aus dem Datenkorpus belegt wird. Im Weiteren werden spezifische Formen des Widerstandes und der Abwehr der Genderthematik gegenüber sowohl auf Nutzer\*innen- als auch auf Anbieter\*innenseite von Supervision erkennbar. Als eine logische Konsequenz ergibt sich daraus, dass die Geschlechterperspektive und das Geschlechterwissen als Wissenssystem weiterhin nicht als Querschnittsaufgabe in die Weiterbildungscurricula der Supervision integriert sind.

---

138 Selbstverständlich sind die in den Jahren und Jahrzehnten zuvor veröffentlichten Publikationen zur Thematik bereits als Versuche einer Implementierung von mehr Geschlechtergerechtigkeit in die Supervision und (teilweise auch, abhängig von der Verbundenheit der Autor\*in mit dem Verband) in die DGSv zu bewerten.

## **Untersuchungsbereich 1: Verbandszeitschrift, Protokolle und Interviewaussagen**

In der Verbandszeitschrift „DGSv-aktuell“ wurden in den Jahren 2003–2005 Beiträge veröffentlicht, in denen Gründe und Möglichkeiten für eine Implementierung von GM in der DGSv diskutiert werden. Die Publikationen lassen sich zunächst als eine voranschreitende Erfolgsgeschichte lesen. Auf der konzeptionellen Ebene und auch auf der praktischen Ebene scheint auf Vorstands- und Mitgliederebene an einer Implementierung der Thematik gearbeitet worden zu sein. In einzelnen Beiträgen spiegeln sich eine politische Aufbruchsstimmung und eine Erwartungshaltung der Autor\*innen, einen *vitalen* Verband im Sinne eines modernen, sich mit aktuellen gesellschaftspolitischen Themen sowie Fragen der Gerechtigkeit in der Arbeitswelt kritisch auseinandersetzen und im Interesse der eigenen Professionsentwicklung vorausdenkenden Verband, mitgestalten zu können.

### **Gründung der Arbeitsgruppe „Geschlechterdifferenz in der Supervision“ im Jahr 1996**

Hege (1991) hatte bereits Anfang der 1990er Jahre den Diskurs um Geschlecht in der Supervision und in der DGSv thematisch angestoßen. Ihr Beitrag scheint jedoch nicht ausreichend gehört worden zu sein: Die DGSv hat den Geschlechterdiskurs nicht aktiv aufgegriffen und zudem keine Forschung zu diesem Themenbereich angeregt. Wie mittels der Belegführung der Diskurslinie 3 (Kapitel 4.3) noch dargestellt wird, zeigte die supervisorische Praxis selbst jedoch auf, dass Genderwissen und Genderkompetenz von Nutzenden der Supervision erwartet wird.

Die Geschlechterthematik wird erneut auf der Mitgliederversammlung der DGSv in Nürnberg am 22.03.1996 thematisch aufgegriffen. Ohne Bezugnahme auf Heges Beitrag machen Christine Class, Gerhilt Haak und Regina Wiedemann (vgl. Class 1998)<sup>139</sup> auf ein *Genderleck* innerhalb des Berufs- und Fachverbandes aufmerksam. Die Geschäftsführung und der Vorstand hatten in der Verbandszeitschrift „DGSv-aktuell“ im Jahr 1995 „10 Thesen der Supervision“ (Brauner et al. 1995: 1–5) veröffentlicht, einen Beitrag, an dem die drei Supervisorinnen als DGSv-Mitglieder Kritik üben.

Die „10 Thesen“ bilden das Ergebnis der Kommissionsarbeit der Kommission „Politik und Gesellschaft“. Anfang 1994 hatte der Vorstand der DGSv die Kom-

---

139 Die DGSv-Geschäftsstelle konnte der Verfasserin der vorliegenden Arbeit die Protokolle der Mitgliederversammlungen ab dem Jahr 1998 zur Verfügung stellen. Die Protokolle aus den Jahren 1996 und 1997 liegen dort nicht archiviert vor. Deshalb wird sich an dieser Stelle auf ein unveröffentlichtes Manuskript von Christine Class (1998) bezogen. Es handelt sich dabei um einen von der Arbeitsgruppe „Geschlechterdifferenz in der Supervision“ an den Vorstand der DGSv gerichteten Brief zum Thema „Geschlechteraspekte in der Supervision“.

mission mit dem Ziel einberufen, Fragen nach der politischen Dimension von Supervision und Verbandsarbeit neu zu initiieren und in die innerverbandliche Diskussion einzuführen. Im Rahmen der Thesen wird ein gesellschaftspolitischer Auftrag von Supervision als Profession benannt. Es wird für eine politische Positionierung der Supervision plädiert. Kritische Fragen nach Emanzipation, Aufklärung, Abhängigkeit und Solidarität – erkenntnistheoretisch für die Supervision mit der Kritischen Theorie begründet – werden als weiterhin aktuell für das Verstehen und insbesondere das Bewerten gesellschaftlicher Zusammenhänge benannt (vgl. ebd.: 1 f.).

Die zehnte These wird an dieser Stelle zitiert, da die darin gestellte Prognose einer zunehmenden Entpolitisierung der Supervision – auch durch den berufspolitischen Kurs der DGSv – auf die Gefahr eines Verfehlens der Professionsentwicklung der Supervision hinweist:

*„Die DGSv bedarf der systematischen Reflexion ihres verbandlichen Handelns und dessen Grundlagen.*

Solange Transparenz in Ausbildungs- und supervisorischer Praxis sowie systematische Beforschung realer und potentieller Arbeitsfelder von Supervision nicht zum obligatorischen Alltag werden, verhindert der Verband de facto seine eigene fachliche Qualifizierung und Profilierung. Er wird nach anfänglichen Erfolgen politisch auf Dauer nicht handlungsfähig sein.“ (ebd.: 5, Herv. im Original)

Class, Haak und Wiedemann (vgl. Class 1998) wiesen auf der Mitgliederversammlung auf die Auslassung einer geschlechtersensiblen und -integrierenden Perspektive in der Supervision hin, indem sie die zehn Thesen um eine elfte ergänzten:

*„In der DGSv, in der supervisorischen Praxis und Ausbildung, auch in den 10 Thesen wird dem Unterschied zwischen den Geschlechtern wenig Bedeutung beigemessen. Wir sind der Meinung, daß sich der Umgang von Männern und Frauen unterscheidet, z. B. an folgenden Punkten: Macht, Einfluß, Handlungskompetenz, Marktinteresse usw. Alle 10 Thesen können geschlechtsspezifisch differenziert werden, und somit ist dieser Punkt sehr zentral.“ (ebd.)*

Die Autorinnen sprechen mittels der von ihnen ergänzten elften These explizit einen gendergebundenen Einfluss auf Verteilung und Gestaltung von Beratungsaufträgen/Marktanteilen, Machtverteilung und Privilegien an. Die DGSv als Organisation wird hinsichtlich bestehender eigener patriarchaler Strukturen kritisch angefragt. Die Autorinnen initiieren hier einen vorsichtigen Hinweis auf die Aufgabe, die verdeckten Konflikte innerhalb der DGSv offenzulegen und anzugehen.

Institutionen wähnen sich selbst als (gesellschafts-)kritisch, sie funktionieren aber maskulin. Nur, wenn Legitimationsprobleme auftauchen, erfolgen kritische Diskurse und gegebenenfalls eine Umsetzung zu einem Mehr an Geschlechtergerechtigkeit (vgl. Scheffler 1999). Die Legitimation, die Geschlechterfrage seitens des Berufs- und Fachverbandes als ausreichend berucktigt zu sehen, gestützt durch ein vermeintliches Gleichheitspostulat, wird durch den Beitrag von Class, Haak und Wiedemann (vgl. Class 1998) kritisch hinterfragt. Dadurch bedarf es aufseiten des Verbandes einer Rechtfertigung.

Bourdieu hatte die männliche Herrschaft als „paradigmatische Form der symbolischen Herrschaft“ (Bourdieu/Wacquant 1996: 208) beschrieben. Symbolische Gewalt als verdeckte Form der Gewalt, kann nur so lange wirken, wie sie als solche nicht erkannt wird. Sie setzt bei den Dominierten einen bestimmten Sinn, ein Einverständnis, wenn auch ein erzwungenes voraus, das Bourdieu als „abgepresste Anerkennung“ (Bourdieu 1997: 164) beschreibt.

### **Exkurs: Pierre Bourdieus Konzept der symbolischen Gewalt**

Bourdieu definiert symbolische Gewalt als die „der Zensur unterworfenen und beschonigten, d. h. unkenntliche und anerkannte Gewalt“ (Bourdieu 1993: 230, Hervorh. im Original). Im sozialen Feld wird das Individuum automatisch mit den herrschenden Zwängen des Feldes konfrontiert und muss sein Verhalten hieran ausrichten. Die symbolische Gewalt ist körperlich im Habitus der Akteure verankert, entweder in Dispositionen zum Herrschen oder in Dispositionen zur Unterwerfung (ebd.: 228 ff.). Sowohl die beherrschten als auch die herrschenden Akteure sind in einer symbolisch anerkannten und verkannten Machtbeziehung aufeinander bezogen, die sogar die Gegner dieses Zusammenspiels miteinschließt, da diese gezwungen sind, sich innerhalb dieser Ordnung zu bewegen und zu artikulieren (vgl. Schmidt/Woltersdorff 2008: 12, Moebius/Wetterer 2011: 4). Paradoxerweise tragen die Dominierten zu ihrer eigenen Unterwerfung bei. Die Wirksamkeit von symbolischer Gewalt beruht stets auf spezifischen Formen von Wahrnehmung und Glauben. Ausdrücklich oder unausdrucklich erkennen auch diejenigen, die am wenigsten von der Machtausübung profitieren, die Legitimität der hierarchischen Machtverhältnisse an, in die sie eingebunden sind. Dass diese Verhältnisse letztlich willkürliche Konstruktionen sind, die den Interessen bestimmter Gruppen dienen, erkennen sie nicht (vgl. Thompson [1991] 2015: 26, Moebius/Wetterer 2011: 2).

Die symbolische Gewalt wirkt über symbolische Wege der Kommunikation, der Anerkennung und des Gefühls. Als wichtigstes Medium und Träger symbolischer Gewalt führt Bourdieu die Sprache an. Durch sie werden die Klassifikation, Sinnggebung und Bedeutungssetzungen performativ erzeugt, und die Machtverhältnisse werden reproduziert (vgl. Bourdieu/Schwibs 1992: 153). Durch Gesten und Rituale wird diese performative Kraft der Sprache verstärkt. In stillschweigender Übereinkunft wird die herrschende Meinung als natürlich gegebene Ordnung akzeptiert (vgl. Bourdieu 1993: 228 ff.). Mittels der im Habitus eingelagerten Wahrnehmungs-, Bewertungs- und Handlungsschemata

entfaltet die symbolische Gewalt ihre Wirkung. Sozialgefühle wie Scham, Ohnmacht und Widerwillen, die Regina Heimann mit dem Begriff „soziale[n] Wächtergefühle“ (Heimann 2016: 364) beschreibt, weisen dabei auf die Wirkung eines Herrschaftsverhältnisses hin und markieren das Überschreiten von sozial determinierten Handlungsgrenzen. Die Grenze zwischen Herrschenden und Beherrschten erfolgt auch durch Akte des Erkennens und Anerkennens in Form von Leidenschaften oder Emotionen wie Liebe, Respekt und Bewunderung (vgl. Bourdieu 2012: 72).

Symbolische Gewalt kann als verdeckte Form der Gewalt nur so lange wirken, wie sie als solche nicht erkannt wird. Bourdieu stellt als eine Möglichkeit zur Überwindung symbolischer Gewalt die Notwendigkeit der reflexiven Bewusstwerdung dar (vgl. Bourdieu 1993: 244, Anm. 2). Dafür ist im Sinne von Bourdieu ein reflexiver Bruch mit dem eigenen Selbst und den Institutionen, in denen ein Mensch sozialisiert wurde, zu vollziehen (vgl. ebd. 2005b: 393ff.).

Mittels der Formulierung der elften These (vgl. Class 1998) wird Widerstand von einzelnen Mitgliedern des Verbandes gegen mögliche Formen der symbolischen Gewalt, hier der DGsv als Ort der männlichen Herrschaft, manifest. Wie bereits in Heges (1991) Beitrag, wird die von Bourdieu als „*doxa*“ (Bourdieu 1993: 126, Herv. im Original) beschriebene reflexionslose Praxis im Hinblick auf traditionell-bürgerliche Geschlechterrollenbilder und Geschlechteranordnungen der bürgerlichen Milieus (s. Supervision als soziales Aufstiegsprojekt und als bürgerliches Milieu, Kapitel 1.3.2) aufgedeckt.

Was wäre, wenn sich die DGsv, die sich normativ den demokratischen Zielen verpflichtet sieht (DGsv-Leitbild, s. Homepage, Stand 12.12.2021), eingestehen müsste, dass sie nicht (geschlechter-)demokratisch orientiert/aufgestellt ist? Die DGsv als Institution wird mittels des Beitrages (Class 1998) mit der Geschlechterfrage als Machtfrage konfrontiert. Hierbei handelt es sich um eine Thematik, die grundsätzlich eher unter der Oberfläche von organisationalen Diskursen bzw. auf der „Unterbühne“, Goffmans (1991) Bühnenmetapher aufgreifend, zu verorten ist. Im Sinne Mario Erdheims (1984) sind Fragen wie diese in einer Institution vielmehr zu tabuisieren und somit unbewusst zu machen, da sie die ungestörte Machtausübung der Organisation stören.

### **Gründung der Projektgruppe „Genderperspektive in der Supervision“ im Jahr 2001 (2001–2003)**

Im Jahr 1996 gründete Christine Class auf der Mitgliederversammlung der DGsv in Nürnberg die Arbeitsgruppe „Geschlechterdifferenz in der Supervision“, die sich mit dem Erfordernis und den Möglichkeiten einer Implementierung einer gendersensiblen Perspektive in die Supervision befasste. Ende des Jahres 2000 stellte die Arbeitsgruppe den Projektantrag „Genderperspektive in der Supervision“ an die DGsv, der im Januar 2001 vom Vorstand der DGsv bewilligt



wurde.<sup>140</sup> In diesem wird die Relevanz der Genderperspektive für die DGSv auf zwei Ebenen benannt: Erstens auf der Ebene der supervisorischen Praxis, zweitens auf der Ebene der Verbandspolitik. Ziel bildet die Integration des Leitbildes „Geschlechterdemokratie“ in die Berufsordnung der DGSv und die Aufnahme von GM als Querschnittsthema in die Curricula der Weiterbildungsinstitute (vgl. Class/Morét 2001). Mit der Fokussierung auf das Leitbild und auf die Weiterbildungsinstitute werden von der Arbeitsgruppe die Kernelemente des Berufs- und Fachverbandes anvisiert.<sup>141</sup>

Class (2000) Forderungen für eine geschlechtersensible Supervision decken sich grundlegend mit den Forderungen, die Hege (1991) bereits im Jahr 1991 in der Fachzeitschrift „Supervision“ formuliert hatte. Neben historisch-soziologischen und gesellschaftspolitischen Gründen führt Class berufspolitische Gründe für die Erforderlichkeit des Einbezugs der Dimension Gender in die supervisorische Forschung und Praxis an. Wie Hege (1991) fordert auch sie die Selbstreflexion der beratenden Person im Hinblick auf eigene geschlechtsspezifische Prägungen und Geschlechterrollenbilder (vgl. Class 2000: 2). Für die supervisorische Community war diese Forderung somit keine neue Zielformulierung, sie wurde nur erneut gestellt. Durch Class (2000) Beitrag wird manifest, dass der Diskurs über Geschlecht noch nicht als Querschnittsthematik in die DGSv und die Supervision integriert war. Er war erneut in den Diskurs einzubringen. Es wird belegt, dass Heges Beitrag (1991) keine signifikanten Auswirkungen auf die innerverbandliche supervisorische Szene hatte.

Die Gründung der Projektgruppe, die spätere Berufung der Kommission „Gender Mainstreaming in der Supervision“ im Jahr 2004 durch den Vorstand der DGSv und die damit für einen gewissen Zeitraum (auch) innerverbandliche Auseinandersetzung mit der Geschlechterfrage ist auch vor dem Hintergrund der Geschlechterpolitik zu verorten. Erkennbar wird in der Rekonstruktion des Ereignisses, dass auf der einen Seite der akademische und politische Diskurs der Geschlechtergerechtigkeit von einer Gruppe aus der DGSv-Mitgliedschaft in die

---

140 Christine Class wurde die Leitung der Projektgruppe „Die Genderperspektiven in der Supervision“ (2001–2003) übertragen. Neben Class gehörten zu deren Mitgliedern Barbara Affeldt, Esther Morét, Bernd Hellbusch, Christian Raschke, Wolfgang Rudolph und in den Anfängen der Projektgruppenarbeit Ina Prosiegel. Letztgenannte wird nicht als Gruppenmitglied in den Publikationen angeführt. Ein Beitrag von Prosiegel zum Thema des Gender-Mainstreamings ist in der „DGSv-aktuell“ veröffentlicht worden (Prosiegel 2002).

141 Ziel auf erster Ebene (Ebene der supervisorischen Praxis) bildet in dem Projektantrag die Weiterentwicklung der Supervision zu einer genderbewussten und gendergerechten Supervision. Als Maßnahmen werden dafür die Planung und Durchführung von Fachtagungen, Gendertrainings und einer Literaturzusammenstellung für die DGSv-Mitglieder angeführt. Für die zweite Ebene (Ebene der Verbandspolitik) werden als Maßnahmen die Antragsformulierung für eine Mitgliederversammlung zur Aufnahme des entsprechenden Leitbildes in die DGSv und die Einflussnahme auf die Weiterbildungsinstitute für Supervision benannt. Die Genderperspektive sollte Aufnahme in die Curricula der Ausbildungsinstitute finden. Nachfolgend sollten Überprüfungs- und Kontrollinstrumente entwickelt werden (vgl. Class/Morét 2001).

DGSv reingetragen wird. Dabei wird die Notwendigkeit benannt, Geschlecht als (sozialwissenschaftliches) Wissenssystem in die Supervision zu integrieren (Diskurslinie 3). Auf der anderen Seite wird ersichtlich, dass die DGSv als Institution in der Debatte um eine Implementierung von GM in die DGSv und in die Supervision in dem Zeitraum von 2000–2005 weniger dem sozialwissenschaftlichen Diskurs der Frauen- und Geschlechterforschung denn der aktuellen Geschlechterpolitik folgte.

Der gleichstellungspolitische Ansatz des GM wird an dieser Stelle im Überblick dargestellt, da er Anlass und argumentative Grundlage der Beiträge im Datenkorpus bildet. Zudem wird er in dem innerverbandlich geführten Diskurs als geschlechterpolitische Strategie für eine Supervision, die sich als Instrument zur Umsetzung von mehr Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit im Beruf versteht, vorgeschlagen. Der Diskurs um GM wird im weiteren Diskursverlauf abgelöst von dem des Diversity Managements, ein Ansatz, der ebenfalls als Exkurs dargestellt wird.

### **Exkurs: Der gleichstellungspolitische Ansatz des Gender-Mainstreamings (GM) und des Diversity Managements (DM)**

#### *Gender-Mainstreaming*

GM stellt einen gleichstellungspolitischen Ansatz dar, der eine Integration der Perspektive der Chancengleichheit von Frauen und Männern in allen Bereichen des politischen Handelns fordert. Der Begriff GM setzt sich zusammen aus „Gender“ (Doppelcharakter von Geschlecht, Geschlecht als sozial konstruierte Kategorie) und „Mainstreaming“ (engl. „mainstream“, bedeutet „Hauptströmung“) und bezeichnet die Strategie, ein Thema in den „Hauptstrom“ der Politik zu bringen. Die nachfolgende Definition von GM gilt als eine weitgehend anerkannte: „Gender-Mainstreaming bedeutet die (Re-)Organisation, Verbesserung, Entwicklung und Bewertung des Politikprozesses mit dem Ziel der Integration der Perspektive der Gleichstellung der Geschlechter in alle Politiken, auf allen Ebenen und allen Stufen von allen politischen Akteuren.“ (Döge 2001: 10)

Als eine umfassende und präventive Strategie unterscheidet sich GM von der Frauen- und Gleichstellungspolitik, die als Strategie überwiegend korrektiv eingesetzt wird, um bestehenden Benachteiligungen entgegenzuwirken. GM ist nicht als Aufgabe einzelner, beauftragter Expert\*innen definiert, sondern als Aufgabe an alle Beteiligten gerichtet. GM geht von zwei Dimensionen der Geschlechterhierarchie aus. Eine der Dimensionen bildet die Diskriminierung von Frauen und die quantitative Dominanz von Männern in zentralen gesellschaftlichen Bereichen. Die andere Dimension umfasst die durchgängige Abwertung der als weiblich konnotierten Lebensformen, Kompetenzen und Tätigkeiten, insbesondere der Haus- und Familienarbeit, des Care. GM umfasst somit stets einen zweidimensionalen strategischen Rahmen, indem es abzielt auf die Gleichstellung von Frauen und Männern, d. h. gleiche Rechte, Pflichten und Chancen in allen gesellschaftlichen Bereichen. Zudem strebt GM die Gleichwertigkeit von männlichen und weiblichen

Lebensmustern und Kompetenzen an. In diesem Sinne wird GM zur Kritik an hegemonialen Männlichkeitsmustern. Auf den Arbeitsmarkt bezogen richtet sich die Anforderung nicht an die Mitarbeitenden einer Organisation im Sinne einer Anpassung mit ihren Vielfältigkeiten an diese, sondern fordert explizit die Anpassung der Organisation an die Vielfalt der Mitarbeitenden (vgl. Döge 2001: 15 f.). Mittels Jenny Huschkes (2005) Begrifflichkeit „Gendering the Mainstream“ (Huschke 2005: 29) finden zum einen die männliche Hegemonie in der gesellschaftlichen Realität und zum anderen GM als Querschnittsaufgabe ihren Ausdruck.

Seit Beginn der 1980er Jahre wird das Konzept GM bereits auf internationaler Ebene, insbesondere im Kontext der Entwicklungspolitik diskutiert. Anlass bildete hierfür die Weltfrauenkonferenz in Nairobi im Jahr 1985. Zehn Jahre später wurde der gleichstellungspolitische Ansatz in der „Pekinger Aktionsplattform“ als Agenda für die Ermächtigung der Frauen auf der Vierten Weltfrauenkonferenz in Peking explizit formuliert. Im Jahr 1996 beschloss die Kommission der Europäischen Union (EU) die Integration der Chancengleichheit von Frauen und Männern in alle Bereiche der Politik und der politischen Aktivitäten als Querschnittsaufgabe im Sinne des GM-Prinzips. Für die Jahre 1991 und 1995 war das GM-Konzept bereits in Grundzügen im Dritten Aktionsprogramm für Chancengleichheit der EU skizziert worden. In den darauffolgenden Jahren wurde GM zur zentralen strategischen Perspektive im Vierten Aktionsprogramm für den Zeitraum von 1995 bis 2000. Im Amsterdamer Vertrag von 1997 wurde mit GM eine Strategie zur Sicherstellung der Geschlechtergleichstellung verankert. Mit Ratifizierung des Amsterdamer Vertrages im Jahr 1999 verpflichteten sich alle Mitgliedsstaaten der EU, die Integration der Perspektive von Chancengleichheit der Geschlechter in alle Bereiche des politischen Handelns als Ziel zu setzen. In der Bundesrepublik wurde das GM-Konzept Ende der 1990er Jahre von der rot-grünen-Bundesregierung aufgegriffen und politisch vorangetrieben. Mitte des Jahres 1999 erklärte das Bundeskabinett die Chancengleichheit von Frauen und Männern als übergeordnetes Leitziel seiner gesamten Politik. Der beschäftigungspolitische Aktionsplan der Bundesrepublik definierte den GM-Ansatz als Querschnittsaufgabe. Erste GM-Prozesse wurden in Bundesländern wie Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen und Sachsen-Anhalt sowie in einzelnen Kommunen initiiert (vgl. Döge 2001: 8 f., Ferree 2019: 247 f.). Festzuhalten ist, dass die Forderung einer geschlechterpolitischen Umsetzung in alle Politiken seitens der rot-grünen Bundesregierung von Beginn an im deutlichen Widerspruch zu der von ihr umgesetzten Wirtschafts- und Arbeitsmarktpolitik stand, Stichworte hierzu sind: Liberalisierung, Privatisierung, Flexibilisierung der Wirtschaft und des Arbeitsmarktes. Insbesondere das seit 2003 umgesetzte Konzept „Hartz I“/seit 2006 „Hartz IV“ hat einschneidende, restriktive Auswirkungen auf die ökonomische Existenzsicherung von Bevölkerungsgruppen wie beispielsweise die der alleinerziehenden Mütter. Kritisch anzuführen ist, dass GM einer Dichotomie von Mann-Frau verhaftet bleibt, was der Berücksichtigung einer Vielfalt an Geschlechtsidentitäten und geschlechtlichen Positionen im Wege steht und einer Reproduktion der gesellschaftlich konstruierten Einteilung in Frauen und Männer als Norm zuträglich ist.

Die Verpflichtung des Staates für eine aktive und wirkungsvolle Gleichstellungspolitik ergibt sich auch aus dem deutschen Verfassungsrecht. Nach seiner Änderung im Jahr 1994 bestimmt Artikel 3 Abs. 2 des Grundgesetzes (GG) nicht nur, dass Männer und Frauen gleichberechtigt sind (vgl. Art. 3 Abs. 2 Satz 1 GG), sondern nimmt den Staat ausdrücklich in die Pflicht, „die tatsächliche Gleichberechtigung von Frauen und Männern“ zu fördern und „auf die Beseitigung bestehender Nachteile“ hinzuwirken (vgl. Art. 3 Abs. 2 Satz 2 GG).

GM brachte als Top-Down-Strategie für einen Teil der Vertreter\*innen die Durchsetzungskraft mit sich, an der es Gleichstellungspolitiken bis dato gemangelt hatte. Gleichzeitig wurde Kritik geäußert, dass damit ein Verlust an Definitionsmacht aufseiten derjenigen verbunden ist, die sich bisher für Gleichstellung engagierten und/oder zuständig waren (vgl. Andresen/Koreuber 2009). Die Strategie des GM wurde insbesondere aus der Perspektive der Geschlechterforschung als nicht radikal genug kritisiert. Angelika Wetterer (2002) sieht mit GM ein Zurückfallen hinter aktuelle Erkenntnisse gender-theoretischer Debatten verbunden. Auch wird das Konzept als kontraproduktiv kritisiert, da es Geschlechterrollen eher manifestiere denn auflöse. Kritisch wird das Konzept des GM auch im Rahmen von Publikationen des Datenkorpus hinterfragt (Meuser 2005a, Bruchhagen 2005), was nachfolgend thematisch aufgegriffen wird.

In dem politisch geforderten GM findet sich das Gleichheitspostulat des feministischen Diskurses um Gleichheit. Das Gleichheitspostulat steht für eine Vision nach einem Leben ohne Hierarchien. Deshalb stellt der Gleichheitsdiskurs – trotz der Kritik an dem Diskurs (s. dazu einen prägnanten Überblick in Abdul-Hussain 2012: 73ff.) – bis heute eine zentrale Grundlage derjenigen feministischen Anstrengungen dar, die sich für die Demokratisierung der Geschlechterverhältnisse einsetzen (vgl. Döge 2001, Abdul-Hussain 2012: 71 ff.).

### *Diversity und Diversity Management*

Die Begrifflichkeit, die Managementkonzepte und die breite Diskussion zum Umgang mit Diversity kommen aus den Vereinigten Staaten. Die Wurzeln des Diversity-Ansatzes liegen in der amerikanischen Bürgerrechtsbewegung. Im Rahmen der sozialen Bewegung, die ihre historische Hochphase zwischen den späten 1950er und dem Ende der 1960er Jahre erreichte, wurde ein Bewusstsein für Ungleichheitslagen und Diskriminierung von People of Color und von Frauen geschaffen. Arbeitgeber hatten sich aufgrund der Gesetzgebung zu „Equal Employment Opportunity“ und „Affirmative Action“ seit Mitte der 1960er Jahre intensiver mit sozialen Minderheiten und Antidiskriminierung zu befassen. Bildeten zunächst die Erfüllung der rechtlichen Grundlagen Anlass und Motivation für die Anstrengungen im Umgang mit sozialen Minderheiten, wurden bald darauf Wettbewerbsvorteile von den Unternehmen erkannt. Dieses wurde bestärkt durch Forschungsergebnisse und Aktivitäten von Beratungsunternehmen. Zu den Pionier\*innen an der Schnittstelle von Bürgerrechtsbewegung, Organisationsberatung und Forschung gehören Elsie Cross, Roosevelt Thomas, Marilyn Loden und Taylor Cox. In den 1990er Jahren wurde DM im deutschsprachigen Raum zuerst als personalpoli-

tischer Ansatz von den Unternehmen aufgegriffen und findet seitdem insbesondere in privatwirtschaftlichen Unternehmen Anwendung (vgl. Krell/Ortlieb/Sieben 2018: 71).

Gertraude Krell, Renate Ortlieb und Barbara Sieben (2018) führen Gründe für die Etablierung von DM im deutschsprachigen Raum an. Als erstens benennen die Autorinnen als Antreiber für die Etablierung rechtliche Grundlagen. Zu diesen zählen sie neben dem europäischen Antidiskriminierungsrecht, das sich im Jahr 1975 zunächst in Bezug auf die Gleichstellung der Geschlechter in der Arbeitswelt bezog, das Inkrafttreten des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) im Jahr 2006 als das zentrale Regelwerk zur Umsetzung der europäischen Antidiskriminierungsrichtlinien in der Bundesrepublik. Als zweiten Motivator führen Krell et al. die Etablierung des DM im akademischen Feld, in der universitären Lehre und den Zusammenschluss zu Netzwerken und die Gründung von Fachzeitschriften an. Die Verwendung der Terminologie von Diversity und deren Umsetzungsstrategien im DM seitens Politiker\*innen sehen die Autorinnen als dritten Antreiber für die Etablierung des DM im deutschsprachigen Raum. Im Jahr 2006 wurde die Charta der Vielfalt in der Bundesrepublik gegründet. Sie ist eine Selbstverpflichtung zur Anerkennung und Wertschätzung von Vielfalt und zur Umsetzung von DM. Mit der Unterzeichnung der Charta erklären Arbeitgeber, dass sie Chancengleichheit für ihre Beschäftigten herstellen bzw. fördern werden (vgl. Krell/Ortlieb/Sieben 2018: 72).

Bei DM stehen nicht ausschließlich Ziele der Gleichbehandlung oder Fairness im Zentrum des Interesses, sondern auch das Ziel, die Vielfalt bestmöglich für den Erfolg des Unternehmens zu nutzen, einzusetzen oder/und zumindest Konflikte aufgrund von Vielfalt und daraus resultierende unternehmerische Verluste zu minimieren. DM sieht sich dem kritischen Vorwurf gegenüber, Essentialisierung, Erzeugung und „Ökonomisierung des Anderen“ (Lederle 2008) und nicht selten nicht mehr als eine Legitimationsfassade zu sein. Michael Meuser (2009) bewertet DM als eine unternehmerische Strategie, die primär am Zukunftsproblem der Nachfrage nach qualifiziertem Personal im 21. Jahrhundert ansetzt und nicht an dem Ziel der Gleichheit oder Gerechtigkeit. Er bezeichnet DM als eine „Kapitalisierung der Geschlechterdifferenz“ (Meuser 2009: 103, vgl. ebd. 2005a). Auf Kritik und Ablehnung trifft DM insbesondere seitens gleichstellungspolitisch engagierter Personen. Demgegenüber stehen Befürworter\*innen des DM, die in dem Konzept eine umfassendere Strategie für die Auseinandersetzung mit Diskriminierungsmechanismen sehen als im GM.

Neben Unterschieden zwischen GM und DM lassen sich Gemeinsamkeiten beider Strategien feststellen. Beide Konzepte gehen über die Vorstellung von besonders förderungswürdigen *Problemgruppen* hinaus. Sie setzen an Ressourcen und Potenzialen von Personen an, nicht an vermeintlichen Defiziten scheinbar einheitlicher Gruppen. Beide Strategien nehmen für sich in Anspruch, Menschen in ihren unterschiedlichsten Bedürfnissen gerecht zu werden. Die Förderung und Anerkennung einer Vielfalt von Lebensformen ist Ziel beider Konzepte. Sowohl GM als auch DM setzen offensiv an den in Unternehmen und Organisationen geltenden Entscheidungsstrukturen an, indem sie mittels des Prinzips des Top-Down Führungskräfte in die Verantwortung nehmen. Diese tragen wesentlich zu der Gestaltung von Organisationskulturen über Steuerung,

Strukturierung und Koordination organisationaler und betrieblicher Abläufe sowie durch das Setzen von Leitbildern und Unternehmenszielen bei. Der Erfolg von GM und DM innerhalb eines Unternehmens hängt dabei ab von der Verzahnung der Prinzipien des Top-Down und des Bottom-Up. GM und DM setzten daher auf den Erwerb von Gender- und Diversity-Kompetenzen auf allen hierarchischen Ebenen einer Organisation.

Fokussiert GM auf die Dimension Gender und berücksichtigt dabei weitere habituelle Merkmale, setzt DM keinen Schwerpunkt auf ein personales Strukturmerkmal. Die Debatte darüber, ob die Dimension Geschlecht ein übergeordnetes *Dach* bildet für andere Ungleichheiten generierende Dimensionen, und somit als Leitdifferenz zu setzen ist, oder ob Geschlecht eine habituelle Dimension neben anderen sozialen Dimensionen darstellt, ist im Rahmen der Geschlechterforschung noch nicht entschieden (vgl. Degele 2005: 17) Führt der Diskurs um Diversität zur Relativierung der Bedeutung der Strukturkategorie Geschlecht, wodurch gleichzeitig Herrschafts- und Machtverhältnisse, die auf den Geschlechterverhältnissen basieren, verdeckt werden? Könnte es gerade für die sozial beschleunigte globalisierte Welt von Nutzen sein, Gender anderen personalen Strukturdeterminanten unter- bzw. einzuordnen? Als Zwischenergebnis dieser Debatte führt Nina Degele an, dass die Strukturkategorie Geschlecht als Positionsfaktor in der Arbeitsteilung eine wichtige bleibt, mit Erweiterung um andere Strukturdeterminanten (vgl. Degele 2005:17). Gertraude Krell (2009) plädiert für eine pragmatische Offenheit gegenüber der Verbindung von GM und DM. Sie diskutiert in ihrem Beitrag „Gender und Diversity: Eine ‚Vernunftfehde‘. Plädoyer für vielfältige Verbindungen“ Vor- und Nachteile einer jeweiligen Unter- oder Überordnung von GM und DM unter das Dach des einen Konzeptes sowie eine Parallelität beider Konzepte.

Dass die Debatte um Geschlechterfragen zeitweilig von einer größeren supervisorischen Fachszene wahrgenommen und zumindest nicht in Gänze ignoriert werden konnte, wird an weiteren Aktivitäten und Beiträgen, die auf Initiative und Engagement der Projektgruppenmitglieder und weiterer sich für das Genderthema im Verband einsetzender Personen belegt. Auf Antragstellung der Projektgruppe veranstaltete die DGSv zwei Fachtagungen zur Genderperspektive in der Supervision.<sup>142</sup> Außerdem fand am 16. Mai 2003 ein Fachgespräch zwischen Mitgliedern des DGSv-Vorstands, Vertreter\*innen der Regionalsprecher\*innenversammlung der DGSv und Vertreter\*innen anderer Organisationen statt. Dazu gehörten eine Vertreterin und ein Vertreter der „Heinrich Böll Stiftung“, eine Per-

---

142 Die DGSv veranstaltete einen Fachtag in Köln am 21./22. Februar 2003 mit dem Titel „Ein – Deutig Zwei – Deutig? Geschlechterperspektiven in der Supervision. Ein zweiter Fachtag fand in Stuttgart am 15. Oktober 2004 unter der Überschrift „Inszenierung von Geschlechterrollen in der Supervision. Impulse“ statt (vgl. Affeldt 2003: 19f., Rodolph 2003: 16f., Wildenauer 2003: 11f., Baum 2004). An dem ersten Fachtag befanden sich unter den Teilnehmenden auch Mitarbeitende von großen Organisationen, wie z. B. die „von Bodenschwinghschen Stiftungen Bethel“ oder die „Deutsche Telekom“, was auf ein allgemeines Interesse an einer Supervision, die die Strategie des GM in die Beratung mit einbezieht, schließen lässt.



sonalentwicklerin der „Bodenschwingschen Anstalten Bethel“ und eine Referatsleiterin im „Ministerium für Gesundheit und Soziales“ im Land Sachsen-Anhalt. Diese Personen verfügten über Erfahrungen mit der Implementierung von GM in ihren jeweiligen Arbeitsbereichen und Organisationen. Die DGSv-(Vorstands-) Mitglieder konnten im Rahmen der Diskussion Empfehlungen und Anregungen für eine Implementierung von GM in die DGSv sammeln (vgl. Galander 2003: 17). Ulrike Galander (2003), die als Mitglied des Vorstands (2001–2004) an dem Expert\*innendialog teilnahm, schreibt:

„[S]o wie viele SupervisorInnen sich bereits in ihrer Arbeit damit beschäftigen, auseinander setzen [sic!] und wie sich der Verband das Thema zu eigen macht, ist die DGSv wohl schon mittendrin. [...] Er [der Fachaustausch, Anm. d. Verf.] zeigte mehr als eine Qualifizierung unseres Projektvorhabens. In dieser Runde trafen sich Kooperationspartner in dem Bemühen, mit Kompetenz und Selbstbewusstsein zusammenzuwirken und einen sich ausdifferenzierenden Markt zum Gender Mainstreaming mit fachlicher Qualität zu befördern. Und er bestätigte ebenso: in der DGSv wird an Inhalten gearbeitet, die für SupervisorInnen erste Priorität haben.“ (ebd.)

Durch dieses Zitat wird ein hohes Engagement und eine durch die innerverbandlichen Aktivitäten begründete Hoffnung auf einen gelingenden Prozess der Implementierung von GM in die DGSv und die Supervision bei einer Gruppe von Mitgliedern in der DGSv erkennbar. Hier wird über Kooperationspartner\*innen berichtet, die durch ihre fachliche Expertise die DGSv darin unterstützen könnten, sich als moderner Verband mit einem geschlechtersensiblen Angebot auf dem Beratungsmarkt zu positionieren und zudem den Markt des GM aktiv und fachlich fundiert mitzugestalten.

Auch die Äußerungen und Aktivitäten der DGSv-Geschäftsführung zu der Debatte um eine Implementierung von GM in die DGSv und die Supervision konnte den Mitgliedern der Projektgruppe Anlass geben, ein Gelingen des Prozesses anzunehmen. Jörg Fellermann nahm in seiner Funktion als Geschäftsführer der DGSv (1997–2014) an zwei Arbeitstreffen der Projektgruppe teil. Als Themen standen dabei die Stellung der Thematik Gender im Verband, die Positionierung der Projektgruppe im Verband und geplante Fachtagungen zur Genderperspektive in der Supervision im Mittelpunkt (vgl. Projektgruppe 2002c, 2003a). Aus den unveröffentlichten Protokollen der Projektgruppe lässt sich ein Interesse des Geschäftsführers entnehmen, das Geschlechterthema vom Rand in das Zentrum des Verbandes zu holen. Als Voraussetzung dafür werden von der DGSv-Geschäftsführung eine Mitnahme der Verbandsspitze und das Erschließen von Ressourcen wie Personal und finanzielle Mittel benannt. Der Genderdiskurs könne in den innerverbandlichen Diskurs einfließen, wenn er sich sowohl für die innerverbandlichen Strukturen als auch für die Außenwirkung bzw. die Außenaktivitäten des Verbandes gewinnbringend erweist (vgl. Projektgruppe

2002c: 2). Bei der Frage nach einer Implementierung von GM in die DGsv sei es wichtig, „die Mitglieder zu motivieren und den Verband insgesamt zu beleben“ (ebd. 2003a: 2). Diese benannten Voraussetzungen finden sich auch in nachfolgenden Stellungnahmen des DGsv-Vorstands (Vorstand der DGsv zit. nach der Kommission Gender Mainstreaming in der Supervision 2004a: 1 f.) wieder.

Das angeführte Ziel, dass der Genderdiskurs gewinnbringend für die Akquise von Supervisionsprozessen sein sollte (vgl. Projektgruppe 2002c: 2), erscheint bereits zu dem Zeitpunkt der formulierten Voraussetzung als erreicht. Ende der 1980er/Anfang der 1990er Jahre hatte sich eine Nachfrage nach gendersensibler Supervision ergeben. Anlass und Hintergründe dazu (Stichworte dazu sind: Frauenförderprogramme und Frauenquote) werden in Kapitel 4.2.1 dargestellt.

Hingegen ist die benannte Zielsetzung, dass der Genderdiskurs gewinnbringend für die innerverbandlichen Strukturen sein sollte, als schwer erreichbar zu bewerten. Anzunehmen ist, dass nicht für alle Mitglieder der Einbezug der Geschlechterfrage ein Gewinn bedeutet. Denn neben dem Nutzen durch ein Mehr an Geschlechtergerechtigkeit ist dies mit Kosten verbunden. Die Frage der Geschlechtergerechtigkeit wurde und wird stets entlang einer Konfliktlinie geführt und kann zu Spannungen, Polarisierungen und Ressentiments führen. So schreibt Brigitte Dorst (2011) in einem Beitrag, in dem sie sich mit der Verwirklichung von Geschlechtergerechtigkeit aus philosophischer Perspektive befasst:

„Gender ist eine Metakategorie, die immer wieder nach der Funktion und den Folgewirkungen von Polarisierung und Hierarchisierung im historischen, politischen und sozialen Kontext fragen lässt. Gender ist eine politisch-ökonomische Differenzierung, die genderspezifische Ungerechtigkeit als Ausbeutung, Marginalisierung und Deprivation deutlich macht. Schon das Wort ‚Gender‘ rührt an die Tiefenstrukturen von ‚männlich‘ und ‚weiblich‘ und vermag erstaunliche Ressentiments hervorzulocken, wie es auch das Schicksal des berüchtigten F-Wortes ‚Feminismus‘ war.“ (Dorst 2011: 126 f.)

Auch die Mitglieder der Projektgruppe benennen das Konfliktpotenzial, welches eine „Zusammenarbeit im Bereich von Geschlechterfragen“ (Projektgruppe 2002b: 2) beinhaltet, „weil Kränkungen und Entwertungserfahrungen in biografischen und geschlechtspolarisierten Zusammenhängen aktualisiert und in vielfältiger Form als Übertragung (‚Irrtum in der Zeit‘) in Erscheinung treten (z. B. als akute Verlust-Ängste)“ (ebd.).

Von der Geschäftsführung wird in Aussicht gestellt, dass eine Weiterentwicklung der Projektgruppe in Richtung Kommission erfolgen könnte, wenn sich der Vorstand entscheidet, GM zu einem zentralen Thema der Verbandspolitik zu machen (vgl. ebd. 2002c: 3).

Eine weitere Aktion, die den Personen, die sich für eine Implementierung von GM in die DGsv und die Supervision einsetzten, Anlass geben konnte, von einer

Umsetzung des Vorhabens auszugehen, war ein seitens der DGsv-Geschäftsführung gestellter Antrag bei dem „Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend“ im November 2002. Fellermann (2002) formulierte einen Antrag auf finanzielle Unterstützung eines von der DGsv geplanten Projektes GM in der DGsv. In dem Schreiben werden der bis dato erfolgte Prozess „Gender-Mainstreaming in der DGsv“, weitere Zielsetzungen und dafür erforderliche Rahmenbedingungen dargelegt. Als eine Rahmenbedingung wird benannt die

„Einrichtung einer zusätzlichen Planstelle (Vollzeit) in der Geschäftsstelle auf zunächst einen Projektzeitraum von vier Jahren befristet zur hauptamtlichen Durchführung und Steuerung des Projektes in Kooperation mit den Verbandsgremien und dem Verbandsmanagement.“ (Fellermann 2002: 2)

Eine über den Verband hinausgehende Kooperationsarbeit mit anderen Anbietern arbeitsbezogener Beratung und eine „[W]issenschaftlich fundierte Datenerhebung in Kooperation mit einer Fachschule oder Hochschule“ (ebd.) werden als weitere Rahmenbedingungen angeführt. Dem Antrag wurde nicht stattgegeben.<sup>143</sup>

In dem in der „DGsv-aktuell“ veröffentlichten Arbeitspapier „Genderorientierte Qualität in der Supervision – und bei der supervisorischen Begleitung der Implementierung des Gender-Mainstreaming“ beschreiben Angelika Blickhäuser – als späteres Mitglied der Kommission „Gender Mainstreaming in der DGsv“ – und Christine Class (Blickhäuser/Class 2002) die Relevanz der Geschlechterperspektive auf den verschiedenen Ebenen der supervisorischen Interaktion und Prozessarbeit. Das Arbeitspapier bildet Grundlage und Vorschlag für die Aufnahme eines kritischen Diskurses über die Geschlechterperspektive innerhalb der supervisorischen Community (vgl. ebd.: 8 f.).

Darauf aufbauend verfassten die Mitglieder der Projektgruppe ein weiteres Grundlagenpapier namens „Genderperspektive in der Supervision“ (Affeld et al. 2003). In diesem verdeutlichen sie eine zu erzielende professionelle Haltung sowie eine theoretische und politische Verortung zum Geschlechterthema im Verband. In dem Schriftstück wird auf die soziale und kulturelle Herstellung von Geschlecht und Geschlechterkonfigurationen und damit verbundenen Ungleichheitslagen eingegangen. Vor- und Nachteile für Männer und Frauen werden dargestellt, die ein geschlechtergerechter Umbruch innerhalb der Arbeitswelt und ihren Institutionen mit sich bringen würde. Vorschläge und Ideen für die Umsetzung von GM im inneren und äußeren Wirkungsfeld der DGsv werden angeführt. Mit diesem Papier bezweckte die Projektgruppe eine grundsätzliche Implementierung der Geschlechterthematik innerhalb des Verbandes. Durch

---

143 Laut Information der DGsv-Geschäftsstelle (01/2022) konnte eine schriftliche Ablehnung des Antrags nicht in den Akten gefunden werden.

Basisinformationen zur Genderthematik in dem Papier ermöglichten die Teilnehmer\*innen der Projektgruppe die grundsätzliche Mitnahme im Sinne eines vergleichbaren Wissensstandes aller DGSv-Mitglieder (vgl. ebd.: 20 ff.). Dass dieses vor dem Hintergrund des bis dato bereits auch im supervisorischen Fachdiskurs geführten Geschlechterdiskurses erforderlich war, lässt (erneut) eine unzureichende Berücksichtigung der Forschungsarbeiten und Beiträge zum Geschlechterthema in der DGSv und in der Supervision erkennen.

Die Projektmitglieder hatten die Erwartung, dass auf der Mitgliederversammlung im November 2003 eine Beratung und Beschlussfassung zu der Frage stattfindet, ob das geschlechterpolitische Leitbild in die Statuten der DGSv aufgenommen wird. Diese Erwartungshaltung lässt sich aus der „Skizze zur Implementierung von Gender Mainstreaming (GM) in der DGSv. Zur Vorlage für den engeren Vorstand und die Geschäftsführung“ (Projektgruppe 2002e) schließen. Dieses Schriftstück sollte Auftakt dafür bilden, um einen „Weg zur Geschlechterdemokratie“ in der DGSv“ (ebd.: 1) als eine „Gemeinschaftsaufgabe“ (ebd.) mittels umfassender Verfahren der Partizipation und des Dialoges zu gestalten. Dieses wurde nicht realisiert. Es konnte kein schriftlicher Hinweis gefunden werden, in dem diese Frage thematisch aufgegriffen wird, auch nicht in dem entsprechenden Protokoll der Mitgliederversammlung (DGSv 2003). Die aus der „Skizze zur Implementierung von Gender-Mainstreaming (GM) in der DGSv. [...]“ (ebd.) abzuleitende Hoffnung auf eine grundlegende Implementierung der Arbeitsergebnisse vom Verband auf einen von allen Ebenen getragenen Prozess wurde damit enttäuscht.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass ein hohes, ehrenamtliches Engagement einer Gruppe von Mitgliedern des Verbandes, die zum Ziel hat, dass GM in die ethischen Leitlinien der DGSv aufgenommen wird (Supervision als Instrument, das einen Beitrag zu einem Mehr an Geschlechtergerechtigkeit in Organisationen leisten kann) und die Frage der Geschlechtergerechtigkeit auf allen Ebenen der Supervision Berücksichtigung findet (Gender als Querschnittsaufgabe), auf wenig Resonanz und Aktivismus in der DGSv trifft.

### **Gründung der Kommission „Gender Mainstreaming in der DGSv“ im Jahr 2004 (2004–2005)**

Im Jahr 2004 wurde die Kommission „Gender Mainstreaming in der DGSv“ vom Vorstand der DGSv einberufen. Ulrike Galander war Leiterin der Kommission.<sup>144</sup>

---

144 Neben Galander gehörten Angelika Blickhäuser, Tim Klotz, Tamara Musfeld, Lothar Reuter, Christian Raschke, Brigitta Wildenauer sowie Annette Lentze der Kommission an (vgl. Affeldt 2003: 19f., Rodolph 2003: 16f., Galander 2004, Kommission Gender Mainstreaming in der Supervision 2004a). Letztere hatte als Referentin der DGSv die Funktion der Informationsvermittlung zwischen Kommission, der Steuerungsgruppe „Qualitätsentwicklung“ und der DGSv-Geschäftsstelle. Sie hatte kein Stimmrecht in dem Gremium. Jörg Fellermann war Geschäftsführer der DGSv (1997–2014). Heike Baum und Bernhard Lemaire waren als Mit-

In der konstituierenden Sitzung der Kommission Anfang Februar 2004 wird seitens des Vorstands der Auftrag an die Kommission wie folgt angeführt:

„Es geht um *Vorschläge zu dem Implementierungsprozess* und nicht um die *Steuerung* des Prozesses selbst. Ob, wann und wie dieser überhaupt beginnt, entscheidet erst noch der Vorstand bzw. die Mitgliederversammlung. Partizipation im und Kommunikation über den GM-Prozess in der DGSv sind dem Vorstand wichtig. Da die sozialwissenschaftlichen Grundlagen nicht allen Mitgliedern ausreichend vertraut erscheinen, gibt es dabei eine wesentliche Informationsaufgabe. Zwei Prinzipien sind dem Vorstand wichtig:

a) *Der Nutzen/Gewinn von GM muss für den Verband und die Kunden transparent gemacht werden.*

b) *Der GM-Prozess soll sich an die ‚Hauptprozesse‘ im Verband ankoppeln.“*

(Vorstand der DGSv zit. nach der Kommission Gender Mainstreaming in der Supervision 2004a: 1 f., Herv. im Original)

An dieser Satzung wird neben der ausschließlich fachlichen Beratungsfunktion der Kommission eine spezifische Zurückhaltung bzw. Drosselung der Geschwindigkeit des Einbringens des Genderdiskurses in die DGSv seitens des Vorstands erkennbar. Kontrolliert und in einer wohl dosierten Form scheint die Thematik in den verbandlichen Diskurs einfließen zu sollen. Forderte die Kommission, GM als Querschnittsaufgabe in die DGSv und die Supervision zu implementieren (vgl. Galander 2004), schlägt der Vorstand vor (Vorstand der DGSv zit. nach der Kommission Gender Mainstreaming in der Supervision 2004a: 1 f.), GM an die bereits bestehenden verbandsinternen Prozesse, wie beispielsweise die Qualitätsentwicklung, anzukoppeln. Bestehende organisationale Prozesse sollen wenig irritiert werden. Genderwissen soll als ein sich anpassendes, autarkes (im Sinne von abgrenzbar), flankierendes und kumulatives Wissen Aufnahme in die DGSv und die Supervision finden. Diese Zielvorgabe des Vorstands steht im Widerspruch zur Zielsetzung des GM, welche eine Berücksichtigung von Geschlecht und eine „Gleichstellung der Geschlechter in alle Politiken, auf allen Ebenen und allen Stufen von allen politischen Akteuren“ (Döge 2001: 10) beinhaltet.

An dieser Stelle bietet sich ein erneuter theoretischer Bezug auf die Luhmann'sche Systemtheorie an. In der Entwicklung seiner soziologischen Systemtheorie überträgt Niklas Luhmann ([1984] 2012) das Konzept autopoietischer Systeme (Maturana/Varela 2001) auf soziale Systeme (vgl. Luhmann [1984] 2012: 60 ff.). Nach dem Ansatz autopoietischer Systeme sind Systeme von außen nicht instruierbar – zumindest nicht in konstruktiver Weise. Systeme können sich wechselseitig nur irritieren. Ein System kann sich die Komplexität eines ande-

---

glieder des Vorstands verantwortlich für das Ressort Gender. Christine Class wurde im Jahr 2004 als Leiterin der Projektgruppe durch den Vorstand der DGSv entlassen.



ren erschließen, was Luhmann mit den Begriffen „strukturelle Kopplung“ (ebd. 2002: 379, vgl. ebd. [1984] 2012: 170 ff.) und „Interpenetration“ (ebd. [1984] 2012: 289) beschreibt. Die potenzielle Einflussnahme setzt voraus, dass der Einfluss kompatibel zur aktuellen Struktur des Systems ist. Für die Organisation – hier: die DGSv als System gedacht – liegt der Schluss nahe, dass der akademische und politische GM-Diskurs wenig anschlussfähig an den im Hauptstrom des innerverbandlichen Diskurses geführten unternehmerischen Diskurs (s. Kapitel 1.3.4) ist.

Der Vorstand bezieht sich in dem angeführten Zitat (Vorstand der DGSv zit. nach der Kommission Gender Mainstreaming in der Supervision 2004a: 1 f.) nicht ausdrücklich auf eine berufspolitische Verpflichtung und Ethik der Profession Supervision, die eine zeitnahe innerverbandliche Auseinandersetzung mit der Frage der Geschlechtergerechtigkeit und eine Implementierung von GM als dringlich hätte setzen können. Das Füllen von Wissenslücken durch Vermittlung von Genderwissen und das Transportieren von Nutzen und Gewinn einer gendersensiblen Perspektive sowohl auf Nutzer\*innen- als auch Anbieter\*innenseite von Supervision werden als Aufgaben formuliert. Realistisch werden Wissenslücken zur Geschlechterperspektive bei der DGSv-Mitgliedschaft und den Nutzenden von Supervision angenommen. Dem Verband scheint es um die Frage einer Strategie der Vermarktung und der Akquise zu gehen. Dieser Teil, diese Facette aus dem Diskurs um eine Implementierung von GM in die DGSv und in die Supervision erscheint aus systemtheoretischer Sicht (Luhmann 1986) als anschlussfähig an den innerverbandlich geführten unternehmerischen Diskurs. Handlungsdruck im Hinblick auf eine Umsetzung von Geschlechterpolitik aus einer Legitimationsnotwendigkeit heraus wird aufseiten des Verbandes nicht erkennbar.

Neben der Forderung GM als „langfristige Querschnittsaufgabe in die strategischen Schwerpunkte der Verbandsentwicklung zu integrieren“ (Galander 2004: 4), benennt die Kommission einen Nutzen und Gewinn für den Verband, dessen Mitglieder und Nutzer\*innen von Supervision, was als anschlussfähig an unternehmerische Interessen erscheint: „Im Ergebnis des Prozesses könnten so z. B. Kund/innen von Supervision einen weiteren Qualitätsgewinn durch das Angebot genderorientierter Supervision haben“ (ebd.).

GM wird hier als kulturelles Kapital (das zu konvertieren ist in ökonomisches) im Sinne eines Alleinstellungs- und Qualitätsmerkmals für Beratungsangebote (hier für die Supervision) im Kontext von Arbeit verstanden. Chancen eines möglichen Wettbewerbsvorteils gegenüber Anbietenden vergleichbarer Beratungsformate und die Möglichkeit, sich als moderner Verband aufzustellen und sich als solcher zu präsentieren, werden hier benannt. Es scheint um die Idee zu gehen, dass sich die DGSv als *vitaler* Verband mit aktuellen gesellschaftspolitischen Themen auseinandersetzt, sich zu diesen berufspolitisch positioniert und ein fachlich-fundierte Beratungsangebot offeriert.

Inhalte der Protokolle der Sitzungen der Kommission (Kommission Gender Mainstreaming in der Supervision 2004a, b, c) sind für ein Verstehen der Vor-



gehensweisen der Kommission und des DGsv-Vorstands aufschlussreich. Die Kommissionsmitglieder setzten sich im Verlauf ihrer Arbeit mit der Frage der zu erwartenden Formen des Interesses, aber auch mit den zu erwartenden Formen der Ignoranz und des Widerstands gegenüber der Genderthematik seitens der DGsv-Mitglieder auseinander (vgl. ebd. 2004b: 3). Auch unter den Mitgliedern innerhalb der Kommission wurde das Bestehen „eine[r] ‚Ungleichzeitigkeit des Dialogs‘ zwischen Männern und Frauen“ (ebd. 2004a: 2) festgestellt. Dieses wurde bezogen auf genderspezifische Chiffren, die für einen gelingenden Kommunikationsprozess der Frauen in der Kommissionsarbeit ausreichten, nicht aber für die daran teilnehmenden Männer (vgl. ebd.).

Zudem wurde es als wichtig erachtet, die männlichen Mitglieder des Verbands für die Thematik „durch Informations- und Motivations-Aktivitäten zu gewinnen, bevor es [das Geschlechterthema] ‚verbrannt‘ ist“ (ebd.). Die männlichen Verbandsmitglieder erscheinen hiernach nicht nur bei ihrem defizitären Wissensstand, was Geschlechterwissen betrifft, abgeholt werden zu müssen. Vielmehr müssen sie für den Diskurs gewonnen werden. Anreize erscheinen dafür erforderlich. Auch an dieser Stelle wird die unzureichende Berücksichtigung der Genderthematik (auch) bei Mitgliedern der DGsv erkennbar, die seitens des Vorstands und der Kommissionsmitglieder als Realität und Ausgangsbasis vorausgesetzt wurde (s. Zitat oben: Vorstand der DGsv zit. nach der Kommission Gender Mainstreaming in der Supervision 2004a: 1 f.). Der Diskurs über „Benefits für Männer“ (Müller-Kalkstein 2014: 72 im Forschungsstand), d. h. der aufzuzeigende und lebenspraktisch zu erfahrende Gewinn für Männer durch ein Erreichen von mehr Geschlechtergerechtigkeit, ist auch hier als Voraussetzung dafür angesprochen, damit Männer sich mit der Thematik beschäftigen. Dadurch, dass ausschließlich auf mögliche Wissenslücken und eine zurückhaltende Haltung seitens männlicher DGsv-Mitglieder fokussiert wird und diese in der sozialen Konstruktion als *die* Männer als eine homogene Gruppe erscheinen, fallen weibliche Mitglieder aus der Kritik heraus.

In den Aussagen im Diskurs, in denen um die Teilhabe und Teilnahme der Männer geworben und benannt wird, dass Gender *auch* ein Thema für Männer ist<sup>145</sup>, wird eine Schwäche des feministischen Diskurses erkennbar: Es bleibt bei

---

145 In diesem Zusammenhang erscheint ein von Gerd Doerrey verfasstes Editorial der Fachzeitschrift „Gruppendynamik und Organisationsberatung“ aus dem Jahr 1998 interessant, das selbstverständlich vor diesem zeitlichen Kontext zu bewerten ist. Doerrey benennt Selbststabilisierungsmöglichkeiten für Männer, die das Einlassen auf einen Lernprozess „für eine neue Männlichkeit“ (Doerrey 1998: 123), d. h. auf ein Hinterfragen ihrer Geschlechtsrolle, trotz des „Legitimationsverlusts des dominanten Bildes von Männlichkeit“ (ebd.) in der Gesellschaft für sie unnötig machen. Trotz gleichstellungspolitischer Anstrengungen sei die deutsche Gesellschaft „immer noch eine ‚männliche‘“ (ebd.). Zumindest könnten Männer, die dem tradierten Bild *des* Mannes entsprechen, sich weiterhin als der gesellschaftlichen Norm entsprechend sehen. Diejenigen, die sich im Kontext von Arbeit oder Familie in ihrer Konstruktion und in ihren Praxen von Männlichkeit kritisiert sähen, suchten „Schutz in der [...] Männer-Kumpap-

diesem letztlich bei der Frauenfrage. Die Geschlechterforscherinnen und Gleichstellungspolitikerinnen haben in den 1990er Jahren erkannt, dass eine Geschlechterpolitik, die nur auf den Feminismus gründet, nicht zielführend ist. Sie haben das Thema „Männlichkeit-en“ auf die Agenda gesetzt. Die Notwendigkeit eines Rückbezugs auf verfassungsrechtliche Grundlagen (Grundgesetz) und auf das GM als geschlechterpolitische Strategie wurde von ihnen erkannt. Es wird damit auch im Diskurs um Supervision und Geschlecht offenkundig, dass es weiterhin einem Mehr an kritischer Männerforschung bedarf. Marianne Hege (2017) im Rahmen des Interviews getätigte Äußerung unterstreicht dieses Erfordernis:

„Also, wissen Sie, um eine kurze, lustige Altersweisheit zu nennen, ist die, dass ich denke, wir Frauen haben uns wirklich geplagt. Also, uns anzugucken und uns zu analysieren und zu schauen, wie wir das machen, [das Uns-] Kleinmachen, und wie wir das genießen und ja: wie wir damit leben und groß geworden sind und trotz alledem. Und [das] dann mit Diplomatie und sowas alles. Man ist alles rauf und runter [gegangen] und mit unserer Sexualität, mit Selbstbespiegelung und allem haben wir also alles durchgemacht und genau geguckt. Und die Männer saßen daneben und waren stumm. Und die Männer haben das bis heute nicht getan. [...] Wir haben uns doch wirklich nicht geschont. [...] Wir haben keine schönen strahlenden Frauen rausdestilliert oder konstruiert. Und diese Radikalität, also das fehlt mir einfach bei den Männern.“ (Hege 2017: 412–428)

### **Genderleitbild der Kommission „Gender Mainstreaming in der DGSv“**

Im Rahmen der Kommissionsarbeit wurde ein Genderleitbild entwickelt, das der Vorstand der DGSv seinen Mitgliedern in der „DGSv-aktuell“ vorstellte (vgl. Vorstand der DGSv 2005: 22). In dem Genderleitbild wird postuliert, dass die DGSv

„[...] ihren fachlichen und berufspolitischen Anspruch zur Professionalisierung von Supervision als Beratungsprozess im Spannungsfeld von Person und Organisation bewusst mit der Gestaltung von Gender Mainstreaming Prozesse[n] [verbindet]“ (ebd.).

Weiter heißt es, dass Gender-Sensibilität als

„immanenter Bestandteil von Professionalität in der Profession zu entwickeln [ist], dieses auf der personalen Ebene der Mitarbeitenden im Verband und auf der Beratungsebene, erstens hinsichtlich der Dienstleistung, zweitens im Hinblick auf die Dienstleistenden. Jede Anfrage nach Supervision beinhaltet auch eine Frage zu Geschlechterfragen.“ (ebd.).

---

nei, die sich als affektive Lernbarriere [für eine kritische Auseinandersetzung mit Geschlecht, Anm. d. Verf.] auswirkt“ (ebd.).

Gender-Kompetenz, verstanden als „Erweiterung der eigenen geschlechtersensiblen Wahrnehmung“ (ebd.), wird in dem Vorschlag der Kommission als Analysekriterium für eine auch ökonomisch gewinnbringende Intervention und Zielerreichung bei Personen und Systemen erachtet. Die Erforderlichkeit einer Reflexion und Weiterentwicklung des professionellen Berater\*innenhabitus wird in dem Leitbild benannt. Neben der Prüfung aller Regelwerke und Verfahren des Verbandes auf Gender-Gerechtigkeit und der Hinzunahme des Genderdiskurses zu allen anderen verbandsinternen Diskursen, wird eine allgemeine Aufnahme von Gender in die Standards der DGSv-Zertifizierung sowie in die Zertifizierung von Weiterbildungen und Studiengängen in deren Anforderungs- und Qualitätsprofilen gefordert (vgl. ebd.).<sup>146</sup> Das Leitbild sollte der Diskussion innerhalb der DGSv dienen und mit der innerverbandlichen Diskussion um Qualität und den ethischen Leitlinien des Verbandes innerhalb der nachfolgenden zwei Jahre verbunden werden (vgl. Baum/Lemaire 2005).

Die Kommission ging davon aus, dass der Vorstand nach Prüfung und Bewilligung des Leitbildes, dieses zur Beschlussfassung durch die Mitgliederversammlung im Oktober 2004 empfehlen würde (vgl. Kommission Gender Mainstreaming in der Supervision 2004c). In den Geschäftsberichten und den Berichten der Mitgliederversammlungen der DGSv in den Jahren 2004 bis 2006 (Fellermann 2004, 2005, 2006, Fortmeier 2004, Möller 2005, 2006) ist jedoch keine Bezugnahme auf die Thematik GM zu finden. Der Diskurs um die Implementierung von GM in die DGSv wird nicht mehr thematisch aufgegriffen. Nach Übergabe ihrer Empfehlung in Form des erarbeiteten Genderleitbildes (vgl. Vorstand der DGSv 2005: 22) an den Vorstand beendete die Kommission im Jahr 2005 ihre Arbeit. Eine Entschlussfassung seitens des Vorstands konnte nicht gefunden werden.

Im Jahr 2005 erscheint in der „DGSv-aktuell“ keine Publikation zum Thema Gender. In dem Jahr wird das Schwerpunktheft „Gender-Perspektiven in der Supervision“ der Fachzeitschrift „Supervision“ veröffentlicht. Bemerkenswert erscheint an dem Schwerpunktheft, insbesondere mit Blick auf das Editorial, der fehlende inhaltliche Rückbezug auf die bereits in der Fachzeitschrift publizierten Beiträge zum Thema Geschlecht, was auch als theoretische Auslassung interpre-

---

146 Es wurden zwei Untersuchungen von der DGSv durchgeführt: Im Rahmen einer ersten Untersuchung wurde der Männer-Frauen-Anteil in Gremien und Organen der DGSv im Zeitraum von 1989–2001 (vgl. DGSv 2004a) ermittelt. Lässt sich bei den Gründungsmitgliedern ein höherer Männer- als Frauenanteil (insg. 27, davon 70 % Männer, 30 % Frauen) verzeichnen, lassen sich bei den anderen erhobenen Daten keine signifikanten Schwerpunkte zugunsten der Verteilung zu einem der sozialen Geschlechter erkennen. In einer zweiten Zählung wurde die Verteilung des Männer-Frauen-Anteils in der Geschäftsstelle der DGSv von 1994–2004 erhoben (vgl. DGSv 2004b, vgl. Galander 2019: Min. 10:16). Hier fällt der Anteil der weiblichen Mitarbeitenden stets höher aus als der Anteil männlicher Mitarbeiter. Konsequenzen wurden aus den Untersuchungen der DGSv nicht gezogen. Dokumente, die auf die Untersuchungsergebnisse rekurrieren, konnten – bis auf zwei kurze Hinweise in Protokollen von zwei DGSv-Mitgliederversammlungen (DGSv 2006: 1 f., 10, ebd. 2007: 2) – nicht gefunden werden.

tiert werden kann. In dem von der Redaktion verfassten Editorial (Berker et al. 2005) wird nicht auf das erste Schwerpunktheft aus dem Jahr 1991 hingewiesen, obschon drei der Redaktionsmitglieder bei Erscheinen des ersten Schwerpunktheftes zum Redaktionsteam gehörten. Das Editorial liest sich, als wenn es eine komplett neue Herausforderung bildet, das Geschlechterthema in den supervisorischen Diskurs einzuführen. Auch die Bemühungen seitens einzelner Mitglieder der DGsv und seitens des Vorstands, GM in den Berufs- und Fachverband und die Supervision zu implementieren (die Arbeit der Projektgruppe und der späteren Kommission), werden in dem Schwerpunktheft nicht benannt.

Wie ein Nachruf wirkt ein in der Verbandszeitschrift als Information deklarerter Beitrag von Heike Baum und Bernhard Lemaire mit dem Titel „Genderprozess in der DGsv geht weiter!“ (Baum/Lemaire 2007). Es handelt sich dabei um einen Aufruf, sich bei Interesse bei den beiden weiterhin Verantwortlichen für das Ressort Gender in der DGsv zu melden.

### **Auswirkungen der Arbeit der Kommission nach ihrer Auflösung**

Wird sich im Rahmen des Schwerpunktheftes der Fachzeitschrift „Supervision“ (2005), deren Kernaussagen anschließend dargestellt werden, (noch) kritisch mit den Unterschieden zwischen GM und DM auseinandergesetzt, insbesondere hinsichtlich ihrer jeweiligen Entwicklungsgeschichte und Zielsetzung (vgl. Bruchhagen 2005, Döge 2005, Meuser 2005a, Raschke 2005), wird der politisch implizierende Diskurs über GM in der „DGsv-aktuell“ seit dem Jahr 2008 abgelöst von dem Diskurs um „Managing Gender und Diversity“ bzw. DM (vgl. Bruchhagen/Koall 2008). Grundsätzlich ist seit Mitte des ersten Jahrzehnts des 20. Jahrhunderts eine solche Veränderung des Diskurses bei der Sichtung der Beiträge in den Fachzeitschriften für Supervision und Coaching festzustellen (Keil 2006, Plett 2006, Vedder 2006, Hafen/Gretler Heusser 2008, Eybl 2009, Boerner/Hüttermann/Reinwald 2017, Creon/Schermuly 2019, Tirpitz/Zessin/Hapkemeyer 2019).<sup>147</sup> Damit scheint der ursprünglich politische Impetus der Frauenbewegung, der den gesellschaftspolitischen Hintergrund in der Bundesrepublik für die Publikationen des Datenkorpus in den 1980er bis in die Anfänge der 1990er Jahre

---

147 Sabine Lederle und Daniela Rastetter (2010) stellen Ergebnisse aus ihrer Forschungsarbeit über den Stellenwert der Evaluation des Measurements von Diversity Management-Strategien und -Maßnahmen in deutschen Organisationen vor. Ein Hauptergebnis ihrer Forschungsarbeit ist, dass die Evaluation von Diversity in Unternehmen ein Dispositiv des Diversity Management-Diskurses bildet. Mittels diesem wird eine Infrastruktur institutionalisiert, die bei Beschäftigten, die *anders* sind, eine bessere Bewältigung des Transformationsproblems bezweckt. Mittels einer wissenssoziologischen Diskursanalyse entschlüsseln die Autorinnen Macht- und Disziplinierungseffekte. Diversity Management wird „als eine[r] Technologie systematischer, institutioneller Dauer(selbst)beobachtung“ (Lederle/Rastetter 2010: 7) erkennbar, durch die das Individuum zu Praxen der Selbstbeobachtung und Selbstüberwachung veranlasst und der Effektivitätsdruck auf das Individuum erhöht wird.

gebildet hatte, von dem Diskurs um DM in den Hintergrund gedrängt worden zu sein. Es lässt sich eine thematische Verwässerung des politischen Impetus des Konzeptes GM, dessen Wurzeln im Feminismus liegen, und das sich auf eine rechtsstaatlich verfasste soziale und liberale Demokratie bezieht, nachvollziehen. Eine in der GM-Strategie liegende Tendenz, sich von ihrer ursprünglich primär geschlechtergerechten Zielsetzung abzuwenden, wird bereits im supervisorischen Diskurs kritisch diskutiert (Meuser 2005a, Bruchhagen 2005, Döge 2005). Damit einhergehende Prozesse einer Entpolitisierung des Diskurses um Geschlechtergerechtigkeit werden benannt (Meuser 2005a, Blickhäuser/Raschke 2005, Hafen/Gretler Heusser 2008, Gröning 2013a). Bei dieser Entwicklung sind insbesondere die Entwicklungslinien der Supervision im Hinblick auf eine Öffnung hin zur Organisationsberatung und zum Coaching seit den 1990er Jahren einzubeziehen, was noch thematisch aufgegriffen wird (s. Kapitel 4.1.2). Eine These der vorliegenden Arbeit ist, dass Supervision eine Präentionskultur ist, indem sie sich der sozialen Gruppe der Führungskräfte (s. Diskurslinie 2, Kapitel 4.2) anzugleichen versucht. Dies erscheint als eine deutlich erkennbare Gestalt in der Entwicklung des Feldes der Supervision.

Das von der Kommission „Gender Mainstreaming in der Supervision“ dem Vorstand als Entwurf vorgelegte Genderleitbild (vgl. Vorstand DGSv 2005: 22) wurde nicht mit den ethischen Leitlinien der DGSv verbunden. In den seit dem 15.11.2003 geltenden Leitlinien der DGSv (DGSv Homepage, Stand 10/2021), die seit Ende 2021 im Vorstand neu entwickelt werden (s. späteres Unterkapitel „Entwicklung neuer ethischer Leitlinien der DGSv seit 2021“), wird eine explizite geschlechterdemokratische Positionierung der Supervision nicht erkennbar. Unter der Überschrift „Supervisorisches Selbstverständnis“ wird dort angeführt: „Daher verbietet sich auch die Übernahme von Aufträgen totalitärer, sexistischer, fremdenfeindlicher oder rassistischer Organisationen von selbst“. Unter dem Thema „Supervisorisches Handeln“ findet sich der Satz: „Jede Vorteilsnahme und jeder Missbrauch – ob zu Gunsten wirtschaftlicher, sozialer, sexueller oder anderer persönlicher Interessen – wird eindeutig abgelehnt“ (DGSv Homepage, Stand 08/2020: 2). Hier geht es um die professionelle Haltung und Praxis bei der Akquise und Annahme von Aufträgen.

Zu einer der bleibenden Spuren der Implementierungsversuche von GM in die DGSv und in die Supervision gehört beispielsweise der „Leitfaden zur geschlechtergerechten Formulierung“ (Vorstand der DGSv 2007), was keine signifikanten Konsequenzen hinsichtlich eines Mehrs an Geschlechtergerechtigkeit nach sich zieht. Auch anhand der Protokolle der Mitgliederversammlungen wird erkennbar, dass die Genderthematik von der Tagesordnung der DGSv verschwunden ist.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass durch die innerverbandlichen Aktivitäten das Geschlechterthema für einen gewissen Zeitraum (1999–2005) explizit und offiziell zumindest auf Ebene des Vorstands und einem Teil der Mitgliedschaft thematisiert wurde. Eine Gleichheitsvermutung, wie sie grundsätzlich bei



Nicht-Thematisierung von habituellen Ungleichheitslagen in Organisationen gelten kann, konnte für einen gewissen Zeitraum somit nicht aufrechterhalten werden. Geschlechterfragen sind jedoch nicht zum Bestandteil des Programms der DGSv geworden. Die DGSv ist, was die Implementierung von GM in die DGSv betrifft, bei Absichtserklärungen ohne sich daraus ergebenden Konsequenzen verblieben. Sie hat Gender normativ, nicht reflexiv-kritisch bestimmt. Hierbei bedarf es keiner Rechtfertigung. Von ihr wurde kein offizieller Beschluss bezüglich des Einbezugs der Geschlechterperspektive in die Standards für eine DGSv-Zertifizierung der Weiterbildungscurricula von Weiterbildungsstätten, Hochschulen und Universitäten getroffen. Der berufspolitische Diskurs der DGSv hat sich an dem Diskurs des Coachings orientiert und diesen mit vorangetrieben (s. u. a. Geschäftsbericht der DGSv, Fellermann 2005: 8).

Wieso konnte sich der Genderdiskurs trotz der dargestellten Aktivitäten Anfang der 2000er Jahre in der DGSv und in der Supervision nicht deutlicher durchsetzen? An dieser Stelle bieten Bourdieus Analysen über sprachliche Phänomene (Bourdieu [1982] 2015) einen weiteren vertiefenden Zugang zum Verstehen. Seine zentrale Annahme einer Theorie der ökonomischen Praxis kann als heuristisches Prinzip dafür dienen, um spezifische Interessen und Ziele, um deren Durchsetzung es in Konflikten und Praxen in sozialen Feldern – hier bezogen auf das Feld der Supervision – geht, aufzudecken.

### **Was heißt mit Bourdieu „Sprechen“ in der Supervision?**

Bourdieu ([1982] 2015) Analyse sprachlicher Phänomene baut auf seine allgemeine Theorie der Praxis und seinen zentralen Konzepten des sozialen Raums, des Habitus und der symbolischen Gewalt auf. Bourdieu geht davon aus, dass Macht und Ungleichheit stets vorhandene Merkmale von real existierenden Gesellschaften sind, und im sprachlichen Austausch auf viele verschiedene Weisen Machtverhältnisse zum Ausdruck kommen. Er fragt nun danach, wie Sprachpraxis und sprachliche Produkte eingespannt werden in den Dienst von Macht, und wie sie von dieser geformt werden (vgl. Thompson [1991] 2015: 3).

Bourdieu ([1982] 2015) Theorie der ökonomischen Praxis öffnet die Perspektive hin zu Interessen, die die Akteure im Feld durchzusetzen versuchen. Diese Interessen sind stets verbunden mit ökonomischen Interessen, auch, wenn dies bewusst nicht intendiert und von außen schwer erkennbar ist. Als Voraussetzungen für ein *erfolgreiches Sprechen* benennt Bourdieu, dass die Verhältnisse des Marktes (hier der supervisorischen Community) von dem/der Sprechenden zu berücksichtigen sind. Er/sie muss außerdem über einen an den Markt anschlussfähigen bzw. von dem Markt als adäquat anzuerkennenden Habitus verfügen. Im Weiteren muss der Sprachgebrauch von ihm/ihr an dessen Formen und Konventionen angepasst werden. Der/die Sprechende antizipiert die Rezeptionswahrscheinlichkeit seiner/ihrer Ausdrucksweisen (vgl. ebd.: 143 f.). Das führt



zu einer impliziten und wie selbstverständlich stattfindenden Modifizierung seiner/ihrer Ausdrucksarten. Somit sind alle sprachlichen Darstellungsweisen in gewissem Ausmaß „[...] ‚euphemisiert‘. Sie wurden durch eine bestimmte Art von *Zensur* verändert, die von der Marktstruktur ausgeht, aber über den Prozess der Antizipation zur *Selbstzensur* wird“ (Thompson [1991] 2015: 22, Herv. im Original). Es geht um eine Anpassung an die Formen und Konventionen des Feldes, oder umgekehrt: Die Struktur des Feldes (hier: Supervision) regelt selbst den Ausdruck. Diese Zensurmechanismen sind auch in wissenschaftlichen Texten wirksam. Auch hier gilt als Voraussetzung für die Produktion eines erfolgreichen Diskurses das Einhalten von Formalitäten und Formen des Feldes (vgl. ebd.).

Begriffe wie Macht, (männliche) Herrschaft, Gerechtigkeit, Diskriminierung erscheinen als wenig anschlussfähig an den supervisorischen Diskurs. In Beiträgen im Datenkorpus, die den akademischen Diskurs der Frauen- und Geschlechterforschung aufnehmen, finden die Begriffe ihre Anwendung. Sie fließen aber nicht in den Hauptstrom des supervisorischen Diskurses ein, was sich mittels des innerverbandlichen Diskurses belegen lässt. Die Begriffe lassen sich beispielsweise nicht in dem von der Kommission „Gender Mainstreaming in der DGSv“ entwickelten Genderleitbild (DGSv 2005, s. oben) finden, das zunächst dem DGSv-Vorstand vorgeschlagen wurde und von diesem in Form einer Veröffentlichung in der „DGSv-aktuell“ den Verbandsmitgliedern zur Diskussion zur Verfügung gestellt wurde. Dort werden Ausdrücke verwendet wie „eine gerechte und demokratische Gestaltung von Lebens- und Arbeitswelten“ (DGSv 2005: 22) und „Frage zu Geschlechterfragen“ (ebd.). Als weitere exemplarische Darstellungen für den Ausschluss der oben angeführten Begriffe sind die ebenfalls in der Verbandszeitschrift der DGSv veröffentlichten Beiträge von Angelika Blickhäuser und Christine Class (2002) und von Martin Becker (2005) anzuführen. Thematisch werden (auch) hier die Relevanz und die Qualität des Einbezugs der Geschlechterperspektive für die Supervision behandelt. Es werden Begriffe verwendet wie: „Geschlechterfragen“ (Blickhäuser/Class 2002: 6), „eingeschränkte Lebensmuster“ (ebd.), „Geschlechterkonflikte[n]“ (ebd.: 7), „Gleichbehandlung von Männern und Frauen“ (ebd.: 8), „*Unfreiwillige soziale Ungleichheit*“ (Becker 2005: 23, Herv. im Original), „Geschlechter-Gleichstellung“ (ebd.), „etwaige[r] soziale[r] Ungleichgewichte“ (ebd.), „Gender-Paradox“ (ebd.: 24), „Geschlechtskonflikte“ (ebd.), „ungleiche[r] Geschlechterbeziehungen“ (ebd.) und „Geschlechterasymmetrien“ (ebd.: 25).

Mit Bezug auf Bourdieus Analysen scheinen Wörter wie Macht, (männliche) Herrschaft, Gerechtigkeit und Diskriminierung in dem supervisorischen Diskurs einen Euphemisierungsprozess – „ein dauerndes Bemühen um die *Wahrung der Formen*“ (Bourdieu [1982] 2015: 93, Herv. im Original) – durchzumachen, in dem sie den Formen und Konventionen des supervisorischen Diskurses angepasst werden. Sie werden teilweise von Grunde auf verwandelt. Hierbei handelt es sich

um einen subtilen Prozess des Verbergens, Verschleierns (vgl. ebd.: 149). Bourdieu schreibt zu diesem Phänomen:

„Die strukturelle Zensur wird mit Hilfe der Sanktionen des Feldes vollzogen, das wie ein Markt funktioniert, auf dem die Preise der verschiedenen Ausdrucksarten ermittelt werden; sie gilt für ausnahmslos alle Produzenten symbolischer Güter, auch für den autorisierten Sprecher, dessen Machtwort sich sogar mehr als alle anderen den offiziellen Anstandsnormen beugen muss, und sie lässt denen, die sich auf den Positionen der Beherrschten befinden, keine andere Alternative als zu schweigen oder, frei sprechend, Anstoß zu erregen. Je besser die Mechanismen der Verteilung der sozialen Akteure auf die unterschiedlichen Positionen (die gerade deshalb so gern vergessen werden, weil sie so erfolgreich sind) zugleich gewährleisten, dass diese unterschiedlichen Positionen mit sozialen Akteuren besetzt werden, die auch bereit und imstande sind, den Diskurs zu halten oder das Schweigen zu wahren, das mit der objektiven Definition ihrer jeweiligen Position übereinstimmt, desto weniger muss sich die Zensur in Form expliziter, von einer institutionalisierten Autorität verordneter und sanktionierter Verbote zeigen [...]. Am perfektsten und am wenigsten sichtbar ist die Zensur, wenn jeder soziale Akteur nichts zu sagen hat als das, was er objektiv sagen darf: In diesem Falle muss er nicht einmal Selbstzensur üben, denn mit den verinnerlichten Wahrnehmungs- und Ausdrucksformen, die sich in jeder Äußerung durchsetzen, ist er gewissermaßen ein- für allemal zensiert.“ (ebd.: 144)

In dieser Aussage wird die enge Verflechtung von symbolischer Gewalt und Sprachgebrauch erneut erkennbar. Diese Aussage erscheint von besonderer Bedeutung für ein Verstehen, wieso im Hauptstrom des supervisorischen Diskurses die Debatte um Gerechtigkeit, Diskriminierung, Herrschaft und Macht stets in den Hintergrund oder an den Rand gedrängt wurde von anderen Diskursen. Die Supervision und ihr größter Berufs- und Fachverband konnte sich um die Jahrtausendwende nicht dem Thema sperren, bedingt durch die politische Empfehlung Ende der 1990er/Anfang der 2000er Jahre und durch die zeitweise einzelnen, lauterer Stimmen innerhalb des Verbandes, die eine Implementierung von GM in die Supervision und in die DGSv forderten. Der Genderdiskurs fand daher für eine gewisse Zeit mehr Berücksichtigung in dem innerverbandlichen Diskurs. Er wurde jedoch, wie belegt wurde, in einer eher unverbindlichen, letztlich folgenlosen Form geführt. Die Zurückhaltung der DGSv und der von ihr autorisierten Sprecher\*innen im Vorstand kann mit Bourdieus obigen Zitat gedeutet werden: Aufgrund von Position und Status hatten sie in einer noch vorsichtigeren, konfliktvermeidenden und daher dosierten, dezenten Weise mit dem Geschlechterdiskurs innerhalb des Verbandes umzugehen.

Häufig scheint der Genderdiskurs in der innerverbandlichen Debatte überhört worden zu sein. Dieses wird dadurch belegt, dass die sich für den Diskurs einsetzenden Personen wiederkehrend Grundbegriffe zu erklären hatten, wie z. B.

den Begriff Gender, oder Möglichkeiten für eine geschlechtergerechte Sprache vorzustellen hatten (s. „Gender-Glossar für Supervisor/innen“, Wildenauer 2006 oder den „Leitfaden zur geschlechtergerechten Formulierung“, Vorstand der DGsv 2007<sup>148</sup>). Hierbei handelt es sich um Fragestellungen und Themen, die die eigentlich zentrale Frage der Geschlechtergerechtigkeit verdecken. Mögliche Chancenungleichheit und Diskriminierung aufgrund von Zugehörigkeit zu einem sozialen Geschlecht im Beruf, aber auch in Organisationen (wie der DGsv) werden somit in den Hintergrund gedrängt. Außerdem setzt die wiederholte Erfahrung einer geringen Resonanz seitens der Hörerschaft bei denjenigen, die ein Interesse daran haben, dass der Genderdiskurs Berücksichtigung im supervisorischen Diskurs findet, ein hohes Maß an Engagement, Professionalität, Sachlichkeit und Durchhaltevermögen voraus. Sie scheinen sich – mit Bezug auf Bourdieus Zitat – „auf den Positionen der Beherrschten [zu] befinden, [und] keine andere Alternative [zu haben] als zu schweigen oder, frei sprechend, Anstoß zu erregen“ (Bourdieu [1982] 2015: 144). Sie weisen durch ihre formulierten Forderungen auf einen blinden Fleck, auf eine Lücke in der supervisorischen Forschung und Praxis hin. Sie erregen im Sinne von Bourdieus Zitat „Anstoß“ (vgl. ebd.). Mit Niklas Luhmann (1986) gesprochen wird die Organisation (DGsv) als System irritiert. Allerdings wird aus systemtheoretischer Sicht nur das von dem System selbst als Irritation wahrgenommen und es werden nur die Elemente bzw. das neue Wissen (hier: die geschlechterpolitische Strategie des GM) von ihm aus der Umwelt aufgenommen, was es braucht, um weiter zu bestehen. Es wird nur das von dem System aufgenommen, was adaptierbar ist. Dabei wird das neue Wissen transformiert. Außerdem trifft das neue Wissen auf ein psychisches System. Auch hier hat es sich zu transformieren. Wie oben bereits angesprochen wurde, scheint für die DGsv trotz der politischen Empfehlung kein (Legitimations-)Druck vorhanden gewesen zu sein, GM in die eigenen Strukturen und in das eigene Angebot zu implementieren. Ein Arbeitsbündnis wurde – trotz der aus den Daten zu entnehmenden Aktivitäten des Vorstands, insbesondere der Einberufung der Kommission – innerverbandlich zwischen Vorstand und DGsv-Mitgliedschaft und der sich für die Implementation von GM Engagierenden nicht getroffen.

In den Beiträgen im Datenkorpus und den Veröffentlichungen in der „DGsv-aktuell“ sowie in den Protokollen der Projektgruppe (2001a, b, c, 2002a, b, c, d, e, 2003a, b, c) und der späteren Kommission (Kommission Gender Mainstreaming in der Supervision 2004a, b, c) werden weder Streitigkeiten noch ein offener Konflikt benannt. Es liegt jedoch der Schluss nahe, dass ein Konflikt bestand. Denn das GM wurde – trotz der belegbaren Anstrengungen Einzel-

---

148 Brigitta Wildenauer (2006) entwarf das Wörterverzeichnis während ihrer Mitarbeit in der Kommission. Es wurde im Jahr 2006 in der „DGsv-aktuell“ veröffentlicht, als die Arbeit der Kommission bereits beendet und der Diskurs um eine innerverbandliche Implementierung des GM von der Tagesordnung verschwunden war. Auch der Leitfaden zur geschlechtergerechten Sprache wurde erst nachfolgend in der Verbandszeitschrift veröffentlicht.

ner – nicht in die Leitlinien der DGsv aufgenommen. Es wurde kein offizieller Entschluss dagegen gefasst. Angenommen werden kann, dass der bestehende Konflikt verdeckt wurde bzw. die Konfliktpartei, die sich für GM einsetzte, durch subtile Akte symbolischer Gewalt zum Schweigen gebracht wurde, indem der Diskurs überhört oder inhaltlich verwässert wurde, bis er ganz verschwand. In einzelnen Beiträgen im Datenkorpus werden Szenen – allerdings aus dem Setting der Supervisionsweiterbildung – beschrieben, die als Akte symbolischer Gewalt interpretiert werden können (Volmerg 1994: 10, Jonas 1994: 58 ff., Wittenberger 1995, Hege im Interview 2017: Z. 3–11). Diese Aspekte und Dynamiken werden im Kapitel 4.3.3 thematisiert.

## **Untersuchungsbereich 2:**

### **Das Schwerpunktheft der Fachzeitschrift Supervision (2005)**

In den Beiträgen des Schwerpunktheftes der Fachzeitschrift „Supervision“ aus dem Jahr 2005 wird danach gefragt, welchen Beitrag Supervision für eine geschlechtergerechtere Arbeitswelt leisten kann. Auch hier ist Supervision als Instrument für ein Mehr an Chancengleichheit und Geschlechtergerechtigkeit im Beruf angesprochen. Ein Schlüsseltext ist der Aufsatz von Michael Meuser (2005a). In seinem Beitrag „Gender-Management. Zur Professionalisierung von Geschlechterpolitik“ arbeitet er die Attraktivität heraus, die eine Beschäftigung mit der Geschlechterperspektive für die Supervisionsszene darstellt. In seinem Beitrag spricht Meuser Themen an, die wenig im supervisorischen Diskurs behandelt werden, wie die Machtverhältnisse und die Konkurrenz um Marktanteile im Feld der arbeitsbezogenen Beratung, die ökonomische Lukrativität des GM-Ansatzes, ökonomische Interessen an der Verwertung und Kontrolle von Vielfalt (Diversität) und eine Marginalisierung des politischen Diskurses des GM durch einen auch in der Supervision geführten modernisierungsorientierten Diskurs.

In der Retrospektive geben Meusers Ausführungen Hinweise darauf, wieso es für die Supervision und ihren größten Berufs- und Fachverband attraktiv hätte sein können, sich mehr mit der Implementierung von GM zu beschäftigen. Gleichwohl kann mit seinen Ausführungen nachvollzogen werden, wieso sich, trotz der durchaus auch politisch ambitionierten Bemühungen einer Gruppe innerhalb der Mitgliedschaft der DGsv, der oben beschriebene Prozess vollzogen hat, in dem GM keine innerverbandliche Implementierung fand.

Meuser befasst sich in seinem Beitrag mit dem Professionalisierungsprozess von Geschlechterpolitik in der Bundesrepublik. Dabei bezieht er professionssoziologische, wissenssoziologische, geschlechtersoziologische und organisationssoziologische Aspekte mit in die Betrachtung ein. Professionssoziologisch zeigt der Autor den Kampf um die Definitionsmacht auf, welche Akteure für sich erfolgreich Genderkompetenz im Feld reklamieren können. Diese Entwicklung untersucht er vor dem gesellschaftlich-politischen Hintergrund seit Proklamation

des Amsterdamer Vertrages im Jahr 1999. Seit dem Jahr beobachtet Meuser einen Professionalisierungsprozess in einem neuen Feld der Geschlechterpolitik: das GM. In diesem Zusammenhang verifiziert er das Interesse von Unternehmen an Gender-Expertise und Genderkompetenzen weniger als ein ethisch-moralisches denn als ein an einem ökonomischen Vorteil orientiertes Interesse (vgl. Meuser 2005a: 15). GM habe einen neuen Markt kreiert auf dem die Anbieter gezielt einen Prozess der Professionalisierung der eigenen Expertise betrieben. Flankierend erfolge eine Akademisierung des Erwerbs von Gender-Kompetenz, was auch bei Berufs- und Fachverbänden wie der DGSv zu beobachten sei. Meuser zeigt Ähnlichkeiten zu Professionalisierungsprozessen in anderen Bereichen auf. Er beschreibt das Phänomen, dass mit zunehmender Professionalisierung und einer damit verbundenen monetären Lukrativität das Feld auch für Männer attraktiv wird. Er konstatiert: „Im Zuge von GM und Managing Diversity betreten Männer in verstärktem Maße das gleichstellungspolitische Feld“ (ebd.: 16).

Der Autor arbeitet heraus, dass sich der gleichstellungspolitische und der modernisierungstheoretische Diskurs diametral gegenüberstehen: Hinsichtlich des Definitionskampfes um das Profil von Gender-Kompetenz konstatiert Meuser verschiedene konkurrierende Gruppen sozialer Akteure, wobei die Frauenbewegung und die Frauenpolitikerinnen lediglich zwei davon bildeten. Er verortet Definitionen zur Gender-Kompetenz zwischen zwei Polen liegend. Einen Pol bildet hierbei ein in der Tradition des Feminismus stehendes, politisch geprägtes Verständnis mit dem Ziel einer Veränderung der Ungleichheitslagen der Geschlechterverhältnisse. Gegenpol dazu bildet ein ökonomisch geprägtes Verständnis, das Diversität als Ressource von Organisationsentwicklung versteht. In dieser Perspektive ist das herrschaftskritische Element von Gender-Kompetenz kaum bis gar nicht mehr präsent. Ziel des zweiten Poles bildet die Optimierung und der Umgang mit Diversität als Wettbewerbsfaktor, d. h. dass eine ökonomische Verwertbarkeit bezweckt wird. Ziel ist hierbei nicht der Abbau von sozialer Ungleichheit. Eine höchstmögliche Personalauserschöpfung wird angestrebt. Dieser würde eine Schlechterstellung eines Geschlechts im Wege stehen (vgl. ebd.: 16). Damit zeigt Meuser Transformationsprozesse wie die Orientierung und Ausrichtung am Modernisierungsdiskurs, die Überlagerung des gleichstellungspolitischen Diskurses durch den Modernisierungsdiskurs und den Zugriff auf die Arbeitskraft als Zugriff auf die ganze Person auf (vgl. ebd.: 17). Meuser erwartet eine Entpolitisierung des ursprünglich politisch orientierten Gleichstellungsdiskurses:

„Es ist zu erwarten, dass dabei soziale Disparitäten und Konflikte aus der Thematisierung von Geschlecht verschwinden. Das betriebswissenschaftlich geprägte Verständnis von Geschlecht als Humanressource geht gewissermaßen von der ‚Normalität‘ der geschlechtlichen Arbeitsteilung aus. Die durch diese Arbeitsteilung konstituierten unterschiedlichen Fähigkeiten von Frauen und Männern werden als geschlechtsspezifisches Arbeitsvermögen (wieder-)entdeckt, das es im Sinne der Organisations-



entwicklung optimal zu nutzen gilt, weil dessen Brachliegen ‚Opportunitätskosten‘ verursacht. Ziel bisheriger Geschlechterpolitik ist es hingegen, gerade diese Arbeitsteilung abzubauen.“ (ebd.: 17)

Im Rahmen der Prozesse der Professionalisierung und gleichzeitigen Verbetriebswirtschaftlichung von Geschlechterpolitik findet damit eine Neucodierung der sozialen Kategorie Geschlecht statt. Sie wird von einer Kategorie sozialer Ungleichheit zu einer Humanressource der Organisationsentwicklung. Im Managing-Diversity-Ansatz sieht Meuser eine Erweiterung des Ansatzes der Ressourcenverwertung. Der Fokus wechselt hierbei von negativ-konnotierter sozialer Ungleichheit hin zu positiv konnotierten kulturellen Unterschieden (vgl. ebd.: 18). Mit seinem Beitrag deckt Meuser Dynamiken und dahinterliegende Interessen des Verdeckens und des Verschwindens des Diskurses um Geschlechtergerechtigkeit auf, eine Dynamik, die sich auch bei der innerverbandlichen Diskussion der DGSv nachvollziehen lässt.

Ein weiterer Schlüsseltext, ist der im selben Schwerpunktheft der Fachzeitschrift „Supervision“ veröffentlichte Beitrag von Verena Bruchhagen (2005), der oben bereits diskutiert wurde.

In den Publikationen des Schwerpunktheftes wird diskutiert, was für einen Beitrag Supervision für eine geschlechtergerechtere Arbeitswelt leisten kann. Gender wird hierbei als „eine grundlegende Kategorie in unserer Arbeit als Supervisorinnen und Supervisoren“ (Blickhäuser/Raschke 2005: 59) und als Querschnittsaufgabe für Organisationen benannt (vgl. Class 2005: 3). Thematisch wird nicht behandelt, wie geschlechterreflexiv Supervision selbst ist. Die ethischen und theoretischen Grundlagen, d. h. die Wissenssysteme der Supervision werden nicht in den Blick genommen. Es wird zwar benannt, dass „Supervision ohne Gender-Perspektive [bleibt] deutlich unter ihren Möglichkeiten“ (Rothardt 2005a: 42) bleibt. Auch wird die Gefahr der Reproduktion der bestehenden Ungleichheits- und Diskriminierungslagen benannt, wenn Supervision nicht geschlechtsspezifische Zuschreibungen und Vorstellungen sowie geschlechtsspezifische Ungleichheitslagen in Diagnose und Intervention einbezieht (vgl. Bruchhagen 2005). Zudem wird die Notwendigkeit der eigenen Reflexion und der Inanspruchnahme von Lehrsupervision als Supervisor\*in bei der Umsetzung von GM-Prozessen in Organisationen thematisch angeführt (Raschke 2005a), womit auf die Notwendigkeit der Eigenreflexion des Beraters/der Beraterin hinsichtlich seines/ihrer eigenen geschlechtsspezifisch geprägten Habitus hingewiesen wird. Der weiterhin bestehende Forschungsbedarf hinsichtlich der Genderperspektive in der Supervision wird nicht benannt. Als Mangel wird hingegen das Fehlen von Standards für Gendertrainings und eine Konzipierung bzw. Definition der Expertise von Gendertrainer\*innen angeführt (Döge 2005: 22 f.). Der supervisorische Diskurs folgt damit mehr dem geschlechterpolitischen Diskurs denn dem der Geschlechterforschung.



In den Beiträgen wird die unzureichende Berücksichtigung der Dimension Gender in der Supervision durch die gestellten Forderungen erkennbar. Anwendungsorientiert wird das Thema GM für die Supervision fruchtbar gemacht. Hierbei wird nicht grundsätzlich infrage gestellt, ob es sinnvoll ist, dass Supervisor\*innen GM-Prozesse anbieten. Es wird nicht deutlich, ob das Heft in erster Linie für das Aufzeigen der Erforderlichkeit der Berücksichtigung der Geschlechterperspektive in die Supervision zielführend steht, oder eher für eine Partizipation an Beratungsangeboten wie GM (durch Qualifikationserwerb) seitens der Supervisor\*innen wirbt. Eine „Sperrigkeit des Themas“ (Class 2005: 3) und „Widerstände[n] der Menschen und Organisationen“ (ebd., vgl. Bruchhagen 2005: 12) gegenüber der Geschlechterthematik werden von einzelnen Autorinnen benannt. Explizit lassen sich weder Hinweise auf ein mögliches Konfliktpotenzial, dass das Thema innerhalb der supervisorischen Community mit sich bringen könnte, finden noch wird die Frage nach möglichen Barrieren, die einen umfassenderen Einbezug von GM in die Supervision und die DGSv verhindern, gestellt.

Der Machtdiskurs wird in dem Schwerpunktheft der Fachzeitschrift „Supervision“ thematisch aufgegriffen (Meuser 2005a, Bruchhagen 2005, Huschke 2005, Günter 2005). So benennt Hannelore Günter (2005) für alle supervisorischen Settings, die die Geschlechterperspektive mit einbeziehen, eine Fragestellung als unumgänglich: „Wer (nach Geschlecht) bekommt was (an Ressourcen, Aufmerksamkeit etc.) und warum (Begründung nach Gender-Erfordernissen)?“ (Günter 2005: 58). Wie mit Bourdieus Analysen zur Sprache bereits theoretisch diskutiert wurde, erfolgt zumeist keine ausdrückliche Benennung der unmittelbaren Verwobenheit von Herrschafts- und Machtbeziehungen mit Geschlecht im innerverbandlichen Diskurs.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass es sich bei dem Schwerpunktheft um einen weiteren Schritt der fachlich-kritischen und berufspolitischen Auseinandersetzung mit der Geschlechterperspektive innerhalb der Supervisionsszene handelt. Dies ist ausdrücklich positiv zu bewerten. Jedoch erweckt die Art der Thematisierung – das wiederkehrende Aufzeigen von, das Werben für und das Fordern von einem Einbezug der Dimension Gender in die Supervision – erneut den Eindruck, als würde die inhaltliche Auseinandersetzung seitens der Supervisionsszene und ihres Berufs- und Fachverbandes ganz am Anfang stehen. Ein Rückbezug auf die in der „DGSv-aktuell“ dokumentierten Prozesse bezüglich der Implementierungsversuche von GM in die DGSv und die Supervision erfolgt nicht.

Der Untertitel des Titelblatts des Schwerpunktheftes aus dem Jahr 2005 unterstreicht den Eindruck eines *time-lag*<sup>149</sup> im Hinblick auf die bereits in der

---

149 Wolfgang Weigand (1990) hatte bereits in seinen Ausführungen zur Geschichte der Supervision im Jahr 1990 als ein Charakteristikum der Supervisionsentwicklung im deutschsprachigen Raum hervorgehoben, dass diese stets auf gesellschaftliche Entwicklungen im Sinne eines

Bundesrepublik seit Ende der 1970er Jahre rezipierten Genderdiskurse. Als bilde dies eine Neuigkeit, steht dort – die männlichen Leser einladend – abgedruckt: „Gender ist auch für Männer“. Auch an dieser Stelle spiegelt sich im supervisorischen Diskurs eine bereits oben benannte Schwäche des feministischen Diskurses, der letztlich nur auf den Feminismus und auf der Frauenfrage gründet.

In den Publikationen des Schwerpunktheftes (2005) wird angeführt, dass der ursprünglich geschlechterpolitische Impetus des GM von modernisierungstheoretischen Diskursen überdeckt wird. Dass die Supervision und ihr größter Berufs- und Fachverband dieser Entwicklung folgt, indem sie ihren ursprünglich (zumindest von einer Gruppierung in der supervisorischen Szene so verstandenen) gesellschaftspolitischen Auftrag (s. Leuschner/Weigand 2011) an den Rand drücken lässt bzw. diesen Prozess mitvollzieht, wird lediglich durch Meusers (2005a) Beitrag angesprochen.

Die Forderungen für eine geschlechtergerechte Supervision in diesem Schwerpunktheft scheinen an einer bestimmten Stelle stehen zu bleiben, indem sie nicht systematisch und konsequent zu Ende geführt werden. Fragen, die nicht gestellt werden, sind z. B.: Was ist erforderlich, damit Geschlechterwissen als Professionswissen Aufnahme in die Wissenssysteme der Supervision findet? Wie geschlechtergerecht sind die Supervision und die DGSv selbst? Wieso wurde der Diskurs nicht bereits früher aufgenommen, bevor die Gesetzeslage auf EU-Ebene und nachfolgende bundesdeutsche Gesetze zur Gleichstellung das Thema für den Verband präserter machten? Was bedeutet es in der Konsequenz, wenn sich Berater\*innen selbst hinsichtlich ihrer eigenen geschlechtsspezifischen Prägungen, Erfahrungen und Haltungen bezüglich Geschlechterrollenverhältnisse und Geschlechteranordnung kritisch hinterfragen? Was begünstigt, was erschwert diese Reflexion? Was für Vorteile und Nachteile für welche sozialen Akteure bietet eine Thematisierung und eine De-Thematisierung von Geschlecht?

### **Untersuchungsbereich 3:**

#### **Das Positionspapier „Exzellente Beratung basiert auf exzellenter Qualifizierung. Vorstandsvorlage der Entwicklungskommission der DGSv“ (Vorstand der DGSv 2017)**

Auf die Frage nach Kriterien, die der Berufs- und Fachverband für eine DGSv-Zertifizierung von Curricula für Supervisionsweiterbildungen und Weiterbildungen für Coaching sowie entsprechende Studiengänge als Anforderung setzt, verweist die DGSv-Geschäftsstelle auf das Positionspapier mit dem Titel „Exzellente Beratung basiert auf exzellenter Qualifizierung. Vorstandsvorlage der Entwicklungskommission der DGSv“ (Vorstand der DGSv 2017).

---

*time-lag*, d. h. einer zeitlichen Verzögerung bzw. Wirkungsverzögerung, reagiert (vgl. Weigand 1990: 49).

Auf seiner Klausurtagung im Jahr 2015 formulierte der Vorstand der DGsv seine Vision, im Jahr 2025 „erste Adresse bei Beratungsanfragen aus der Arbeitswelt“ (ebd.: 4) zu sein. In dem von der Entwicklungskommission der DGsv<sup>150</sup> im Auftrag des Vorstands entwickelten Vorlage werden Konzepte vorgelegt, die zu einem Erreichen dieser Zielsetzung beitragen sollen. Mithilfe des Positionspapiers soll eine „exzellente Qualifizierung“ (ebd.: 6) und daraus resultierende „exzellente Beratungskompetenz“ (ebd.) angehender Supervisor\*innen und Coach\*innen basierend auf „exzellenter Weiterbildung“ (ebd.: 7) sichergestellt werden. Zudem soll „implizites Professionswissen“ (ebd.) gebündelt und ein gemeinsames Selbstverständnis arbeitsbezogener Beratung formuliert und gebildet werden (vgl. ebd.). Festzustellen ist, dass das Strategiepapier von dem Ziel und dem Willen gekennzeichnet ist, Qualität zu verbessern und voranzubringen.

Auffällig ist der mehrfach in dem Positionspapier verwendete Begriff der „exzellenten Beratung“ (vgl. ebd.: 6). Aus dem Papier geht nicht hervor, was unter exzellenter Beratung, die auf exzellenter Qualifizierung basiert, zu verstehen ist und wie diese erreicht werden soll. In der Vorstandsvorlage wird kein Bezug auf die Supervisionsforschung genommen. Forschungsbedarfe werden nicht benannt.

Hilarion G. Petzold (2020) stellt in seiner Bewertung des Positionspapiers fest, dass vor dem Hintergrund der Heterogenität arbeitsbezogener Beratung unter dem Dach der DGsv „derzeitig gar keine generalisierende Aussage darüber gemacht werden [kann], was denn die anvisierte Beratungsmethode ist und wie sie interventiv funktioniert, wenn sie ‚exzellente‘ wirken soll“ (Petzold 2020: 257, Herv. im Original). Selbst wenn Methoden mit Wirkungsnachweisen vorhanden wären, könnte nicht davon ausgegangen werden, dass allein schon bei der Mehrzahl der bislang DGsv-zertifizierten Weiterbildungen „in all ihrer Heterogenität in Formen der in Supervision Ausgebildeten von ‚Exzellenz‘ in dieser noch zu schaffende[n] Beratungsmethode gesprochen werden kann“ (ebd.).

Wofür können das Ziel bzw. die Behauptung, exzellente Beratung auf dem Markt arbeitsbezogener Beratung anzubieten, stehen? Marga Löwer-Hirsch (2018) bietet eine Deutung für diese Begriffswahl an. In einem Interview mit Ronny Jahn zum Thema „Tabuzonen in der Beratung“<sup>151</sup> antwortet sie auf die Frage, welche Meinungsgebote und welche Tabus sie innerhalb der supervisorischen Fachcommunity erkennt, dass es ein Tabu darstelle, „nur psychohygienisch unterwegs“ (Löwer-Hirsch 2018: 30) zu sein. Supervision habe „immer ganz hehre

---

150 Mitglieder der Entwicklungskommission der DGsv waren im Jahr 2017 Claudia Bredt, Stefan Busse, Cornelia Edding, Edeltrud Freitag, Heike Friesel-Wark, Ronny Jahn, Monika Klinkhammer und Kerstin Weiß.

151 Die Fachzeitschrift „Supervision“ greift das Thema der Tabus in der Beratung in einem der Folgehefte im Jahr 2019 als Schwerpunktthema auf. Das Heft trägt den Titel „Tabu“. Interessant ist, dass es in keinem seiner Beiträge Aussagen zur sozialen Kategorie Geschlecht im Kontext arbeitsbezogener Beratung enthält.

Ansprüche“ (ebd.). Löwer-Hirsch deutet die Behauptung von Supervision, exzellente Beratung zu sein, psychoanalytisch:

„Exzellenz ist mit Manna<sup>152</sup> aufgeladen. Als Supervisor exzellent zu arbeiten, ist ein mannaaufgeladenes Geschäft, und das Tabu ist, dass ich kleine Brötchen backe. [...] Der Anspruch, der dahinter steht, sind nicht die ‚kleinen Brötchen‘, er zielt auf die ‚großen Räder‘.“ (ebd.).

Freuds ([1913] 1972) Terminologie von „Totem und Tabu“ hinzuziehend, bedeutet dies, Löwer-Hirschs Argumentation folgend, dass das Hinterfragen der Autorität der beratenden Person das Tabu ist. Exzellenz (als mana) schützt die Autorität des Supervisors/der Supervisorin (vgl. Löwer-Hirsch 2008: 26).

Löwer-Hirsch argumentiert, dass es der Markt nicht erlaube, eine Positionierung einzunehmen, in der reflexive, psychohygienische Anteile der Beratung betont werden. Als weitere Tabus benennt sie, dass „Supervisoren jetzt auch Coaches sind“ (ebd.), und dass eine Beraterin/ein Berater nicht „alles macht“ (ebd.), indem sie nicht Setting-übergreifend arbeitet, nicht dem exzellenten Anspruch an Supervision gerecht wird, „zwischen Person, Rolle, Organisation und gesellschaftlichem Umfeld zu beraten“ (ebd.). Reflexive Supervision wird mit Löwer-Hirschs Ausführungen erkennbar als ein mögliches Auslaufmodell auf dem (Beratungs-)Markt. Sie scheint als reflexives Format nicht in die sozial beschleunigte, neoliberal transformierte Arbeitswelt zu passen. Aus Löwer-Hirschs Beitrag wird ein Berater\*innenhabitus ersichtlich, bei dem es um Funktionalität, Selbstvermarktung und Verkauf geht. Dieser setzt sich ab von einem Verständnis und einer Praxis der psychoanalytisch orientierten, reflexiven Supervision, von zugehörigen sozialen Gruppierungen in der Supervisionsszene und den Arbeitsfeldern, in denen die reflexive Supervision institutionalisiert ist (Soziale Arbeit, Gesundheitswesen). Mögliche Versuche, sich diesem Berater\*innenhabitus anzugleichen, werden damit von der Autorin kritisch benannt. Die These der Präntention bzw. des Präntentionsdrucks in der Supervision wird hier angesprochen.

Zurück zu dem Positionspapier (DGSv 2017): In dem Grundsatzpapier werden neoliberale Ideale der Arbeitswelt nicht problematisiert. Im Hinblick auf die sich verändernde Arbeitswelt werden einzelne strukturelle Faktoren angeführt. Es wird jedoch nicht konkret auf gravierende Veränderungen wie die Globalisierung, die Migrationsbewegungen, den demografischen Wandel, die Robotisierung, die Virtualisierung, die Grenzen des Wachstums oder den Klimawandel eingegangen. Arbeitsverhältnisse werden nicht in ihrer Verbundenheit mit Geschlecht thematisiert. Die Frage, wie Supervisor\*innen und Coach\*innen bei den Szena-

---

152 Als Manna oder auch Himmelsbrot wird in der Bibel die Speise bezeichnet, die den Israeliten auf ihrer 40-jährigen Wanderschaft durch die Wüste als Nahrung diente (vgl. 2 Mose 16,14, 31).

rien zukünftiger Wandlungsprozesse der (Arbeits-)Welt exzellent beraten sollen, bleibt in dem Positionspapier unbeantwortet (vgl. Petzold 2020: 257).

Ein besonderes Merkmal des Positionspapiers ist die Einnahme einer habitussensiblen Perspektive, die für den Weiterbildungskontext von Supervision und Coaching gefordert wird. Die Vorstandsvorlage setzt einen Erwerb und eine Weiterentwicklung von beraterischen Kompetenzen, was Fachkompetenz, Wissen und methodische Fähigkeiten umfasst, gleichrangig zu einer „Habitusbildung im Sinne einer professionellen beraterischen Haltung zur Welt, Sozialkompetenz und Selbstkompetenz umfassend“ (vgl. Vorstand der DGSv 2017: 7). Eine „vertiefende Auseinandersetzung mit der sozialwissenschaftlichen Rahmung von Beratung im arbeitsweltlichen Kontext“ (ebd.) wird als Anforderung für den Weiterbildungskontext von Supervision und Coaching benannt. Bei der Beschreibung eines beraterischen Kompetenzprofils in Supervision und Coaching werden zur erforderlichen Fachkompetenz, d. h. zu dem beratungsrelevanten Wissen und entsprechenden Kenntnissen unter anderem eine „zeitdiagnostische Informiertheit (Diversity, moderne Arbeitsgesellschaft, Gender, Migration [...]) und Diversity und Gendertheorie“ (ebd.: 18) angeführt. Als eine von mehreren Voraussetzungen zur personalen und rollenbezogenen Selbstkompetenz (neben einer beratungsbezogenen Sozialkompetenz) wird eine „biografisch und berufsbiografisch reflektierte Auseinandersetzung mit der eigenen Person“ (ebd.: 19, vgl. ebd.: 21) benannt. DGSv-zertifizierte Supervisions- und Coaching-Weiterbildungen und anerkannte Studiengänge sollen den Weiterzubildenden ein spezifisches Lernsetting bieten. Sie

„zielen auf die Ermöglichung einer Habitusbildung und erzeugen dazu im Verlauf der Weiterbildung kontrollierte Krisen, stellen Formate zur Krisenbearbeitung zur Verfügung und ermöglichen so die systematische Bewältigung der bewusst induzierten Krisen.“ (ebd.: 21)

An dieser Stelle ist mit Petzold (2020) kritisch zu hinterfragen, inwieweit im Rahmen von Weiterbildung Krisenmanagement erfolgen sollte und kann.

Lässt sich aus dem o. a. Zitat eine Ermöglichung des von Bourdieu geforderten „Bruchs mit dem eigenen Habitus“ (vgl. Bourdieu 2005b: 393 ff.) und den Institutionen, in denen der Mensch sozialisiert wurde, herauslesen? Fakt ist, dass in dem Positionspapier ausdrücklich die Reflexion des Berater\*innenhabitus gefordert wird.<sup>153</sup> Diese Positionierung ist im Kontext von Supervision und DGSv aber

---

153 Ein neuer, von der DGSv in Auftrag gegebener Fachtext ist der von Bernadette Grawe und Miquel Aguado (2021) mit dem Titel „Professionalisierter supervisorischer Habitus. Professionstheoretische und curriculare Überlegungen“. Dieser Fachtext eröffnet die vom Vorstand der DGSv herausgegebene Reihe „In puncto Standards“. Der Beitrag knüpft inhaltlich an die Empfehlung der Entwicklungskommission (Vorstand der DGSv 2017) an, dass sich in den Curricula für Supervision und Coaching nicht allein an einer Kompetenzentwicklung zu

nicht neu. Mit dem Fokus auf die Reflexion des geschlechtsspezifisch geprägten Habitus und eigener Geschlechter(rollen)bilder war sie bereits in dem von der „Kommission für Gender-Mainstreaming in der Supervision“ entwickelten und dem Vorstand der DGSv vorgeschlagenen Genderleitbild (Vorstand der DGSv 2005: 22) benannt worden. Schlusssatz des Positionspapiers bildet die Aussage, dass die in dem Papier ausgeführten Anforderungen an ein Curriculum Konsequenzen für alle an der Weiterbildung involvierten Rollenträger\*innen wie Weiterzubildende, Ausbilder\*innen, Lehrsupervisor\*innen hat (vgl. ebd.: 22).

Nicht thematisiert wird, ob und wie die DGSv nach erstmaliger DGSv-Zertifizierung eines Curriculums die Kriterien im weiteren Prozessverlauf überprüft. Die Relevanz des Positionspapiers und dessen Verbindlichkeit für die Weiterbildungsstätten erscheinen vielfältig auslegbar. In dem Strategiepapier wird die Verantwortung für die Qualitätssicherung und die Einhaltung der für die Curricula benannten Anforderungen bei den Weiterbildungsstätten verortet. Kontrolle seitens der DGSv scheint es ausschließlich in dem Sinne zu geben, dass eine *Bringschuld* aufseiten der Institute gesetzt wird:

„DGSv-zertifizierte SCW [Supervisions- und Coaching-Weiterbildungen] und anerkannte Studiengänge explizieren ihre Organisationsstrukturen und legen dar, wie sie die Qualität ihrer Ausbildung regelmäßig überprüfen und weiterentwickeln. Ein Weiterbildungsanbieter, Anbieter von Studiengängen weist seine eigene Kompetenz als ‚lernende Organisation‘ nach.“ (Vorstand der DGSv 2017: 22).

Im Rahmen der Publikationen (Jonas 1994, Scheffler 2005, Schigl 2014a) und der Expert\*inneninterviews (u. a. Hege 2017, Klinkhammer 2017, Möller 2017, Enke 2018) wurde eine für die Supervisionsweiterbildung und Coachingweiterbildung weiterhin noch unzureichende Berücksichtigung der Dimension Gender als Querschnittsthema kritisch angeführt. Vor dem Hintergrund dieser Kritik kann das Positionspapier als ein weiterer wichtiger, wenn auch kleiner Beitrag zur Schließung dieser Lücke bewertet werden. Schließlich findet hier der Einbezug habitueller Dimensionen sowohl mit Blick auf (angehende) Berater\*innen als auch Nutzende von Supervision und Coaching einen schriftlichen Niederschlag.

---

orientieren ist, sondern zudem die Habitusbildung der Weiterzubildenden einen wichtigen Bestandteil in der Qualifizierung bildet (vgl. ebd.: 5 f). In ihrem Beitrag nehmen Grawe und Aguado (2021) zuerst eine begriffliche Präzisierung des Begriffs „professionalisierter Habitus“ vor. Daran anschließend stellen sie den Forschungsstand zum Thema vor und diskutieren eine Transformation der Erkenntnisse in Bildungsprozesse und in die Curricula der Qualifikationen Supervision/Coaching. Dabei wird die berufs- und fachpolitische Verantwortung der DGSv und der von ihr zertifizierten Weiterbildungs- und Studiengänge deutlich.



## **Bewertung der Implementierungsversuche von GM in die DGSv und die Supervision: Aussagen aus den Interviews**

Die Äußerungen der im Rahmen der Expert\*inneninterviews befragten Personen stützen das Ergebnis aus der Analyse der Beiträge im Datenkorpus, dass sich keine signifikanten Konsequenzen aus den Bemühungen der Implementierung der Geschlechterperspektive in die DGSv und die Supervision ergeben haben. Zur Einschätzung der Nachhaltigkeit der Implementierungsversuche von GM in der DGSv und Supervision verwendet Christian Raschke (2018) die Metapher des Zündholzes: Das Zündholz hat eine begrenzte Leuchtkraft, dann erlischt es und man sitzt im Dunkeln (vgl. Raschke 2018: Min. 38:32).

Insbesondere die Erfahrungsberichte von den Expert\*innen, die sich seit den 1990er Jahren um einen Einbezug der Geschlechterperspektive in die DGSv und die Supervision einsetzen (v. a. Hege 2017, Klinkhammer 2017, Raschke 2018, Class 2019) treffen sich, trotz der Zugehörigkeit zu einer unterschiedlichen Alterskohorte, in der Aussage, dass die Einbringung einer geschlechtergerechten Perspektive in die supervisorische Szene einer Sisyphusarbeit gleichkommt. Die Interviewten beschreiben, dass trotz des Vorliegens wissenschaftlicher Erkenntnisse aus der Geschlechterforschung und der Supervisionsforschung dieses Wissen nicht eruiert, genutzt und verwertet wird. Vielmehr werde bei Fragestellungen oder Problemlagen in der supervisorischen Arbeitspraxis stets neu angesetzt, als wenn es das Wissen nicht gäbe. So beobachtet Monika Klinkhammer ein wenig produktives, stetiges Wiederkehren im Sinne einer Neuauflage der Diskussion:

„Die ganzen alten Themen [i. S. v. Fragestellungen zur Geschlechterfrage, Anm. d. V.], die eigentlich thematisch erforscht und auf dem Tisch waren. Aber die sind gelöst und werden gleichzeitig dann wieder unter den Tisch gekehrt.“ (Klinkhammer 2017: Z. 419–421)

Marianne Hege stellt fest: „Also die gleichen Diskussionen wie vor 40 Jahren. Kein Schritt weiter“ (Hege 2017: Z. 448 f.). Sie beobachtet, dass empirisch bestätigte Ungleichverhältnisse aufgrund von Geschlecht, Feminismus und Erkenntnisse aus der Geschlechterforschung als antiquiert und somit als zeitlich überholt von jüngeren Kolleginnen in der Supervisionsszene bewertet würden. In freundlicher Weise erfolge eine Zuschreibung des Feminismus an die älteren Kolleginnen. Hege beschreibt eine von ihr beobachtete Haltung im Sinne von „das drückt uns doch heute nicht mehr“ (ebd.: Z. 426).<sup>154</sup>

Auch Monika Klinkhammer (2017) und Neela Enke (2018) beschreiben eine De-Thematisierung und ein Verlorengehen der Dimension Gender über die Vermittlung von einer scheinbaren Selbstverständlichkeit einer bereits erreichten Ge-

---

154 In den Beiträgen im Datenkorpus lässt sich mit Blick auf die Genderperspektive bei den supervisorisch Tätigen kein Einbezug einer generativen Sicht finden.

schlechtergleichstellung und durch eine Überlagerung von Diversitätsdiskursen. Untersuchungen zu Veränderungen in der Arbeitswelt lägen vor. Die sich daraus für die Geschlechter ergebenden Konsequenzen tauchten hingegen lediglich marginal auf, so beispielsweise bestehende Unterschiede im Belastungserleben. Diese Themen spiegelten sich nicht wider in den Beratungskonzepten. Auch wird durch Äußerungen der Interviewten belegt, dass aufgrund politischer Erfordernisse (z. B. Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz und Hochschulrahmengesetze) in der Praxis vereinzelt ein *Überstülpen* der Perspektive der Diversität über die Geschlechterperspektive zu beobachten ist (Klinkhammer 2017: Z. 160–162, Enke 2018: Z. 192–208).

Ein theoretischer Zugang zu einem vertieften Verstehen für das von den Interviewpartnerinnen beobachtete Verschwinden der Geschlechterfrage über die Vermittlung scheinbarer Selbstverständlichkeit, bildet Angelika Wetterers (2003) Konzept der rhetorischen Modernisierung. Mit dem Begriff der rhetorischen Modernisierung beschreibt Wetterer eine eklatante Diskrepanz zwischen dem Verschweigen bzw. der Verleugnung der Geschlechterdifferenz auf der einen Seite und den institutionalisierten Strukturvorgaben auf der anderen Seite, die sich immer noch – nun in latenter Form – an Geschlechternormen orientieren (vgl. Wetterer 2003: 290). Wetterer verzeichnet eine Modernisierung des Geschlechterverhältnisses, die gekennzeichnet ist durch Brüche, Widersprüche, Ungleichzeitigkeiten und eine Verschiebung von Kultur- und Strukturzusammenhang. Unter dem Begriff der rhetorischen Modernisierung versteht die Autorin die ausschließliche „Modernisierung des diskursfähigen Differenzwissens“ (ebd.), die den Strukturen vorausgeeilt sei und fälschlicher Weise für die Geschlechterrevolution im Ganzen gehalten werde. Nicht nur das Sprechen, sondern auch das Schweigen über Geschlechteraspekte erfahre im Zuge der Modernisierung der Diskurse eine Veränderung. Wetterer verzeichnet eine Verschiebung der Grenze, was zu thematisieren und über was Stillschweigen zu bewahren ist. Durch diese Prozesse würden soziale Ungleichheitslagen verdeckt (vgl. ebd.: 290 ff.). Insbesondere Paare des individualistischen Milieus sähen sich mit einer Diskrepanz konfrontiert zwischen dem modernisierungstheoretisch geführten Diskurs, der auf die Eigenverantwortung und die Wahlfreiheit des Individuums setzt, und der Praxis. Diese Diskrepanz bewertet Wetterer vor allem deshalb als problematisch, da sie kaum aufzulösen sei. Sie schreibt:

„Das Verschwinden der Ungleichheit aus den Diskursen, die um Gleichberechtigung und Selbstverwirklichung kreisen, das Insistieren darauf, dass nicht normativ-geschlechtstypische Standards und tradierte Leitbilder, sondern die eigenen Entscheidungen das Handeln bestimmen, verdeckt wesentliche Aspekte der sozialen Wirklichkeit. Die De-Thematisierung der Ungleichheit zwischen den Geschlechtern und

zunehmend auch zwischen Frauen schafft die Ungleichheiten nicht aus der Welt, sondern entzieht und schützt sie vor Kritik und trägt auf diese Weise mittelbar dazu bei, dass sie in der Praxis fortbestehen.“ (ebd. 2005: 89 f.)

In der Praxis würden alte Geschlechterrollen und vermeintlich geschlechtsspezifische Tätigkeiten beibehalten, jedoch durch neue Sicht- und Definitionsweisen gleichzeitig verdeckt und aus dem Interpretationsbestand ausgegrenzt. Ihnen werde die Legitimität entzogen (vgl. ebd.: 83). Wetterer versteht die Widerspruchskonstellation zwischen dem Alltagswissen und den Strukturen, Institutionen und Alltagspraxen auch als einen Bruch, der durch die Individuen selbst hindurchgeht. Ein Auseinanderklaffen zwischen dem, was allgemein bekannt ist als Differenzwissen über den Unterschied der Geschlechter und dem eigenen Handeln könne zu Entfremdungseffekten und Verschweigen führen (vgl. ebd.: 77).

Mit Wetterers Analysen wird die politische Brisanz dieses Verdeckungszusammenhangs erkennbar, mittels dem real existente Ungleichheitslagen, insbesondere die hierarchische Struktur der Geschlechterunterscheidung, systematisch ausgeblendet und verschwiegen werden.

Die Äußerungen der Interviewten lassen sich zu der Aussage zusammenführen, dass es einer grundsätzlichen Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit persönlichen und strukturellen Verhältnissen, einer kritischen Selbstreflexion und einer kollektiven Anstrengung supervisorisch Tätiger bedarf, um eine geschlechtergerechtere Perspektive in die DGSv und die Supervision als Profession zu implementieren. Mut und eine kämpferische Haltung werden als erforderlich benannt, um dieses höchst persönliche, emotionale Thema in den supervisorischen Diskurs einzuführen. Denn unausweichlich kämen damit auch Ungleichheitslagen und Ungerechtigkeiten aufgrund von Geschlecht in den Blick.

Alle Interviewten sprechen sich für eine Berücksichtigung der Geschlechterperspektive in der Supervisionsweiterbildung und der Coachingweiterbildung aus. Sie bewerten die bisherige Praxis der Weiterbildungsinstitute hinsichtlich des Einbezugs der Dimension Gender als zwingend ausbaufähig. So registriert Heidi Möller (2017), bezugnehmend auf Schefflers (2005) Forschungsergebnisse aus dem Jahr 2005, zwar Fortschritte hinsichtlich der Berücksichtigung der Geschlechterperspektive in der Supervision. Gender bilde jedoch weiterhin nicht in allen Weiterbildungen ein Querschnittsthema. Sowohl in der Weiterbildung wie auch in der Praxis sollte es stets ein Thema sein, da sei „sehr viel Luft noch nach oben“ (Möller 2017: Z. 55 f., vgl. ebd.: Z. 43–49).

Klinkhammer (2017) beschreibt mit Blick auf den von ihr in den Jahren 2010 bis 2020 geleiteten berufsbegleitenden Zertifikatskurs „Supervision und Coaching in der Sozialen Arbeit, Bildung und Gesundheit“ an der Alice Salomon Hochschule Berlin, es als eine große Herausforderung für alle Beteiligten, in Form eines Kompaktseminars das Genderthema einer Reflexion und Bearbeitung zuzuführen. Die bisherige Praxis habe gezeigt, dass das Genderthema in den

Weiterbildungsgruppen eine spezifische Gruppendynamik der Abwehr auslösen kann. Es bedürfe einer Vorbereitung der Lehrenden auf diese möglichen Dynamiken seitens der Weiterbildungsleitung (vgl. Klinkhammer 2017: Z. 296–305, 315–329, 340–345). Zudem beobachtet Klinkhammer, dass im Rahmen der Zertifizierung von Weiterbildungen und Studiengängen durch die DGsv normativ auf das Vorhandensein der Thematisierung von Gender, z. B. im Curriculum geachtet wird. Sie hofft, dass sich das auch in der Praxis widerspiegelt (ebd.: Z. 470–480).

Hege (2017) berichtet über konkrete Anlässe für den Einbezug der Geschlechterperspektive in die eigene berufliche Praxis als Lehrende in den 1980er und 1990er Jahren. Ihre Erzählung zeigt die Notwendigkeit der Berücksichtigung von Gender für Weiterbildungssettings der Gruppendynamik und der Supervision auf (vgl. Hege 2017: Z. 3–62, 72–86, 97–101). Hege (1991) hatte im Rahmen ihres Beitrages im Schwerpunktheft der Fachzeitschrift „Supervision“ bereits ihre Erfahrung als Lehrende und Ausbilderin hinsichtlich der Marginalisierung des Genderdiskurses in Lehre und Weiterbildung angeführt. Im Interview (Hege 2017) geht sie auf diese Anlässe konkret ein. Auch, wenn Hegas berichteten Erfahrungen 30 bis 40 Jahre zurückliegen, bekräftigen sie in eindringlicher Form die Notwendigkeit eines Einbezugs der Geschlechterperspektive als Querschnittsthema in die Supervisionsweiterbildung.

Damit Geschlechterbilder im Rahmen von Weiterbildung thematisiert und einer Reflexion oder Bearbeitung zugeführt werden können, habe – Hegas Erzählung folgend – die ausbildende Person zunächst eigene geschlechtsspezifische Prägungen und Vorstellungen zu reflektieren. Die Forderung der Selbstreflexion aufseiten der beratenden Person hatte Hege bereits 1991 ausdrücklich gestellt (ebd. 1991: 2). Im Interview beschreibt Hege mehrere Szenen aus ihrer Arbeit als Ausbilderin für Supervision, die die Gefahr aufzeigen, dass die im Prozess von Vergesellschaftung inkorporierten Geschlechterbilder und Geschlechterstereotype von den Weiterbildungskandidat\*innen im Kontext der Supervisionsweiterbildung (erneut) unreflektiert verinnerlicht und anschließend reproduziert werden können, wenn sie nur unzureichend einer kritischen Reflexion zugeführt werden (vgl. ebd. 2017: Z. 21–62, 76–86).

Eine von Hege geschilderte Szene wird an dieser Stelle exemplarisch angeführt. Sie berichtet von ihren Erfahrungen in der Arbeit mit Weiterbildungsteilnehmern der Supervision:

„Also, ich war selber verblüfft über die Männergruppen, was sie sagen. Wie ich es probiert habe, habe ich gedacht: Also, mich nervt das so. Was ist denn jetzt mit denen? Ich war ja eine Zeitlang auch in der Psychiatrie, in der Sozialpsychiatrie tätig, und da war ja eine Zeit, also diese Mütter waren ja [...]. [Einwurf Verf. im Interview: Ort der Schuld] Das war ja der Ort der Schuld. Die waren ja an allem schuld. Also, da kam es da auch zu Bewegungen, also wo man das noch mal anders betrachtet hat. Also, die Entschuldung der Familien. Es war ja in der Zeit und bei dem psychologischen

Verständnis, das, was die mitgekriegt haben in ihrer Ausbildung, das Thema mit der Mutter-Kind-Beziehung. Wenn die Beziehung zwischen Mutter und Kind nicht stimmt, geht alles schief. Also, die Mutter ist schuld. Das war in deren Köpfen immer mit drin.“ (ebd.: Z. 76–86)

Hege schildert hier ihr Nichtverstehen von und ihre Ungeduld mit Weiterbildungsteilnehmern, die tradierte bürgerliche Geschlechterrollenbilder und Familienbilder anscheinend erneut im Rahmen ihrer beruflichen Sozialisation (Studium der Sozialen Arbeit und im Rahmen der Supervisionsweiterbildung) inkorporiert hatten. Erkennbar wird dies mittels des Bildes der Mutter als „Ort der Schuld“ (Mitscherlich 1987, Rohde-Dachser 1997), nach dem die Mutter verantwortlich ist für den Misserfolg des Kindes. Die Wirkungsmacht dieser Zuschreibung wurde insbesondere im psychiatrischen Forschungs- und Arbeitsbereich augenscheinlich, als ein Paradigmenwechsel erfolgte durch die von Hege im Interview benannte Entschuldung der Familien<sup>155</sup>. Hege konnte feststellen, dass diese von der Wissenschaft bereits als unhaltbar verifizierten Vorstellungen, weiterhin in unreflektierter Weise bei den Studierenden erkennbar waren und somit zwangsläufig in ihrer (supervisorischen) Arbeit ihren Niederschlag finden konnten.

Wenn Ausbilder\*innen den (Geschlechter-)Habitus und das soziale Feld (Bourdieu 1993) in ihre Lehre mit einbeziehen, besteht zumindest die Chance, dass diese erweiterte Sichtweise im Rahmen des Lernprozesses – wenn auch nicht von allen Weiterbildungskandidat\*innen – in die professionelle Haltung, Analyse und Praxis aufgenommen wird. Wenn Weiterbilder\*innen sich nicht selbst mit genderspezifischen Fragestellungen auseinandersetzen (können, wollen, müssen), werden diese nicht thematisiert. Selbst in dem Fall, in dem ein/e Weiterbildungsteilnehmer\*in zum Einbezug der Genderperspektive anregt (s. Jonas 1994),

---

155 Wurde bis Ende der 1940er Jahre die Genese von Psychosen ausschließlich genetisch und organisch erklärt, galt seit Anfang der 1950er Jahre die Annahme eines Einflusses zwischenmenschlicher Beziehungen auf die Genese einer Schizophrenie durch Psychiater wie den US-Amerikaner Harry Stack Sullivan und den Briten Ronald D. Laing als weitgehend akzeptiert. Letzterer, ein wichtiger Protagonist der späteren Antipsychiatriebewegung, erklärte Schizophrenie als ursächlich durch familiäre Beziehungen verursacht. Die deutsche Psychiaterin Frieda Fromm-Reichmann (1948) entwickelte das Konzept der „schizophrenen Mutter“. Mit diesem Konzept wurde die Wirkung familialer Beziehungen, insbesondere die frühe Mutter-Kind-Beziehung, auf die Genese einer Schizophrenie postuliert (vgl. Fromm-Reichmann 1948: 263 ff.; Simon/Clement/Stierlin 2004). Problematisch war die Engführung auf die Person der Mutter und der damit erfolgenden Zuweisung der Verantwortung und Schuld bei nicht gelingender psychosozialer Entwicklung des Kindes. Wurde doch ein spezifisches mütterliches Verhalten als Ursache zur Entwicklung einer Schizophrenie angenommen, das eine integrierte und eigenständige Identitätsentwicklung und Persönlichkeitsentwicklung des Kindes verhinderte und im weiteren Lebensverlauf zur Genese einer psychiatrischen Erkrankung führte. Mit dem „Freispruch der Familie“ (Dörner/Egetmeyer/Koenning [1982] 2014). positionierten sich Dörner et al. gegen die in der Psychoanalyse entwickelte „schizophrenogene Eltertheorie“.

hat dieses nicht zwangsläufig deren Berücksichtigung im jeweiligen Weiterbildungskontext zur Folge. Die Ausbilder\*innen sind als Multiplikator\*innen zu bewerten, als Identifikationsfiguren, als Vorbilder im Sinne des „Lernen[s] am Modell“ (Bandura 1979).

Kritisch ist zu diskutieren, inwiefern eine Erweiterung des diagnostischen Verstehens und der beraterischen Interventionsmöglichkeiten von angehenden Supervisor\*innen/Coach\*innen durch Einbezug der Genderperspektive in den Weiterbildungskontext erreicht werden kann durch die Veranstaltung einzelner Blockveranstaltungstage, deren Durchführung an externe Lehrende delegiert wird. Sinnvoll wäre – wie von den Interviewpartner\*innen benannt – eine Berücksichtigung im Sinne eines Querschnittthemas.

### **Entwicklung neuer ethischer Leitlinien der DGSv seit 2021**

Während der Abschlussphase des Forschungsprozesses hat sich im Hinblick auf die seit dem 15.11.2003 geltenden ethischen Leitlinien der DGS eine innerverbandliche Bewegung vollzogen. Angestoßen wurde dieser Prozess durch 16 DGSv-Mitglieder, die auf der Mitgliederversammlung im Herbst 2020 einen Antrag auf eine Überarbeitung der Leitlinien stellten.

Seit Anfang des Jahres 2021 werden neue ethische Leitlinien der DGSv im Vorstand der DGSv entwickelt. Deren Entwurf wird den Mitgliedern auf der Homepage der DGSv im Zeitraum von Februar 2022 bis Ende März 2022 zur Diskussion gestellt, um anschließend im Vorstand erneut überarbeitet zu werden. Im November des Jahres soll dieser Entwurf der DGSv-Mitgliederversammlung zum Beschluss vorgelegt werden (Mitgliederbereich der DGSv-Homepage, Stand 02/2022). Es bleibt abzuwarten, inwiefern im Prozess der Diskussion gender- sowie diversitätssensible und -gerechte Aspekte Berücksichtigung finden.

### **Der habituelle blinde Fleck des Berater\*innenhabitus**

Supervision kann nur ein Instrument für die Umsetzung für mehr Chancengleichheit und Geschlechtergerechtigkeit im Beruf sein, wenn aufseiten der Supervisor\*innen, insbesondere bei den Ausbilder\*innen, die Bereitschaft zur (Eigen-) Reflexion des Berater\*innenhabitus besteht. Neben Geschlecht als eine der tragenden Säulen des Habitus, werden im supervisorischen Diskurs weitere personale Struktur determinanten in einer randständigen Form und nur vereinzelt in ihrer Verwobenheit mit der Dimension Geschlecht thematisiert. Der durch die wenigen Beiträge zu belegende blinde Fleck im supervisorischen Diskurs hinsichtlich einer Reflexion des Berater\*innenhabitus ist auch hier mit strukturellen, in dem Milieu der Supervision liegenden Barrieren zu begründen (s. Kapitel 1.3.2).



### *Zur Reflexion des Berater\*innenhabitus hinsichtlich der habituellen Dimension Geschlecht*

In einzelnen Publikationen wird explizit auf die Erforderlichkeit des Einbezugs des geschlechtsspezifisch geprägten Habitus der Person der Beraterin/des Beraters hingewiesen (Hege 1985b, ebd. 1991, Dorst 1991, Bauer/Gröning 1995, Rohr 1999a, 2015, Schmidbauer 1999, Bruchhagen 2005, Scheffler 2005, Schigl 2014a, Bredemann 2015b, 2016).

Marianne Hege (1991) weist erstmalig im supervisorischen Diskurs<sup>156</sup> auf diese Notwendigkeit hin, indem sie schreibt, dass die Geschlechterthematik nicht ausschließlich aufseiten der Ratsuchenden zu verorten und zu reflektieren ist, wie z. B. im Hinblick auf die inhaltliche Bearbeitung von Konflikten zwischen männlichen und weiblichen Mitarbeitenden oder die Veränderungen männlicher und weiblicher Geschlechterrollen, die in enger Verknüpfung mit der Berufsrolle zu verstehen sind. Hege öffnet an dieser Stelle vielmehr explizit den Blick auf die beratende Person. Auch Supervisor\*innen haben sich, Heges Aussagen folgend, zu fragen, inwieweit ihre eigenen geschlechtsspezifischen Prägungen Einfluss auf die Art und Qualität der Supervision nehmen (vgl. Hege 1991: 2).

Mittels der Beiträge aus dem Datenkorpus wird eine weiterhin unzureichende Reflexion des professionellen supervisorischen Berater\*innenhabitus belegt. Gestützt wird dieser Beleg durch die Äußerungen der Interviewpartner\*innen (vgl. u. a. Möller 2017: Z. 75–93, Klinkhammer 2017: 10–23, Enke 2018: 57–62).

### *Zur Reflexion des Berater\*innenhabitus hinsichtlich der habituellen Dimension Weltanschauung/Religion*

Der Einfluss religiöser Werthaltungen in Verbindung mit deren Entwürfen von Geschlecht auf ratsuchende und beratende Personen wird vereinzelt im Rahmen der Publikationen thematisiert. Barbara Gissrau (1992) beschreibt in einem Aufsatz die Gründung eines Frauen-Kultur-Projektes, mit dem selbst gesetzten Ziel, christlich-patriarchale Wertgefüge zu hinterfragen, die „Grundpfeiler des Patriarchats“ (Gissrau 1992: 149) bilden.<sup>157</sup>

Erwin Honer (1999) veröffentlicht einen Aufsatz, in dem er, ausgehend von spezifischen Burnout-Phänomenen bei katholischen Pfarrern, deren Ursachen analysiert. Honer beschreibt die spezifische berufliche Sozialisation von Pfarrern

---

156 Im Forschungsstand weisen Erger und Molling (1991) in derselben zeitlichen Epoche auf die Notwendigkeit der Reflexion des Berater\*innenhabitus hin.

157 In der Fachzeitschrift „Wege zum Menschen“, die keinen expliziten Einbezug in den Datenkorpus der vorliegenden Arbeit gefunden hat, wurden neben einem Beitrag von Elisabeth Rohr (1999b) zwei weitere Aufsätze gefunden, die sich mit geschlechterspezifischen Aspekten befassen. Beatrice Calmbach und Udo Rauchfleisch (1999) schreiben über negative Bilder und lebensfeindliche Einstellungen gegenüber homosexuellen und bisexuellen Menschen im Kontext sozialer Arbeit. Christiane Burbach (1999) schreibt zu typischen Problemen von Frauen in kirchlichen Leitungspositionen.

sowie deren Arbeitsauftrag und zeigt die sich daraus ergebenden besonderen Frage- und Problemstellungen auf. Aus dem Beitrag lassen sich spezifische habituelle Dispositionen römisch-katholisch (beruflich) sozialisierter Kirchenmänner erkennen und damit einhergehende Dynamiken der „pastoralen Macht“ (Foucault [1984] 1989c)<sup>158</sup>.

Honer greift in seinem Aufsatz Themen auf, die in der katholischen Kirche mit einem Tabu belegt sind: Mögliches Scheitern am Arbeitsauftrag, das Zölibat und die Bewertung von und der Umgang mit Sinnlichkeit, Erotik sowie Lust und Begehren. Zudem thematisiert er den Umgang mit Aggressionen und Gefühlen der Scham und Schuld aufseiten von Priestern. Der Autor sieht ausschließlich Supervisoren mit einer römisch-katholischen beruflichen Sozialisation als geeignet an für eine adäquate supervisorische Unterstützung für die Personengruppe der Priester. Dem Supervisor sollten „die normativen Ansprüche und moralischen Imperative wie auch viele ungeschriebene Gepflogenheiten und Tabus existentiell bekannt [sein]“ (ebd.: 139). Honer führt im Weiteren kirchliche Vorbehalte und innere Widerstände und Ängste auf priesterlicher Seiten gegenüber Supervision an (vgl. ebd.: 136). Er geht auf eine erlebte Umkehr des Machtverhältnisses innerhalb der supervisorischen Arbeitsbeziehung ein, indem der Supervisor von dem Pfarrer als ihm übergeordnet erlebt werden könne, widersprechend „seiner gewohnten Position stets ‚in possessione‘ [zu] agieren“ (ebd.). Hiermit thematisiert der Autor mögliche Formen der Wahrnehmung, des Denkens und Handelns von Priestern und deren Umgang mit institutionalisierter Macht und Abhängigkeit:

„Gerade der Priesterberuf, der sich mit dem ‚tremendum et fascinatum‘ beschäftigt, verspricht die Möglichkeit, das Geheimnisvolle, das Mysterium, offenbar zu machen, das Verborgene zu erkennen und andere Menschen aus dieser exponierten Position zu durchschauen, ohne dass man sich selber offenbaren müsste, sondern in seiner Rolle als Amtsperson respektiert werde.“ (ebd.: 140)

An dieser Stelle werden neben einer voyeuristischen Dynamik die Vorstellung erkennbar, über andere Macht zu haben, selbst unfehlbar zu sein. Eine Verbindung zu Foucaults (1989b) Arbeiten kann gezogen werden, in denen dieser u. a. aufzeigt, wie die abendländische Kultur und insbesondere das Christentum den Sex durch Beichte, Geständnis und Kontrolle *gezähmt* haben.

---

158 Die Kritik der „pastoralen Macht“ (Foucault [1984] 1989c) stellt seit Ende der 1990er Jahre eine, wie Hermann Steinkamp es benennt, „Provokation“ (Steinkamp 1999) für die Kirche dar, sich mit dem Thema eigener, latenter und subtiler Machtformen auseinanderzusetzen. Steinkamp nahm die Provokation ernst und lieferte nach Eugen Drewermanns (1990) Veröffentlichung „Kleriker. Psychogramm eines Ideals“, in der Drewermann eine Psychoanalyse des Priester- und Ordensstandes vornahm, einen zentralen Beitrag zur innerkirchlichen Ideologiekritik.

Honer (1999) benennt in diesem thematischen Zusammenhang zugleich professionssoziologische Schließungsmechanismen. Supervision sei

„mit dem Verdacht belastet, dass sie, ähnlich wie die Psychologie oder Psychotherapie, Raum gewinnen möchte in einem Feld, das bislang unbestrittene Domäne der Theologie und der Seelsorge war. Dadurch, dass der supervisorische Bearbeitungsvorgang nicht auf der kognitiv-rationalen Ebene stehen bleibt, sondern vor allem das emotionale Potential berührt und bearbeitet, das im Werdegang eines Pfarrers oft unterentwickelt blieb und nicht bewusst ins Persönlichkeitsprofil integriert zu sein scheint, wird befürchtet, dass Supervision ein latentes Potential von Scham und Beschämung in sich birgt.“ (Honer 1999: 136)

Im Hinblick auf eine säkularisierende Gesellschaft läge die Sorge nahe, dass Supervision und psychotherapeutische Hilfen Konkurrenz zu kirchlichen Beratungsangeboten bilden könnten, Menschen eher den Psychotherapeuten, denn den Priester aufsuchten. Als weiteres Hemmnis benennt Honer, dass die organisierte Kirche keinen kontrollierenden Einfluss auf die Supervision nehmen könne (vgl. ebd.: 137).

Barbara Baumann (2005) schreibt im Jahr 2005 über die Relevanz und Wirkungsmacht bewusster und unbewusster Wirkungsgeschichten biblischer und kirchlicher Vorstellungen der Geschlechter. Sie betont die Notwendigkeit der bewussten Auseinandersetzung mit diesen Bildern und Wirkungsgeschichten sowohl seitens der Supervisand\*innen als auch seitens der Supervisor\*innen (vgl. Baumann 2005: 30 f.). Ausgehend von der Annahme, dass das abendländisch-christliche Wertesystem zur westlichen Kultur gehört und dazugehörige Symbolik, Figuren, Sprichwörter und Redensarten aus biblischen Texten lebendiger Teil der Sprache darstellen, sensibilisiert Baumann in ihrem Beitrag für die unbewusste Wirkung biblischer Geschichten in heutigen Praxen. Auch in unserer Gesellschaft gingen Geschlechterrollen auf religiöse Bilder, Vorschriften und Vorstellungen zurück. Diese Tatsache werde tabuisiert, gelte als überwunden, obschon „die Problematik der Geschlechterfrage im kirchlichen Kontext [...] vielen bewusst [ist]“ (ebd.: 30). Die Autorin weist damit auf den Widerspruch zwischen den im Rahmen der feministischen Theologie gewonnenen Erkenntnissen hinsichtlich geschlechterdiskriminierender Aspekte in der Kirche und der bis dato zu beobachtenden Abwehrhaltung und geringen Resonanz in der Kirche hin.

Baumann schreibt, dass es sich bei dem von ihr behandelten Thema um ein Randthema sowohl im Bereich der Geschlechterforschung und -debatte als auch im Bereich der Supervision handelt. Sie verifiziert, dass durch die Marginalisierung des Diskurses dessen „scheinbare Bedeutungslosigkeit“ (ebd.: 31) manifestiert wird.

Randständig wird das Thema Religion und Supervision in einem weiteren Beitrag aufgegriffen. Andrea Lehner-Hartmann (1998) führt in ihrem bereits an vorausgegangener Stelle als Schlüsseltext diskutierten Aufsatz auf praxeologischer Ebene den Fall einer supervisionssuchenden Ordensfrau an. Die Notwendigkeit des Einbezugs der Dimension Gender für die Supervision wird hierdurch unterstrichen (Lehner-Hartmann 1998: 23 f.). Hans Duesberg (2017) verfasst in der Fachzeitschrift „Transformationen“ ein Plädoyer für eine geschlechtsrollenspezifische Seelsorge. Er fokussiert dabei auf pastorale Mitarbeitende, die sich gegen eine zölibatäre Lebensform entschieden haben.

Weitere Beiträge, die die Dimension der Weltanschauung/Religion in Verbindung mit der Geschlechterperspektive mit einbeziehen, konnten nicht eruiert werden. Die damit als unzureichend belegte Thematisierung der Dimension Weltanschauung/Religion in dem Diskurs um Supervision und Gender erschwert die Auseinandersetzung mit der angebrachten Beratungskritik hinsichtlich der Gefahr der Ausübung pastoraler Macht im supervisorischen Diskurs (vgl. Steinkamp 1999, Bröckling 2017).

Im Problemaufriss wurde der Einfluss der Kirche auf die Entwicklung der Supervision, deren Institutionalisierung sowie deren Weiterbildungsangebot und auf die Felder, in denen Supervision insbesondere in den 1960er/1970er Jahren mehrheitlich durchgeführt wurde, diskutiert. Eine kritische Reflexion des religiös geprägten Berater\*innenhabitus erscheint umso erforderlicher auch im Hinblick darauf, dass eine Vielzahl an Supervisor\*innen in ihrer Erstausbildung einen theologischen Beruf erlernt haben (vgl. DGSv Homepage zur „Mitgliederbefragung 2020“, Stand 06/2021: 6 f.). Zudem befindet sich ungefähr ein Fünftel der Weiterbildungsinstitute unter kirchlicher Trägerschaft (vgl. DGSv Homepage, Stand 02/2022, s. Kapitel 1.3.2).

### *Zur Reflexion des Berater\*innenhabitus hinsichtlich habitueller Aspekte während und nach der Wiedervereinigung Deutschlands*

Auch kulturelle Prägungen der beratenden Person bilden eine Lücke im Diskurs um Supervision und Gender. Insbesondere mit Blick auf die Supervision in den neuen Bundesländern nach der Wiedervereinigung ist eine Auslassung hinsichtlich des Einbezugs der Geschlechterperspektive zu konstatieren. Ein Ergebnis der Analyse ist, dass nach der Wiedervereinigung Deutschlands, als ein bedeutendes Ereignis in der Entwicklungsgeschichte der Supervision und der DGSv (s. u. a. Weigand 1989, 2014, Belardi 1998, Pühl 2011), verbindende und trennende Aspekte unter den Bürger\*innen/Arbeitnehmer\*innen und Supervisor\*innen hinsichtlich kultureller und geschlechtsspezifischer Aspekte nur vereinzelt in den Beiträgen des Datenkorpus thematisiert werden (Kelle 2001, Lehner 1999).

Die Dimension Kultur, hier mit Blick auf die deutsch-deutsche Kultur vor und während des Prozesses der Wiedervereinigung, wird von Margitta Kelle

(2001) thematisch berücksichtigt.<sup>159</sup> In ihrem Aufsatz fokussiert die Autorin auf das Phänomen der *Nicht-Passung* habitueller Dispositionen, die im Prozess individueller und beruflicher Vergesellschaftung in dem sozialistischen System der DDR von den sozialen Akteuren inkorporiert wurden, und die sich nach dem Zusammenbruch des Staates in vielen Arbeitsbereichen, insbesondere im Bereich der Sozialen Arbeit, Erziehung und Bildung als dysfunktional erwiesen haben. Am Beispiel von Kindertagesstättenleiterinnen beschreibt Kelle die Anforderungen an die Rollenträgerinnen, die sich in signifikanter Weise in beiden Systemen – DDR und Bundesrepublik – unterscheiden. Die Autorin verdeutlicht, dass es hinsichtlich der beruflichen Haltung und Praxis einer habituellen Transformation seitens der Akteurinnen aus der ehemaligen DDR bedarf, den es durch Supervision zu unterstützen gilt.<sup>160</sup>

Unterschiede in den Lebens- und Arbeitspraxen sowie in den strukturellen Möglichkeiten und Begrenzungen für Männer und Frauen in dem jeweiligen gesellschaftlichen und politischen System vor und während des Prozesses der Wiedervereinigung Deutschlands, die nun einer Transformation mit dem politischen Ziel einer sukzessiven Angleichung unterlagen, werden im Rahmen der Beiträge im Datenkorpus lediglich von Erich Lehner (1999) thematisch aufgegriffen. Lehner arbeitet in seinem Aufsatz „Männliche Existenz im Spannungsfeld von Familie und Beruf“ den Einfluss männlichen geschlechtsspezifischen Denkens, Fühlens und Handelns auf die Organisation von Arbeit und auf die Beziehungen der Beschäftigten am Arbeitsplatz heraus. Er führt die Entwicklungen am Arbeitsmarkt in den neuen Bundesländern nach der Wiedervereinigung als ein

---

159 In ihrem Beitrag in der Fachzeitschrift „Forum Supervision“ schlägt Elisabeth Rohr (2019) eine Konzeption für eine kultursensible Supervision und Beratung vor. Eine interkulturell orientierte Supervision versteht sie als eine stets transkulturelle und kultursensible Supervision, die nicht die Perspektive ausschließlich auf das Fremde richtet, sondern auch auf das, was fremd in uns selbst ist. Das Wahrnehmen und die selbstkritische Reflexion von Diversität, von ethnozentrischen Vorurteilen, von Hierarchie- und Machtunterschieden sowie von historisch und kulturell bedingten Übertragungen benennt sie als Grundvoraussetzung und Grundlage für eine kultursensible bzw. interkulturelle Supervision und Beratung (vgl. Rohr 2019: 26).

160 Außerhalb des Datenkorpus dieser Arbeit wurde ein Aufsatz gefunden, der eine vergleichbare thematische Richtung wie der Aufsatz von Kelle behandelt. Vor dem Hintergrund der durch die Wiedervereinigung Deutschlands erfolgenden strukturellen Veränderungen, eines damit verbundenen Professionalisierungsdrucks und einer möglichen Schamabwehr beschreibt Gertraude Wetzel (1996) anhand von ihr geleiteten Supervisionsprozessen mit zwei Erzieherteams aus einem Kinderheim in der ehemaligen DDR Beziehungsblockaden, Beziehungsverlust und -abbruch. Diese Dynamik greift sie thematisch einerseits zwischen den Erzieher\*innen und den im Heim lebenden Kindern und andererseits zwischen den Supervisand\*innen und ihr als Supervisorin auf. Die von den Erzieher\*innen im Rahmen persönlicher und beruflicher Sozialisation verinnerlichteten Werte und Normen, wie die Kollektiverziehung und die darauf aufbauende Praxis, mussten die Mitarbeitenden überwinden und zu einer am Individuum orientierten Erziehung gelangen. Damit einher gingen „Identitätsverlust und Abwertung der alten DDR-Erzieher-Identität“ (Wetzel 1996: 203), existenzielle Ängste und Schamabwehr (vgl. ebd.).

Beispiel an, um zu illustrieren, in welcher effektiven Weise männliche Hegemonie in Form männerbündischer Strukturen auf dem Arbeitsmarkt funktioniert und zu einer Exklusion von Frauen aus der Erwerbsarbeit führt:

„Waren in den Zeiten der DDR Frauen ein fester Bestandteil der Arbeitswelt, so ist seit der Wende ein Transformationsprozess zu den bekannten von Männern dominierten Mustern am Arbeitsplatz zu beobachten. Im Konkreten verlaufen die Entwicklungsprozesse so, dass auch frauentypische Branchen Mischbranchen werden, dass Mischbranchen zunehmend männerdominiert werden und traditionelle Männerbranchen sich noch stärker gegen Frauen abschließen [...].“ (Lehner 1999: 113)

Zu diesen vorhersehbaren und sich schnell abzeichnenden Prozessen, die direkten Einfluss auf die Erwerbs- und Karrieremöglichkeiten von Frauen und Männern nahmen, konnten keine weiteren Fachpublikationen im supervisorischen Diskurs gefunden werden. Die sich verändernden Lebens- und Arbeitsverhältnisse ehemaliger DDR-Bürger\*innen im Zuge der Wende, (berufs-)biografische Unterschiede insbesondere unter den Frauen (Stichwort: Mutterschaft und Berufstätigkeit von Frauen in der DDR versus die Dominanz des Familienernährer-Hausfrau-Modells in der Bundesrepublik)<sup>161</sup> scheinen genderperspektivisch wenig Berücksichtigung im Diskurs der supervisorischen Szene gefunden zu haben. So bleibt auch ungesichert, inwieweit die staatliche Gleichstellungsideologie der DDR, die auf die Realitäten des Arbeitsmarktes der Bundesrepublik trafen, diskursiven Raum fand.

Ulrike Galanders Antwort auf die Frage (schriftliche Anfrage 2018), ob und inwiefern die Geschlechterperspektive Ende der 1980er/Anfang der 1990er Jahre im historischen Kontext der Wiedervereinigung im innerverbandlichen Diskurs

---

161 In der DDR waren staatlich strukturelle Maßnahmen getroffen worden, sodass auch Frauen erwerbstätig sein konnten. Dadurch, dass Frauen in der Mehrzahl in der DDR berufstätig waren, waren sie finanziell unabhängiger und konnten mit einer eigenen Rente rechnen. Festzustellen ist, dass auch in der DDR eine Arbeitsmarktsegregation vorlag, und das Einkommen der Frauen bei gleicher Qualifikation und beruflicher Tätigkeit unter dem der Männer lag (vgl. Winkler 1990: 55 ff.). Vereinbarkeitsprobleme und Interrollenkonflikte waren gegeben, da die Hauptlast der Haus- und Care-Arbeit trotz Erwerbstätigkeit bei den Frauen lag (vgl. ebd.: 128 ff.). In dem persönlichen Lebensbereich vollzog sich im Zuge des Prozesses der Wiedervereinigung zudem eine Verschlechterung des Selbstbestimmungsrechtes der Frauen aus der ehemaligen DDR. Bedeutete das Abtreibungsrecht für die Frauen in der Bundesrepublik (erst) im Jahr 1992 eine Verbesserung ihrer Lage, war es eine massive Einschränkung bzw. ein Eingriff in das Recht auf körperliche Selbstbestimmung für Frauen aus der ehemaligen DDR (vgl. Feree 2019: 197). Dass insbesondere die zuletzt Genannten Verliererinnen der Wende waren, belegen die Ergebnisse der statistischen Erhebung „Frauenreport ‘90“ (Winkler 1990), in der die soziale Situation von Frauen in der DDR untersucht wird. Verwiesen wird an dieser Stelle auf das Buch „Feminismen“ von Myra Marx Ferree (2019). Darin zeichnet die Autorin die Entwicklung der deutschen Frauenbewegung seit Mitte des 19. Jahrhunderts im globalen Kontext nach und widmet eines von acht Kapiteln in ihrem Buch dem Umbruch in Deutschland vor 30 Jahren.



thematisch aufgegriffen wurde, unterstützt diese Annahme. Galander wurde im Jahr 2000 als erste ehemalige DDR-Bürgerin zum Mitglied im Vorstand der DGsv gewählt. Ihrer Einschätzung nach haben die Genderaspekte zu der Zeit eine kaum wahrnehmbare Rolle gespielt.<sup>162</sup>

*Zur Reflexion des Berater\*innenhabitus hinsichtlich habituellder Dimensionen wie Ethnie, Alter, soziale Herkunft, Kultur, Gesundheit bzw. Krankheit und Behinderung*

Der Berater\*innenhabitus wird im Rahmen der Publikationen hinsichtlich habituellder Dimensionen wie Ethnie, Alter, soziale Herkunft, Alter, sexuelle Orientierung und Gesundheit bzw. Krankheit und Behinderung kaum hinterfragt (s. dazu Kapitel 4.3.3).

#### 4.1.5 Fazit

Untersucht wurde das Verhältnis von Verbandspolitik und Diskurs. Im ersten Schritt wurde ein historischer Zusammenhang dargestellt. Dargelegt wurde, dass es in der Supervision einen Referenzrahmen der Mündigkeit gab, der die Verbandspolitik eine Zeit lang bestimmt hat. Hier lagen die verbandspolitischen Ziele in der Professionalisierung. Historisch wurde nachgezeichnet, dass sich die Politik der DGsv im weiteren zeitlichen Verlauf von dem Projekt einer Professionalisierung, die Geschlechterdemokratie als Teil der Wohlfahrtsentwicklung sieht, hin zu einem Geschäftsmodell (Marke Supervision, Coaching) entwickelt hat. Entsprechend haben sich die Akzente des Geschlechterdiskurses in der Supervision von einem Diskurs der Mündigkeit hin zur Frage der Karriere entwickelt. Eine zweite Diskurslinie wird hierbei erkennbar, die nachfolgend dargelegt wird (Kapitel 4.2).

---

162 Die Fachzeitschrift „Forum Supervision“ nimmt in einer Ausgabe im Jahr 2011 die „Gelebte Geschichte der Supervision“ als Themenschwerpunkt in den Blick. Die Redaktion schrieb die Vertreter\*innen der Supervision an, die anlässlich des 20-jährigen Jubiläums der DGsv in Berlin geehrt wurden. So hat auch Galander (2011) einen Antwortbrief zu der Frage ihrer Sichtweise auf die Entwicklung der Supervision verfasst. Galander fokussiert in ihrem Beitrag auf die Entwicklungen im berufspolitischen Feld der Supervision seit der Gründung der DGsv und der Wiedervereinigung Deutschlands. Sie schreibt, dass sie sich als Repräsentantin versteht, die symbolhaft für die Entwicklung, Integration und Eigenständigkeit der Supervisor\*innen und der Profession Supervision im Osten im Prozess der Vereinigung steht. Sie benennt eine kulturelle Annäherung als eine sich weiterhin auch für die Supervision und die supervisorisch Tätigen stellende Herausforderung. Eine kritische Reflexion kultureller Erfahrungen und Prägungen unter Berücksichtigung der realen gesellschaftlichen Verhältnisse und den damit verbundenen Möglichkeiten und Ressourcen der sozialen Akteure im Feld sieht sie als dafür erforderlich an (vgl. Galander 2011: 29).

Mittels der Rekonstruktion eines Ereignisses – den Implementierungsversuchen von GM in die DGSv und die Supervision um die Jahrtausendwende – wurde nachgezeichnet, wie der Geschlechterdiskurs innerverbandlich geführt wurde. Mittels der Beiträge im Datenkorpus, der Veröffentlichungen in der Verbandszeitschrift und der Protokolle der DGSv-Mitgliederversammlungen wird erkennbar, dass die Genderthematik in einem gewissen Zeitraum innerverbandlich explizit aufgegriffen wurde bevor sie erneut von anderen Diskursen in der Hintergrund gedrängt wurde. Mit den Theorien von Pierre Bourdieu konnte begründet werden, warum und mit welchen Rechtfertigungen die Auseinandersetzung mit dem Thema der Geschlechterdemokratie im weiteren zeitlichen Prozessverlauf vermieden und umgangen wurde.

Im Rahmen der Analyse wird ein spezifischer Ausblendungs- und Verdeckungszusammenhang erkennbar, der letztlich zu einer Aufrechterhaltung des patriarchalen Wissenssystems (Kapitel 1.3.3) in der Supervision führt. Die gleichzeitige Aufrechterhaltung eines patriarchalen Wissenssystems zu der empirischen Feminisierung (Kapitel 1.3.1) in der Supervision wird als Grundparadoxon belegt.

Ein zentrales Ergebnis der Analyse ist, dass im Gesamtzusammenhang ein wertvoller, umfangreicher und differenzierter Geschlechterdiskurs in der Supervision rezipiert wird. Es wird erkennbar, dass es nicht an der Qualität des Diskurses liegt, dass dieser wenig rezipiert wird. Vielmehr werden strukturelle, im Milieu der Supervision liegende Barrieren ersichtlich, die eine Rezeption des akademischen und politischen Geschlechterdiskurses in der Supervision und in der DGSv verhindern. Die bereits im Problemaufriss benannte Verwurzelung der Supervision in der Kirche spielt hierbei eine Rolle.

Zwischen Genderdiskurs und Verbandspolitik der DGSv lässt sich mittels der Beiträge des Datenkorpus ein dialektisch spannungsreiches Verhältnis erkennen. Das Fremde, Neue und die Provokation des Geschlechterdiskurses liegt darin, dass die Milieus, die im Problemaufriss beschrieben werden, die Geschlechterverhältnisse als natürliche und letztlich göttliche Ordnung sehen, nicht als soziale und gesellschaftliche Institution/Konstruktion.

Als dialektisches Verhältnis lässt sich mittels der Analyse feststellen: Die wiederholte Aufforderung von einer Gruppe an Verbandsmitgliedern, Gleichstellung und Geschlechterdemokratie in der DGSv und in der Supervision zu berücksichtigen. Dabei ist zu beachten, dass die Mehrzahl der Autorinnen und Autoren, die den Geschlechterdiskurs in die Supervision (ein-)geführt haben, dem akademischen, nicht dem kirchlichen oder sozialpädagogischen Milieu angehören. Sie tragen als Intellektuelle im Sinne einer Avantgarde einen Diskurs an den Verband heran, der vom Verband rezipiert, transformiert oder verworfen wird.

Die Forderung einer Berücksichtigung der Geschlechterthematik in der Supervision trifft auf einen Verband, der vorgibt, diese Forderung grundsätzlich gerne umsetzen zu wollen, allerdings nur bedingt: ohne die eigentlich geforderten Inhalte *Gleichstellung* und *Geschlechterdemokratie*. Diese Haltung des Verbandes

erinnert an Ulrich Becks Begriff „einer gewissen Schlitzohrigkeit“ (Beck 1986: 170). In seiner Zeitdiagnose „Risikogesellschaft“ beschreibt Beck, dass Männer „eine *Rethorik der Gleichheit* eingeübt [haben], ohne ihren Worten Taten folgen zu lassen“ (ebd.: 162, Herv. im Original). „Die harmonische Männersicht der Geschlechterordnung [ist] einer *verbalen Aufgeschlossenheit bei weitgehender Verhaltensstarre* der Männer gewichen“ (ebd.: 169, Herv. im Original). „Mit einer gewissen Schlitzohrigkeit wird bei verbaler Beweglichkeit auf den alten Zuständigkeiten beharrt“ (ebd.: 170).

Geschlechtergerechtigkeit scheint von der DGSv normativ verstanden worden zu sein, nicht als berufsethische Herausforderung. Wird Supervision als Instrument der Umsetzung politischer Reformen in Institutionen verstanden, wie oben für ihre Anfänge in der Bundesrepublik in den 1960er/1970er Jahren beschrieben, hätte sie einen gesellschaftlichen Auftrag. Sie würde sich entsprechend auch um die Umsetzung von Staatszielen wie das GM bemühen und wäre weniger marktbezogen. Als ein zentrales Ergebnis aus der ersten Diskurslinie ergibt sich das Erfordernis der Verwissenschaftlichung. Ohne eine wissenschaftliche Reflexion können die Denkweisen des Milieus der Supervision, der Berater\*innenhabitus, die Dynamik des Feldes Supervision unreflektiert weitergegeben werden. Entsprechend kann eine Stagnation der Professionalisierung angenommen werden.

#### **4.2 Diskurslinie 2: Supervision als ein funktionales Instrument zur Anpassung an berufliche und betriebliche Modernisierungsanforderungen**

Bereits im Forschungsstand wird deutlich, dass die Frage der Beratung von Führungskräften bereits früh im supervisorischen Fachdiskurs eine ausgeprägte und gut sichtbare Frage ist. Die Beiträge im Datenkorpus greifen die Thematik der Supervision und des Coachings von Führungskräften erneut auf, hier mit Blick auf weibliche (Nachwuchs-)Führungskräfte.

Tritt Supervision in der ersten Diskurslinie *Gerechtigkeit, sozialer Wandel und Chancengleichheit im Beruf* normativer auf im Sinne der Unterstützung einer rechtsstaatlichen Demokratie und hat den Anspruch, gesellschaftlich verändernd und nicht anpassend zu wirken, hat Supervision in diesem Zusammenhang weder einen emanzipatorischen noch demokratischen Anspruch. Sie ist unter das Dach einer zweiten Diskurslinie modernisierungstheoretisch zu begründen: als Anpassung an gesellschaftliche Veränderungsprozesse. Damit ist sie anschlussfähig an das Coaching. Im Kontext des gesellschaftlichen Strukturwandels, der Transformation der Arbeitswelt, der Pluralisierung von Lebensformen und der sozialen Beschleunigung (s. Kapitel 4.1.2) wird sie funktional und avanciert zu einem Instrument des neoliberalen Projektes, und zwar auch in der Sozialen Arbeit.

Durch die Beiträge im Datenkorpus wird belegt, dass Supervision die Anpassung an berufliche und betriebliche Modernisierungsanforderungen mit dem Fokus auf die Frauenrolle vollzieht. Um Geschlecht im Prozess der gesellschaftlichen Modernisierung zu reflektieren, knüpft die Supervision an Wissenssysteme wie die Rollentheorie und die Psychoanalyse an. Ende der 1990er Jahre werden von einer Gruppe von Stimmen in der Diskurslinie zudem handlungsorientierte Ansätze aus der Arbeits- und Organisationspsychologie und der Managementlehre rezipiert.

Wie tragend ist die Frage des Neoliberalismus, des Coachings, der Karriere und der Individualisierung in der Supervision? Ein Ergebnis der Analyse des Datenkorpus ist, dass dieser Diskurs ein wirkungsmächtiger (auch) in der Supervision ist. Wie bereits in der Darlegung der ersten Diskurslinie erkennbar wurde, passt der modernisierungstheoretische Diskurs in die Zeit und spiegelt sich in den Entwicklungslinien und Konjunkturen der Supervision und in der Verbandspolitik der DGsv wider. Gleichwohl gibt es andere Stimmen in dem Diskurs, die für eine ethische und anerkennungstheoretische Fundierung der Supervision plädieren.<sup>163</sup>

Im Folgenden wird zuerst das Phänomen der Fokussierung einer Vielzahl an Beiträgen im Datenkorpus auf die Frauenrolle im Kontext von beruflichen und betrieblichen Modernisierungsanforderungen diskutiert. Es wird die Frage beantwortet, wieso Frauen zu Supervisorinnen werden, die Supervisorinnen mit Genderkompetenz suchen. In dieser Diskurslinie sind auch vereinzelt Stimmen wahrzunehmen, die für eine geschlechtersensible Supervision und ein geschlechtersensibles Coaching für Männer plädieren. Im Rahmen der Darstellung der Diskurslinie 1 (Kapitel 4.1.2) wurden bereits die gesellschaftspolitischen Entwicklungen in der Bundesrepublik seit den 1980er/Anfang der 1990er Jahre als ein Bezugsrahmen in die Betrachtung miteinbezogen, um zu belegen, dass Supervision zu einem funktionalen Instrument der Anpassung an berufliche und betriebliche Modernisierungsanforderungen geworden ist. An dieser Stelle sollen weitere gesellschaftspolitische Entwicklungen, die insbesondere zu einem Bedarf an arbeitsbezogener Beratung für Frauen führten, dargestellt werden.

Dabei spielen die Frauenförderung, die Frauenquote und die Repräsentation der bürgerlichen Frauen in den Führungsetagen für die Gruppe der weiblichen (Nachwuchs-)Führungskräfte eine Rolle. Bei dieser Gruppe handelt es sich um eine modernisierungstheoretisch begründete Gruppe, die der Unterstützung ihrer Karriere bedarf. Es geht um die Förderung von Frauen im Wertschöpfungsprozess durch Beratung. Die Arbeit mit dieser Gruppe, meist Einzel- und Grup-

---

163 Die Beiträge von Katharina Gröning (2014b) und Manuela Kleine (2014), die auf das Erfordernis einer ethischen und anerkennungstheoretischen Fundierung der Supervision hinweisen, wurden im Rahmen dieses Forschungsprozesses der ersten Diskurslinie zugeordnet und finden deshalb in der zweiten Diskurslinie keine erneute Erwähnung.

pensupervision, zeichnet sich durch ein Paradoxon aus, denn zum Feldzugang gehört eine ausgeprägte Bereitschaft zur Individualisierung, Konkurrenz und Leistung. Diese Frauen sind zwar durch die rechtsstaatliche Geschlechterpolitik in ihre beruflichen Positionen gekommen. Sie müssen sich jedoch zugleich von den kollektivistischen Konzepten abgrenzen. Sie unterliegen, gleich ob in der Wissenschaft, in der Wirtschaft oder in anderen Bereichen der „rechten Hand des Staates“<sup>164</sup> (Bourdieu 1997: 89), starker Vereinzelung.

Aus der Analyse der Beiträge im Datenkorpus aber auch des Forschungsstands ergibt sich die These, dass sich Supervision an der sozialen Gruppe der Führungskräfte orientiert, d. h. die These der Präention bzw. des Präentionsdrucks. Diese Gruppe scheint auf die Supervision als Institution eine große Faszination auszuüben. Sie ist anschlussfähiger an den Habitus innerhalb der Gruppe der Supervisor\*innen, die sich als Unternehmer\*innen, nicht mehr als Professio-

---

164 Bourdieu (1997) unterscheidet eine linke von einer rechten Hand des Staates. Als linke Hand des Staates bezeichnet er „die Gesamtheit der Bediensteten der sogenannten kostenverursachenden Ministerien, die innerhalb des Staates aus den gesellschaftlichen Auseinandersetzungen der Vergangenheit hervorgegangen sind“ (Bourdieu 1997: 89). Zu ihnen gehören Familienhelfer\*innen, Erzieher\*innen, Lehrer\*innen und Beamt\*innen im mittleren Dienst, die in Opposition zum Staat der rechten Hand stehen. Zur rechten Hand des Staates zählt Bourdieu „Absolventen der Kaderschulen im Finanzministerium, in den öffentlichen oder privaten Banken und den ministeriellen Kabinetten“ (ebd.). Bourdieu beschreibt, dass Vertreter\*innen und Institutionen der rechten Hand des Staates an der Privatisierung gesellschaftlicher Risiken, am Abbau der öffentlichen Maßnahmen und der Aufhebung der Errungenschaften des Sozialstaates mitgewirkt haben. Unterstützt und beschleunigt sei dieser Prozess insbesondere durch die Prägung des öffentlichen Diskurses mittels Ermutigung zur Durchsetzung von Privatinteressen und Lobreden auf die Privatunternehmen. Der Staat habe sich aus einer Anzahl von Bereichen des gesellschaftlichen Lebens, die zuvor ihm oblagen und für die er verantwortlich war, zurückgezogen, wie den öffentlichen Krankenhäusern, dem öffentlichen Wohnungsbau, den öffentlichen Schulen etc. (vgl. ebd.: 90).

Bezogen auf Deutschland analysiert Christoph Butterwegge (2006) die Umwandlung des deutschen Sozialstaates und kritisiert die rückläufigen Sozialleistungen. Deutschland werde zu einem „Fürsorge-, Almosen- und Suppenküchenstaat“ (vgl. Butterwegge 2006). Dieser erhalte nicht mehr den Lebensstandard seiner Bürger\*innen, sondern sichert lediglich deren existenzielle Basisversorgung. „Ergänzend stellt der postmoderne Fürsorgestaat als ‚Grundsicherung‘ bezeichnete Minimalleistungen bereit, die Menschen vor dem Verhungern und Erfrieren bewahren, sie jedoch der Privatwohlthätigkeit überantworten. Folgerichtig haben karitatives Engagement, ehrenamtliche Tätigkeiten im Sozial- und Gesundheitsbereich, persönliche Spendenfreudigkeit und die Gründung gemeinnütziger Stiftungen (wieder) Hochkonjunktur.“ (ebd.: 336)

Die Prekarisierung weiterer Bevölkerungsteile in Deutschland lässt sich z. B. mit dem Armutsbericht des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes (Der Paritätische Gesamtverband 2020) belegen. Zu berücksichtigen gilt, dass Supervision (auch weiterhin) in Arbeitsfeldern durchgeführt wird, in denen Menschen Unterstützung angeboten wird, die im gesellschaftlichen Raum unterhalb der „Respektabilitätsgrenze“ (Vester et al. [1993] 2001) zu verorten sind. Zudem tragen Entwicklungen der Deprofessionalisierung und Prekarisierung in den Arbeitsfeldern der Sozialen Arbeit und des Gesundheitswesens dazu bei, dass sich auch Beschäftigte von einem sozialen Abstieg bedroht sehen können.

nen verstehen. Hier ist das Setting vor allem auf die Soziologie der Macht und die Aneignung der entsprechenden Strategien gerichtet. Mit der Theorie Luc Boltanskis (1990) zur Entstehung der Führungskräfte als soziale Gruppe wird nachfolgend ein weiterer Referenzrahmen für die Linie der Beratung von Führungskräften professionstheoretisch gesetzt: von der Deprofessionalisierung der sozialen Dienstleistungsarbeit über den Aufstieg der Führungskräfte bis hin zur Debatte um Coaching. Dieser Referenzrahmen korrespondiert mit dem bereits im Problemaufriss Thematisierten: Supervision als soziales Aufstiegsprojekt und die Zugehörigkeit zu den bildungsbürgerlichen Milieus, was an gegebener Stelle (Kapitel 1.3.2) bereits mit Bourdieus Theorien zum sozialen Raum und zum Habitus belegt wurde.

Im Anschluss daran werden grundlegende Aussagen aus den Beiträgen im Datenkorpus als Belege dafür angeführt, dass Supervision zu einem funktionalen Instrument geworden ist, es aber auch andere Stimmen in dem Diskurs gibt. Am Ende des Kapitels steht ein Fazit.

#### **4.2.1 Referenzrahmen 1: Frauenförderung und Frauenquote**

Die Frage, wieso Frauen Ende der 1980er Jahre/Anfang der 1990er Jahre zu Supervisorinnen werden und der Bedarf an arbeitsbezogener, geschlechtersensibler Beratung gestiegen ist – Supervisorinnen Supervisorinnen mit Genderkompetenz suchen – ist neben den bereits dargestellten Entwicklungen (gesellschaftlicher Strukturwandel, Veränderungen in der Arbeitswelt, Pluralisierung von Lebensformen, Wandel gendergebundener Berufssysteme, s. Kapitel 4.1.3), insbesondere auch mit der Frauenförderung und der Frauenquote zu begründen.

In der Folge der Bildungsreformen in den 1970er Jahren wurden in Verbindung mit der wirtschaftlichen Expansion und der Entwicklung der Bundesrepublik als eine der führenden Exportnationen Berufsausbildungen und Studiengänge für Mädchen und Frauen selbstverständlicher. Der Arbeitsmarkt öffnete sich zunächst konjunkturabhängig, danach strukturell.<sup>165</sup> Strukturen für Kinderbetreuung wurden in der Bundesrepublik dagegen nur langsam verbessert, wodurch ein geschlechtsspezifischer Arbeitsmarkt vor allem mit dem Merkmal der Teilzeitarbeit als typisch weibliche Erwerbsform institutionalisiert wurde.

Die rechtliche Lage der Frauen hatte sich durch den geschlechterdemokratischen Rahmen des Ehe- und Familienrechts im Jahr 1976 sowie durch die Recht-

---

165 Ulrich Beck arbeitet im Kontext der Enttraditionalisierung der industriegesellschaftlichen Lebensformen in Folge gesellschaftlicher Modernisierung heraus, dass durch die Bildungsexpansion „[D]ie Ungleichheit zwischen Männern und Frauen *ab jetzt unauslöschbar sichtbar* [ist]. Die gleiche Ausbildung der Frauen ist ihr lebendiger Maßstab.“ (Beck [1986] 2015: 129, Herv. im Original)



sprechung der Europäischen Union (s. Exkurs zu GM, Kapitel 4.1.3) verändert. Im Jahr 1994 trat das Zweite Gleichberechtigungsgesetz in Kraft. Darin ist unter anderem festgehalten, dass Stellenausschreibungen sich sowohl an Männer als auch an Frauen richten müssen. Das Gesetz verschärft außerdem das Verbot der Benachteiligung wegen des Geschlechts im Arbeitsleben, soll Beschäftigte vor sexueller Belästigung am Arbeitsplatz schützen und generell die Vereinbarkeit von Familie und Beruf fördern, insbesondere für Frauen.

Ende der 1970er/Anfang der 1980er Jahre hatte die Zweite Frauenbewegung in der Bundesrepublik ihren Höhepunkt erreicht und wirkte seitdem spürbar auf die Diskurse in Politik und Zivilgesellschaft ein. Inklusions- und Exklusionsphänomene im Hinblick auf berufliche Karrierechancen für Frauen wurden erforscht. Konzentrierte sich die wissenschaftliche Analyse bis Ende der 1980er Jahre auf Unterschiede unter *Frauen* und *Männern*, z. B. auf frauen- und männerspezifische Verhaltensweisen und Kommunikationsstile, richtete sie sich seit Anfang der 1990er Jahre auf die soziale Konstruktion von Geschlecht mittels eines *doing gender*. Auf der politischen Ebene führte dies zur Verabschiedung von Frauenförderprogrammen und zur Frauenquote. Ziel war eine Beseitigung von *Defiziten* durch eine Veränderung der Personalpolitik. Geschlechterpolitik in der Bundesrepublik war damit zu Beginn ihrer Institutionalisierung vorwiegend Frauenpolitik. Frauen wurden als *das zu Verändernde* begriffen (vgl. Schiersmann/Thiel 2002, Döge 2005). Autonome Frauen kritisierten bereits in den 1980er Jahren die Gleichstellungspolitik als „Verstaatlichung der Frauenfrage“ (Krautkrämer-Wagner 1989) und somit als verdächtig.

In den 1980er Jahren hatten Parteien wie „Die Grünen“ Forderungen der Frauenbewegung und Analysen der Geschlechterforschung mit in ihr Wahlprogramm aufgenommen. Im Jahr 1980 wurde die erste Gleichstellungsstelle in Hamburg eingerichtet. Frauen wurden in Parteien und Ämter, wie das Amt der Frauenbeauftragten, bestellt (vgl. Gröning 2015h: 21 f., s. Kapitel 4.3.2).<sup>166</sup>

Mit Blick auf den Datenkorpus ist festzustellen, dass Supervision sowohl dem Diskurs der Geschlechterforschung als auch – zumindest latent – dem der Geschlechterpolitik folgt.

---

166 Verwiesen wird an dieser Stelle auf Katharina Grönings (1993) Dissertationsschrift „Beratung in kommunalen Gleichstellungsstellen zwischen Fürsorglichkeit und Feminismus“, die in diese zeitliche Epoche fiel. Untersuchungsgegenstand der Forschungsarbeit sind Beratungsaufgaben, -ziele, -formen und -probleme in kommunalen Frauenbüros bzw. Gleichstellungsstellen. Beratungspraxen und -erfahrungen sowie deren Deutungen von Stelleninhaberinnen werden untersucht. Entwicklungstendenzen der Gleichstellungsstellen werden auf dieser Grundlage mitvollzogen und Elemente für ein eigenständiges Beratungskonzept für Frauen in diesem Kontext entwickelt (vgl. Gröning 1993: 9).

## 4.2.2 Referenzrahmen 2: Der Aufstieg der Führungskräfte

Um die These der Präention bzw. des Präentionsdrucks (Supervision als soziales Aufstiegsprojekt) zu stützen, werden die Analysen von Luc Boltanski (1990) als Referenzrahmen herangezogen. Sie bieten einen theoretischen Erklärungsrahmen für die Orientierung der Supervision an der sozialen Gruppe der Führungskräfte.

Boltanski hat in Frankreich in den 1980er Jahren auf Basis einer Rekonstruktion der Geschichte französischer Ingenieure eine Theorie zur Entstehung der Führungskräfte als soziale Gruppe entwickelt. Er hat deren sozialen Aufstieg als eine eigene Gruppe beschrieben und eine neue Elitenbildung erforscht. Boltanski hat herausgefunden, dass die Ingenieure ähnliche soziale Merkmale wie Führungskräfte aufweisen: Sie teilen vergleichbare habituelle Eigenschaften, haben dieselben Ausbildungsinstitutionen besucht und gehören Organisationen an, die zugleich konfessionell und industriell ausgerichtet sind.

Boltanski beschreibt den Aufstieg dieser Gruppe figurationstheoretisch (Elias [1939] 1997), indem er die „Gestalt‘ einer sozialen Gruppe“ (Boltanski 1990: 47) untersucht. Er zeigt auf, dass sich diese nicht allein durch strukturellen gesellschaftlichen Wandel bildet, sondern eigene Interessen und Ziele Teil des Bildungsprozesses der Gruppe sind. Die Gruppe verfolgt ein Eigeninteresse im sozialen Raum und grenzt sich dort mittels Distinktion von anderen sozialen Gruppen ab (vgl. ebd.: 47 f.). Die Gruppe hat sich dabei eine organische Gestalt zu geben, sie hat sich symbolisch zu einigen. Zentral dabei ist, dass sich die Führungskräfte selbst einen repräsentativen „Gattungsnamen: die *cadres*“ (ebd., Herv. im Original) geben, sich selbst als Führungskräfte benennen. Diese Benennung beschreibt Boltanski als „Urkern“ (ebd.) des Gruppenbildungsprozesses. Sie bildet Ausgangspunkt für die Entwicklung der Gestalt der Gruppe, die sich dann in einem fortlaufenden Prozess des Verbindens und Verflechtens von objektiven Beziehungen und alltäglichen Interaktionen (weiter-)entwickelt. Damit sie für sich selbst und für andere existiert, muss sie

„über ihre Sprecher Vorstellungen über sich vermitteln, dramaturgische Akzentuierungen (wie Goffman sagen würde) ihrer relevanten Merkmale, eine Art Stilisierung, die zur Bildung des kollektiven Glaubens beiträgt, ohne den die Gruppe kein Anrecht auf soziale Anerkennung hat“ (ebd.: 50).<sup>167</sup>

---

167 Boltanski (1990) beschreibt den Einfluss und die Bedeutung, die amerikanische Wertsysteme, Sozialtechnologien, Leistungsmodelle, Denk- und Lebensweisen für die Repräsentation der *cadres* in der Nachkriegszeit hatten. In fast allen europäischen Ländern fanden in der Epoche Kämpfe um die Amerikanisierung der europäischen Kultur statt. Als Antreiber dieser Kämpfe sieht Boltanski insbesondere den Aufstieg und Abstieg sozialer Gruppen und Milieus neben dem Verhältnis der Generationen (vgl. ebd.: 111 ff.). Er erkennt dabei eine enge Verbindung zwischen der Entstehung der Führungskräfte mit der Politik der amerikanischen Alliierten.

Durch Boltanskis Arbeit werden Prinzipien des Aufstiegs von Führungskräften erkennbar. Bei diesen stehen die habituelle Formung der Führungskraft durch das Unternehmen, die Einwirkung auf deren Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsweisen und eine spezifische Distinktion im Zentrum seiner soziologischen Analyse (vgl. ebd.: 286). Integrationsrituale wie Verkaufsschulungen und Beförderungslehrgänge nähmen, so Boltanski, dabei häufig „die Gestalt expliziter Techniken an“ (ebd.: 287). Die soziale Kontrolle und Beobachtung durch das Unternehmen bildeten dabei das zentrale Prinzip des Aufstiegs. Die Technik der Macht, die Führungskräfte untereinander ausüben, beschreibt Boltanski als soziale Technik (vgl. ebd. 286).

Neben dem Interesse der Unternehmen an der Entwicklung eines spezifischen Führungskräftehabitus spielen die erstmalig von Boltanski analysierten Eigen-dynamiken der Gruppenbildung bei der sozialen Gruppe der Führungskräfte eine Rolle: das Interesse an dem eigenen sozialen Aufstieg, an der Distinktion, die Orientierung an Eliten und deren habituellen Prägungen, Lebensstilen und -praxen (vgl. Gröning 2010a: 68). In der Bundesrepublik institutionalisierte sich diese Elitenbildung in den 1990er Jahren. Mit dem sozialen Aufstieg der Führungskräfte als soziale Gruppe stieg der Bedarf an Beratung (vgl. ebd. 2016a: 40).

Coaching als Führungskräfteberatung kann als externe Beratung in den dargestellten Zusammenhängen eine besondere Rolle spielen. Für die Rollenentwicklung und Qualifizierung von Führungskräften wird neben einem Mentoring durch eine erfahrene Führungskraft Coaching als professionelle Beratung der Führungskräfte vorgeschlagen (vgl. Schreyögg 2004).

Die Deprofessionalisierung der Sozialen Arbeit als Job und die Entwicklungen im Feld der sozialen Dienstleistungsarbeit (s. Kapitel 4.3.1), die wirtschafts- und

---

Ihr Beitrag zum Wiederaufbau der europäischen Wirtschaft habe nicht ausschließlich in der Zurverfügungstellung von materieller Hilfe und Technik bestanden. Vielmehr habe eine Verbindung der Förderung des Wiederaufbaus insofern bestanden, dass die amerikanischen Alliierten die Vergabe von Krediten abhängig gemacht hätten „von der Bildung einer Gruppe wirtschaftlich kompetenter und politisch zuverlässiger ‚Führungskräfte‘“ (vgl. ebd.: 113). Boltansky zeigt auf, dass deren Aufgabe nicht allein in der Führung von Unternehmen lag. Sie hatten zudem auf die geführten Menschen, deren Mentalitäten und auf die Strukturen der Beziehungen zwischen den sozialen Gruppen in der Gesellschaft einzuwirken. Hierbei fanden seitens der amerikanischen Alliierten Grundsätze des Managements für die Qualifizierung der nicht traditionell wissenschaftlich ausgebildeten französischen Führungskräfte ihre Anwendung (vgl. ebd.: 114ff.). Bei den französischen Cadres handelt es sich um eine wichtig werdende soziale Gruppe in der Gesellschaft. Aus modernisierungstheoretischer Sicht fungieren sie als „Motoren der Veränderung“ (Gröning 2010a: 67). Mittels Boltanskys Analyse werden die Dynamiken und die Regeln des sozialen Aufstiegs und Abstiegs in modernen Gesellschaften erkennbar. Die französischen Cadres gehören aus heutiger Sicht zwar nicht den leitenden Angestellten, sondern eher den mittleren Milieus und der mittleren Führungsebene an. Jedoch wird an der von Boltansky dargestellten Systematik der Gruppenbildung deutlich, dass soziale Gruppen, hier als Akteure der Modernisierung, nicht einfach entstehen, sondern dass sie sich aus sich heraus herstellen mittels darstellender, einschließender und abgrenzender Praxen (vgl. ebd.)

arbeitspolitischen Diskurse insbesondere zum Bedeutungswandel der Arbeit in der Bundesrepublik (vgl. Gröning 2016a: 40 f.) und die paradigmatischen Veränderungen sozialstaatlicher Prinzipien, wie vor allem die Agenda 2010, beförderten nicht nur den Aufschwung des Coachings. Außerdem trugen sie zu einer Entwicklung der Supervision hin zu einem funktionalen Instrument bei.

Vor diesem Hintergrund sind auch die berufspolitischen Bewegungen der DGsv, ihre Hinwendung zum Markt und zum Coaching, theoretisch zu begründen. Im Problemaufriss (Kapitel 1.3.4) wurde bereits aufgezeigt, dass es in der DGsv seit ihrer Gründung berufspolitische Versuche gab, die Supervision aus dem Feld der Sozialen Arbeit in die Wirtschaft und ins Unternehmertum hineinzutragen (vgl. u. a. Gaertner 2011: 74 ff., Gröning 2014b: 87, Weigand 2014: 23). Eine Konjunktur der Funktionalität wurde als eine der Konjunkturen der Supervision bereits dargestellt (Kapitel 4.1.2). Dabei ist Supervision als der zentrale Gegenstand des Verbandes an den Rand gerückt worden. Adrian Gaertner (2001) vertritt die These, dass sich die Supervision selbst abgeschafft hat, und dass die von der DGsv verfolgte expansive Professionalisierung in den 1990er Jahren nicht unwesentlich dazu beigetragen hat:

„Die von der Politik der DGsv und von anderen, etwa dem Kassler Supervisionsstudiengang, geförderte expansive Professionalisierung der 90er Jahre hat – neben Veränderungen der Arbeitswelt – nicht unwesentlich dazu beigetragen, dass es zu einer allmählichen Marginalisierung der Supervision gekommen ist. Damit ist gemeint, dass der zentrale Gegenstand des Verbandes an den Rand gerückt, während ein halbes Dutzend anderer Beratungsformen zum Gegenstand der Begierde wurden. Die Folge dieser Dezentrierung – und das ist keine Panikmeldung, sondern empirisch beobachtbare Faktizität – ist gegenwärtig in vollem Gange: die partielle Selbstabschaffung der Supervision. Pointiert formuliert: Supervision ist Out, Coaching und Unternehmensberatung Mega In. Gewiss könnte man die Veränderung auch als Resultat der Veränderungen der Arbeitswelt begreifen und diese Perspektive wird ja auch von vielen Autoren zu Recht diskutiert [...]. Das ist indes nur der Blick auf das äußere Geschehen: Wir als Spielball der Veränderungen in der Arbeitswelt. Was fast vollständig fehlt, ist ein selbstkritischer Blick auf die eigenen Anteile, auf das selbst zu verantwortende Handeln und Sprechen, das die gegenwärtigen Entwicklungstendenzen zumindest begünstigt, wenn nicht gar gefördert hat.“ (Gaertner 2011: 73)

Im Rahmen des supervisorischen Fachdiskurses wird die Anziehungskraft, die Führungskräfte und Akteure in der Wirtschaft und des Managements auf die Szene der Supervision selbst haben könnten, nicht thematisiert. Aspekte, wie mögliche Aufstiegsbestrebungen von Supervisor\*innen, eine mögliche Identifikation mit *der Führungsperson* und ihrer Idealisierung, die Teilhabe an Status und Macht, der Markt als Fetisch und eine spezifische Formung eines dem Feld entsprechenden Berater\*innenhabitus mit zugehöriger Distinktion werden durch

die fehlende Thematisierung keiner kritischen Reflexion und Bearbeitung zugeführt. Die Frage nach dem Selbstverständnis arbeitsbezogener Beratung wird in der Differenzierung zwischen Supervision und Coaching unzureichend gestellt.

Auch wird selten kritisch gefragt, welche Rolle Supervisionsprozesse und Coaching-Prozesse bei der Aufrechterhaltung der Macht- und Herrschaftsdiskurse spielen könnten bzw. spielen. Gerhard Liska (2006) benennt das Coaching als ein „mögliches Instrument männlicher Machtausübung“ (Liska 2006: 61). Er schreibt:

„Die [...] Zuschreibung an Coaching als einem Personalentwicklungsinstrument und die damit verbundenen Attribute Erfolg, Gewinnen und Macht machen es zu einem idealen Spiegel der typischerweise Männern zugeschriebenen Werthaltungen und Rollenfixierungen.“ (ebd.: 60)

Eine Reproduktion bestehender Macht- und Herrschaftsstrukturen könne, Liskas Ausführungen folgend, dadurch im Rahmen von Coaching erfolgen. Coaching fungiere im Sinne eines Gehilfen vergeschlechtlichter und vergeschlechtlichender Institutionen:

„Coaching wird so zu einem Spiegel typischer Männerarbeit. Supervision mit ihrem Fokus auf der Reflexion der beruflichen Situation hingegen wird zum Spiegel der Frauenarbeit. Als das andere der Männerarbeit bleibt es unterprivilegiert und unterbezahlt wie typische Frauenberufe beispielsweise im Pflege- und Sozialbereich.“ (ebd.)

Neben Aspekten der Konstruktion von Geschlechterrollenbildern, der Vergeschlechtlichung von Berufen und der Konstruktion und Bewertung männlichen Arbeitsvermögens als höherwertig gegenüber dem weiblichen Arbeitsvermögen (s. u. a. Wetterer 1995b, 1995c, 1995d, Gildemeister 1998), ist auch an dieser Stelle Bourdieus These des Adels von Berufen einzubeziehen (vgl. Bourdieu 2012: 106 f.): Supervision wird abgewertet oder befindet sich in einem Abwertungsprozess dadurch, dass sie als ein zuvor angesehenes, von Männern getätigtes Beratungsformat (dies wird insbesondere in der primär von männlichen Akteuren besetzten Position des Ausbilders in der Supervision in den 1960/70er Jahren erkennbar, vgl. Lohl 2019: 70) nun in einer sich noch erhöhenden Mehrzahl von Frauen durchgeführt wird. Durch das Verlassen der Männer des Feldes und der Hinwendung zum Coaching, das ein höheres Sozialprestige und bessere Zukunftsaussichten verspricht (vgl. Willms-Herget 1985: 145), wird dieses Phänomen verstärkt (vgl. Bourdieu 2012: 159). Bereits im Problemaufriss (Kapitel 1.3.4) wurde darauf hingewiesen, dass das Thema der Supervision als empirisch feminisierte Praxis nicht als Dominanz der Frauen, sondern als Rückzug der Männer im Sinne der männlichen Herrschaft (ebd. 2012) zu verstehen ist.

### 4.2.3 Belegführung: Geschlechtersensible Supervision und geschlechtersensibles Coaching als Unterstützung beruflicher Karrieren von Frauen

Ein zentrales Thema auf dieser diskursiven Ebene, das sich seit Beginn des supervisorischen Fachdiskurses um Gender wie ein roter Faden durch die Publikationen zieht, ist die Frage nach Beruflichkeit und Karriere von Frauen. Bei diesem Diskursstrang wird im Schwerpunkt auf die Anpassungsleistungen und die Strategien-Entwicklung von Frauen fokussiert, um als Mitarbeiterinnen und als (Nachwuchs-)Führungskräfte – der Fokus auf Führung ist erst Mitte/Ende der 1990er Jahre durch Beiträge im Datenkorpus zu belegen – in Organisationen bestehen zu können. Die Thematisierung erfolgt mit Fokus auf die Frauenrolle und vorrangig als Problematisierung.

Grundlegende Annahme der Beiträge ist die eines Spannungsverhältnisses zwischen den sich aus der weiblichen Sozialisation ergebenden Verhaltensneigungen von Frauen und den Besonderheiten und Anforderungen einer männlich dominierten Arbeitswelt mit männlich geprägten institutionellen Bedingungen. Die geschlechtsspezifische Segregation des Arbeitsmarktes, von der die Autor\*innen ausgehen, wird als das Ergebnis eines Zusammenspiels innerpsychischer Eigenschaften und Strukturen der Person und äußeren, strukturellen Bedingungen verstanden.

Demgemäß wird zum einen der Fokus auf die Auseinandersetzung von Beruf und beruflichen Konflikten mit Entwicklungsprozessen der Geschlechtsidentität, geschlechtsspezifischer Vergesellschaftung und Geschlechterrollenverhalten, d. h. auf sozialisationsbedingte Geschlechterdifferenzen und ihre prägende Wirkung auf die berufliche Identität gesetzt. Die Verbindung zwischen geschlechtsspezifischer und beruflicher Sozialisation wird thematisch aufgegriffen (u. a. Hege 1989, 1995, Kieper-Wellmer 1991, Frauen-Forschungsprojekt Gesamthochschule Kassel 1991, Bertrams 1994, Lüdemann-Wieringa/Küper-Schmidt 1994, Mayr 1995, Midderhoff 1995, Edding 1995, Gildemeister 1998, Schreyögg, F. 1998, 2001, Anders 2000, Kelle 2001, Schreyögg 2001a, 2001b, Schiersmann/Thiel 2002, Möller 2005, Eggert-Schmid Noerr 2007, Finster 2014).

Eine zentrale Aussage der Beiträge ist die, dass die weibliche Sozialisation Einfluss auf die Ausbildungs- und Berufswahl von Mädchen/Frauen sowie auf deren beruflichen Erfolg und Karriere nimmt. Mittels feministisch-psychoanalytischer Sozialisationstheorien (vgl. Chodorow 1986, Gilligan 1988, Oliver 1988, Benjamin 1993)<sup>168</sup> wird argumentiert, dass sich weibliche Identität durch Ähn-

---

168 In den 1990er Jahren wurden die theoretischen Konzepte, auf die sich die feministische Therapie bezog, wie das Konzept der Geschlechterrollen und das Konzept der geschlechtsspezifischen Sozialisation, infrage gestellt. Kritisiert wurden deren jeweilige Geschlossenheit und deren Erklärungsansatz des Zwanges im Sinne einer Verinnerlichung bzw. Inkorporation der äußeren patriarchalen Kultur. Das Konzept des Patriarchats wurde abgelöst durch ein Kon-



lichkeit und Bindung bildet, männliche Identität durch Sich-Unterscheiden, was sich in der beruflichen Entwicklung für Frauen als Karrierehindernis, als erlebte Widersprüchlichkeit, Ambivalenz bzw. Spannungserleben auswirkt. Die Arbeitswelt und die „Spielregeln“ (vgl. Bourdieu 1993) des Feldes werden als weiterhin männlich dominiert bewertet. Eine Aussage dieses Diskursstrangs ist, dass sich im Rahmen der weiblichen Vergesellschaftung innerpsychische Dispositionen, „innere Erfolgsverhinderer“ (Möller 2005: 3, vgl. Edding 1995, Möller/Steinhardt 2008) ergeben, die auf männlich geprägte institutionelle Bedingungen treffen, woraus Konflikte und Missverständnisse resultieren, die Frauen in ihrem arbeitspraktischen und unternehmerischen Handeln einschränken können (vgl. Edding 1995: 69).

Neben dem Einfluss individueller Faktoren werden gleichzeitig äußere Faktoren in die Betrachtung miteinbezogen. Gesellschaftlich strukturell begründete Benachteiligungen, die im Hinblick auf Erfolg und Karriere für Frauen bestehen, werden dargelegt. Schlagworte dazu sind: Segregation des Arbeitsmarktes, Vorurteile seitens vorgesetzter Personen im Arbeitsbereich, Gender Pay Gap und Aufteilung von Care- und Hausarbeit in partnerschaftlichen Beziehungen (u. a. Hürter 1981, Edding 1995, 2011, Gildemeister 1998, Rohr 1999, Bruchhagen 2005, Huschke 2005, Gephart 2011, Schreyögg 2001a, 2001b, 2010, 2011a, Busch et al. 2013, Gröning 2015c). Karin Flaake, zu deren Forschungsschwerpunkten neben anderen die veränderten Geschlechterbeziehungen in Familien und im Erziehungs- und Bildungsbereich gehören, hat zu dem Themenbereich der Mehrfachbelastungen, Interrollenkonflikte, Vereinbarkeitsprobleme bei beruflicher

---

zept von Geschlechterverhältnissen für ein hilfreicherer Verstehen differenzierter weiblicher Lebenszusammenhänge und Lebenslagen (vgl. Gröning 2015h: 181). Die Eingewobenheit von Frauen und Männern in die sozialen, patriarchalen Verhältnisse und mithin den Geschlechterverhältnissen sowie Prozesse der Inkorporation und somit auch Reproduktion wurden mit in den Blick genommen. Die differenzfeministischen Revisionen von Chodorow und Gilligan wurden von feministischer Seite kritisiert (s. hierzu Rohde-Dachser 1989, 1997, Gildemeister/Wetterer 1992, Maihofer 1995, Teuber 2018). Im Rahmen der feministischen Kritik in den 1990er Jahren wurde aufgedeckt, dass die erhobenen Daten zur weiblichen Sozialisation nicht als repräsentativ gelten konnten, aufgrund von (Fehl-)Interpretation der erhobenen Daten auf alten, ideologisch verzerrten Folien. Zudem deckten Vertreterinnen der feministischen Kritik in den 1990er Jahren auf, dass auch in der Geschlechterforschung eine Orientierung an der Benachteiligung der Frau erfolgte, dies im Rahmen einer allgemeinen Unterdrückungstheorie. Feministinnen beteiligten sich hiernach an einer bestimmten Art der Welterzeugung, ignorierten und bekämpften Forschungen, die in eine andere Richtung wiesen (vgl. Hagemann-White 1984). Das Nachvollziehen und die Legitimation der feministischen Wissenschaftstheorie der 1970er und 1980er Jahre wurde somit zunehmend schwieriger (vgl. Gröning 2015: 18). Im Datenkorpus lassen sich Beiträge finden, mittels derer nachvollzogen werden kann, wie im Diskurs (hier: über gruppenspezifische Trainings) ein vermeintlich weiblicher Bindungsmodus und ein männlicher Trennungsmodus durch psychoanalytisches Vokabular anthropologisiert und somit zu *Ursachen* für Wahrnehmung, Denken und Handeln von Frauen und Männern und Konfliktlagen unter den Geschlechtern erklärt werden (Krainz 1991, 1992, Otten 1992).

Tätigkeit vor dem Hintergrund von Care- und Hausarbeit (die sich weiterhin quantitativ und qualitativ in einem höheren Ausmaß für Frauen als für Männer stellen) mehrfach in der Fachzeitschrift „Gruppenanalyse“ publiziert (Flaake 2000, 2008, 2012, 2013, 2015, 2018).

Als strukturelle Erklärungsansätze zur geschlechtsspezifischen Segregation des Arbeitsmarktes werden Theorien aus der Frauen- und Geschlechterforschung und den Sozialwissenschaften herangezogen. Rezipiert werden strukturzentrierte Ansätze zur geschlechtsspezifischen Segregation des Arbeitsmarktes wie das Konzept der doppelten Sozialisation (Knapp 1990) bzw. der doppelten Vergesellschaftung (Becker-Schmidt 1987), der Ansatz der sozialen Konstruktion von Geschlecht in Professionalisierungsprozessen (Wetterer 1995), die Arbeitsmarktsegmenttheorie (Sengenberger 1978), das Konzept der Konstruktion von Geschlecht über Gefühlsarbeit (Hochschild [1983] 2006) und über Körperinszenierung (Degele 2005) sowie das Habituskonzept (Bourdieu 1993). Bis auf die Arbeitsmarktsegmenttheorie beziehen die Theorien die „Täterschaft“ (vgl. Haug 1990: 9 ff., Thürmer-Rohr 2004: 85, vgl. ebd. 1989) der Frauen an den Geschlechterverhältnissen mit ein. Frauen werden damit auch in den analysierten Fachbeiträgen nicht auf einen Opferstatus festgeschrieben. Vielmehr werden Gestaltungsmöglichkeiten für eine Vergrößerung des individuellen Handlungsspielraums und für einen sozialen Wandel aufgezeigt.

Mittels dieser theoretischen Argumentationslinien rücken die historischen, sozialpolitischen Verhältnisse in den Blick und somit auch die Frage der Geschlechtergerechtigkeit. So wird – mit Fokus auf Führungskräfte – insbesondere in Beiträgen der Fachzeitschrift „OSC“<sup>169</sup> dargelegt, dass Coaching, als Maßnahme der Personalentwicklung, hinsichtlich einer weiterhin geringen Zahl weiblicher Führungskräfte<sup>170</sup> einen Beitrag zur Verbesserung dieser Situation leisten kann. Fokussiert wird auf die Befähigung von Frauen, diese in Leitungspositionen zu bringen, indem sie in dem Transformationsprozess durch Beratung unterstützt werden. Bei der Diskussion der geringen Zahl weiblicher Führungskräfte bezieht

---

169 Wie bereits in Kapitel 3.3 als Fußnote angeführt, veröffentlichte die Fachzeitschrift „OSC“ insgesamt fünf Schwerpunktheft zu der Thematik Coaching und Geschlechterperspektive unter Herausgeberschaft von Astrid Schreyögg und Christoph J. Schmidt-Lellek in den Jahren 1998, 1999, 2001, 2008 und 2011.

170 Frauen sind weiterhin wenig präsent auf Führungsebenen bzw. in Führungspositionen, obwohl knapp die Hälfte aller sich im erwerbsfähigen Alter befindenden Beschäftigten weiblich ist. Knapp ein Viertel der Beschäftigten mit Aufsichts- und Führungsfunktionen ist weiblich. „Auch bei gleicher Qualifikation (gleichem Berufsabschluss) sind Frauen in Aufsichts- und Führungspositionen unterrepräsentiert: Knapp die Hälfte der Beschäftigten mit akademischem Abschluss sind weiblich. Ihr Anteil unter den Aufsichts- bzw. Führungskräften beträgt jedoch nur 32 bzw. 25 Prozent. Am geringsten ist der Frauenanteil bei den Aufsichts- und Führungskräften unter den Meistern und Technikern mit gerade mal 13 bzw. 15 Prozent. Allerdings beträgt hier der Anteil weiblicher Beschäftigter mit diesem Berufsabschluss ebenfalls nur knapp ein Drittel.“ (vgl. Bundesanstalt für Arbeit 2019: 14).

Astrid Schreyögg (2001a, 2001b, 2010, 2011), die in dem Diskurs um weibliche (Nachwuchs-)Führungskräfte als Autorin und als Herausgeberin der „OSC“ deutlich sichtbar ist, stets übergeordnete Zusammenhänge in die Diskussion mit ein. So werden historische Zusammenhänge, die Geschlechter- und Arbeitspolitik, der geschlechtsspezifisch geprägte Habitus (der die Wahl von Schul- und Studienfächern sowie des Berufes beeinflusst), Lebenslagen von Frauen (eine doppelte Lebensorientierung an Beruf und Familie, die es Frauen erschwert, Führungspositionen zu bekleiden) in die Betrachtung miteinbezogen.

Zusammenfassend ist damit festzustellen, dass die Beiträge im Datenkorpus die Notwendigkeit des Einbezugs der Geschlechterperspektive in die supervisorische Diagnose und Intervention belegen. Es wird dafür plädiert, dass dabei subjektiv begrenzte Problem- und Sinnstrukturen der supervidierten Person durch eine Analyse der objektiven und subjektiven Sinnstrukturen zu überwinden sind. Hierfür wird eine psychologische sowie soziologische Aufklärung vorgeschlagen. Supervision blendet damit nicht die soziale Welt der Ratsuchenden aus, sondern bezieht die gravierenden gesellschaftlichen Entwicklungen mit ihren Auswirkungen auf die Lebens- und Arbeitssituation der Einzelnen mit in die Betrachtung ein.

Ende des ersten Jahrzehnts erfolgt eine bedeutsame Erweiterung unter dem Dach dieser Diskurslinie durch die Rezeption mikropolitischen Strategien im Bereich des Coachings, die im Forschungsstand (Kapitel 2) beschrieben wurde. Die Forschungsarbeiten zum mikropolitischen Coaching werden einer breiten Leserschaft mittels einer Vielzahl an Veröffentlichungen in den Fachzeitschriften wie der „OSC“, der „GIO“ und der „Freie Assoziation“ sichtbar gemacht (u. a. Rastetter/Cornils/Mucha 2011, Mucha 2011, Rastetter/Cornils 2012, Mucha/Rastetter 2012). Die Frage des mikropolitischen Coachings bildet dadurch eine deutlich erkennbare Linie in der Diskussion um die Beratung weiblicher (Nachwuchs-)Führungskräfte.

Unter dem Dach der Diskurslinie *Supervision als funktionales Instrument zur Anpassung an berufliche und betriebliche Modernisierungsanforderungen* gibt es verschiedene Gruppen von Stimmen. Der Diskurs bewegt sich zwischen einem eher funktional-manageriell geführten Diskurs und einem, der ethische Fragen der Geschlechtergerechtigkeit im Kontext von Beratung mit in den Blick nimmt.

### **Frauen in empirisch männlich dominierten Arbeitsfeldern**

Ein erstes Arbeitsfeld, das als ein Feld mit einer spezifischen Dynamik des Ausschlusses von Frauen bei dem Erreichen von höheren Hierarchieebenen und Positionen thematisiert wird, ist das des Wissenschafts- und Hochschulbereiches. Die Fachzeitschrift „Gruppendynamik“ brachte im Jahr 1987 ein Schwerpunktheft heraus mit dem Titel „Alma Maters Töchter: Frauen in der Wissenschaft“. In einzelnen Beiträgen wird in dem Heft die Minderheitensituation von Frauen

im Wissenschafts- und Hochschulbereich auf qualifizierten Positionen diskutiert (Dorst 1987, Hege 1987, Menne 1987, Volmerg 1987). Obschon die bundesdeutschen Bildungsreformen der 1960er und 1970er Jahre ein überproportionales Ansteigen des Anteils an Akademikerinnen an der Gesamtbevölkerung mitbewirkt hatten, bildeten Frauen in den 1980er Jahren (und auch noch heute) eine deutliche Minderheit in qualifizierten Positionen und Führungspositionen im Wissenschafts- und Hochschulbereich.<sup>171</sup> In anderen supervisorischen Fachzeitschriften erschienen Beiträge, die inklusive und exklusive Dynamiken von Frauen in empirisch männerdominierten Arbeitsfeldern diskutieren, wie in der Verwaltung und Politik (Rühmkorf 1994, Stahmer 1994, Freitag-Becker/Baumann 2013) in den Medien (Veidt 2003), in der Medizin (Anders 2000 zu einer Chefärztin in einem Krankenhaus, Ehrenberg 2008 zu Ärztinnen in einer niedergelassener Praxis, Moos/Wittich 2012 zu Ärztinnen in Fachausbildung), im Sektor von Dienstleistung und Handel (Möller/Steinhardt 2008) und in den Ingenieurwissenschaften (Mucha 2016). Auch bei diesen Beiträgen ist festzustellen, dass Supervision sowohl dem Diskurs der Geschlechterforschung als auch zumindest latent dem der Geschlechterpolitik folgt.

In den Äußerungen der Expert\*inneninterviews lassen sich keine Gegenpositionen zu den Aussagen der Beiträge im Datenkorpus finden. Durch Äußerungen von vier Interviewten (Hege 2017, Klinkhammer 2017, Möller 2017, Enke 2018), die im Wissenschafts- und Hochschulbereich beruflich tätig waren/sind und verschiedenen Alterskohorten angehören, wird mit dem Blick auf die aktuelle Situation in der Bundesrepublik Wissenschaft als ein weiterhin männlich-weißes dominiertes Feld beschrieben. Selbst für hochgebildete, weibliche Personen stelle die Geschlechterthematik im wissenschaftlichen Arbeitsfeld weiterhin ein Tabu dar, obschon sie selbst Diskriminierungsmechanismen aufgrund von Geschlecht und anderen habituellen Merkmalen unterlägen. Die Interviewten treffen sich in der Aussage, dass es zumeist persönlicher praktischer Erfahrungen im Feld der Wissenschaft brauche, um das Gleichheitsparadigma im Sinne einer Gleichheitsvermutung als Mythos wahrnehmen und die weiterhin existente Wirkmacht von Diskriminierungsprozessen aufgrund von Geschlecht zu erkennen und reflektieren zu können. Mittels eines Zitates soll diese Aussage belegt werden:

„Also, wenn ich mit Doktorandinnen und Doktoranden arbeite, ist oft noch dieser Mythos: Ja, wir sind alle gleich. Und das sind die auch. Dann sagt man, die Frage von beruflicher Qualifizierung, Status, Lebensalter, Berufsalter, wo die auch, ja, gar nicht das Gefühl haben, dass das Geschlecht so dominant ist an der Stelle. Also,

---

171 Verwiesen wird an dieser Stelle auf Monika Klinkhammers (2004: 182 ff.) umfangreiche und detaillierte Darstellung der akademischen Auseinandersetzung mit der Minderheitensituation von Wissenschaftlerinnen im Wissenschafts- und Hochschulbereich seit der Nachkriegszeit bis Anfang der 2000er Jahre. Aktuelle Daten sind zu finden auf der Homepage des Statistischen Bundesamtes (Stand 03.12.2021).

dieses Thema Frauenförderung, das geht dann oft über das Thema Frauenförderung im Hochschulkontext, was dann in Frage gestellt wird oder abgewertet wird oder auch beneidet wird seitens der Männer. Wenn ich die aber dann drei Jahre später erlebe und die sich dann auf Juniorprofessuren bewerben und das, was man gläserne Decke nennt, also, es ist wirklich der Klassiker dann, nicht? (B: Ja, genau.) Oft sagen sie dann: ‚Ach, ich habe ja gar nicht gedacht, dass Geschlecht eine Rolle spielt.‘ Oder wenn sie dann Eltern werden, Kinder dazu kommen, Familiengründungsphase ist, und dann auf einmal die Geschlechterbrille eine ganz andere Relevanz hat und auch ein ganz anderes Bewusstsein für die Geschlechterverhältnisse entsteht. Und ich erlebe es auch in Berufungstrainings, also wenn man jetzt die Post-Docs [im Training, Anm. d. Verf.] hat, die dann schon auch weiter sind, dass ich manchmal offene Türen einrenne [mit der Genderthematik, Anm. d. Verf.] oder dass Menschen, wenn ich jetzt Trainings mache, in Seminaren sitzen und sagen: ‚Ja, ich finde es wichtig: Frauen werden diskriminiert‘, ‚man braucht da eine andere Strategie und Brille‘ usw. Ich erlebe aber auch die Männer wie Frauen gleichermaßen, die es verleugnen und abspalten.“ (Klinkhammer 2017: Z. 94–112)

Monika Klinkhammer (2017: Z. 399–420) und Heidi Möller (2017: Z. 98–120) betonen, dass nicht geleugnet werden sollte, dass Geschlechtergerechtigkeit und die damit verbundene Integration von Care-Arbeit und Beruf einen Preis haben – im Sinne von Investition, Anstrengung und Verzicht. Möller plädiert für einen „wirklichen Dialog[es] der Geschlechter“ (Möller 2014: 25), der sich von einem schlichten „Darübersprechen“ (ebd.) unterscheidet. Im Interview sagt sie in diesem thematischen Zusammenhang:

„Also ich denke an so Themen wie Geschlechtergerechtigkeit, wo ich denke, dass Beratung eine ganz wichtige Aufgabe hätte, die Dinge zu benennen, die tabuiert sind. [...] Wenn es möglich wird, zu sagen: ‚Und das geht mir auch auf die Nerven‘, wenn ich eine Unternehmungsberatungsfirma habe und die Kinder müssen da immer um 15:30 Uhr spätestens abgeholt werden, und die Aufgaben werden einfach dann fallen gelassen. Also, dass man nicht leugnet, dass Geschlechtergerechtigkeit, Familien-Beruf-Integration, dass das Preise kostet, dass das nicht von selber kommt. Also man muss – also es gibt so einen Politisch-Korrektheitsdiskurs, dass man das alles toll finden muss- super viele Kinder, alles klasse. Dass das aber was heißt für die Kolleginnen, die Kollegen, dass es was heißt für die Teamdynamik, dass es was heißt an Nerverei. [...] Was ich glaube wo wir wirklich viel arbeiten müssen, ist genau der Moment, dass diese Dinge die man sich wegzensiert, die nicht erlaubt sind, dass wir einen Diskurs hinkriegen in den Teams [...]. Dass die Dinge benannt werden können, dass man Ambiguitätstoleranz aufbaut [...].“ (Möller 2017: Z. 98–120)



## Frauen als (Nachwuchs-)Führungskräfte

Supervision und Coaching für weibliche (Nachwuchs-)Führungskräfte werden in den 1980er und 1990er Jahren zwar bereits vereinzelt thematisch diskutiert (Kruse 1987, Edding 1995, Midderhoff 1995). Die quantitative Publikationsdichte bezüglich dieser Themenstellung nimmt seit Beginn des 21. Jahrhunderts zu (Schreyögg 2001a, 2001b, 2010, 2011, Schiersmann/Thiel 2002, Sombetzki 2008, Wohlgemuth 2008, Blume 2009, Oerding 2012). Auch die Beiträge zu Forschungsarbeiten, die in der Fachzeitschrift „OSC“ und „GIO“ veröffentlicht wurden, sind an dieser Stelle anzuführen, da auch sie einen Beitrag zur Wahrnehmung der Thematik in dem supervisorischen Fachdiskurs leisten (Rastetter 2009, Rueß/Huse 2011, Cornils 2011, Jüngling/Rastetter 2011, Mucha 2011, Mucha/Nielbock/Triebs 2011, Rastetter/Cornils/Mucha 2011, Schneidhofer/Schiffinger/Mayrhofer 2011, Cornils/Mucha/Rastetter 2012, Iwers-Stelljes et al. 2012a, b, Janneck/Vincent-Höper/Othersen 2012, Mucha/Rastetter 2012, Pflugradt/Janneck 2012, Rastetter/Cornils 2012, Vincent 2012, Wagner 2012). In den Publikationen wird das Führungsmodell als ein männliches beschrieben.<sup>172</sup>

In der Fachliteratur wird darauf hingewiesen, dass sich Frauen in Führungspositionen weiterhin spezifischen Deformierungen und Ausgrenzungen gegenübergestellt sehen können. Sie entsprechen nicht dem Stereotyp der typischen Frau, da sie keine typische Frauenrolle einnehmen. Zugleich sind sie keine typische Führungskraft, weil sie Frauen sind (vgl. Rastetter 2009: 4, Blume 2009: 260 f.). Frauen in exponierten Positionen und/oder in männerdominierten Arbeitsbereichen werden, aufgrund ihrer weiterhin geringen Anzahl gegenüber ihren männlichen Mitbewerbern/Konkurrenten, zugleich als Vertreterinnen und Ausnahmen verstanden: Wenn sie Erfolg haben, sind sie ungewöhnliche Beispiele, wenn sie scheitern, sind sie Symbole ihrer Gruppe (vgl. Dürmeier 1998: 65). Führungsqualitäten wie Empathie, Beziehungsfähigkeit, die Frauen als vermeintlich weibliche Charakteristika und Verhaltensweisen zugeschrieben werden, werden in den Beiträgen im Datenkorpus nicht als „Hoffnungsträger für die Leichtigkeit einer Karriere im Management“ (Scheffler 1999: 182) bemüht. Vielmehr werden strukturelle Realitäten des Arbeitsmarktes aufgezeigt, die es Frauen erschweren, in das obere Management aufzusteigen.

Als eine thematische Lücke lässt sich in dem Diskurs um weibliche (Nachwuchs-)Führungskräfte feststellen, dass neben der Dimension Gender weitere habituelle Dimensionen wie z. B. Ethnie, soziale Herkunft, Gesundheit versus Krankheit keine Berücksichtigung finden. Zwei Publikationen beziehen die Dimension Alter mit ein: Beate Schultz-Zehden (2005) schreibt zur Karriereberatung von Frauen ab dem Lebensalter von 50 Jahren. Astrid Schreyögg (2010)

---

172 Die Wirkmacht einer (latenten) Wahrnehmungs- und Denkweise durch ein Führungsbild, das männlich geprägt ist, wird (auch) für Supervision und Coaching durch die Forschungsarbeit von Anja Pannewitz (2012) empirisch belegt (s. Kapitel 2).



befasst sich mit dem Thema „Life-Coaching<sup>173</sup> für Frauen um die 30 Jahre“. Altersentsprechende Entwicklungsaufgaben aufseiten der zu beratenden Person werden hier in die Betrachtung miteinbezogen. Die Beiträge zeigen Chancen der Hinzunahme einer biografischen Perspektive in die Beratung auf. Außerdem wird Life-Coaching von Doppelkarrierepaaren mit Fokus auf Akademikerpaare (Schreyögg 2008b) diskutiert.

Ein spezifisches, zunächst in der Wirtschaftspsychologie erforschtes Thema greift Herbert Csef (2020) auf. In seinem Beitrag „Derailment<sup>174</sup> und Führungsver-sagen weiblicher Führungskräfte“ stellt er den aktuellen Forschungsstand zu Derailment dar.<sup>175</sup>

Aspekte wie die Sexualisierung von Produkten und Dienstleistungen bei gleichzeitiger De-Thematisierung von Geschlecht sowie mögliche, damit verbundene Scham- und Entfremdungsdynamiken auf der Ebene des Individuums (als Tiefendimension reflexiver Supervision) finden thematisch so gut wie keine Berücksichtigung in dem Spezialdiskurs über Geschlecht in der Supervision (Ausnahme: Kleine 2014, Kapitel 4.1.3).

Ein Ergebnis der Analyse der Dokumente im Datenkorpus ist, dass ein thematischer Schwerpunkt auf die arbeitsbezogene Beratung weiblicher (Nachwuchs-) Führungskräfte in empirisch männlich dominierten Arbeitsfeldern gesetzt wird. Die Frage des Leitungshandelns in frauendominierten Arbeitsfeldern findet kaum Berücksichtigung. Lediglich zwei Beiträge fokussieren auf weibliche Führungskräfte im Bereich der Erziehung und Bildung und der Sozialen Arbeit: Margit Kelle (2001) lenkt den Blick auf eine erforderliche Habitustransformation von Kindertagesstättenleiterinnen in den neuen Bundesländern. Sabine Finster (2014) diskutiert die organisationalen Aufbaustrukturen und Dynamiken mit organisationaler Macht in Frauenhäusern. Mittels der Rollentheorie und Deutungsfolien

---

173 Unter Life-Coaching wird ein Coaching verstanden, das den gesamten Lebenszusammenhang umfasst (vgl. Schreyögg 2010).

174 Derailment (dtsch.: Entgleisung) ist ein Anglizismus, der als transitive Konstruktion als etwas zum Entgleisen bringen oder intransitiv als außer Kontrolle geratendes Verhalten verwendet wird. Aus wirtschaftspsychologischer Sicht wird ein Drei-Säulen-Modell zur Diagnose und Prognose von Derailment vorgeschlagen. Hierbei wird die Wechselwirkung von drei Faktoren als relevant erachtet: Erstens spielen die persönlichen Dispositionen der Führungskraft, zweitens die berufliche Anforderungssituation und drittens die Arbeitsumgebung, wie z. B. die Organisationskultur und -ethik eine Rolle (vgl. Westermann/Dick 2014), wobei den Persönlichkeitsmerkmalen der Führungskraft eine besondere Bedeutung in diesem Zusammenhang zugesprochen wird (vgl. Csef 2016, Haag/Möller 2012: 1 ff.).

175 Vor dem Hintergrund der Zunahme des Frauenanteils in Führungspositionen bezieht dieser Ansatz auch Frauen als Führungskräfte in die Analyse mit ein. Anhand von fünf Beispielen prominenter weiblicher Führungskräfte konkretisiert Csef das Phänomen des Derailments. Mit Blick auf die Forschungsergebnisse kommt er zu dem Ergebnis, dass Führungskräfte im Rahmen von Coaching und Supervision besser auf ihre Führungsfunktion und -aufgaben vorbereitet werden können. Dabei könnte das Risiko eines Derailment verringert werden (vgl. Csef 2020: 512).

der feministisch-kritischen Psychoanalyse wird die Diskrepanz zwischen Genderrollen-Habitus und männlich dominierten Arbeitsstrukturen und Arbeitspraxen, die sich insbesondere für Frauen ergeben kann, diskutiert.

Damit wird belegt, dass Supervision zu einem funktionalen Instrument der Anpassung an berufliche und betriebliche Modernisierungsanforderungen geworden ist. Insbesondere Vertreter\*innen des Coachings stellen Möglichkeiten dar, die das Coaching weiblicher Führungskräfte bietet, mit dem Fokus auf Karriere, Macht, Wettbewerb, Proaktivität und Sprechverhalten. Dabei finden Instrumente aus der Arbeits- und Organisationspsychologie (Anders 2000), der Managementtheorie (ebd.), der kognitiven Verhaltenstherapie (Ehrenberg 2008) und der Musiktheorie (Wohlgemuth 2008) ihre Anwendung für die Unterstützung von weiblichen (Nachwuchs-)Führungskräften. Auch an dieser Stelle sind die Publikationen zu den Forschungsarbeiten zum Mikropolitischen Coaching zu berücksichtigen, die in den Fachzeitschriften zur arbeitsbezogenen Beratung erschienen sind (u. a. Rastetter/Cornils/Mucha 2011, Mucha 2011, Rastetter/Cornils 2012, Mucha/Rastetter 2012).

Angela McRobbie hatte weibliche (Nachwuchs-)Führungskräfte als „Top Girls“ (McRobbie 2016), als die „Vorzeige-Leuchtgestalten“ (vgl. ebd.: 75 f.)<sup>176</sup>

---

176 Anschließend an Gilles Deleuzes Begriff der Luminosität (Deleuze 1986) geht McRobbie auf die Sichtbarmachung *ausgewählter* Weiblichkeiten ein (vgl. McRobbie 2016: 75 f., 82 ff.). Deleuzes Begriff verwendet sie als Schlüsselkonzept für eine widersprüchliche Inszenierung von Weiblichkeit in der Popkultur und im Rahmen des neoliberalistischen Geschlechterregimes. Mittels ihres Konzeptes werden Diskurse in den Fokus genommen, die eine konstituierende Wirkung auf Frauen entfalten können. McRobbie untersucht, in welcher Art und Weise Frauen in der Gegenwart in neoliberalen sozialpolitischen Gefügen in Erscheinung treten bzw. treten dürfen. Den Fokus ihrer Analyse setzt sie auf die privilegierten Subjekte des Umbaus des kapitalistischen und wohlfahrtsstaatlichen Systems, die weißen, gebildeten, cis-heterosexuellen, der (anstrebenden) Mittelschicht angehörigen jungen Frauen aus bestimmten Regionen von Großbritannien unter New Labour. McRobbie betrachtet vier „luminöse Aufmerksamkeitsräume“ (vgl. ebd.: 76), die Normen, Hierarchien und neu konfigurierte Klassenunterschiede reformulieren und als gesellschaftlich erwünschte und anerkannte Frauenbilder der Gegenwart gelten: Die „postfeministische Maskerade“ (ebd.: 82), die „gebildete junge Frau“ (ebd.: 98), die „phallische Frau“ (ebd.: 112) und die „globalisierte Frau“ (ebd.: 117). McRobbie zeigt mit ihrem Konzept der Aufmerksamkeitsräume, wie Macht, die die Frauen kollektiv zu besitzen scheinen, selbst geschaffen wird vom Licht der Aufmerksamkeitsräume. Ihre These ist die Herausbildung einer neuen, neoliberal grundierten, weiblichen Subjektivität, die *passend* für ein neoliberales Geschlechterdispositiv ist. Diesem folgend, haben Frauen eine Transformation zu Leistungssubjekten, zu „intensiv gemanagten Subjekte[n] der postfeministischen, gendersensiblen biopolitischen Praxen“ (ebd.: 83) zu vollziehen. Aktiv haben sie die Produktion ihrer selbst zu verfolgen. Sie haben sich für Praxen zu engagieren, die sowohl progressiv als auch harmlos weiblich gelten. Ziel sind eine langfristige Vorzeigbarkeit im Sinne einer *markeability* und eine langfristige Sicherung der Markttauglichkeit. Bei der Selbstoptimierung und Selbstökonomisierung spielt die Optimierung des Körpers in den Diensten ökonomischer Imperative wie Produktivität, Mobilität, Effizienz und Flexibilität eine wesentliche Rolle. Die junge Frau diene als eine Art Aushängeschild für den sozialen Wandel, fungiere als Vorbotin von neoliberalen Transformationen in der Lebens- und Arbeitswelt. Sie werde offensiv als *Individuum*

und als solche sichtbar zu machende, leistungswillige und -fähige Weiblichkeiten des neoliberalen Projektes beschrieben. Es stellt sich die Frage, inwiefern eine neoliberal grundierte, weibliche Subjektivität auch im Rahmen von Supervision und Coaching präsentiert bzw. deren Entwicklung unterstützt wird (vgl. ebd.: 75 f., 82 ff.).

Erneut ist die These der Präention bzw. des Präentionsdrucks in der Supervision zu diskutieren: Die Beratung von Führungspersonen ist lukrativ. Es könnte reflektiert werden, worauf die Orientierung der Supervision an dieser Gruppe beruht. Zu fragen wäre, ob die von McRobbie beschriebene Leuchtkraft der Führungsfrauen auf die beratende Person rückwirkt, d. h. auf deren Status und Prestige. Außerdem wäre der Frage nachzugehen, welche Weiblichkeiten – auch im supervisorischen Diskurs – im Schatten dieser leuchtenden, erfolgsversprechenden und beruflich erfolgreichen Frauen stehen, d. h. welche durch diese Fokussierung verborgen werden.

Eine Diskurslinie, die kaum wahrnehmbar in den Beiträgen ist, ist diejenige, dass der Einbezug von Geschlecht in die Supervision (auch) mit dem weiblichen Arbeitsvermögen, mit einer Care-Haltung, korrespondiert (s. Kapitel 4.3.1). Bereits in der Bewertung des Forschungsstands wurde ein Fehlen der Thematik der Deprofessionalisierung und Proletarisierung der sozialen Dienstleistungsarbeit und die sich daraus ergebenden Konsequenzen für die supervisorische Arbeit festgestellt. Gröning (2014c) beschreibt diese Aspekte für den Arbeitsbereich der Pflege. Der im Problemaufriss (Kapitel 1.3.2) dargestellte Zusammenhang von Geschlecht, Arbeit, Schmutz und Bitternis, der die Geschichte der Sozialen Arbeit und der Supervision prägt, bildet sowohl in den Studien als auch in den Beiträgen im Datenkorpus kein wahrnehmbares Thema. Mehrheitlich wird auch in den Beiträgen im Datenkorpus der akademische Diskurs der Geschlechterforschung auf die Supervision übertragen. Die „bittere Soziale Arbeit“ (vgl. Stieve [1925] 1983) wird ausgeklammert. Auch diese im Datenkorpus festzustellende thematische Lücke stützt die Annahme, dass Supervision als soziales Aufstiegsprojekt auch im Sinne der Lösung eines habituellen Kernkonfliktes in der Sozialen Arbeit zu verstehen ist.

---

*mit Potenzial* repräsentiert. Gleichzeitig würden an sie die Anforderung gerichtet, sich aktiv an einer Restabilisierung normativer Geschlechterrollen zu beteiligen, um die Errungenschaften des Feminismus auszugleichen (vgl. ebd.: 104). McRobbie verifiziert diese widersprüchliche Anordnung als gezielte Absicht der neoliberalen Regierung (vgl. ebd.: 98 f.). Der Fokus werde im neoliberalistischen System insbesondere auf sozial anerkannte bzw. tolerierte Fähigkeiten und Verhaltensweisen von jungen Frauen gesetzt, die diese zu attraktiven Vorbotinnen sozialer Transformationen machen (vgl. ebd.: 85). Akzentuiert werde hierbei auf Weiblichkeit bzw. Mädchenhaftigkeit.

## **Diskussion der Gefahr einer Verengung der Supervision auf Training und Selbstoptimierung und die Frage des guten Lebens**

Einzelne Autor\*innen weisen auf die Gefahr der Verengung der Supervision auf die Einübung bzw. das Training gegengeschlechtlicher Verhaltensweisen hin. Zudem werden die ethischen Grenzen von Coaching und Supervision thematisiert. Die Gefahr wird aufgezeigt, im Sinne einer „Zurichtung“ von Frauen an das männlich-hegemoniale Rollenmodell“ (Liska 2006: 61) eine Anpassung von Frauen an das Ideal des „hegemonial männlichen Berufsmenschen“ (ebd.) bzw. des „globalen Berufsmensch[en]“ (Stach 2013: 332, zit. n. Kleine 2014: 32 in Kapitel 4.1.3) im Rahmen arbeitsbezogener Beratung zu bezwecken bzw. diesen Prozess in Form einer gouvernementalen Technik zu unterstützen. Neben Liska (2006), der im Rahmen seiner Kritik am Coaching im Sinne einer Männlichkeitskritik diesen Aspekt einbezieht, wird diese Thematik von weiteren Autor\*innen aufgegriffen (Morgenroth/Negt 1999, Edding 2001, Krell 2001, Schreyögg, F. 2001, in der Diskurslinie 1, Kapitel 4.1.3: Kleine 2014). Auch wird von einzelnen Stimmen die Frage nach dem guten Leben als Tiefendimension miteinbezogen (Edding 1995, 2001, Krell 2001, Valandro 2001, in der Diskurslinie 1, Kapitel 4.1.3: Kleine 2014, Gröning 2014b).

Durch diese kritische thematische Erweiterung des Diskurses erfolgt eine Distanzierung von der Idee eines Trainings zur Überwindung von Verhaltensschwächen aufgrund von Zugehörigkeit zu einem sozialen Geschlecht, nach dem rekonstruierte Verhaltensrepertoires jeweils gegengeschlechtlich trainiert würden. Dieser Intention folgend wären die stets noch als stereotyp zuschreibenden, konstruierten weiblichen und männlichen Eigenschaften und Verhaltenskodexe an den zu optimierenden Mann, an die zu optimierende Frau zu offerieren. Ziel wäre, zumindest individuell und somit auch im ausschließlich individualistischen Sinne, geschlechtsspezifisch begründete berufliche Asymmetrien zu mindern oder gar zu überwinden. Würde sich Supervision dieser Zielsetzung verpflichten, wäre sie als Training konzipiert. Dies stände einem reflexiven kritischen Verständnis diametral entgegen.

In den ersten Publikationen des Datenkorpus, die die Thematik möglicher Spannungs- und Konfliktfelder für Frauen aufgreifen, die eine Karriere in qualifizierten Berufen anstreben (Edding 1995, 2001, Morgenroth/Negt 1999, Krell 2001, Schreyögg, F. 2001), wird sich gegen eine schlichte Anpassung eigener Interessen und Bedürfnisse von Frauen an eine männlich dominierte Arbeitswelt ausgesprochen.

So stellen Christine Morgenroth und Oskar Negt (1999) fest, dass erwerbstätige Frauen oftmals in institutionelle Prozesse integriert sind, die latent und offen frauenfeindlich funktionieren. Um einen Ambivalenzkonflikt zu vermeiden, könne eine Identifikation mit den institutionellen Vorgaben und Regeln sowie der ihnen zugewiesenen Rolle erfolgen. Morgenroth und Negt schreiben, dass

die Identifikation mit der Rolle einerseits Entlastung andererseits eine Identitätsveränderung mit sich bringt. Frauen könnten hierdurch jedoch in ein neues Dilemma geraten:

„Diskriminierungserfahrungen oder arbeitsorganisatorische Zumutungen werden widerspruchslos akzeptiert, weil durch Verinnerlichung der (androzentrisch geprägten) Rollenerwartungen kaum ein Bewußtsein für die Zumutungen möglich ist. Widerspruchserfahrungen werden damit der bewußten Reflexion entzogen und verleugnet.“ (Morgenroth/Negt 1999: 46).

Friedel Schreyögg (2001) schlägt in ihrem Beitrag eine geschlechtersensible Konzeption der Beratung im amtlichen Kontext vor. Auch sie greift das bereits von Morgenroth und Negt (1999) benannte Dilemma inhaltlich auf. Die Autorin schreibt, dass kurzfristig eine Anpassung und Identifikation mit der Rolle zwar zu einer Spannungsreduktion und Anerkennung führen kann. Langfristig biete diese Strategie jedoch weniger Vorteile für Frauen, sondern könne vielmehr zu Entfremdungsdynamiken führen und Identität schädigende Wirkung haben. Zudem trage eine schlichte Anpassung zu einer Stabilisierung einer „wenig frauenfreundliche[n] Arbeitsplatzsituation“ (Schreyögg, F. 2001: 158) und einer strukturellen Benachteiligung von Frauen im Kontext von Arbeit bei. Schreyöggs Ausführungen folgend gilt es vielmehr, die geschlechtsspezifisch geprägten Rahmenbedingungen im Betrieb und am Arbeitsplatz mit Unterstützung durch Supervision und Coaching zu analysieren und realistisch einzuschätzen. Dadurch kann sich die beratene Person aktiv auf die Begebenheiten einstellen, diese in die strategischen Überlegungen miteinbeziehen und die vorhandenen Chancen nutzen (vgl. ebd.).

Diese Ausführungen weisen in die Richtung des Aufklärens, Erkennens, Einordnens und Bewertens von Spannungsfeldern im Rahmen von Supervision und Coaching, die sich aus der Diskrepanz zwischen Genderrollen-Habitus und männlich dominierten Arbeitsstrukturen und Arbeitspraxen insbesondere für Frauen ergeben können. In den Beiträgen von Morgenroth und Negt (1999) und Schreyögg (2001) wird Supervision als Instrument des Aufdeckens und der Thematisierung von Widersprüchen verstanden, die strukturell zwischen dem Genderrollen-Habitus und dem Habitus der Organisation bzw. den *Spielen* im sozialen Feld angelegt sind (Bourdieu 1993). Spielräume und Regeln im Feld sind zu erkennen, um sich an diese anpassen zu können, dieses aber nicht im Sinne von Verleugnung. Es geht um die Frage, welche Ambiguitäten auszuhalten sind, ausgehalten werden können und welche nicht, d. h. wo sind Grenzen von der/dem Einzelnen zu setzen? Welche Freiräume sind zu nutzen, wie kann die eigene Rolle, das eigene Profil kreiert, gestaltet werden? Dadurch kann der eigene Weg konzipiert und Risiken können abgewogen werden, um selbstbewusst Regeln gegebenenfalls durchbrechen zu können (vgl. Bauer/Fröse 2014).



Gertraude Krell (2001) kritisiert in ihrem Aufsatz, dass Maßnahmen zur Herstellung von einem Mehr an Chancengleichheit im Arbeitskontext – und somit auch das Coaching von Frauen – zumeist an den Frauen angesetzt werden. Diese hätten sich zu verändern, an sich zu arbeiten und sich anzupassen an patriarchal geprägte Strukturen der Arbeitswelt. Mittels Coaching sollen sie „in die Lage versetzt werden, in männerdominierten Organisationen erfolgreicher zu werden“ (Krell 2001: 115). Erwerbstätige Frauen erscheinen vor diesem Hintergrund weiterhin als eine „Problemgruppe“ (ebd.: 113), die Unterstützung darin bedarf, eigene „Defizite“ zu beseitigen oder zu verringern“ (ebd.). Die Autorin spricht hiermit eine Individualisierung von strukturell bedingten Ungleichheitslagen und Diskriminierungen an. Veränderungserfordernisse auf struktureller Ebene von Organisationen und Arbeitsabläufen werden dabei verdeckt. Zudem zeigt Krell den begrenzten Einfluss auf, den Frauenförderprogramme und spezifisch auf Frauen zugeschnittene Beratungsformate für ein Unternehmen als Ganzes haben. Für tragfähige und nachhaltige Veränderungen zu einem Mehr an Chancengleichheit in Organisationen sieht sie neben einer Förderung Einzelner eine gleichzeitige Entwicklung von Organisationen und den in ihnen zahlenmäßig überwiegenden männlichen Entscheidungsträgern als erforderlich an (vgl. ebd.: 116). Coaching könne, Krells Aussagen folgend, als Maßnahme der Personalentwicklung einen Beitrag zur Verbesserung der Situation von Ungleichheiten unter Frauen und Männern leisten, um die Gleichstellungsmotivation und -kompetenz von Führungskräften zu erhöhen. Damit Frauen angemessenere Aufstiegsbedingungen in einem jeweiligen System erhalten, plädiert die Autorin dafür, Coaching für eine Veränderung von (Arbeits-) Strukturen, für eine frauenfreundliche Personalpolitik und für Gleichstellungsinitiativen zu nutzen (vgl. ebd.: 118). Coaching ist hier als Instrument für das Erreichen von mehr Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit im Beruf angesprochen (und hätte damit auch in die erste Diskurslinie, Kapitel 4.1 eingeordnet werden können).

Cornelia Edding (1995) fasst in ihrem Beitrag „Supervision von Frauen mit Führungsaufgaben“ Erfahrungen aus ihrer supervisorischen Praxis mit 30 weiblichen Leitungspersonen aus Arbeitsfeldern des Profit- und Nonprofit-Bereiches zu einem Beratungsansatz zusammen. Dieser geht (auch) von Wechselwirkungen zwischen sozialisationsbedingten Verhaltensneigungen von Frauen und männlich geprägten Strukturen, Regeln und Praxen des beruflichen Umfeldes aus. Folgerichtig müssen Strategien der Veränderung sowohl an inneren (Aufklärung, Bildungs- und Überzeugungsarbeit) als auch äußeren Bedingungen (gesetzliche, institutionell verankerte Regelungen) ansetzen (vgl. Edding 1995: 84 ff.). Im Rahmen von Supervision geht es, Eddings Ausführungen folgend, um das Verstehen, Erkennen der Strukturen und des Eigenanteils, um eine Perspektivenerweiterung, Entlastung von Gefühlen individueller Schuld und persönlichen Versagens. Darauf aufbauend könnten alternative Handlungsstrategien entwickelt werden. Die Autorin verdeutlicht, dass es sich hierbei um einen langsamen Prozess handelt:



„Es wäre eine Illusion, hier auf rasche Veränderung durch Einübung neuer Verhaltensweisen zu setzen“ (ebd.: 84). Sie führt dazu aus:

„Auch wenn Konfliktsituationen gründlich durchgearbeitet und Verhaltensalternativen entwickelt und auch akzeptiert werden, bleibt das Berufsleben von weiblichen Vorgesetzten kränkungsreich. Immer häufiger setzen sich Frauen auch kritisch mit den ihnen vorgelebten und lange Zeit fraglos übernommenen Erfolgsdefinitionen auseinander. Sie suchen für sich ‚mittlere Wege‘, Möglichkeiten eines erfüllten und erfüllenden Arbeitslebens, das sie nicht bis zur Unkenntlichkeit verändert [...]“ (ebd.)

Auch hier wird eine Distanzierung von der Idee eines Trainings zur Überwindung von *Verhaltensschwächen* aufgrund von Zugehörigkeit zu einem sozialen Geschlecht erkennbar. Eddings Einschätzung, dass ein Mehr an Geschlechtergerechtigkeit im Arbeitsleben nur über den strukturellen, gesetzlichen Weg durch institutionell verankerte Regelungen zur Gleichstellung der Frauen zu erreichen ist, trifft sich mit der Einschätzung anderer Autorinnen im Datenkorpus (u. a. Krell 2001, Schreyögg, F. 2001). Sie stellt fest:

„Es gibt keinen Marktdruck in Richtung Frauenförderung – ein absolut sicheres Mittel, zumindest im Wirtschaftsbereich Veränderungen zu initiieren. Es gibt aber wohl die Interessenslage der Männer, in den Führungsetagen unter sich zu bleiben.“ (ebd.: 86)

In einem späteren Beitrag führt Edding (2001) Ergebnisse zusammen, die sie im Rahmen eines Projektes in ihrer Beratungspraxis mit Frauen in qualifizierten Berufen und Führungspositionen erhoben hat. Dabei handelt es sich allerdings nicht um eine repräsentative Studie. Die Fragestellung des Projektes lautete, wie es Männern gelingt, beruflich einflussreicher zu sein als Frauen. Die von ihr gesammelten Überlegungen und Erkenntnisse dienen zunächst einer Erweiterung der Wahrnehmung und der Erkenntnis der zu beratenden Frauen. Auf dieser Grundlage konnte von ihnen eine Entscheidung getroffen werden. Mit Blick auf die Ergebnisse des Projektes stellt die Autorin fest: „Einige Trainingsfelder zeichnen sich [für Frauen, Anm. d. Verf.] ab – und die Notwendigkeit, manches zu ver-lernen“ (Edding 2001: 132). An anderer Stelle schreibt sie: „Einige [der Merkmale, Anm. d. Verf.] lassen sich im Sinne eines verbesserten Selbst-Marketing[s] übernehmen“ (ebd.: 133). Die hier getroffene Wortwahl erweckt zunächst den Eindruck des Einsatzes von Interventionen und Methoden des verhaltensorientierten Einübens im beraterischen Kontext mit dem Ziel der An- und Einpassung an einen männlichen (Arbeiter-)Habitus sowie an männlich dominierte Arbeitsstrukturen und einer Selbstoptimierung mit entsprechender Performance. Im Abstract formuliert Edding jedoch: „Gangbare Wege müssen gesucht werden, manche werden gefunden“ (ebd.). Vergleichbar mit ihrem Bei-

trag aus dem Jahr 1995 geht es auch hier um ein Suchen und Finden „passender Mittelwege“ (vgl. ebd.: 1995: 84).

Susanne Valandro (2001) sensibilisiert in ihrem Aufsatz „,Karriere nicht um jeden Preis‘ – Der Weg einer Coaching-Klientin“ dafür, dass bei der Frage der weiblichen Karriere im Rahmen von Coaching nicht ausschließlich die Seite des Gewinns und Nutzens zu beachten ist, sondern insbesondere auch deren Kosten. Bei dem Beitrag handelt es sich um eine Fallvignette, d. h. um eine verkürzte Darstellung eines einzigen charakteristischen Falls aus der Praxis ohne weitere qualitative Bearbeitung der Daten. Den begrenzten Evidenzgrad des Aufsatzes berücksichtigend ist hervorzuheben, dass die Autorin darin den Blick auf die Frage des guten Lebens (Nussbaum 1999) richtet. (Auch) Valandro versteht Coaching und Supervision als ein Unterstützungsangebot für Frauen zur Bewusstwerdung und Klärung, was diese wollen, wofür sie sich und somit auch wogegen sie sich entscheiden (vgl. Edding 2001). Es geht um eine realistische, auf die einzelne Person bezogene und das strukturelle Umfeld berücksichtigende Kosten-Ertrag-Rechnung, auf deren Grundlage bewusste Entscheidungen getroffen werden können.

Monika Sombetzki (2008) schreibt zum Thema „Lebenshaltungen weiblicher Führungskräfte“. Auf Grundlage von 21 Einzel-Coachings arbeitet sie die besonderen Bedingungen von Frauen in Führungspositionen heraus. Den Fokus setzt sie dabei auf die Selbstreflexion der Frauen als Basis von Denk- und Handlungsmustern. Sie schreibt:

„Im beruflichen Alltag weiblicher Führungskräfte haben sich tradierte Männlichkeits- und Weiblichkeitsklischees, geschlechtsspezifische Einkommensunterschiede, Zugangs- und Aufstiegsbarrieren für Frauen bis heute vielfach erhalten. Daraus entstehen spezielle Anforderungen, innere und äußere Widersprüchlichkeiten und Differenzen. Diese besonderen Bedingungen tauchen im Coaching immer wieder auf und werden hier thematisiert und hinterfragt. Individuelle Entwürfe und Strategien für eine stimmige Berufs- und Lebensgestaltung werden kritisch reflektiert und bearbeitet. Einen Schwerpunkt bildet dabei das Thema Selbstreflexion als prüfendes und vergleichendes Nachdenken über eigenes Erleben und Handeln. Selbstreflexion zeigt sich als ein wichtiges Element der Selbstsorge und bei der Neubewertung von Denk- und Handlungsweisen. Im Ziel geht es darum, Berufs- und Lebenswege von weiblichen Führungskräften so zu gestalten, dass eigene Wertsetzungen und Maßstäbe umgesetzt werden können. So kann ein Teil der strukturellen Schwächen staatlicher und unternehmerischer Gender- und Förderprogramme (Diskrepanz zwischen politischem Anspruch und gesellschaftlicher Realität) kompensiert werden. Der kritische und emanzipatorische Ansatz im Rahmen einer individuellen Beratung hat jedoch genau dort, nämlich in der individualisierten Suche nach Bewältigungsstrategien, seine Achillesferse. Eine Personalisierung von organisationsstrukturellen Problemen ist im Coaching zu vermeiden.“ (Sombetzki 2008: 445)

Die Autorin grenzt sich mit ihrer Aussage eindeutig von einer Beratung ab, die Strategien einer auf Selbstoptimierung ausgerichteten Selbstbeobachtung Ratsuchender unterstützt (vgl. Gross 2012: 441 f.).<sup>177</sup> Sie bezieht sich hier vielmehr auf Foucaults ([1984] 1989c) Konzept der Selbstsorge. Mit diesem bezieht sich Foucault auf ein auf die Antike zurückgehendes Konzept eines Umgangs mit sich selbst, der auf die Vervollkommnung des Selbst zielt und eng mit der Sorge um andere verbunden ist. Sein Konzept ist in diesem Sinne als emanzipatorische Praxis zu verstehen.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass *doing gender* in den Beiträgen im Datenkorpus mehr als diagnostisches Konzept denn als Interventionskonzept dient. Das Konzept wird als Folie zum Verstehen, zur Reflexion und Beobachtung verwendet, weniger als Orientierungsrahmen für das Erreichen eines erfolgreichen Handelns im Beruf und in der Karriere. Habitus und Feld werden in die Betrachtung miteinbezogen. Indem auch in der Supervision einem biografisch-sozialwissenschaftlichen Ansatz gefolgt und Sozialisation als Diskurs verstanden wird, der sich in den Körper einschreibt, werden auch Schwierigkeiten der Veränderbarkeit des Habitus verstehbar.

#### 4.2.4 Belegführung:

##### **Geschlechtersensible Supervision und geschlechtersensibles Coaching als Unterstützung beruflicher Karrieren für Männer**

Seit Ende der 1990er Jahre sind Beiträge mit einem Plädoyer für eine geschlechtersensible Beratung für Männer zu finden, was in einem Zusammenhang mit der sich in den 1990er Jahren zunehmend in der Bundesrepublik institutionalisierenden Männlichkeitsforschung stehen sollte. In diesem Kontext wurden Theorien von Pierre Bourdieu (1987, 1993, 2012) und Raywn Connell ([1995] 2015) rezipiert. Erkenntnisse zum Thema der männlichen Sozialisation, Bewältigungsprobleme männlicher Geschlechtsidentität und Entwicklungsmöglichkeiten für Männer

---

177 Aus psychoanalytischer Perspektive wird das Selbst im Zuge der Selbstbeobachtung am Ich-Ideal gemessen. Wenn in diesem Prozessverlauf eine Diskrepanz zwischen realem und idealem Selbstbild festgestellt wird, bestraft das Über-Ich das Ich bzw. Selbst mit Schamgefühlen (vgl. Wurmser 1993: 61). Die Bedeutung des Ich-Ideals im Kontext gesellschaftlicher Veränderungen und Selbstoptimierung arbeitet Rainer Gross heraus: „Während früher in der Disziplinargesellschaft das Über-Ich und dessen Verbote als zentral für die Genese psychischer Symptomatik gesehen wurden, ist in der heutigen Leistungsgesellschaft das Ich-Ideal wichtiger geworden: Wir leiden nicht mehr primär an Verboten und Schuldgefühlen bei deren Übertretung, vielmehr erleben wir die Scham angesichts der Unzulänglichkeit alle Anforderungen unseres Ich-Ideals zu erfüllen. Dies führt zu einer ständigen Arbeit an der Selbst-Optimierung [...]“ (Gross 2012: 441 f.)

durch das Setting geschlechtshomogener Gruppen wurden im psychotherapeutischen Bereich diskutiert (Brandes 1994, 1998, 2003, Böhnisch/Winter 1997).<sup>178</sup>

Bei der Diskurslinie der geschlechterreflexiven arbeitsbezogenen Beratung als Unterstützung von Beruflichkeit und Karrieren für Männer handelt es sich jedoch um eine kaum wahrnehmbare im Diskurs um Supervision und Gender.

### **Männer als neue Gruppe an Supervisanden**

Die Fachzeitschrift „OSC“ brachte im Jahr 1999 ein Schwerpunktheft mit dem Titel „Beratung von Männern im Beruf“ heraus. Diesem vorausgegangen war im Jahr 1998 das Schwerpunktheft „Zur Beratung von Frauen in der Arbeitswelt“. In den Beiträgen zur genderreflexiven arbeitsbezogenen Beratung von Männern wird wie in den Beiträgen zu Beruflichkeit und Karrieren von Frauen auf die Auseinandersetzung von Beruf und beruflichen Konflikten mit Entwicklungsprozessen der Geschlechtsidentität, geschlechtsspezifischer Vergesellschaftung und Geschlechterrollenverhalten eingegangen (Schreyögg/Schmidt-Lellek 1999, Lenz 1999, Rothardt 2005). Die Autor\*innen plädieren für ein geschlechtersensibles Coaching (auch) für Männer. Damit wird für eine neue Gruppe an Supervisanden sensibilisiert und geworben, die genderreflexive Beratung sucht. Als Grund für dieses Angebot wird benannt, dass sich auch für Männer Einschränkungen ihrer beruflichen Potenziale, Spannungen und Konflikte unter dem Druck von Werten, Normen und Idealen von *Mannsein* sowie durch Geschlechterklischees ergeben können (Schreyögg/Schmidt-Lellek 1999, Engelhardt 2001, Krell 2001). Selbstentfremdungsprozesse mit daraus folgenden Entfremdungsprozessen von anderen Menschen werden als mögliche Folge benannt. Es wird davon ausgegangen, dass Männer einen Preis für ihre Vormachtstellung (gegenüber Frauen) und für die mit der Positionierung verbundenen Macht bezahlen. Diese Annahme wird als Ansatzpunkt für Veränderung im Sinne einer Chance für Männer verstanden, wenn auch sie sich mit dem Thema Geschlecht auseinandersetzen (vgl. ebd.). Ein Mehr an Geschlechtergerechtigkeit scheint hier nicht als Zielsetzung an erster Stelle zu stehen. Vielmehr wird für eine Verflüssigung der Geschlechterrollenbilder (auch) für Männer geworben, die zu einer Erweiterung der Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsweisen führt. Von dieser können dann insbesondere die sich selbst reflektierenden Männer profitieren. Diese Argumentationslinie der Beiträge zur gendersensiblen Beratung für Männer trifft sich mit der im Forschungsstand angeführten Strategie der „Benefits für Männer“ (Müller-Kalkstein 2014: 79), wonach Männern Vorteile aufzuzeigen sind, damit sie bereit sind und beginnen, sich mit der Geschlechterfrage auseinanderzusetzen.

---

178 Verwiesen wird an dieser Stelle auf Grönings (2015e) umfassende Darstellung der Entwicklungslinien der Männerberatung und der Ansätze einer männerreflexiven Beratung in Deutschland.

Die Autor\*innen treffen sich in der Aussage, dass die Einschränkungen und das Leiden der Männer dabei in keinem Verhältnis zu dem strukturellen und individuellen Leiden von Frauen stehen (Schreyögg/Schmidt-Lellek 1999, Lehner 1999<sup>179</sup>). Die Individualisierung des Leidens der Männer wird der strukturellen Diskriminierung der Frauen gegenübergestellt. Es ist unbestreitbar, dass Männer an ihren Berufen, in ihren Teams, unter ihren Vorgesetzten leiden können. Sie sind über ihr Geschlecht aber keiner strukturellen Diskriminierung ausgesetzt. In den Beiträgen zu dem Thema wird darauf hingewiesen, dass die bestehenden sozialen Herrschafts- und Machtverhältnisse, die Benachteiligung, die Diskriminierung von Frauen und die geschlechterbezogene Gewalt als ein strukturelles Problem bekannt sind. Vermittelt wird, dass es um ein Mehr an Gerechtigkeit für Männer *und* Frauen geht. Die Beiträge legen die Annahme nahe, dass in der Supervision und im Coaching bereits eine hohe Sensibilität und Wachsamkeit bezüglich der Frage der Geschlechtergerechtigkeit gegeben sind. Gleichwohl bleiben die Ausführungen in den Beiträgen dem eigentlichen Anliegen der Geschlechtergerechtigkeit gegenüber jedoch unverbindlich, folgenlos. Über die Diskriminierung anderer nachzudenken ist noch kein Beitrag zur Geschlechtergerechtigkeit in Handlungen der beruflichen Arbeitswelt. Es besteht zugleich kein Anlass zur Annahme, dass die sensible Selbstreflexivität und die sensible Reflexion über die Diskriminierung der Frauen hier als Instrument der Verleugnung der strukturellen Unterschiede und der strukturellen unterschiedlichen Bewertungen missbraucht werden.

Erich Lehner (1999) arbeitet in seinem Beitrag „Männliche Existenz im Spannungsfeld von Familie und Beruf“ die grundlegende Bedeutung beruflicher Aktivitäten für die männliche Identität umfassend heraus. Hegemoniale Männlichkeit verifiziert der Autor als „Kern des männlichen Habitus“ (Lehner 1999: 108, vgl. ebd. 2002: 24) und als Maßstab für Frauen und Männer, was *Männlichkeit* und damit assoziiertes erfolgreiches Arbeitshandeln betrifft. Beruflichkeit ist in diesem Sinne als Schlüsselmoment hegemonialer Männlichkeit zu verstehen, der entscheidend zur habituellen Sicherheit insbesondere von Männern beiträgt.<sup>180</sup>

---

179 Der Beitrag von Erich Lehner (1991) ist der ersten Diskurslinie der vorliegenden Forschungsarbeit zugeordnet worden (Kapitel 4.1). Um dem Eindruck einer Redundanz entgegenzuwirken, ist an dieser Stelle der erneute, jedoch auf einen Absatz seines Aufsatzes fokussierte Einbezug mit der inhaltlichen Relevanz für die zweite Diskurslinie (hier: der hegemonialen Männlichkeit als Kern des männlichen Habitus, s. übernächsten Absatz) zu begründen.

180 Vor dem Hintergrund der Transformationsprozesse in der Gesellschaft und in der Arbeitswelt hinterfragen Lengersdorf und Meuser (2011) in ihrem Beitrag, inwieweit eine als *normal* geltende kontinuierliche Erwerbsbiografie das Idealkonstrukt der berufs- und karrierefokussierten industriegesellschaftlichen Männlichkeit (als gelebte Praxis von Männern zwischen Mitte der 1950er bis in die 1970er Jahre, und zugleich als Ideal, an dem sich die berufliche Planung orientierte) derzeit herausgefordert wird und unter Druck gerät. Sie skizzieren mit ihrem Konzept der „transnational business masculinity“ (Lengersdorf/Meuser 2011: 57) einen neuen Typus hegemonialer Männlichkeit, mit dem Ziel, die sich abzeichnende Rekonfiguration hege-

Als eine Tatsache wird auch in anderen Beiträgen benannt, dass Männer, die nicht dem Ideal der hegemonialen Männlichkeit entsprechen, (auch) in der Arbeitswelt Benachteiligungen erfahren können. Außerdem wird ein Forschungsbedarf zum Thema des innerpsychischen Erlebens von Männern im Beruf festgestellt (u. a. Schreyögg 1999: 99). Es wird dafür geworben, dass auch Frauen ein Mindestmaß an Empathie für die in hegemonialer Männlichkeit verstrickten Männer erwerben sollten (vgl. Lehner 1999: 114).

Im Hinblick auf dieses Werben ist anzumerken, dass Männer, die nicht dem Ideal der hegemonialen Männlichkeit entsprechen, vermutlich eher von Männern diskriminiert werden, denn von Frauen. Das bedeutet, dass hier nicht das Männlichkeitsbild generell infrage gestellt wird, sondern die individuelle Abweichung. Auch an dieser Stelle wird eine bereits aufgezeigte Argumentationslinie (s. Kapitel 4.1.3) erkennbar: Bei der Auseinandersetzung mit der männlichen Geschlechtsidentität wird der Versuch unternommen, beide Perspektiven, die der Frauen und die der Männer einzunehmen, um beiden gerecht zu werden (vgl. Walter 1996: 21). Hegemoniale Männlichkeit wird dabei als toxisch sowohl für Frauen als auch für Männer markiert, wobei das höhere Ausmaß der negativen Betroffenheit durch die männliche Herrschaft bei den Frauen verortet wird.

### **Männer in empirisch weiblich dominierten Arbeitsfeldern am Beispiel der Sozialen Arbeit**

Eine thematische Lücke in dieser bereits schwachen Diskurslinie um männer-sensible Supervision bildet die arbeitsbezogene Beratung von Männern, die in Feldern der Sozialen Arbeit als nicht-leitende Mitarbeiter beruflich tätig sind. Einerseits spiegelt sich hier ein weitgehendes Ausblenden der Thematik der Deprofessionalisierung und Proletarisierung der sozialen Dienstleistungsarbeit im supervisorischen Diskurs. Andererseits werden Männlichkeiten, die weniger dem Ideal hegemonialer Männlichkeit entsprechen qua nicht-leitender beruflicher Tätigkeit in einem empirisch weiblichen und feminisierten Arbeitsfeld, nicht thematisiert. Sie werden als Nutzergruppe von Supervision und Coaching wenig erkennbar.

Dieter Rothardt (2005) greift in seinem Beitrag „Gender-Inszenierungen in der Supervision“ spezifische Herausforderungen auf, mit denen sich Männer, die in feminisierten Berufen arbeiten, konfrontiert sehen können. Er beschreibt ein skurril wirkendes „Agreement“:

„Da Männer ihre Geschlechtsidentität nicht über eine weibliche Tätigkeit definieren können, interpretierten sie ihre eigene Arbeit als professionell und deutlich anders als diejenige der Kolleginnen. Darin werden sie sogar häufig von den Frauen unter-

---

monialer Männlichkeit begrifflich zu fassen. Dieses Idealkonstrukt ist in seinen Merkmalen inhaltlich überschneitig mit dem des „unternehmerischen Selbst“ (Bröckling 2007).



stützt, weil so die Kongruenz zwischen weiblicher Berufs- und Geschlechterrolle unangetastet bleibt – mit dem Effekt, dass in solchen Konstellationen die Männer unwidersprochen die Karriere machen und dann bald wieder unter Männern sind.“ (Rothardt 2005: 41)

Wo diese Zustimmung jedoch nicht funktioniere, nähmen sich die Männer in der Inszenierung ihrer Männlichkeit deutlich zurück, was wiederum Schwierigkeiten mit sich brächte. Ihre Geschlechtsidentität werde von ihnen verborgen, als *Männer* seien sie kaum noch erkennbar: Damit sind sie

„[E]ine Provokation für jemanden, der dabei ist, sich zu bewusster Männlichkeit durchzuarbeiten und ein Ärgernis für die, die sich in der Erziehungsarbeit endlich mal ansehnliche Vaterfiguren – oder besser positive männliche Identifikationsfiguren wünschen“ (ebd.).

Rothardts Aussagen lassen erkennen, dass Männer, wenn sie keine Führungsposition einnehmen, in dem Feld des Gesundheitswesens und der Sozialen Arbeit herausgefordert werden durch diffuse, widersprüchliche Erwartungen und Zuschreibungen an ihr soziales Geschlecht. Mit der Wahl eines (sozial-)pädagogischen Berufes kann ihnen ein untypisches Berufsinteresse unterstellt werden. Dieses geht mit der Annahme einher, dass sie nicht an Idealen hegemonialer Männlichkeit interessiert sind und auf der bewussten Ebene ein verschwommenes und durch Verunsicherung geprägtes Männerbild haben (vgl. Brandes 2002: 234).<sup>181</sup> Rothardt spricht damit an, dass Männer in typisch weiblichen Berufen oft als unmaskulin gelten. Diese Berufe entsprechen nicht der hegemonialen Vorstellung von Männlichkeit und Erwerbsarbeit, die mit der Erwartung eines körperlichen, disziplinierenden und durchsetzungsfähigen Auftretens verbunden sein kann. Männer in empirisch weiblich dominierten Berufen sind *die anderen* und werden über ihre Geschlechtsrolle diskriminiert. Als Männer werden sie

---

181 Holger Brandes (2002) untersucht, welche Formen von Männlichkeiten in welcher Art und Weise in Ausbildung und Praxis der Sozialen Arbeit konstruiert und thematisiert werden und welche Formen sich durchsetzen (vgl. Brandes 2020: 235 ff.). Verwiesen wird an dieser Stelle zudem auf die „Tandem-Studie“ von Holger Brandes, Markus Andrä, Wenke Röseler und Petra Schneider-Andrich (2016). Diese führten eine Untersuchung zu geschlechtsspezifischem Verhalten pädagogischer Fachkräfte in Kindertageseinrichtungen durch. Die Forschungsfrage lautete, ob sich Männer im Bereich professioneller Erziehung in ihrem Umgang mit Kindern von ihren Kolleginnen unterscheiden. Das Forschungsvorhaben setzt sich von anderen Studien in diesem Feld darin ab, dass die Untersuchungsgruppe aus Tandems zusammengesetzt wurde, d. h. aus männlichen und weiblichen Fachkräften, die jeweils zu zweit über eine längere Zeit in einer Einrichtung und mit einer Gruppe von Kindern im Alter von drei bis sechs Jahren zusammengearbeitet hatten. Bezüglich des Forschungsdesigns und der Ergebnisse der Studie wird an dieser Stelle auf Brandes et al. (2016) verwiesen.

jedoch angesehen, sobald sie in eine Leitungsposition aufgestiegen und damit in die normierte Männlichkeit eingedrungen sind.

In dem zuerst angeführten Zitat von Rothardt (2005: 41) ist die *Mittäterschaft* von Frauen angesprochen. Wie bereits im Problemaufriss (Kapitel 1.3.4) dargestellt wurde, hatte Bourdieu den Effekt beschrieben, dass ähnliche Arbeit geachtet wird, wenn sie von einem Mann ausgeführt wird, während die gleiche Arbeit abgewertet wird, wenn sie von einer Frau getätigt wird (vgl. Bourdieu 2012: 106 f.). Bourdieu hat dies an symbolischen Zuweisungen aufgezeigt und die symbolische Macht im Bereich der Arbeit/des Berufes verdeutlicht. Der Beitrag der Frauen an der Reproduktion und Stabilisierung von Herrschaft gründet nach Bourdieu auf diesem Prozess des symbolischen Adelns (vgl. ebd.: 103 ff., Gröning 2015d: 101). In diesem Sinne unterstützen Frauen in der Sozialen Arbeit und der Pflegearbeit Männer bei der Einnahme von Leitungspositionen, die verbunden sind mit einem gewissen Status und einem gewissen Maß an Macht qua Autorität und Funktion der Rolle. Neben dem von Bourdieu beschriebenen Phänomen des Adelns spielen Selbstausschluss der Frauen und/oder struktureller Ausschluss von Frauen eine Rolle bei der Besetzung von Leitungspositionen in Organisationen.

Was in Rothardts Beitrag – es ließen sich keine weiteren Publikationen im Datenkorpus zu dieser thematischen Linie finden – nicht angesprochen wird, ist die Tatsache, dass Männer, die im (insbesondere frühkindlichen) pädagogischen Bereich arbeiten, weniger über ihre Geschlechtsrolle diskriminiert werden, denn über die ihnen zugeschriebene Gefährlichkeit sexueller und pädophiler Übergriffe.

Heidi Möller (2017: Z. 169–181) spricht im Interview diesen Aspekt an. Sie weist darauf hin, dass insbesondere im Hinblick auf die mögliche Gefahr einer Denunzierung und einer Skandalisierung, auch in Form eines Tätervorwurfs, eine genderreflexive Supervision/ein geschlechterreflexives Coaching Männer unterstützen kann, Handlungssicherheit und Handlungsnatürlichkeit wieder zu erreichen.

Wieso wird dieses Thema in dem supervisorischen Diskurs um Geschlecht nicht aufgegriffen, sondern vielmehr durch die Debatte um Geschlechterrollenbilder und Geschlechtsattributionen verdeckt? Tatsache ist, dass Männer in einem Beruf der entlohnten Care-Arbeit in nicht-leitender Funktion zumeist mit Arbeitsaufgaben betraut sind, in denen mit körperlicher Nähe umzugehen ist.

Die Bedeutung dieses Themas, auch für den supervisorischen Kontext im Einzelsetting, aber auch im Team- und Gruppensetting, wird auch erkennbar durch die Forschungsergebnisse von Anna Buschmeyer (2013). Sie hat empirisch untersucht, wie Erzieher in der Interaktion Männlichkeit im Kontext eines weiblich konnotierten Feldes konstruieren. Ein Ergebnis ihrer Studie ist, dass die Erzieher sich als etwas „Besonderes“ wahrnehmen und darstellen“ (Buschmeyer 2013: 207). Sie sehen sich in einer Sonderposition, die sowohl positiv im Sinne eines „Vorbild[es]“ (ebd.) als auch negativ im Sinne des „Verdächtige[n]“ (ebd.)

verstanden und bewertet werden kann. In den Interviews führen die Erzieher Beispiele an, aus denen erkennbar wird, wie präsent die Attribution *potenzieller Täter* für sie im Arbeitsleben ist (vgl. ebd.: 219 f.). Buschmeyer schreibt:

„Die Erzieher erleben Zuschreibungen, die auf hegemonialen Männlichkeitsbildern basieren: Männlichkeit und Zärtlichkeit oder Zuneigung werden schnell als sexuell aufgeladen wahrgenommen und von den Eltern als verdächtig eingestuft, da männliche Sexualität als unkontrollierbar gilt [...]“ (ebd.: 202)

Die Autorin findet heraus, dass die Wahrnehmungen im Sinne des Vorbildes oder des Verdächtigen das körpernahe Handeln der Erzieher unterschiedlich stark beeinflussen (vgl. ebd.: 207 ff.).

Das Thema des Missbrauchs- bzw. Täterverdacht wird im supervisorischen Diskurs dahingehend aufgegriffen, dass es nicht als möglicher Vorwurf, sondern als tatsächliche Realität thematisiert wird. Hans-Joachim Lenz (1999) schreibt in seinem Beitrag zu einem – zu der Zeit des Erscheinens des Aufsatzes und auch weiterhin – gesellschaftlich, insbesondere mit dem Blick auf Helfer\*innensysteme und kirchliche Kontexte tabuisierten Thema: über die reale Gewalt an Schutzbefohlenen seitens professionell Tätiger, hier explizit über Grenzverletzungen und Missbrauch seitens männlicher Helfer an ihnen anvertrauten Jungen und Männern im medizinisch-therapeutisch-pädagogischen Arbeitsbereich. Im Rahmen eines umfassenden, empirisch abgesicherten Überblicks über das Spektrum der Gewalt an Jungen und Männern führt der Autor Beispiele für geschlechtsspezifische Forderungen und Zumutungen zusammen, die bei Jungen und Männern mehr noch als bei Mädchen und Frauen überwiegend tabuisiert und im Verborgenen bleiben (vgl. Lenz 1999: 118 ff.). Lenz verdeutlicht, dass auch in Einrichtungen der Sozialen Arbeit nicht grundsätzlich vom Schutz der körperlich-seelischen Integrität der verletzlichen Klientele auszugehen ist. Auch hier fänden Fälle von Missbrauch statt, die verdeckt und vertuscht würden. Lenz bricht an dieser Stelle ein Tabu, das nicht ausschließlich von den im Feld Tätigen geschützt wird. Es könne auch vonseiten supervisorisch Tätiger nicht auf die Bewusstseins-ebene gehoben und besprechbar gemacht werden (vgl. ebd.: 122).

Missbrauch an Schutzbefohlenen seitens Helferinnen und Helfer pädagogischer, sozialer und pflegerischer Berufe bildet seit Beginn ihrer Entstehungsgeschichte in der Bundesrepublik auch in der Supervision einen blinden Fleck. Es wird weitestgehend ausgeblendet, dass Supervision in ihren Anfängen in der Bundesrepublik auch in Einrichtungen des Gesundheitswesens und der Sozialen Arbeit durchgeführt wurde, die mit der Form der Fürsorgepraxis der Zeit des Nationalsozialismus geschichtlich, ideologisch und konzeptionell verbunden waren. Rein statistisch haben sich unter den Supervisand\*innen auch Menschen befunden, die in Kriegszeiten selbst der NS-Ideologie aktiv gefolgt sind. Dieser Aspekt wird bis heute kaum im supervisorischen Diskurs thematisch aufgegriffen.

Weiterführend zeigt Lenz den Tatbestand des männlichen Opfers vor dem Hintergrund des Prozesses männlicher Vergesellschaftung als ein kulturelles Paradox in der patriarchal-kapitalistischen Gesellschaft auf: „Mannsein und die Erfahrung des Opferseins [bilden] ein kulturelles Paradox. Entweder jemand ist Mann, und dann ist er kein Opfer, oder er ist Opfer, und dann ist er kein Mann“ (ebd.: 123). Der Autor weist auf eine strukturelle Verbindung zwischen Gewalt und Männergesellschaft hin. Die Art und Weise, wie Opfer produziert werden und wie mit ihnen umgegangen wird, sieht er in der gesellschaftlichen Normalität der hegemonialen Herrschaft mithin ihrer Verbindung von Männlichkeit mit Weltaneignung durch Herrschaft und Kontrolle begründet (vgl. ebd.). Lenz arbeitet damit heraus, dass Verletzungsoffenheit eine Gefährdung von Männlichkeit bedeutet, da diese Position als *weiblich* und damit passiv in der Konstruktion gilt. Die Darstellung von Männlichkeit erfolge über eine Darstellung von Verletzungsmacht (vgl. Meuser 2002, 2005b).

Lenz bricht in seinem Beitrag ein weiteres Tabu, indem er auf Wahrnehmungsblockaden bei Helfern fokussiert, auf ihre Unfähigkeit, Jungen als hilfsbedürftig anzusehen. Für viele von ihnen verzeichnet Lenz eine Abwehr der Wahrnehmung der männlichen Opfer (vgl. Lenz 1999: 123).

„Ein Komplex verschiedener Faktoren produziert Wahrnehmungsblockaden gegenüber männlichen Opfern. Sie wirken in den Betroffenen selbst als Verdrängung und in der sozialen Umwelt als Abwehr gegenüber dem Opfer. Eine ‚Koalition des Verschweigens‘ zwischen Betroffenen, Tätern und Helfern verhindert eine Aufdeckung der Übergriffe.“ (ebd.: 122)

Als Grundbedingung für einen angemessenen Umgang mit männlichen Opfern, der Engagement und Parteilichkeit für betroffene Jungen und Männer miteinschließt, sieht Lenz die Reflexion eigener geschlechtsspezifischer Prägungen, eigener Erfahrungen von Gewalt und eigener Gewaltanteile als zwingende Voraussetzung für Helfer im Arbeitsfeld an. Die Helfer hätten sich ihrer „patriarchalen Verstricktheit bewusst zu werden und daraus zu lösen“ (ebd.: 124). Für Beratung und Supervision erachtet der Autor es als erforderlich, dass verborgene Themen wie Gewalt als Lebensrealität nicht verdrängt, sondern ins Bewusstsein gehoben und besprechbar gemacht werden. Eine Bewusstwerdung der patriarchalen Verstrickung sieht er auch aufseiten der beratenden Personen als erforderlich an, um emanzipatorische Prozesse zu ermöglichen (vgl. ebd.: 125 f.).

Die von Lenz in seinem Beitrag angesprochene Gewalt in der Beziehungsarbeit in Arbeitsfeldern der Sozialen Arbeit und der Gesundheitsversorgung und die Bearbeitung dieser Thematik im Rahmen von Supervision, bilden eine Lücke im supervisorischen Diskurs. Auch das Thema möglicher Grenzverletzungen im supervisorischen Arbeits- und Beziehungsraum, was das Thema der Gewalt

mit einschließt, wird im supervisorischen Diskurs nur marginal diskutiert (s. Kapitel 4.3.3).

Die Beiträge im Datenkorpus weisen wie auch die Studien im Forschungsstand auf ein Forschungsdesiderat bezüglich der Fragestellung einer geschlechtersensiblen arbeitsbezogenen Beratung für Männer hin. Es wird ersichtlich, dass es ein Mehr an kritischer Männerforschung bedarf.

Festzustellen ist, dass die Mehrzahl der Beiträge zur Thematik in der Fachzeitschrift „OSC“ erschienen ist. Anzuerkennen ist, dass das Thema *Männlichkeit-en* in den Diskurs mit aufgenommen wird. Coaching wird von einem Großteil seiner Vertreter\*innen als Personalentwicklungsinstrument (vgl. Jüster/Hildenbrand/Petzold 2005: 96 f.) verstanden. Die Beratungsprozesse sind stärker auf den Profitbereich, auf das Management als weiterhin männerdominierte Arbeitsfelder ausgerichtet. Liska macht – wie bereits an vorausgegangener Stelle angeführt – kritisch auf eine Verbindung des Coachings mit den „Attribute[n] Erfolg, Gewinnen und Macht“ (Liska 2006: 60) aufmerksam. Es liegt daher der Schluss nahe, dass die mittels des Datenmaterials zu belegende geringe Beschäftigung mit der Thematik der geschlechtersensiblen arbeitsbezogenen Beratung als Unterstützung von Beruflichkeit und Karrieren für Männer mit einem Marktinteresse in Zusammenhang steht. Das Angebot einer geschlechterreflexiven Beratung bzw. einer grundsätzlichen Thematisierung von Geschlecht im Feld des Managements erscheint – mit Ausnahme des Coachings von weiblichen (Nachwuchs-) Führungskräften – als wenig angefragt seitens potenzieller Nutzer\*innen von Coaching. Es liegt die Annahme nahe, dass es wenig erwünscht und damit für Anbieter\*innen arbeitsbezogener Beratung wenig lukrativ ist.<sup>182</sup> Zudem weist die festgestellte thematische Lücke zu dem Thema in anderen supervisorischen Fachzeitschriften als der „OSC“ auf eine vergleichbare Orientierung der Supervision an der Nachfrage seitens Profit-Organisationen und (auch habituell) an der sozialen Gruppe der Führungskräfte (These der Präention bzw. des Präentionsdrucks) hin.

---

182 Die These, dass ein Marktinteresse zu einer bewussten De-Thematisierung von Geschlecht führt, wird zusätzlich durch eine im Rahmen des Expert\*inneninterviews getätigte Äußerung von Elisabeth Rohr (2017) gestützt. Rohr teilt die Szene der arbeitsbezogenen Beratung grob in zwei Gruppen ein. Sie differenziert zwischen Vertreter\*innen, die weiterhin die Beratung im Schwerpunkt in Feldern der Gesundheitspflege und der Sozialen Arbeit durchführen, und Vertreter\*innen, die „stärker auf den Profitbereich mit ihrer Arbeit ausgerichtet sind“ (Rohr 2017: Min. 26:42–26:44). Sie führt aus: „Und da würde ich auch sagen, vielleicht haben sie dabei auch diese Genderperspektive fallen gelassen. Würde ich mal so vermuten, weil sie es erstens überwiegend dort mit Männern zu tun haben und es vielleicht nicht so geschäftsfördernd wäre, wenn man erstens aus einer so kritischen psychoanalytischen Perspektive veröffentlichen würde und zweitens dann auch noch den Genderaspekt mit reinnehmen würde, wäre das vielleicht für eine Profitorientierung wohl eher geschäftsschädigend. Also so strategisch würde ich das auch sehen. Dass das also mehr oder weniger eine bewusste Entscheidung ist.“ (Rohr 2017: Min. 26.44–28:50)

Gleichwohl ist in diesem Begründungszusammenhang erneut zu berücksichtigen, dass der Diskurs um Gender in der Supervision grundsätzlich am Rande des supervisorischen Hauptdiskurses geführt wird. Mit Blick auf Aspekte der Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit im Beruf ist weiterhin eine deutliche Schiefelage zu Ungunsten von Frauen festzustellen (wie auch in Beiträgen im Datenkorpus aufgezeigt wird, u. a. von Hürter 1981, Edding 1995, 2011, Gildemeister 1998, Rohr 1999, Bruchhagen 2005, Huschke 2005, Gephart 2011, Schreyögg 2001a, 2001b, 2010, 2011a, Busch et al. 2013, Gröning 2015c). Insbesondere für Frauen erscheint eine Veränderung der aktuellen Situation angezeigt. Es liegt die Annahme eines höheren (Leidens-)Drucks nahe. Für Männer ist dieser auch gegeben (wie auch in den Beiträgen im Datenkorpus benannt wird, u. a. von Schreyögg/Schmidt-Lellek 1999, Engelhardt 2001, Krell 2001), jedoch in einem quantitativ und qualitativ geringerem Ausmaß. Das Thema der Geschlechtergerechtigkeit erscheint auch im supervisorischen Diskurs mehr als ein (dringliches) Thema für Frauen denn eines für Männer, was auch mit einem signifikanten quantitativen Überhang an Autorinnen gegenüber Autoren der Beiträge im Datenkorpus zu belegen ist. Insofern liegt der Schluss nahe, dass Männer weniger Anlass haben, sich mehr mit der Frage der Geschlechtergerechtigkeit auseinanderzusetzen.

#### 4.2.5 Fazit

Die Beiträge verdeutlichen, dass Frauen als (Nachwuchs-)Führungskräfte und in Leitungsfunktionen vor dem Hintergrund strukturell angelegter Diskrepanzen zwischen dem Habitus ihrer Genderrolle und einem Organisations-Habitus, der mit tradierten männlichen Geschlechtercharaktereigenschaften und Rollenbildern assoziiert wird, Unterstützung durch geschlechtersensible Beratung in ihrer Rollenübernahme und Rollenentwicklung brauchen. Ziel der Supervision und des Coachings wird darin gesehen, Ratsuchende durch Aufdecken und Erkennen von Widersprüchen zwischen dem Einfluss der weiblichen Vergesellschaftung und strukturell angelegten Bedingungen in der Arbeitswelt mittels Beratung zu unterstützen, um sich erfolgreich im Beruf weiterzuentwickeln. Habitus und Feld finden damit Berücksichtigung. Zugleich wird erkennbar, dass Supervision durch Fokussierung auf die Frauenrolle und deren Transformation zu einem funktionalen Instrument wird.

Mittels der Beiträge im Datenkorpus wurde belegt, dass einzelne Stimmen als Dilemma bzw. als Spannungsfeld die Widersprüchlichkeit zwischen einem geschlechterdemokratischen Anspruch der Supervision und Supervision als funktionales Instrument der An- und Einpassung in ungerechte Arbeits- und Beschäftigungskonfigurationen benennen. Hier taucht – allerdings als eine dünne Linie innerhalb des Diskurses über Geschlecht in der Supervision, der als



Gesamtdiskurs bereits einen marginalisierten Diskurs im Hauptstrom des supervisorischen Diskurses bildet – die Frage auf, inwiefern Supervision zu einem Instrument der Unterstützung von Prozessen der Selbstoptimierung im Sinne einer gouvernementalen Technik wird, indem sie frauen- oder mändersensible Supervision anbietet aber zugleich im Beratungskontext Geschlechtergerechtigkeit de-thematisiert und entpolitisiert wird (vgl. Kapitel 4.1.3). Als Gegenmittel werden von den Autor\*innen beraterische Aufklärungsarbeit und eine Unterstützung der Ratsuchenden in der (Selbst-)Reflexion angeführt.

Dadurch, dass gerechtigkeits-theoretische und ethische Fragen zur Profession Supervision in Bezug auf Geschlechtergerechtigkeit lediglich am Rande des Hauptstroms des supervisorischen Diskurses thematisiert werden, liegt der Schluss nahe, dass für den Umgang mit der angeführten Ambiguität und den Spannungsfeldern seitens der DGsv zumindest nicht dringlich eine berufsethische Klammer gefunden zu werden braucht (vgl. Kapitel 4.1.3).

In diesem Zusammenhang ist erneut die Frage der Präention zu diskutieren. Wo sind die Widerstände in der supervisorischen Szene selbst? Mit Blick auf die zukünftige Entwicklung des Wissenssystems der Supervision, so denn sich dieses auf Profession bezieht, wären die Modernisierungsfrage und die Arbeitsteilungsfrage, die die Gewaltfrage mit einbeziehen, zu berücksichtigen.

Wenn Supervision sich nicht auf Wissenschaft, also auf rationale Wissenssysteme und einen rationalen Politikbegriff bezieht – und das hängt, so eine Annahme dieser Forschungsarbeit, mit der Präentionslogik in den sozialen Milieus, aus denen die Supervisor\*innen habituell stammen (Kapitel 1.3.2) in einem Zusammenhang – besteht die Gefahr, dass sie sich langfristig selbst abschaffen wird. Hier würde die These von Adrian Gaertner (2011) greifen.

Ersichtlich wurde im Weiteren, dass die in den Beiträgen des Datenkorpus deutlich erkennbare Frage der Führungskräfte und der Beratung von Führungskräften die Frage der besonderen Arbeitsfelder, wie der Sozialen Arbeit und des Gesundheitswesens, verdeckt. Supervision bezieht sich auch auf diese Arbeitsfelder, auf die *Abgehängten*, d. h. die prekär Beschäftigten (s. Kapitel 4.3.1) und auf die Führungskräfte. Sie könnte sich erneut fragen, welches Geschlechterwissen in diesen drei Feldern wichtig ist.

### **4.3 Diskurslinie 3: Supervision in den sozialen Dienstleistungsberufen – ein Feld, das nach Supervision mit einem Geschlechterwissenssystem fragt**

Aus der Analyse der Texte im Datenkorpus und der Aussagen der Interviewpartner\*innen haben sich Faktoren ermitteln lassen, die das Phänomen der Vergeschlechtlichung der Supervision – Supervision als empirisch weibliche Praxis (s.

Kapitel 1.3.1) – begründen. Erkennbar wird ein Zusammenhang von Supervision, gesellschaftlicher Entwicklung, Wandel in der Arbeitswelt und der (De-)Thematisierung von Geschlecht. Ein Ergebnis ist, dass die (Nicht-)Berücksichtigung der sozialen Kategorie Geschlecht in der Supervision eine Reaktion auf eine bestimmte Entwicklung des Arbeitslebens ist. Unter dem Dach der ersten Diskurslinie wurde eine hohe Distanz der Supervision zur Geschlechterforschung mit der Supervision als soziales Aufstiegsprojekt und Supervision als bürgerliches Milieu (s. Kapitel 1.3.2) begründet. Zudem wurde eine thematische Lücke im Hinblick auf Prozesse der Deprofessionalisierung und Proletarisierung der sozialen Dienstleistungsarbeit in dem Diskurs um Supervision und Gender festgestellt.

In der dritten Diskurslinie geht es weniger um Gerechtigkeit und Gleichstellung (Diskurslinie 1, Kapitel 4.1) als um den Transport von feministischer Forschung und Geschlechterforschung in die Supervision. Diskurstheoretisch kann dies als Ideologiekritik bezeichnet werden: Ein professionelles Wissenssystem, das nicht gerecht ist, ist im Kern auch nicht wissenschaftlich. Damit fällt es außerhalb von Profession. Zunächst wird als erster Referenzrahmen die Entwicklungslinie der sozialen Dienstleistungsarbeit als Profession oder Semiprofession dargelegt. Das Verhältnis von Profession, Professionalisierung und Geschlechterwissen und supervisorischer Praxis wird diskutiert.

Als ein zweiter Referenzrahmen wird die Neudefinition des Therapieverständnisses in der feministischen Therapie gewählt. Sie ist von besonderer Relevanz für eine geschlechterreflexive Supervision.

Professionswissen bzw. Professionswissenssysteme sind dynamisch. Aus systemtheoretischer Perspektive müssen sich diese Wissenssysteme fortlaufend erneuern. Sie haben Elemente aus ihrer Umwelt zu adaptieren, neue Wissensvorräte zu integrieren, damit sie funktionieren. Gleichzeitig haben diese Systeme eine starke Abwehr gegenüber Einflüssen anderer Systeme (vgl. Luhmann [1984] 2012: 242 ff.). Diese Dynamik, d. h. die Transformation von Wissenssystemen, lässt sich am Beispiel der Psychoanalyse und der Frauen- und Geschlechterforschung nachvollziehen. Die Psychoanalyse als Professionswissenssystem und die Frauen- und Geschlechterforschung als Genderwissen haben vor dem Hintergrund der Zweiten Frauenbewegung und der in dieser Epoche erfolgenden Rezeption des feministisch-psychoanalytischen kritischen Diskurses<sup>183</sup> (auch) in Deutschland

---

183 In den Kritiken zu Sigmund Freuds Theorie der Weiblichkeit lassen sich in der Literatur thematisch überschneidende Hauptvorwürfe finden. Seine Theorie wird als androzentrisch kritisiert. Ihm wird vorgeworfen, Anteil an einer Reproduktion und Stabilisierung der Unterdrückung der Frau zu haben. Die Psychoanalyse ließe sich laut der kritischen Stimmen als eine Form der Legitimation der gesellschaftlichen Minderbewertung von Frauen lesen und trage dafür Verantwortung. Den größten Anteil an Freuds Theoriegebäude, das die gesellschaftliche Ordnung und somit die Geschlechterordnung aufrechterhalte, maßten die feministischen Kritikerinnen Freuds Konzept der weiblichen Sozialisation bei. Insbesondere wird das Konzept des Penisneids kritisiert. In diesem wird seitens der kritischen Stimmen eine Verfestigung des männlichen Vorurteils gesehen, das die herrschende patriarchale Ordnung stabilisiert

einen Antagonismus gebildet. Der psychoanalytisch-feministische Diskurs bildete in den 1970er/1980er Jahren auch einen zentralen Konflikt in der Debatte um den supervisorischen Beziehungsraum. Eine Gruppierung in der feministischen Therapie und Supervision fragte sich, wie in der Supervision damit umzugehen ist, wenn die professionellen Wissenssysteme mit den gesellschaftlichen Wissenssystemen zunehmend auseinanderfallen. In dem Fall würde die Supervision automatisch randständig, weil sie als Profession gewissermaßen in der Mitte der Gesellschaft stehen muss. Auf der Grundlage der feministischen Therapiekritik erfolgte eine Institutionalisierung der feministischen Therapie und Beratung.

Mittels der feministisch-psychoanalytischen Kritik wird erkennbar, dass und wie sich eine patriarchale Theorie wie die Psychoanalyse erneuern konnte, indem sie Erkenntnisse der Geschlechterforschung in ihr Wissenssystem hat einfließen lassen. Daraus ergeben sich Perspektiven für die Supervision. Der eigentliche thematische Kern, um den es bei der Diskussion um *Gender-Mainstreaming in der Supervision* geht, wird ersichtlich. Es geht um das, was die Psychoanalyse vollzogen hat: Supervision neu zu denken.

An diesen zweiten Bezugsrahmen anknüpfend werden Beiträge aus dem Datenkorpus dargestellt, mittels derer die Geschlechterforschung als relevantes

---

und legitimiert. Frauen würden den Mann nicht um den Penis beneiden, sondern um seine Privilegien, Machtchancen, gesellschaftliche und politische Teilhabemöglichkeiten und Freiheiten. In Freuds Theorie werde das weibliche Geschlecht als ein abgeleitetes, abweichendes, marginalisiertes, defizitäres Geschlecht konzipiert, Weiblichkeit werde pathologisiert. Einen weiteren zentralen Kritikpunkt bildet die Bedeutung der Mutterschaft für die Frau und ihren möglichen schuldhaften Beitrag zur kindlichen Entwicklung. Freuds Konzeption wird als einseitige Verantwortungszuweisung und als „mother-blaming“ bezeichnet. Der Vater werde oftmals zu spät oder gar nicht im Hinblick auf die Bedeutung für die kindliche Entwicklung in die Betrachtung miteinbezogen (vgl. u. a. Chasseguet-Smirgel 1974, 1988, Chodorow [1978] 1994, de Beauvoir [1949] 1999, Dinnerstein [1976] 1979, Irigaray [1974] 1980, 1977, Mitscherlich 1978, 1987, Mitscherlich-Nielsen 1971, 1975, Olivier 1988).

Die Darstellung der weiblichen Entwicklung kann heute als eine Defizittheorie, die Festbeschreibung eines Mangels und als männliche Projektionsfläche gedeutet werden. Dennoch: Freuds Konzept kann ebenso als Tabubruch gesehen werden, überhaupt Sexualität und insbesondere mit dem Fokus auf weibliche Sexualität zu thematisieren. Erstmals wurde von Freud die Absicherung der Unterdrückung der Frauen durch Männer im Imaginären, in der Vorstellungswelt, in den Blick genommen. Im Rahmen der feministisch-psychoanalytischen Kritik wurde herausgearbeitet, dass Mythen ebenso wie wissenschaftliche Denkmodelle die Benachteiligung von Frauen seitens der Kultur stützen (vgl. Hege 1985a, Rohde-Dachser 1997). Zeitgenössische feministische Auseinandersetzungen knüpfen an den Forschungsanliegen von Margarete Mitscherlich (Mitscherlich 1978, 1987, Mitscherlich-Nielsen 1971, 1975) und Christa Rohde-Dachser (1997) an, indem sie das emanzipatorische Potenzial der Psychoanalyse betonen und Freud quasi mit Freud *gegen den Strich* lesen. Seine Theorie der Weiblichkeit und der Sexualentwicklung werden als eine radikale Offenlegung der Sozialisationsbedingungen in bürgerlich-patriarchalen Gesellschaften verstanden (Busch et al. 2018: 9, Rohde-Dachser 1997, Rendtorff 2008). Eine Zusammenführung der Psychoanalyse mit der Geschlechterforschung wird angestrebt (vgl. Busch et al. 2018, Rendtorff 2008, 2018, Gröning 2013b: 160, vgl. Gröning/Kunstmann/Neumann 2015).

Wissenssystem für die Supervision belegt wird. Die Inhalte der Beiträge, der Verlauf des Diskurses vor dem gesellschaftspolitischen Hintergrund, grundlegende Argumentationslinien, thematische Marginalisierungen und Lücken im Diskurs werden dargestellt. Das Kapitel schließt mit einem Fazit.

#### **4.3.1 Referenzrahmen 1:**

##### **Entwicklung der sozialen Dienstleistungsarbeit als Profession oder Semiprofession: Struktureller Wandel, Wandel sozialer Milieus und Beratungsbedarf**

Die Annahme, dass Supervision eine weibliche Praxis ist, ist auch mit der Entwicklung der sozialen Dienstleistungsarbeit als Profession oder Semiprofession zu begründen. Die klassischen Felder der Supervision forderten bereits in den 1970er Jahren Geschlechterwissen ein. Es kann davon ausgegangen werden, dass Supervisorinnen sich früher Genderwissen angeeignet haben als Supervisoren und daher mehr in den Feldern als Beraterinnen vertreten sind. Dies ist auch mittels der Beiträge im Datenkorpus zu belegen, die bis Mitte der 1990er Jahre nur vereinzelt von Autoren verfasst wurden. Grundsätzlich überwiegen im untersuchten Zeitraum (1979–2021) in quantitativer Hinsicht Beiträge, die von Autorinnen geschrieben wurden gegenüber denen von Autoren.

Bevor Entwicklungen in Richtung des Coachings in der supervisorischen Szene zu beobachten waren, hat sich Supervision stets auf Professionen gerichtet. Im Hinblick auf das Verhältnis von Profession, Professionalisierung sowie Geschlechterwissen und supervisorischer Praxis ist die Frage der Arbeitsfelder der klassischen Supervision zu diskutieren. Spätestens seit Ende der 1980er Jahre hat sich zum einen ein Arbeitsfeld in der Sozialen Arbeit entwickelt, das nach Supervision mit einem Geschlechterwissenssystem fragt, weil dieses Wissen in der Fallbearbeitung seine Anwendung findet. Es handelt sich um die Supervision in den sozialen Dienstleistungsberufen. Zum anderen hat sich ein Arbeitsfeld entwickelt, das von Deprofessionalisierung gekennzeichnet ist, und das nach einem weiblichen Arbeitsvermögen fragt. Dabei geht es um die Supervision deprofessionalisierter Arbeitsteams.

#### **Entwicklungslinie 1:**

##### **Supervision in den sozialen Dienstleistungsberufen mit dem Fokus auf Fallsupervision**

###### *Modell Sozialer Arbeit als Expert\*innenhandeln*

Sozialarbeiter\*innen und Mitarbeitende in der Pflege gehören traditionell zu der klassischen Klientel der Supervision. Wie im Problemaufriss belegt wurde, ist Supervision in diesen Arbeitsfeldern die am stärksten verankerte Beratungs-

methode (vgl. DGsv Homepage zur „Mitgliederbefragung 2020“, Stand 06/2021: 13 f., Kapitel 1.3.1). Diese Linie ist immer noch professionsbestimmt und hat ihren Sinn und ihre Legitimation im Kontext des Formates von Fallsupervision.

Ziel dieser Supervision ist die gesellschaftliche Integration, die Sicherstellung des Schutzes der verletzbaren bzw. benachteiligten Klientele, die Anwaltlichkeit der Professionellen und die Wohlfahrtsproduktion, um einen Begriff von Torsten Meireis ([1964] 2008) zu nennen: Wohlfahrtsproduktion als rechtstaatliches und sozialstaatliches Handeln bedarf der Supervision, um die strukturelle Normalisierungstendenz und damit Gewalt zu reflektieren.

In den klassischen Arbeitsfeldern der Sozialen Arbeit, wie z. B. in der Kinder- und Jugendhilfe und der Familienhilfe, den Semiprofessionen, spielt Fallsupervision eine große Rolle. Durch die Kinder- und Jugendberichterstattung, die erstmalig im Jahr 1965 erschien, wurde die Entwicklung der Kinder- und Jugendhilfe, der Wandel und die Modernisierung persönlicher Lebensformen, die Modernisierung der Familie und der Geschlechterrollen und die angestiegene Anzahl Alleinerziehender dargelegt (vgl. Flaake 2000, 2008, 2012, 2013, 2015, 2018, Hupka 2015, Gröning 2015 g). Geschlecht als Wissenssystem wird in dem Feld der Sozialen Arbeit gefordert, die Geschlechterforschung als Institution ist dort präsent (vgl. Bitzan 2004, Bruhns 2004). Gewalt im Geschlechterverhältnis und Verletzbarkeit sind heute wichtige Fragen in den Arbeitsfeldern der Sozialen Arbeit (vgl. Glammeier 2015, Neumann 2015).

Das hat zur Konsequenz, dass auch von Supervisor\*innen Genderkompetenz und als Teil davon Geschlecht als Wissenssystem verlangt wird.<sup>184</sup> Supervision hat Wissenssysteme zur Verfügung zu stellen, um diesem Bedarf in den Arbeitsfeldern gerecht zu werden. Umgekehrt heißt das aber auch, dass nur die beratende Person den Supervisionsauftrag erhält, die dieses Wissen und diese Fähigkeit (Geschlechterwissen als Schlüsselqualifikation) verfügbar hat. Durch die Geschlechterforschung ist auch in der Supervision ein erhöhtes Bewusstsein darüber geschaffen worden, dass Geschlecht in der gesellschaftlichen Praxis eine Rolle spielt.

### *Ökonomisierung und Deprofessionalisierung Sozialer Arbeit*

Ende der 1980er Jahre geriet die Soziale Arbeit unter die kritische Beobachtung der Politik, des sozialen Managements und der Wissenschaft (vgl. Olk 1986: 244 ff.). Seit Mitte der 1980er Jahre wurde für die Professionen ein neues, unternehmerisches Denken proklamiert. Durch entsprechende Beratung sollte den im Feld der Sozialen Arbeit beruflich Tätigen dieses Denken nahegebracht werden (vgl. Gröning 2016a: 40).

---

184 Im Forschungsstand (Kapitel 2) wird bereits durch die Studie von Sabine Karlinger (2010) belegt, dass Nutzende von Supervision, die über Genderkompetenz verfügen, auch diese von Supervisor\*innen erwarten.



Aktuell stehen die Angehörigen der sozialen Dienstleistungsberufe unter einem hohen ökonomischen Druck. Unter der Tendenz der Ökonomisierung wurde und wird eine neue ökonomische Rationalität auf die soziale Dienstleistungsarbeit übertragen, sodass betriebswirtschaftliche Themen wie Markt-, Wettbewerbs- und Kundenorientierung, Qualitätsmanagement und New Public Management ihre Verbreitung finden. Haushaltsziele stehen zunehmend gegen fachliche Ziele, Ethik gegen Ökonomie (vgl. Krczizek/Kühl 2008: 57, vgl. auch Olk/Otto 2003, Beckmann/Otto/Richter/Schrödter 2004). Der Primat der Ökonomie führt zu einer Nachrangigkeit von fachlichen Fragestellungen.

Regine Krczizek und Wolfgang Kühl (2008) haben im Jahr 2008 eine im Feld der Supervisionsforschung angesiedelte, nicht repräsentative Studie zur Arbeitszufriedenheit von Sozialarbeitenden in Führungspositionen durchgeführt. Erhoben wurde die Motivation der Befragten im Hinblick auf die Nutzung berufsbezogener Beratung sowie das Verhältnis von Berufszufriedenheit, beruflicher Belastung und berufsbezogener Beratung. Krczizek und Kühls Untersuchung greift damit das auch für die vorliegende Arbeit wichtige Verhältnis von strukturellem Wandel, Milieu und Beratungsbedarf auf. Ausgangspunkt für die Forschenden ist zunächst die Ökonomisierung der sozialen Dienstleistung. Markt und Wettbewerb wirkten sich, so Krczizek und Kühl Annahme, nicht nur auf die inneren, sondern auch auf die äußeren Bedingungen Sozialer Arbeit aus. Die Qualitätsformel „gut und billig“ (Krczizek/Kühl 2008: 57) führe unter anderem dazu, dass bei Ausschreibungen von Projekten der günstigste Anbieter den Zuschlag bekäme, ohne angemessenere Berücksichtigung qualitativer Aspekte, „was wiederum zum Einsatz unqualifizierter Kräfte und einer entsprechenden Deprofessionalisierung der Sozialen Arbeit führt“ (ebd., vgl. Gröning 2010a: 56 ff.). Die Durchmischung von Professionellen und wenig bis gar nicht qualifizierten Kräften hat in den Arbeitsfeldern der Sozialen Arbeit begonnen (vgl. Gröning 2010a: 58). Zu den Auswirkungen dieser Entwicklungen gehört auch ein Sich-Selbst-Infragestellen der Profession Soziale Arbeit, wenn die Arbeit auch von Ehrenamtlichen und von Betreuenden mit unspezifischer Qualifizierung und Ausbildung getan werden kann.

Krczizek und Kühl führen als weiteres Merkmal der Ökonomisierung sozialer Dienstleistung eine „fortschreitende gesellschaftliche Entinstitutionalisierung“ (Krczizek/Kühl 2008: 63) an, die eine Deinstitutionalisierung in der Sozialen Arbeit impliziert. Mittels veränderter Organisationsstrukturen (Dezentralisierung, Abbau von Serviceleistungen durch andere Abteilungen und Sekretariate, befristete Projekte) und einer Veränderung der Organisationskultur seien die Anforderungen an die Organisationskompetenz der Mitarbeitenden deutlich gestiegen. Die Gestaltung der organisationalen Schnittstellen habe einen erhöhten Abstimmungs- und Kommunikationsbedarf zur Folge. Der Bedarf an Reflexion und Reflexionshilfen nehme zu (vgl. ebd.: 63 f.).



Auch die Ergebnisse der Studie von Krczizek und Kühl weisen darauf hin, dass sich der Beratungsbedarf der klassischen Sozialen Arbeit nicht verändert hat, jedoch deren Fokus. Er liegt nun auch auf dem Erhalt des Status gegenüber „schwierigen Rahmen- und prekären Beschäftigungsbedingungen in der Sozialen Arbeit“ (Kühl 2014: 46, vgl. Krczizek/Kühl 2008: 57), der Sicherstellung der Arbeitsbedingungen und der Abwehr von Zumutungen (vgl. Gröning 2010a: 57). Auch im Kontext von Sozialer Arbeit bedeutet Supervision und Beratung „die Arbeit an der Organisation und die Arbeit am Widerspruch von Ethik und Ökonomie. Dieser neue Fokus [...] tritt neben die klassische Supervision mit ihrem Fokus auf Klientenbeziehung, Übertragung und Beziehungsanalyse“ (ebd.).<sup>185</sup>

Zusammenfassend ist damit eine zunehmende Prekarisierung in den Arbeitsfeldern der Sozialen Arbeit festzustellen. Es bestehen ein Defizit an organisationalen haltenden Praxen, eine Deprofessionalisierung und bescheidene Berufe mit hoher Verletzbarkeit sowie Verletzungskreisläufen zwischen Klient\*innen und Beschäftigten.

Bei der sozialen Dienstleistungsarbeit handelt es sich um eine traditionelle Linie. Sie kommt, wie in Kapitel 1.3.2 aufgezeigt wurde, aus den charismatischen Frauenberufen mit geistiger Mütterlichkeit, weiblichem Arbeitsvermögen und der verborgenen Kultur der Frau. Knotenpunkt des Dualismus von Charisma und der Prekarisierung der sozialen Dienstleistungsarbeit ist die Geschlechtszugehörigkeit. Auch deshalb ist Geschlechterwissen für Supervisor\*innen von hoher Relevanz. Es geht um Geschlechterwissen als Professionswissen, das ebenfalls diesen weiblichen Beziehungsraum begründet und zudem etwas Kritisches hat.

## **Entwicklungslinie 2:**

### **Supervision deprofessionalisierter Arbeitsteams**

Mittels der Beiträge aus dem Datenkorpus ist zu belegen, dass das Thema der supervisorischen Arbeit mit Arbeitsteams in der Sozialen Arbeit und in der Pflege, die von ihrer personalen Zusammenstellung her einen hohen Anteil an unqualifizierten und ehrenamtlichen Arbeitskräften aufweisen (vgl. Krczizek/Kühl 2008: 57, vgl. Gröning 2010a: 56 ff.), wenig thematisch behandelt wird. Zu

---

185 Gröning (2010a) beschreibt, dass die Supervision in der Pflegearbeit vergleichbar wie die Supervision in der Sozialen Arbeit Konjunkturen durchlaufen hat: „Ähnlich wie in der Sozialen Arbeit ist Supervision in der Pflege heute eine Supervision über die Auseinandersetzung um Arbeitsbedingungen, beruflichen Stress, Ökonomie und Zeit. [...] Anders als bei der Sozialen Arbeit ist der professionelle Ausgangspunkt der Pflege ungünstiger. Pflege [...] gilt als Semiprofession und ist mit den verrichtungsbezogenen und körpernahen Arbeitszusammenhängen vom sozialen Abstieg noch einmal stärker betroffen als die Soziale Arbeit. Sie ist zurzeit in einer Entwicklung der Spaltung in wissenschaftlich ausgebildete Pflegeeliten mit Management- und Qualitätsfunktionen, gestresste und gefährdete Semiprofessionelle und Dienstboten, die teilweise illegal in Haushalten vor allem hochaltrige Menschen pflegen.“ (Gröning 2010a: 58 f., vgl. dazu ebd. 2014c, ebd. 2016b)

berücksichtigen ist dabei, dass ausschließlich Beiträge, die Geschlechteraspekte mit einbeziehen, den Datenkorpus bilden.

Diese Arbeitsteams verfügen einerseits über wenig Wissen, sodass Bildung erforderlich ist (Bildungsaspekt der Supervision). Andererseits benötigen sie Halt. Der/die Supervisor\*in hat die bestehende Haltlosigkeit förmlich zu kompensieren. Es handelt sich um Arbeitsteams, vor allem aus der Altenpflege, der Behindertenarbeit und der Psychiatrie, um Teams, die vorwiegend im klinischen Bereich tätig und auch weitgehend feminisiert sind.<sup>186</sup> Diese Arbeitsteams machen ein anderes supervisorisches Arbeiten erforderlich. Wenn die Lage der Klientele hoffnungsloser ist, werden Formate der Supervision, die mit psychohygienischer Entlassung und Bildung einhergehen, wichtiger.

Die Vergeschlechtlichung der Supervision in diesem deprofessionalisierten Arbeitsfeld ist verbunden mit der Frage nach Halten, nach spezifischen *mütterlichen Funktionen* des Verstehens. Es liegt die Annahme nahe, dass Supervision auch deshalb empirisch verweiblicht ist, weil diese primär mütterlichen Funktionen zunehmend nicht mehr von der Institution ausgeübt werden, sondern nach außen verlagert werden. Die Institutionen sind *schlank* bezüglich ihrer Aufbau- und Ablauforganisation zu halten. Sie beziehen sich auf ihre ökonomischen Kerngeschäfte. Dadurch werden auch organisationskulturelle Dimensionen und Praxen des Beziehungsraumes externalisiert, was Auswirkung auf die Supervision in den entsprechenden Arbeitsteams hat. Supervisor\*innen haben sich um diese zu *kümmern*, und zwar nicht im Sinne einer Teamentwicklung, sondern vielmehr im Sinne von „Halten“ (vgl. Winnicott 1958: 300), was teilweise übergehen kann in das Gesundheitsmanagement.

Die Deprofessionalisierung im Feld erfordert eine besondere Haltung, die Donald W. Winnicott (1958) in seinem Konzept des „Halten“ (holding) als „primäre Mütterlichkeit“ (primary maternal occupation), als eine weitgehend unbewusste extreme Sensibilität und Zugewandtheit gegenüber dem Neugeborenen bezeichnet hat (vgl. Winnicott 1958: 300). Basis hierfür bildet eine deutliche Identifizierung der Bezugsperson mit dem Baby und eine hohe Durchlässigkeit der seelischen Grenzen zwischen der Bezugsperson und dem Neugeborenen (vgl. ebd.: 302). Winnicott erweiterte sein Konzept des Haltens später auch auf andere Beziehungskonstellationen, insbesondere auf die therapeutische Beziehung (vgl. ebd. 300). Es handelt sich bei Winnicotts Konzept um eine andere Form der Grundhaltung und Zugewandtheit als das, was das Dienstideal der geistigen Mütterlichkeit (Schrader-Breyman 1962) bzw. sozialen Mütterlichkeit (Salomon 1917, 1919) erfasst.

---

186 Es handelt sich um die Helfer\*innen, auf die Elisabeth Seidl in ihrer Dissertationsschrift zur Pflege in einem Kapitel zur Geschichte der Pflege aufmerksam macht: die „Wärter\*innen“ (vgl. Seidl 1993: 57 ff.). Die Wärter\*innen sind kaum in der Lage zur Fallarbeit, ihnen fehlt das Wissen, um zu reflektieren. Sie sind für Normalisierung verantwortlich. Noch forcierter geht es hier um Gewaltprävention durch Supervision verbunden mit Bildung.

Thomas Auchter (2016) beschreibt in seinem Beitrag zur Bedeutung des Haltens im Supervisionsprozess aus psychoanalytischer und psychosozialer Perspektive das Halten im Rahmen der supervisorischen Beziehung als „[F]est halten ohne festzuhalten“ (Auchter 2016: 32, ebd. 2000). Er rezipiert drei unterschiedliche theoretische Perspektiven des Haltens der Entwicklungspsychologie (archaisches, primäres und sekundäres Halten) und bezieht bzw. übersetzt diese auf den Rahmen psychoanalytisch fundierter Supervision (vgl. ebd. 2016: 29 ff.). Mit Blick auf Nutzende der Supervision schreibt er zu der Form des primären Haltens:

„In den Supervisionen begegnen uns Supervisanden mit den unterschiedlichsten Formen und Graden an seelischer Gesundheit und möglicherweise auch Krankheit. Je mehr ein Klient immer wieder um seine psychische Fassung und Integration ringen muss, umso bedeutsamer werden die haltenden Aspekte [holding function] der supervisorischen Begegnung (Bernhard-Hegglin 1999). Dabei kommen sowohl Elemente des primären Haltens mit ihrer eher passiv-anehmenden Funktion als auch des sekundären Haltens mit einer eher aktiv-fordernden Funktion in unterschiedlichem Ausmaß zum Tragen.“ (ebd.: 32 f.)

Als einen weiteren Aspekt des primären supervisorischen Haltens benennt Auchter (2016) das „Containing“ im Sinne von Wilfred Bion ([1962] 1992). Es geht dabei um das „vorübergehende Übernehmen, Halten und Aushalten vom Klienten als unerträglich empfundener Gefühle und Spannungen“ (ebd.: 34).

Die Aktualität des Konzeptes von Care weist auf eine gesellschaftliche Notwendigkeit hin: An den Orten, an denen die sozialen Kämpfe in der Gesellschaft tatsächlich Verlierende produzieren, es um den Umgang mit Krisen beruflicher Natur oder um Fallkrisen geht, ist es notwendig, als Supervisor\*in zu Halten. Dieses Halten ist nicht zu verstehen im Sinne eines Aktes christlicher Barmherzigkeitslogik, um das, was gebeugt ist, wieder aufzurichten (vgl. Gröning 2014c). Vielmehr bedarf es besonderer Kompetenzen des Verstehens und des Haltens im Sinne von Winnicott (1958).

#### **4.3.2 Referenzrahmen 2:**

##### **Neudefinition des Therapieverständnisses in der feministischen Therapie**

#### **Feministische Beratungs- und Therapiekritik**

Ab den 1970er Jahren ist die Formulierung einer Beratungs- und Therapiekritik nachzuvollziehen, die auch mit angestoßen wurde im Rahmen der Zweiten Frauenbewegung in Deutschland. Sie bezog sich auf die Geschlechterdimension in der Psychiatrie und Suchthilfe, auf die Geburtshilfe und Gynäkologie sowie die Beratung nach Paragraph 218 des Strafgesetzbuches (vgl. Gröning 2015b: 53 ff.).

In der Bundesrepublik wurde die Kritik an der Psychotherapie insbesondere durch die Arbeit der amerikanischen Psychologin Phyllis Chesler „Frauen – das verrückte Geschlecht?“ (1977) ausgelöst. Chesler deckt im Rahmen ihrer Arbeit auf, dass sich sowohl in der professionellen therapeutischen Haltung als auch in den psychiatrischen Strukturen ein ideologisch-traditionelles Geschlechterrollenverständnis, ein traditionell bürgerliches Familienbild und ein Frauenbild spiegeln, das auf die Charakterzüge von Passivität und Emotionalität abstellt (vgl. Chesler 1977: 236 ff.).<sup>187</sup> Chesler und weitere feministische Mitstreiterinnen beschrieben die Ist-Situation des therapeutischen Beziehungsraumes, die therapeutischen Interventionen und deren Dekonstruktion. Dadurch wurden die autokratischen, obrigkeitlichen Modelle im Arzt-Patienten-Verhältnis deutlich in die Krise gebracht. Die tradierten und nicht validen Diagnoseinstrumente der Psychoanalyse wie Neid, gelernte Hilflosigkeit, Rivalität und Minderwertigkeit wurden einer scharfen Kritik unterzogen. Die Beziehung zwischen Therapeut\*innen und Patient\*innen wurde als kaum authentisch und unwirklich bewertet (vgl. Gröning 2015b: 53 ff.).<sup>188</sup>

### Neudefinition des Therapieverständnisses in der feministischen Therapie

In den 1970er Jahren erfolgte eine radikale Neudefinition des Therapieverständnisses in der feministischen Therapie. Ihren Ausgangspunkt bildete die im Kontext der Zweiten Frauenbewegung gestellte Aufforderung zur Sensibilisierung und Reflexion für eigene Formen der weiblichen Unterdrückung bzw. Unterwerfung. Historische, soziologische und politische Verhältnisse wurden in die Diagnosestellung miteinbezogen. Vergesellschaftung und Erfahrung wurden als Bezugspunkte für das Verstehen und Behandeln genutzt. Eine Therapie

---

187 Chesler (1977) verifiziert eine Ordnungsfunktion der Beratung und Therapie, indem Frauen auf die traditionell unterlegene Rolle verwiesen werden. Sie zeigt einen kausalen Zusammenhang zwischen der Nicht-Entsprechung und dem Nicht-Erfüllen von an Frauen gerichteten Rollenerwartungen und dem Einsetzen des psychotherapeutischen oder psychiatrischen Systems auf. Ihre Arbeiten decken auf, dass Frauen ihre unterlegene gesellschaftliche Position entweder libidinös und/oder narzisstisch zu besetzen oder zu sexualisieren haben (vgl. ebd.: 55 f.). Frauen hätten sich *weiblicher* und *kooperativer* zu zeigen, um eine Einweisung in das psychiatrische System zu verhindern oder auf eine Entlassung hinzuwirken (vgl. ebd.: 166).

188 Von zentraler Bedeutung für die Theoriebildung und Praxis feministischer Therapie ist die Studie von Inge Broverman und Mitforscher\*innen, in der ein „Doppelstandard seelischer Gesundheit“ (Broverman et al. 1970) nachgewiesen wurde. Zentrales Ergebnis der Studie war, dass Personen, die im psychosozialen/psychiatrischen Feld tätig sind, (unbewusst) patriarchalen Geschlechterstereotypen in ihrer Wahrnehmung, ihrem Denken und ihrem Handeln folgen. Hierbei erfolgt eine Gleichsetzung von *gesunder Mensch* mit *gesundem Mann*. Einer gesunden Frau werden Charakteristika zugesprochen, die beim männlichen Geschlecht als krank erachtet werden und dem klinischen Bild der Depression gefährlich nahekommen. Die Forschungsergebnisse bildeten die Grundlage für eine kritische Abrechnung mit dem psychoanalytischen Konstrukt der gesunden Weiblichkeit und der Forderung einer neuen Diagnostik, die insbesondere sozialwissenschaftlich fundiert ist (vgl. Möller-Leimkühler 2006: 471).

von Frauen für Frauen wurde konzipiert und praktiziert. Die Psychoanalyse wurde abgelehnt (vgl. ebd. 2015 f.: 178). Die Humanistische Psychologie gewann an Einfluss, wodurch verstehende und anerkennende Methoden und Konzepte wie Gestalttherapie, Psychodrama und Körpertherapie zu Bezugspunkten feministischer Therapie wurden. Das klassische, abstinente ärztliche Modell wurde abgelöst von Carl Rogers (1972, 1974) Basisvariablen für Beratung und Therapie (Kongruenz, bedingungslose positive Zuwendung und Empathie). Identifizierung, Parteilichkeit, Solidarität, Anwaltlichkeit und Aufklärung gehörten zu den Grundannahmen beraterischer Haltung. Zudem sollte Gesellschaftskritik geübt und ein Prozess der individuellen Bewusstwerdung über die eigene soziale Lage seitens der Klientinnen begünstigt werden. Ziel war eine Veränderung des weiblichen Habitus (vgl. Gröning 2015h: 177 ff., 2015b: 54 f.).

Die besondere Beziehungsspannung zwischen Beraterin und Klientin wurde im Kontext dieser Entwicklungen von der ersten Generation der feministischen Beraterinnen nicht selbstkritisch in den Blick genommen. Übertragungs- und Abgrenzungsdynamiken seitens der Beraterin auf der Ebene ihrer Geschlechtszugehörigkeit und Frauenrolle wurden weder benannt noch bearbeitet. Es wurde vielmehr der Annahme gefolgt, dass Frauen Frauen besser verstehen. Gröning fasst zusammen, dass sich die Beraterinnen „[I]m Sinne eines Gegengewichts zur traditionellen Therapie [...] einseitig auf das Beziehungsmodell der Identifizierung [verpflichteten]“ (ebd. 2015 f.: 179).

In den 1980er Jahren kam es in der feministischen Beratung zu Veränderungen konzeptioneller Art. Hintergrund waren Schwierigkeiten in der Beraterinnen-Klientinnen-Beziehung. Identifizierung, Solidarität und Parteilichkeit mit den hilfesuchenden Frauen, die schwierig in der Arbeitsbeziehungsgestaltung aufrecht zu erhalten sind, wurden offensichtlich und kritisiert. Im Rahmen klassischer feministischer Positionen galten Frauen bis in die 1980er Jahre hinein zum einen als Opfer. Das Bild der Frau war geprägt von der Vorstellung

„eines unterdrückten, auf den privaten Reproduktionsbereich eingeschränkten und gleichzeitig aller Fähigkeiten für eine gesellschaftliche Teilhabe mächtigen Wesens. Diesem Bild eines ‚kollektiven Opfers‘ gesellschaftlich struktureller Gewalt steht das genauso undifferenzierte kollektive Bild des Mannes als Unterdrücker und Täter gegenüber.“ (Schigl 2010: 20)

Zum anderen galten Frauen als den Männern moralisch überlegen. Das reale Handeln von Frauen wurde von einer feministischen Idealisierung verdeckt. Denn Beraterinnen, die in feministischen Projekten tätig waren, sahen sich in der Praxis mit Begebenheiten wie der Aggressivität und Destruktivität unter Frauen konfrontiert. Auch beobachteten sie Phänomene wie die Idealisierung schlagender und missbrauchender Männer seitens der Frauen. Als Beraterinnen hatten sie



sich bezüglich Tendenzen zur Tabuisierung und zum Ausblenden von Kindesmissbrauch ausgehend von Müttern zu rechtfertigen (vgl. Gröning 2015h: 199).

Die Kritik an dem einseitigen Bild der Frau als Opfer erfolgte bereits Anfang der 1980er Jahre, traf aber erst Ende der 1980er Jahre auf eine breite Öffentlichkeit. Alltägliche Praxen in heterosexuellen Geschlechterbeziehungen wurden untersucht. Die Erkenntnis wurde gewonnen, dass Frauen in die Verhältnisse, in und an denen sie leiden, verwoben sind und ihr weiblicher Habitus schwer zu verändern ist. Gegen das Denken und die Konstruktion von Frauen als Opfer (und Männern als Täter), was noch deutlich die Anfänge der feministischen Patriarchatskritik kennzeichnete, wurde Anfang der 1980er Jahre der Begriff der Mittäterschaft als Gegenthese in die feministische Theoriedebatte eingebracht (vgl. Thürmer-Rohr 1989, Haug 1990: 9 ff.). Frauen wurden als mitbeteiligt an der (Re-)Produktion und Stabilisierung der institutionellen Herrschaft des Patriarchats verstanden. Durch die These der Mittäterschaft erfolgte eine Veränderung und Erweiterung der kollektiven Wahrnehmung von (feministischen) Frauen, Frauen ausschließlich als Opfer im Geschlechterverhältnis zu sehen. Dies ist eindeutig als positiv zu bewerten. Gleichzeitig konnte die These aber auch zu einer Überbetonung des Aspektes der weiblichen Täterschaft und zu einem Rückzug im Sinne eines antifeministischen Ressentiments führen. Dabei werden reale Strukturen der Benachteiligung und Diskriminierung von Frauen und Gewalt an Frauen verschleiert. Sie werden von dem Bild der *starken Frau* verdeckt.

### **Strömungen und Flügel innerhalb der Zweiten Frauenbewegung in Deutschland**

In den 1980er Jahre erfolgte eine Institutionalisierung der Frauenbewegung in der Bundesrepublik. Sie differenzierte sich, grob kategorisiert, in drei Gruppen bzw. soziale Milieus: in die der Geschlechterforscherinnen, der autonomen Frauen und der Gleichstellungs- und Parteifrauen (vgl. Gröning 2015h: 21 f.).

Sabine Hering und Richard Münchmeier (2014) bewerten die Erste Frauenbewegung als „Einsteigerbewegung [...], die die Zugänge zu Staat und Berufsfeldern erschließen wollte“ (Hering/Münchmeier 2014: 237). Die Zweite Frauenbewegung beschreiben sie demgegenüber als „Aussteigerbewegung“ (ebd.), gekennzeichnet von einem hohen Bedürfnis nach Autonomie. Die Frauen schafften sich eine „männerfreie Welt“ (ebd.), indem sie Frauenzentren, Frauenbuchläden, Frauenferienhäuser und ähnliche Einrichtungen eröffneten. Diese Autonomiebestrebungen bildeten sich auch in der Sozialen Arbeit durch die Gründung von Frauenhäusern, Frauengesundheitszentren, Mädchenbildungsstätten und einer Vielzahl von Beratungsstellen und Selbsthilfegruppen ab (vgl. ebd.).

Im Kontext der autonomen Frauenbewegung wurden Diskurse um Gewalt, Sozialisation und Körper, Herstellung des sozialen und semantischen Geschlechts vorangetrieben. Ihr Beratungsangebot war und ist eine auf Hilfe bei Gewalterfahrungen ausgerichtete psychologische bzw. psychosoziale Beratung. In der



autonomen Frauenberatung wurde der Staat in den 1980er Jahren nicht mehr als Feind, sondern als Schutzmacht in Anspruch genommen.

### **Die Geschlechterforschung wurde an Universitäten institutionalisiert**

Im Rahmen der institutionalisierten Frauenbewegung (in den politischen Parteien, Gewerkschaften, Kirchen und Verbänden) fanden Diskurse der Modernisierung der Geschlechterrollen, der Rechtsgleichheit, der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, der Verwirklichungschancen im Beruf und der Teilhabe von Frauen ihren Raum. Hier institutionalisierte sich eine Beratung in Form einer Gesundheitsberatung, die vor allem aus der Kritik am medizinischen System und ärztlichen Habitus hervorgegangen ist (vgl. Gröning 2015b: 55 ff.).

### **Einfluss des Psychologischen und konstruktivistische Wende**

Gröning (2015b) beschreibt einen Prozess der zunehmenden Entpolitisierung der feministischen Forschung und Praxis ab den 1990er Jahren. Der Wissenschaft sei hierbei die feministische Praxis entglitten. Die Geschlechterforschung sei zu einer Forschung mit einem vorwiegend theoretischen Erkenntnisinteresse geworden. Neben der konstruktivistischen Wende im deutschsprachigen Raum in den 1990er Jahren benennt die Autorin die Einflüsse des Psychobooms seit den 1970er Jahren und der New-Age-Bewegung seit den späten 1980er Jahren auf die Theoriebildung und Professionalisierung der Geschlechterforschung (vgl. Bude 1988, Gaertner 1999, 2011, Maasen 2011, Gröning 2015b: 23). Neben dem Psychoboom habe die Debatte um die geschlechtsspezifische Sozialisation in den 1970er und 1980er Jahren die Hinwendung zum Konstruktivismus gefördert. Heute bestimmten Konstruktivismus und Diskursanalyse die Theoriebildung und den Erkenntnisprozess der Geschlechterforschung und das Verständnis geschlechtersensibler Beratung (vgl. Gröning 2015b: 23). Mit dem Anschließen an die theoretische konstruktivistische Wende innerhalb der Sozialwissenschaften, habe, Grönings Aussagen folgend, die Geschlechterforschung den moralisierenden Impetus der Kritischen Theorie überwinden können. Dies erscheint der Autorin in der Retrospektive umso bedauerlicher, da „[F]ür kaum eine andere Disziplin [...] die Problematik und die Perspektive des ‚moralisierenden Impulses der kritischen Theorie‘ stärker als für die Geschlechterforschung [gelten]“ (ebd.: 19). Grundannahmen der Kritischen Theorie, wie eine empathisch verstehende und reflexive Praxis, die Verbindung von Erkenntnis und sozialer Reform, das Menschenbild des aristotelischen Zoon politikon sowie die gesellschaftliche Verantwortung von Wissenschaft, seien aufgegeben worden (vgl. ebd.: 23). Einer Verkürzung durch konstruktivistisch fundierte Psychotechniken sei hierdurch Vorschub geleistet worden, nach denen Probleme als konstruiert erachtet würden, die es umzukonstruieren gelte.

Gröning verbindet die grundlegend getrennten Diskurse über Beratungsauffassungen der Frauenbewegung mit denen der pädagogischen Beratung. Sie zeigt theoretische Entsprechungen auf, die in der Beratungspraxis keine Analogie gefunden haben (vgl. Gröning 2015a: 176 f., Neumann 2012: 173). Für eine geschlechterreflexive und geschlechterdemokratische Beratung und Supervision fordert sie ein deutliches Hinausgehen über die Subjektivität konstruktivistischer und systemischer Ansätze. Geschlechterreflexive Beratung habe Wahrnehmungs-, Erlebens- und Denkstrukturen des ratsuchenden Individuums sowie dessen seelischen Verstrickungen in den Blick zu nehmen. Geschlechterreflexive Beratung „muss dies im Kontext von Biografie und Entwicklungsaufgaben des Lebenszyklus ebenso tun wie im Kontext von konkreten sozioökonomischen Lebenslagen, von Habitus und Feld“ (Gröning 2015a: 16 f.).

#### **4.3.3 Belegführung: Geschlechterwissen als wichtiges Wissenssystem der Supervision**

Die Bedeutung und Notwendigkeit des Geschlechterwissens für die supervisorische Forschung und Praxis werden insbesondere mit Fokus auf den supervisorischen Arbeits- und Beziehungsraum und das supervisorische Fallverstehen in Beiträgen im Datenkorpus dargelegt. Hierbei handelt es sich um eine deutlich sichtbare Diskurslinie in dem Diskurs um Supervision und Geschlecht. Mit Blick auf den supervisorischen Arbeits- und Beziehungsraum werden Entwicklungs- und Möglichkeitsräume für die persönliche und berufliche Entwicklung von Frauen und Männern hinsichtlich des Settings von gleich- und gemischtgeschlechtlichen Supervisionsgruppen thematisiert. Übertragungsdynamiken im supervisorischen Arbeits- und Beziehungsraum werden analysiert. Zugleich sind marginalisierte Themen und Lücken in dieser dritten Diskurslinie festzustellen. Das Thema möglicher Grenzverletzungen im supervisorischen Arbeits- und Beziehungsraum, insbesondere im Setting von Supervisionsweiterbildung, bildet einen eher randständigen Diskurs. Weiterer Forschungsbedarf wird erkennbar.

#### **Geschlechterreflexives Fallverstehen**

In einer Vielzahl an Beiträgen wird die Notwendigkeit eines geschlechterreflexiven Verstehens, insbesondere des Fallverstehens, verdeutlicht (u. a. Hege 1987, Stemmer-Lück 1991, Brückner 2009, Gröning/Kunstmann/Neumann 2015).

In den 1980er bis Mitte der 1990er Jahre werden Besonderheiten von Arbeitsgruppen mit ausschließlich weiblichen Beschäftigten in Einrichtungen der Sozialen Arbeit, die ein spezifisches Hilfsangebot für Mädchen und Frauen vorhalten, dargestellt. Spezifika von Einrichtungen, in denen ein ausschließlich weiblich besetztes Team mit Mädchen und Frauen arbeitet, werden thematisch

aufgegriffen. So wird dargestellt, dass Projekte, Einrichtungen und Hilfsangebote für Mädchen und Frauen besondere Merkmale hinsichtlich Struktur, Kultur, Leitungs- und Teamdynamiken, gesellschaftlichem Auftrag und Rollenverständnis der Mitarbeitenden aufweisen. Aufgezeigt wird, dass Supervisor\*innen um diese Spezifika und Dynamiken wissen sollten, um adäquat im Feld beraten zu können (Kieper-Wellmer 1991, Lüdemann-Wieringa/Küper-Schmidt 1994, Sichtermann 1998, Kelle 2001). Geschlechtsspezifische Übertragungsdynamiken zwischen Helferinnen und Klientinnen werden thematisiert (Hege 1985b, Brückner 1994, Bauer/Gröning 1992, 1995, Finster 2014, Teunißen/Budavari 2021). Beiträge, die eine genderreflexive Supervision in Arbeitsfeldern und zugehörigen Einrichtung mit jungen- und männerspezifischen Hilfsangeboten thematisieren, und den Blick auf den Arbeits- und Beziehungsraum zwischen männlichen Helfern und männlichen Hilfesuchenden lenken, bilden bis auf den Beitrag von Hans-Joachim Lenz (1999), der im Rahmen der Forschungsarbeit unter das Dach der zweiten Diskurslinie verortet und in seinen Kernaussagen bereits dargestellt wurde (Kapitel 4.2.4), eine thematische Lücke.

Seit Beginn des 21. Jahrhunderts lassen sich im supervisorischen Diskurs nur noch vereinzelt Beiträge mit der thematischen Schwerpunktsetzung auf mädchen- und frauenspezifische Hilfen im Bereich der Sozialen Arbeit finden (Kelle 2001, Finster 2014, Teunißen/Budavari 2016). Als Erklärung dafür liegt die Annahme nahe, dass Geschlechterwissen als Wissenssystem in der Sozialen Arbeit in diesen spezifischen Arbeitsfeldern bereits institutionalisiert war (s. Kapitel 4.3.1).

Einen wichtigen Beitrag zur Systematisierung von genderreflexiven Beratungsansätzen und -konzepten leistet die Anthologie „Geschlechtersensible Beratung und Supervision“ (Gröning/Kunstmann/Neumann 2015) aus dem Jahr 2015. Die Herausgeberinnen Katharina Gröning, Anne-Christin Kunstmann und Cornelia Neumann gehen von weiterhin bestehenden Forschungslücken in der empirischen und beratungswissenschaftlichen Auseinandersetzung hinsichtlich des Einbezugs der Genderperspektive aus. Gleichwohl verzeichnen die Herausgeberinnen für das Feld der Beratung das Vorliegen wichtiger geschlechterreflexiver Beratungsansätze und -konzepte. Dieses vollziehe sich jedoch noch in einer punktuellen und unsystematischen Form (vgl. ebd.: 9).

Im ersten Teil des Buches wird von Katharina Gröning (2015a, b, c, d, e) ein umfassender theoretischer Rahmen über die bisherige wissenschaftliche Diskussion der Geschlechterperspektive in der Beratung aufgespannt. Entwicklungslinien der geschlechtersensiblen Beratung werden nachgezeichnet. Die Autorin schlägt einen reflektierten und empathischen Wissenschafts- und Beratungsbe-griff für die geschlechterreflexive Beratung und Supervision vor.

Im zweiten Teil des Buches, deren „Werkstattcharakter“ (vgl. Gröning/Kunstmann/Neumann 2015: 10) die Herausgeberinnen benennen, zeigen die Autor\*innen mit deutlichem Praxisbezug verschiedene Facetten der geschlechterreflexiven Beratung auf. Dabei beziehen sie die strukturellen, gesellschaftspolitischen, ge-

setzunglichen, institutionellen Rahmenbedingungen von Beratung, unterschiedliche professionsbezogene Besonderheiten in einzelnen Praxisfeldern und differente disziplinäre Zugänge in die Betrachtung mit ein, die den Einbezug einer gendersensiblen Perspektive in die Beratung begünstigen oder erschweren (vgl. ebd.: 10 f.). In den Beiträgen wird eine Verknüpfung des beratungswissenschaftlichen Diskurses mit dem Diskurs der Frauen- und Geschlechterforschung geleistet. Die Beiträge beziehen sich auf vier Felder, in denen Supervision und Beratung durchgeführt werden: (1) In fünf Beiträgen wird die Notwendigkeit von Geschlechterwissen in der professionellen beratenden und begleitenden Arbeit im Feld der Familie dargelegt, dies für die Paarberatung (Hupka 2015), Scheidungsberatung (Gröning 2015e), sozialpädagogische Beratung in der Familie (ebd. 2015 f.), Beratung von Frauen und Männern in besonderen Lebenslagen (Schaub 2015) und Pflegekinderhilfe (Eggert-Schmid-Noerr 2015a, vgl. ebd. 2015b). (2) Vier Aufsätze verweisen auf das Erfordernis einer geschlechtersensiblen Beratung bei Gewalt im Geschlechterverhältnis (Glammeier 2015, Neumann 2015, Hertel 2015, Gröning 2015 f.). (3) Geschlechterreflexive Beratung im Kontext von Gesundheit, Krankheit und Pflegebedürftigkeit wird in fünf Beiträgen diskutiert (Ernst/Möhrke/Hornberg 2015, Stach 2015b, Samerski 2015, Friesel-Wark 2015, Kunstmann 2015). (4) In weiteren fünf Beiträgen wird der Fokus auf geschlechterreflexive Beratung im Beruf und im Kontext berufsbezogener Entwicklungsaufgaben gesetzt: Perspektiven für eine geschlechtersensible Beratung werden für das Jobcenter als ein spezifisches Beratungsfeld vorgeschlagen (Tomaschautzky 2015). Die Publikationen zur Genderperspektive in der Fachzeitschrift „Forum Supervision“ werden diskursanalytisch untersucht (Keiper/Kleine 2015). In zwei Beiträgen werden Bourdieus Konzept des Habitus als Bezugstheorie und die Habitusanalyse als Instrument für ein geschlechterreflexives Verstehen in der Supervision vorgeschlagen. Zum einen wird der Einfluss des Habitus auf die berufliche Sozialisation dargestellt (Bredemann 2015b). Zum anderen wird die Habitusanpassung als Fokus für eine geschlechterreflexive Beratung von (Nachwuchs-)Führungskräften im Bereich der Pflegearbeit diskutiert (Rumpold 2015). Inwiefern die Zugehörigkeit zu einem sozialen Geschlecht die Beratung und Supervision prägt, wird von Elisabeth Rohr (2015) umfassend analysiert.

Mittels dieser Anthologie wird Supervisor\*innen, die in den Arbeitsfeldern der Gesundheitspflege, der Erziehungs- und Bildungsarbeit und der Sozialen Arbeit beratend tätig sind, in wissenschaftlich fundierter und umfassender Weise differenziertes Geschlechterwissen zur Verfügung gestellt. Sowohl klassische Felder der Supervision, wie in dem Sektor der Dienstleistungsberufe als auch in dem Bereich der Semiprofessionen, werden in die Diskussion einbezogen.

## Genderwissen als wichtiges Wissen im supervisorischen Arbeits- und Beziehungsraum

### **Vor- und Nachteile geschlechtshomogener Gruppen als Unterstützungsangebot für die persönliche und berufliche Entwicklung von Frauen und Männern**

Die ersten Publikationen des Datenkorpus zu Möglichkeiten und Grenzen geschlechtshomogener und geschlechtsheterogener Gruppen hinsichtlich ihres Entwicklungspotenzials für Frauen (Hürter 1981, Dorst 1981, ebd. 1990, Gissrau 1988, 1989, Rohr 1992, Eggert-Schmid-Noerr 1996, Bauer 1998, Brückner 1999, Rohr/Schmidt 2003) setzen erkenntnistheoretisch an den Forschungsarbeiten der feministischen Psychoanalytikerin Marina Gambaroff (Gambaroff 1984) an, einer Pionierin, die zu diesen Gruppenzusammenstellungen im psychoanalytisch-therapeutischen Bereich geforscht hat.<sup>189</sup>

Unterschiede zwischen geschlechtshomogenen und geschlechtsheterogenen Gruppen werden im Hinblick auf Kommunikationsstil, Thematik, Psychodynamik, Gruppendynamik und Strukturen aufgezeigt. Die Frauengruppe wird als ein spezifischer Erfahrungsraum für Frauen beschrieben, der ihnen ein breites Spektrum für die Thematisierung und Reflexion weiblicher Lebenserfahrung, Sichtweisen von Wirklichkeit, Erforschung weiblichen Erlebens und Begrenzungen bietet. Persönlichkeitsanteile, die bislang von den Frauen unterdrückt wurden, konnten in diesem Setting geäußert, reflektiert und neue Umgangsmöglichkeiten gefunden werden. Das Entdecken und Zulassen von Aggressivität, die Äußerung von Gefühlen wie Zorn, Protest und Wut, die Anerkennung und Verbalisierung eigener Wünsche und Bedürfnisse sowie die Erprobung eigener Abgrenzungsmöglichkeiten werden ermöglicht (vgl. Dorst 1991: 10 f.).

Diese Beiträge sind auch vor dem Hintergrund der feministisch-psychoanalytischen Debatte zu bewerten, die maßgeblich von Margarete Mitscherlich (1987) in der Bundesrepublik Ende der 1970er/Anfang der 1980er Jahre (erneut) thematisch angestoßen und mitgestaltet wurde. Mitscherlich hatte in den 1980er Jahren Konflikte um Dominanz und Unterwerfung in der innerpsychischen Welt der Frau analysiert.

In ihrem Buch „Die friedfertige Frau“ (Mitscherlich 1987) deckt sie eine spezifische sadomasochistische Dynamik zwischen den Geschlechtern auf, die das Verhältnis der Geschlechter zueinander und Möglichkeiten der Veränderung betrifft. Sie thematisiert das Machtgefälle zwischen den Geschlechtern und beleuchtet vor diesem Hintergrund die nicht zu vermeidende Konflikthaftigkeit von Frauenkarrieren im Patriarchat: „Wer die Macht hat, bestimmt auch darüber, wer wann mütterlich und sanft zu sein hat, wer wann Kinder in die Welt zu

---

189 Ende der 1970er, Anfang der 1980er Jahre hatten Frauen im Rahmen von Frauenselbsthilfegruppen, Selbstuntersuchungsgruppen, feministischen Therapieversuchen und Consciousness raising-groups geschlechtshomogene Gesprächsgruppen genutzt.



setzen hat, welche Rolle die Frauen ohne Protest jeweils übernehmen“ (ebd.: 8) Mit ihrer These der Angst vor Liebesverlust begründet Mitscherlich einen konflikthaften und ambivalenten Umgang von Frauen mit Macht und die Einnahme einer Vermeidungshaltung (vgl. ebd.: 9). Ausgehend von der Annahme, dass aggressive Potenziale bei beiden Geschlechtern vorhanden sind, jederzeit geweckt werden können und dafür notwendig sind, um im Rahmen von Sozialisation Aktivität, Individuation und Abgrenzungsfähigkeit zu erreichen, stellt sie einen grundlegenden Unterschied zwischen den Geschlechtern in der Verarbeitung und Äußerung aggressiver Triebregungen fest (vgl. ebd.: 181, 19 ff.). Mitscherlich nimmt die latent und untergründig verbleibenden passiven Aggressionen und sadistischen Impulse von Frauen in den Blick. Sie zeigt auf, wie diese von Frauen umgewandelt werden in eine selbstbestrafende Vorwurfs- und Opferhaltung. Sie würden gegen den eigenen Körper gerichtet oder in Form von Entwertung und Rache in unbewusster Weise anderen Personen gegenüber ausgelebt. Mitscherlich legt dar, dass die vermeintlich naturgegebene Ausgeglichenheit im Rahmen der weiblichen Sozialisation von Frauen erlernt wird. Sie konstatiert, dass Veränderung in der Geschlechterkonfiguration Aggression erforderlich macht und zugleich mit Verlust und Schmerzen verbunden ist. Vor diesem Hintergrund postuliert sie die Notwendigkeit eines kritischen Umgangs der Frauen auch mit sich selbst, um Veränderungsprozesse in der Gesellschaft zu bewirken. Frauen haben ihre „masochistische Unschuld- und Vorwurfshaltung auf[zu]geben“ (ebd.: 9), mit den eigenen Aggressionen bewusster umzugehen und Schuldgefühle besser auszuhalten.

In den Expert\*inneninterviews wird die Thematik der geschlechtshomogenen Gruppen im supervisorischen Kontext von Elisabeth Rohr aufgegriffen, die seit vielen Jahren im Weiterbildungskontext von Supervision tätig ist. Sie bewertet die Forschungsergebnisse von Gambaroff (1984) zu spezifischen Dynamiken in Frauengruppen, bezogen auf ihre eigene Praxis als (Lehr-)Supervisorin, weiterhin als erkenntnisbringend. Im Rahmen einer geschlechtshomogenen Gruppe könnten insbesondere von Frauen Themen wie Bindungen, Abhängigkeiten, Verletzlichkeit, Bedürftigkeit und Empathie bearbeitet werden. Diese Themen ordnet Rohr der präöedipalen Welt zu. In einem weiteren Schritt könnten ödipale Themen wie Autonomie und Konkurrenz mit Blick auf die Rollenentwicklung als Supervisorin von den Weiterbildungsteilnehmerinnen bearbeitet werden. Das Ausagieren von Emotionen und Affekten bildet Voraussetzung für das Integrieren des Erfahrenen, für das Nachreifen und die Weiterentwicklung (vgl. Rohr 1999a: 57 ff.).

In einer von Rohr (2017) im Interview geschilderten Anfangsszene mit einer neuen Supervisionsgruppe angehender Supervisorinnen lässt sich die geschlechtshomogene Gruppe als Möglichkeitsraum für die Teilnehmerinnen erkennen, in dem sie grundlegende Sinnfragen stellen können: Was war/ist was wert in meinem Leben? Was von dem von mir bislang Erreichten/Gelebten wurde/



wird von wem wie anerkannt? Die Gruppe wird als ein Ort erkennbar für das Ausagieren von Trauer über nicht genutzte Chancen oder Möglichkeiten, für die Reflexion über Begrenzungen des milieu- und geschlechtsspezifisch geprägten Habitus, über den angestrebten sozialen Aufstieg durch Weiterbildung und damit zusammenhängende Hindernisse aber auch lustvolle Aspekte:

„Ich fand das ist so anders als die anderen Gruppen, denn es war eine reine Frauengruppe. Und da habe ich auch nochmal an all die frühen Veröffentlichungen gedacht, es ist so offensichtlich, dass das Regressionsniveau viel stärker und viel ausgeprägter ist [in Frauengruppen] und zwar von der ersten Minute an. [...] Das ganze erste Treffen über hat die Hälfte der Frauen geweint. Das hat reingehauen, und zwar, ohne, dass ich irgendetwas gesagt hätte, wie ‚wir sind ja hier eine reine Frauengruppe‘, sondern es waren gleich so schwere Themen da. Und ich glaube, die wären nicht so schnell aufgetaucht, hätte da ein Mann beigeessen. Also, sie wären vielleicht später und nach und nach aufgetaucht, aber nicht so geballt alle beim ersten Mal. Das zweite Mal war dann schon sehr viel zäher, da diese Themen schon beim ersten Mal so stark im Vordergrund standen. Und da dachte ich, ja, es stimmt einfach, was Gambaroff damals geschrieben hat, dass Frauengruppen viel stärker diese Regressionstendenzen ausbilden und viel stärker emotional belastete Themen dann hochbringen, und dass das gut ist. Dass da etwas bearbeitet werden kann, was ansonsten gerade im Arbeitsbereich und professionellen Bereich einfach nicht so in den Vordergrund tritt und eher auch weggedrückt wird, und ich fand das nochmal hoch interessant, da damit auch deutlich wurde, quasi diagnostisch im Grunde genommen, wo wollen wir eigentlich mit diesem Prozess hin? Was können wir hier leisten, und wo wollen sie dann am Ende der drei Jahre in ihrer Ausbildung eigentlich stehen? Und das wird so deutlich dadurch, dass diese Themen am Anfang auftauchen, dass man dann sagt ‚ok‘, und das ist auch eine Motivation dafür hier zu sein, etwas als Frau für sich selbst zu tun, etwas haben zu wollen, was sie sich bisher noch nicht so zugetraut haben, was sie sich erkämpfen mussten und die Frage, wie sie das jetzt realisieren können. Unter welchen Bedingungen und wie sorgen sie auch für sich selbst? Wie stellen sie sicher, dass ihre Umgebung mitzieht und sie unterstützt usw.? Das fand ich dann nochmal hoch interessant, dass diese Frauenthemen in der Supervisionsgruppe eine so hohe Bedeutung haben. Gut, das war jetzt keine reine Supervisionsgruppe, sondern eine Lernprozessbegleitung, aber die Vermischung von Biografie, Lernen, Masterstudiengang und Supervision lernen wollen und sich da hingewagt zu haben an die Universität. Die Kinder sind erwachsen, oder sie haben sich jetzt gegen Ende eigentlich fast des Berufslebens zum Teil nochmal dahin gewagt in einen neuen Bereich. Was bedeutet das eigentlich als Frau? Es war bei manchen tatsächlich so, die haben quasi 50 Jahre gebraucht, um da anzukommen. Und das fand ich nochmal interessant, welche Bedeutung diese Frauengruppen haben in der Supervision.“ (Rohr 2017: Min. 55:42–58.51)

Die Publikationen, die auf Entwicklungsräume von Männergruppen fokussieren (Brandes 1998, 2003, Kirchbaum/Erhardt 1998, Krumholz 1998, Parpat 1998, Pühl 1998, Belau 2011, Engelhardt 1999), knüpfen erkenntnistheoretisch an die Forschungsarbeiten des Psychotherapeuten und Geschlechterforschers Holger Brandes (1994, 1998, 2003) an, dessen Forschungsschwerpunkt auf Entwicklungsprozessen von Männern und Jungen liegt.

Ende der 1980er Jahre vollzog sich ein Paradigmenwechsel in der Frauenforschung, indem ihr Gegenstandsbereich explizit um den Gegenstand männlicher Lebenszusammenhänge erweitert wurde. Michael Meuser weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass der Gegenstand männlicher Lebenszusammenhänge bereits implizit virulent war, da Geschlecht, eingeteilt in *männlich* und *weiblich* ausschließlich in relationaler Weise aufeinander bezogen zu verstehen war und ist (vgl. Meuser 2010: 17 ff.). In der psychotherapeutischen Landschaft galten Männergruppen Anfang der 1990er Jahre noch als exotisch. Sie wurden selten angeboten und insbesondere von männlicher Seite skeptisch und mit Argwohn betrachtet (vgl. Brandes 1994: 24). Als Gründe dafür sieht Brandes eine weiterhin patriarchalische Gesellschaft, die die Realität ausgeübter Gewalt von Männern gegenüber Frauen als erheblich verbreiteter und offener als umgekehrt hinnimmt, und verankerte Zuordnungen unterschiedlicher Gruppenbildungen zu der Zugehörigkeit zu einem sozialen Geschlecht (mit-)vollzieht. Zudem seien Männergruppen „der Gefahr ausgesetzt, als homosexuelle Vereinigung und damit als ‚unmännlich‘ diffamiert zu werden“ (ebd.). Sie lägen „quer zu den Beziehungserfahrungen der meisten Männer“ (ebd.: 25) in der Gesellschaft. Besondere Chance biete das geschlechtshomogene Setting, indem Bindungswünsche und -abhängigkeiten, Sexualität und negative, gewaltsame Erfahrungen sowie auch Fantasien und Hassideen (auch gegenüber Frauen) thematisiert werden könnten (vgl. ebd.: 27).

In den Publikationen zur Thematik der geschlechtshomogenen und geschlechtsheterogenen Gruppen wird diese als ein Ort für Sozialisationserfahrungen, für emotionales Nachreifen, Erproben und Einüben verstanden. Hierin spiegelt sich insbesondere eine von zwei Sichtweisen auf Gruppe, die im Rahmen der sozialpsychologischen Kleingruppenforschung eingenommen wird: der organisch ganzheitliche Blick auf die Gruppe. Diese Perspektive bezieht sich indirekt auf das Konzept der Gruppenanalyse von Siegmund Heinrich Foulkes (1974, 1978), der neben Wilfred Bion ([1961] 1971) als der maßgebliche Begründer der gruppenanalytischen Psychotherapie gilt. Foulkes Modell der Gruppenanalyse setzt auf gutartige Wachstumsprozesse innerhalb einer Gruppe, von denen alle ihre Mitglieder profitieren können. Zum anderen wird im Kontext der sozialpsychologischen Kleingruppenforschung ein Bild der Gruppe entworfen als Kräftespiel, Arena, Bühne und Ort der sozialen Darstellung, in dessen Kontext Rangordnungen, Kämpfe, Territorien und deren Balance stattfinden. Bei dieser Perspektive wird angenommen, dass in Gruppen soziale Kompetenz, erfolgreiches

Rollenhandeln, Selbstbehauptung sowie Individuation gelernt werden können. Im jeweiligen Gruppenkontext mit entsprechender Sicht auf die Gruppe verhalten sich die Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter unterschiedlich. Sie stellen andere Regeln auf, setzen ein anderes Setting und diagnostizieren unterschiedlich (vgl. Gröning 2010b: 16 f.).

### **Arbeits- und Übertragungsdynamiken im supervisorischen Arbeits- und Beziehungsraum**

Arbeits- und Übertragungsphänomene im Rahmen von gruppenspezifischer Weiterbildung (Königswieser 1981, Fengler 1987, Rost 1987, Dorst 1994, König 1994, König/Volmerg 1994, Volmerg 1994, Lackner 1997) und im Kontext von Supervision (Bauer/Gröning 1995, Rohr 1999a, b, 2000a, b) werden seit den 1980er Jahren thematisiert. Die Methode der Gruppendynamik war in der Bundesrepublik in den 1970er/1980er Jahren weit verbreitet und bildete ein wesentliches Element von Supervisionsweiterbildungen. Dargelegt wird in den Beiträgen eine spezifische Übertragungsdynamik zwischen den interagierenden Personen, die jeweilig (unbewusst) orientiert ist an der Zugehörigkeit zu einem sozialen Geschlecht.

Die Bedeutung geschlechterbezogener Wahlen in der Supervision (vgl. Bauer/Gröning 1995, Rohr 1999a, b, 2000a, b), das Nivellieren des geschlechtsspezifischen Einflusses (auch) im Rahmen von Supervision sowie die daraus resultierenden Effekte und Möglichkeiten einer Reflexion und Bearbeitung der unbewussten und abgewehrten Inhalte (Rohr 1999a, b, 2000a, b) werden diskutiert. Zudem werden Unterschiede in der Arbeits- und Interventionspraxis zwischen weiblichen und männlichen supervidierenden Personen dargestellt (Hürter 1991, Rohr 1999a, b, 2000a, b). Dargelegt wird, dass Inhalte der Beratung sowie Möglichkeiten und Grenzen der Bearbeitung von Themen nicht nur bestimmt werden von den geschlechtsspezifischen Prägungen und Erfahrungen der Nutzenden von Supervision, sondern auch von denen der supervidierenden Person (u. a. Königswieser 1981, Hürter 1991, Dorst 1994, König 1994, Bauer/Gröning 1995, Lackner 1997). Der Einfluss sozialisationsbedingter Geschlechterdifferenzen auf die inhaltliche Gestaltung der Arbeits- und Übertragungsbeziehungen wird diskutiert (Dalheimer 1988, Kieper-Wellmer 1991, Bertrams 1994, Rohr 1999a, b, 2000a, b, Möller 2005, Ehrenberg 2008, Möller/Steinhardt 2008).

In den Beiträgen werden Erkenntnisse aus der therapeutischen und gruppenanalytischen Situation, dem gruppenspezifischen Aus- und Weiterbildungsbezug und dem supervisorischen Kontext rezipiert (Hürter 1981, Dorst 1981, 1990, 1991, Gissrau 1988, 1989, Eggert-Schmid-Noerr 1996, Bauer 1998, Brückner 1999).

Einzelne Beiträge im Datenkorpus (u. a. Rohr 1999a, Gröning 2013a) decken auf, dass sich auch in Beratungssituationen gesellschaftliche Machtdynamiken spiegeln. Hierbei wird auf die über Jahrtausende genesene, konstruierte und lange

Zeit auch in der Bundesrepublik legitimierte Asymmetrie der Anordnung der Geschlechter fokussiert. Es wird aufgezeigt, dass diese Tatsachen in der Supervision oftmals nivelliert oder ignoriert werden sowie unter Idealen eines scheinbaren Gleichheitspostulats oder eines Konzeptes der freischwebenden Abstinenz der Beraterin/des Beraters verdeckt sind.

Der Beitrag von Elisabeth Rohr (1999a)<sup>190</sup> bildet einen Schlüsseltext zu der Frage, wie die Zugehörigkeit zu einem sozialen Geschlecht die Praxis von Beratung und Supervision prägt. In ihrem Aufsatz befasst sich Rohr mit sozialisationsbedingten Geschlechterdifferenzen, die die berufliche Identität prägen. Hierbei bezieht sie neben der ratsuchenden Person auch die beratende Person in die Betrachtung mit ein. In dem zweiten Teil ihres Beitrages behandelt sie den Einfluss sozialisationsbedingter Geschlechterdifferenzen auf die inhaltliche Gestaltung der Arbeits- und Übertragungsbeziehung in der Supervision. Auch ihr Beitrag verdeutlicht die Notwendigkeit des Geschlechterwissens für die Supervision und Beratung.

Rohr beschreibt eine spezifische Abwehr der Geschlechterfrage in therapeutischen und supervisorischen Fachkreisen. Sie benennt eine „oft affektgeladene und von Ignoranz getragene Kritik an wissenschaftlichen Studien zum Geschlechterverhältnis“ (Rohr 1999a: 55) und deutet diese als „Ausdruck einer unbewussten Kränkung“ (ebd.). Diese beinhaltet die Erkenntnis, dass der Gegenübertragungsspielraum bei therapeutisch und beratend tätigen Personen potenziell begrenzt ist. Nicht nur biologisch sei der Mensch determiniert als Frau oder Mann, sondern auch durch Prozesse der Vergesellschaftung „und zwar ohne Hoffnung, jemals beides zugleich zu sein“ (ebd.). Selbst in der postmodernen Zeit – mit ihrem Leitbild des *anything-goes* – könne sich der Mensch nicht als geschlechtsloses, androgynes Wesen denken, sondern entweder als Mann oder als Frau. Die Autorin weist darauf hin, dass die Forschungsergebnisse der Frauen- und Geschlechterforschung diese Annahme als Mythos verifizieren. Sie argumentiert, dass es kein geschlechtsneutrales Denken und Handeln gibt und sich neben anderen kultur- und sozialisationsbedingten Grenzen, die Geschlechtszugehörigkeit als begrenzender Faktor für Empathie, Verstehen und Verständnis bei Supervisor\*innen auswirken kann (vgl. ebd.: 55 f.). Durch Rohrs Aufführungen wird erstens ein Genderleck in der Psychoanalyse und der Supervision benannt. Der Psychoanalyse war von feministischer Seite vorgeworfen worden, ihren Auftrag zur Selbstreflexion an bestimmten Stellen zu suspendieren, um ihr patriarchalisches Fundament (und die darin enthaltenden Abwehrstrukturen) nicht ernsthaft zu gefährden (vgl. Rohde-Dachser 1997: 63). Zweitens wird eine verdeckte

---

190 Rohrs Beitrag ist, inhaltlich etwas unterschiedlich variiert, in verschiedenen Fachzeitschriften veröffentlicht worden (Rohr 1999a, b, 2000). Auch in ihrem Beitrag in dem Herausgeberinnenband „Geschlechtersensible Beratung“ (Gröning/Kunstmann/Neumann 2015) werden Übertragungsdynamiken im supervisorischen Arbeits- und Beziehungsraum von ihr thematisiert.

professionelle Größenfantasie verifiziert, indem Grenzen des supervisorischen professionellen Handelns aufgezeigt werden. Das Ideal einer vermeintlichen Objektivität und damit einer geschlechtsneutralen Ausgangs- und Entwicklungsposition werden kritisch hinterfragt. Rohrs Beitrag weist damit ausdrücklich auf die Notwendigkeit der Reflexion des Berater\*innenhabitus hin.

### **Berücksichtigung von Aspekten und Dynamiken wie Liebe, Erotik, sexuelle Anziehung, sexuelle Orientierung, Geschlechtsidentitäten und Intersektionalität**

Themenbereiche wie Liebe, Erotik, sexuelle Anziehung, sexuelle Orientierung, Geschlechtsidentitäten werden vereinzelt im Diskurs um Supervision und Gender behandelt (Frauen-Forschungsprojekt Gesamthochschule Kassel 1991, Schulte 1998, Krumholz 1999, Rohr 1999a, Schreyögg 2011b, Rohde 2005, Bauer/Pfeiffer 2011, im therapeutischen Kontext: Becker 2013).

Vereinzelt finden im Rahmen der Publikationen neben der Kategorie des sozialen Geschlechts weitere soziale Dimensionsmerkmale wie Ethnie (Rohr/Schnabel 2000, Rohr/Schmidt 2003), Alter (Lüdemann-Wieringa/Küper-Schmidt 1994, Schultz-Zehden 2005, Schreyögg 2010, Schubert 2010) und Kultur (Kelle 2001) aufseiten der Nutzenden von Supervision oder der Gruppe der Kund\*innen/Klient\*innen, mit denen diese arbeiten, Berücksichtigung.<sup>191</sup>

Im Rahmen des Interviews plädiert Neela Enke (2018) für die Wichtigkeit der Berücksichtigung weiterer habitueller Dimension neben der Dimension Gender in der Beratung. Im Vergleich zur Schwierigkeit der Reflexion und Thematisierung von Geschlecht stellt sie auf Grundlage eigener Erfahrungen aus ihrer Beratungspraxis fest, dass das Hinzuziehen anderer Dimensionen des Habitus wie Ethnie und soziale Herkunft, ein noch tabuisierteres Thema als das der Geschlechtszugehörigkeit und somit eine noch höhere Herausforderung in der Beratung darstellt (vgl. Enke 2018: Z. 88–98). Auch Monika Klinkhammer konstatiert, dass über Geschlecht gesprochen werden dürfe, über Ethnie aber nicht. Im Hochschulkontext beobachtet sie, dass auch Forscher\*innen, die zum Thema forschen und selbst aus einem anderen Kulturkreis kommen als dem deutschen, feststellen müssten, dass auch sie von Ausgrenzung und Erschöpfung betroffen sind (vgl. Klinkhammer 2017: Z. 246–257).

Genderfluide Identitäten und die Vervielfältigung von geschlechtlichen Positionen bilden Realitäten einer Postmigrationsgesellschaft. Der queer-theoretische

---

191 Die von der DGSv geförderte „Bielefelder Studie zu Diversität in der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V.“ von Katharina Gröning, Tina Heitmann und Anika Humme (2019) öffnet die Perspektive hin zu weiteren habituellen Dispositionen neben dem Geschlecht von Supervisor\*innen und Coach\*innen. Im Rahmen der Studie wurden personale Struktur-determinanten der DGSv-Mitglieder und der dem Verband angeschlossenen Weiterbildungsanbieter\*innen mittels einer Befragung erhoben. Forschungsziel war, die Mitgliederstruktur der DGSv im Hinblick auf ihre Diversität zu untersuchen und zu beschreiben.



Diskurs wird in den Beiträgen des Datenkorpus thematisch jedoch nicht aufgegriffen. Intersektionalität, nichtnormative Lebensentwürfe sowie die Prozesshaftigkeit von Identitäten, sexuelle Orientierung und Sexualität finden damit kaum Berücksichtigung im supervisorischen Diskurs. Die Analyse der Beiträge im Datenkorpus weist damit (erneut) auf eine Forschungslücke in der deutschsprachigen Supervisionsforschung hin (s. dazu Petzold et al. 2003: SAP I, Schigl et al. 2020a: SAP II im Forschungsstand). Die noch ausstehende Berücksichtigung dieser Themen im Feld der Beratung wird auch von Brigitte Schigl (2018) benannt. Sie verdeutlicht für den psychotherapeutischen Kontext, dass zwar mit der Dimension der Geschlechtsidentität gearbeitet werde, jedoch dabei in erster Linie eine heterosexuelle Orientierung des Gegenübers angenommen wird. Lediglich bei klaren Beratungs- und Behandlungsaufträgen erfolge eine andere Ausrichtung.

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung legen den Schluss nahe, dass sich zumeist vergrößern Benachteiligungen aufgrund von Intersektionalität kaum Berücksichtigung im Kontext von Supervision finden, obschon rein statistisch davon auszugehen ist, dass sowohl unter den Nutzenden als auch den Anbietenden von Supervision eine Vielzahl an beispielsweise ethnischen, kulturellen Hintergründen und Geschlechtsidentitäten vorzufinden sind. Demgegenüber steht die Erforderlichkeit des theoretischen Wissens und einer Reflexion von Inklusions- und Ausschlusskriterien aufseiten der Supervisor\*innen. So sind beispielsweise in der supervisorischen Arbeit mit Teams und Gruppen oftmals Anpassungsprozesse und -dynamiken an die Dominanzkultur zu beobachten, da ein Umgang mit Diversität und Intersektionalität schwerfällt bzw. einem Tabu unterliegt. In den im Arbeitsalltag dominierenden Alltagstheorien (Diskurs um Geschlechterdifferenz und Hegemonie) können sich beispielsweise Intersexuelle nicht wiederfinden (vgl. Abdul-Hussain 2012: 158 ff.).

### **Grenzverletzungen im supervisorischen Arbeits- und Beziehungsraum**

Elisabeth Rohr (1999b) thematisiert die Gefahr möglicher Grenzverletzungen, die sich im supervisorischen Beziehungsraum durch eine unzureichende Reflexion der (sich auch) dort spiegelnden gesellschaftlichen Macht- und Geschlechterverhältnisse ergeben können (vgl. Rohr 1999b: 27 ff.). Sie analysiert vier verschiedene Konstellationen zwischen beratender und ratsuchender Person (Supervisorin-Supervisand, Supervisor-Supervisandin, Supervisorin-Supervisandin, Supervisor-Supervisand). Für die Konstellation „ein männlicher Supervisor und eine weibliche Supervisandin“ (ebd.: 23) arbeitet sie die Konsequenzen für den äußeren und inhaltlichen Rahmen des Beratungsprozesses sowie die sich dadurch für den Entwicklungs- und den Lernprozess der Supervisandin ergebenden Möglichkeiten und Grenzen heraus, wenn „Macht und Sexualität und die damit eng verknüpfte Erotisierung von Arbeitsbeziehungen“ (ebd.: 27) und das „Machtgefälle in der Geschlechterhierarchie“ (ebd.) unzureichend einer Reflexion



zugeführt werden. Dadurch könne eine Analyse und Fixierung der Übertragung auf die ödipale Ebene (mit Themen wie Durchsetzungs- und Leistungsfähigkeit, Konkurrenz) erfolgen, sodass die präödipale Ebene (mit Themen wie Angst vor Autonomie und Differenzierung, Wünsche nach Unterstützung, Solidarität und Fürsorge, Aggression und Hass auf Kolleg\*innen) verborgen und dadurch unbearbeitet bleibt. Weiter beschreibt Rohr die Gefahr einer Reproduktion und Stabilisierung gesellschaftlicher Macht- und Geschlechterverhältnisse auch in der supervisorischen Beziehung,

„[...] ohne einer Reflexion oder Bearbeitung zugänglich zu sein. Denn in der Konstellation Supervisor-Supervisandin ist der Supervisor einerseits mit der Schwierigkeit konfrontiert, die Supervisandin als Subjekt mit einem eigenen Begehren wahrzunehmen, ohne dieses Bild der Frau psychisch in sich verankert zu haben. Andererseits ist er mit der Schwierigkeit konfrontiert, seine Rolle als männlicher Supervisor zu reflektieren, ohne dies – wie ich vermute – systematisch im Verlauf seiner Ausbildung gelernt zu haben. Im Supervisionsprozess entstehen somit zwangsläufig blinde Flecken und dies in zweifacher Hinsicht:

- *was die Eigenart und besondere Problematik geschlechtsspezifischer Sozialisation und Berufsidentität betrifft und*
- *was die Auswirkungen des gesellschaftlich herrschenden Machtgefälles in den Geschlechterbeziehungen für die berufliche Position und für berufliche Konflikte und Erfolge von Frauen betrifft.“*

(Rohr 1999b: 27)

Rohr stellt Ende der 1990er Jahre fest, dass die in der psychoanalytischen Therapieforschung über einen langen Zeitraum geltende Annahme, dass die Übertragung kein Geschlecht kennt (vgl. ebd. 1999a: 61), einer differenzierteren Auffassung Platz gemacht hat.

Martin Ehlert-Balzer (1998) greift das Thema der sexuellen Grenzverletzungen im psychotherapeutischen Beziehungsraum auf. Astrid Schreyögg und Christopher Rauen (2002) fokussieren in ihrem Aufsatz auf Missbrauch im Rahmen von Coaching. In ihrem Beitrag zeigen sie auf, dass vergleichbar zu der Psychotherapie auch im Coaching Machtmissbrauch, narzisstischer und sexueller Missbrauch stattfinden können. Ariane Schorn ([2009] 2017) beschreibt anhand einer Fallvignette, in der es um eine Liebesbeziehung zwischen einer männlichen Fachkraft und einer Klientin geht, mögliche Grenzüberschreitungen seitens professionell Tätiger in der professionellen Beziehungsarbeit.

Katharina Gröning (2014a) thematisiert in ihrem Aufsatz „Verstehen in der Supervision – ein altes Thema und neue Entwicklungen. Hier am Beispiel der Geschlechterreflexivität“ die mögliche Gefahr einer Ausübung symbolischer Gewalt mittels Expertise und Interventionen der Rationalisierung seitens der beratenden Person auf die ratsuchende Person.

Problematische Verläufe, unerwünschte Effekte, Risiken, Nebenwirkungen und Schäden von Supervision werden seit Ende der 1990er Jahre erforscht (Petzold/Rodriguez-Petzold 1997, Erhardt/Petzold 2011, Keiblinger 2012, Schigl 2016c, Eberl 2018).<sup>192</sup> Hilarion G. Petzold (2020) beantwortet die Frage, ob Supervision Risiken hat und Schäden nach sich ziehen kann, positiv. Er stellt fest:

„Solche Untersuchungen [zu Risiken und Schäden, Anm. d. Verf.] müssen gemacht werden, gerade wenn Supervision Qualität sichern oder Schäden bei Sozialinterventionen wie Beratung und Therapie verhindern will. Man muss dann aber auch die Schadensforschung in diesen Bereichen berücksichtigen und dieses Wissen in Weiterbildungen vermitteln. (Petzold 2020: 255)

Die für eine Verbesserung der Situation erforderliche Kenntnisnahme der Studien und wahrnehmbare Reaktionen auf die Forschungsergebnisse erfolgten aus seiner Sicht nicht (vgl. ebd.).

Die von Petzold als unzureichend benannte Berücksichtigung der Forschungslage zu Risiken, Nebenwirkungen und Schäden von Supervision durch die Fachcommunity wird durch die unzureichende Berücksichtigung geschlechtsspezifischer Übertragungsdynamiken im Arbeits- und Beziehungsraum und der Realität von Grenzverletzungen im Weiterbildungssetting der Supervision belegt. Hierbei handelt es sich um eine thematische Lücke, auf die in einzelnen Beiträgen im Datenkorpus hingewiesen wird.

### **Grenzverletzungen im Weiterbildungssetting der Supervision**

Die Beiträge im Datenkorpus, die das Thema der Grenzverletzungen im supervisorischen Weiterbildungskontext diskutieren, untermauern die Relevanz eines Einbezuges der Genderperspektive im Weiterbildungskontext von Supervision und Coaching. Es geht darum, die Gefahr der Ausübung subtiler Formen von Gewalt, d.h. symbolischer Gewalt (Bourdieu 1993) aufgrund von Geschlechtszugehörigkeit (männliche Herrschaft als die signifikanteste Form der symbolischen Gewalt) oder weiterer personaler Strukturdeterminanten einer Reflexion zuzuführen und damit die Gefahr des Machtmissbrauchs einzugrenzen. Dieses setzt, wie bereits im Rahmen der Diskurslinie 1 (Kapitel 4.1) diskutiert, neben einer Implementierung von Gender als Querschnittsaufgabe in die Curricula der Weiterbildungsinstitute – unterstützt und vorangetrieben durch die DGSv – eine

---

192 In den Jahren 2002 bis 2009 bildeten diese Themen den Forschungs-Schwerpunkt im Rahmen eines Forschungsprojektes am „Department für Psychotherapie und biopsychosoziale Gesundheit“ an der Donau Universität Krems unter Leitung von Anton Leitner. Neben der groß angelegten RISK-Studie für die Psychotherapie (Risiken, Nebenwirkung und Schäden im Rahmen von Psychotherapie) (Leitner/Schigl/Märtens 2014) wurden mithilfe Studierender des Lehrgangs „Supervision und Coaching“ Daten zum Dunkelfeld in der Supervision erhoben (u.a. Kero 2010, Schigl 2011, Keiblinger 2012).

Bereitschaft zur Reflexion des Berater\*innenhabitus sowie Geschlechterwissen bei den für den Weiterbildungskontext Verantwortlichen voraus.

Zu den Beiträgen im Datenkorpus, die die Thematik der Grenzverletzungen im gruppenspezifisch-konzipierten Weiterbildungskontext der Supervision behandeln, gehören die Aufsätze von Roswita Königswieser (1981), Oliver König (1994) und Brigitte Dorst (1994). Die Autor\*innen analysieren die Übertragungsdynamiken im Rahmen gruppenspezifischer Trainings zwischen Weiterbildungskandidat\*innen und Trainer\*innen. Dabei wird die Person des Trainers/der Trainerin kritisch in den Fokus genommen, die Wichtigkeit einer weiblichen Identifikationsfigur betont und das Bild der „mutterlosen Gruppe“ (König 1994: 26) verwendet. Angenommen wird eine Übertragung in Form einer Wiederholung von alten familialen, weit verbreiteten Bindungsmodi auf den Raum des gruppenspezifischen Trainings. Daraus resultierende Effekte hinsichtlich der Machtverteilung zwischen den Teilnehmenden des gruppenspezifischen Trainings werden analysiert (vgl. König 1994: 25). Das Geschlechterthema wird im gruppenspezifischen Training als „*durchgehend mit dem Autoritätsthema*“ (ebd.: 33, Herv. im Original) verbunden verstanden. Es werden Probleme aufgezeigt, die sich aus einer Parteilichkeit weiblicher und männlicher Leitung mit den Weiterzubildenden, die demselben sozialen Geschlecht wie die Leitungspersonen zugehörig sind, ergeben können.

Supervisions- und Weiterbildungssettings werden mittels der Beiträge als Spiele von kleinfamilialen, gemeinschaftlichen Mustern erkennbar. In den familialen Mustern ist der Mann das Oberhaupt. Entsprechend reinszenieren sich bürgerliche Geschlechterrollensereotype in den Ausbildungskategorien und in den Ausbildungssettings, womit quasi den Frauen und den Weiterbildungskandidat\*innen die Rolle der rebellierenden Kinder zugewiesen wird, die in ihrer Pubertät zu bändigen sind. Annahme der vorliegenden Arbeit ist, dass dafür im Milieu liegende, habituelle Gründe gegeben sind (s. Kapitel 1.3.2). Dazu gehört die starke Verwurzelung der Supervision in der Kirche. Die bildungsbürgerlichen Volksmilieus denken in kleinfamilialen Kategorien.

Dorst (1994) differenziert drei Trainingskulturen, die sie in verschiedenen Settings der angewandten Gruppendynamik beobachtet hatte. Eine davon bildet die „patriarchale Gruppe“ (Dorst 1994: 39). Damit bezeichnet die Autorin eine Gruppenkultur, die die gesellschaftlichen Herrschafts- und Machtverhältnisse, das Verhältnis der Geschlechter, unhinterfragt spiegelt. Durch diese Form von Gruppenkultur erfolgt kein Beitrag zur Verflüssigung und Veränderung im Geschlechterverhältnis, sondern vielmehr wird unreflektiert die gegebene gesellschaftliche Herrschafts- und Machtstruktur reproduziert und stabilisiert. Bekannte Muster von Diskriminierung, Benachteiligung und subtiler Abwertung bzw. Naturalisierung von Geschlecht begegnen damit auch hier Teilnehmerinnen und Trainerinnen. Als zweite Form der Gruppenkultur führt Dorst diejenige an, in der es insgesamt oder zeitweise zu einer Umkehr der gesellschaftlichen

Verhältnisse, somit auch der real existierenden Asymmetrie der Geschlechter kommt. Diese Kultur trifft sich mit der von König (1994) in seinem Aufsatz „Verkehrte Welt‘ Männer und Frauen im gruppenspezifischen Training“<sup>193</sup> fokussierten Gruppenkultur. Dorst (1994) schlägt in ihrem Beitrag eine neue, dritte Gruppenkultur vor, die sie als „gruppenspezifische Alternativkultur“ (ebd.: 39) bezeichnet. Im Rahmen der dritten Form wird im Verhältnis der Geschlechter eine neue Beziehungskultur eingeübt, ein Vorgehen, das auch König (1994) als anzustrebenden Möglichkeitsraum für das gruppenspezifische Training eröffnet. Durch Dorsts (1994) Vorschlag einer dritten Option wird eine bis in die 1990er Jahre weitgehend vollzogene Praxis gruppenspezifischer Trainings erkennbar, bei der die Einnahme einer kritischen Geschlechterperspektive eine Lücke bildet. Ob und inwieweit sich die Gruppendynamik in der Zwischenzeit mit der berechtigten Kritik eines Genderlecks (Dorst 1994, König 1994, Bauer/Gröning 1995, Rohr 1999a, ebd. 2000a, b) kritisch auseinandergesetzt hat, um Konsequenzen daraus für ihre Theorie und Praxis zu ziehen, ist im Rahmen weiterer Forschungen zu eruieren. Bei der Sichtung der Spezialdiskurse für die vorliegende Arbeit konnten keine diesbezüglichen Aktivitäten gefunden werden.

Ein Ergebnis der Analyse der supervisorischen Fachpublikationen ist, dass im Hinblick auf unzureichend reflektierte bürgerliche Geschlechterrollenbilder sowohl an dem Weiterbildungssetting der Supervision als auch an der Person des Ausbilders/der Ausbilderin im Rahmen des therapeutischen und supervisorischen Diskurses vereinzelt Kritik geübt wird (Gambaroff 1984, Gürtler 1987, Gissrau 1988, 1989, Dorst 1990, 1991, 1994, Jonas 1994, König 1994, Bauer/Gröning 1995, Rohr 1999a, b, 2000a, b).

Ute Volmerg (1994) beschreibt Machtverteilungsmuster zwischen Männern und Frauen im Weiterbildungskontext des gruppenspezifischen Arbeitens und betont die Notwendigkeit einer bewusst in die Designplanung des Settings einzubeziehenden Geschlechteranordnung (vgl. ebd.: 9). Im Hinblick auf selbst erfahrene Grenzverletzungen im gruppenspezifischen Training beschreibt sie folgende Szene, in der ein Akt symbolischer Gewalt erkennbar wird:

---

193 „Verkehrte Welt“ (König 1994) kann mit König so verstanden werden, als dass in der Kultur der psychologischen Ausbildung Gefühlsqualitäten wie Empathie und Fürsorglichkeit eher als hoch bewertet werden. Im Rahmen der von ihm durchgeführten Trainings beobachtet König, dass er immer seltener dem Typus des „konkurrenzbetonten, des zwanghaft rivalisierenden oder des gefühlsgehemmten Mannes“ (ebd.: 35) begegnet. Vielmehr stellt er bei Männern einen Verhaltensstil fest, der „von *aggressiver Unterwürfigkeit*“ (ebd., Herv. im Original) gegenüber Frauen und Trainerinnen geprägt ist. Bei manchen Frauen beobachtet König ein Sich-Verleiten-Lassen zu einem „Gefühl der *moralischen Überlegenheit*, das nahtlos in eine Machtstrategie übergeht.“ (ebd.: 34, Herv. im Original)

„Ich erinnere mich an eine Supervision, in der ich die versteckten Vergewaltigungsphantasien der männlichen Teilnehmer mir gegenüber zur Sprache brachte, in die sich mein männlicher Kollege eingeklinkt hatte. Von der Supervisorin bekam ich zu hören, daß ich vielleicht zu phallisch aufgetreten sei und die Verschwörung der Männer gegen mich verursacht hätte.“ (ebd.: 10)

Die Supervisorin verwendet in der von Volmerg geschilderten Szene Freuds klassische These des Penisneids (Freud 1925a: 24 ff., ebd. 1933: 133 f.) als Deutungsfolie. Auch, wenn die Autorin (1994) die beschriebene Szene zeitlich nicht terminiert, wird durch die Intervention der Supervisorin ein blinder Fleck hinsichtlich der Reflexion psychoanalytischer Geschlechterrollenbilder und -theorien erkennbar.

Ein weiteres Beispiel für die 1990er Jahre, das als ein Akt symbolischer Gewalt (Bourdieu 1993) gedeutet werden kann, wird in Monika Jonas (1994) Beitrag in der Fachzeitschrift „Forum Supervision“ erkennbar. In Form eines Erfahrungsberichtes hatte Jonas (1994) als ehemalige Teilnehmerin an der Supervisionsweiterbildung des „Fortbildungsinstituts für Supervision in Münster (FIS)“ Kritik an einer unzureichenden Berücksichtigung der Dimension Gender im Rahmen der Weiterbildung geäußert. In ihrem Aufsatz beschreibt sie Szenen, in denen Grenzverletzungen von Teilnehmenden im Lernsetting erfolgt sind. Diese Dynamiken verortet Jonas vor dem Hintergrund inkorporierter Geschlechterrollenbilder und Geschlechterarrangements, die dann – trotz gegebenem Anlass – im Rahmen der Supervisionsweiterbildung nicht thematisch aufgegriffen und einer Reflexion zugeführt wurden, sondern vielmehr eine Fehlinterpretation aufseiten der Weiterbilder und eine Reproduktion sowie Stabilisation einer tradierten, bürgerlichen Geschlechterordnung im Weiterbildungssetting zur Folge hatten (vgl. Jonas 1994: 58 ff.). Die Interventionen der Ausbilder bauten (unbewusst) auf stereotyp-tradierten Geschlechterrollenbildern und genderblinden Theorien des Verstehens auf. Auch die von Jonas beschriebenen Szenen sind im Sinne Bourdieus (1993) als Akte der symbolischen Gewalt zu bewerten. Deren Folge war eine Begrenzung des (Auf-)Begehrens und der uneingeschränkten Entwicklungsmöglichkeiten weiblicher Teilnehmerinnen. Die Teilnehmer verblieben durch die von außen erfolgte Bestätigung ihrer Sichtweise – insbesondere durch die Person des Weiterbilders als Autoritäts- und Identifikationsfigur – in ihrer „Komfortzone“ (an dem Ort des Mannes, der als der privilegierte gilt im Vergleich zu dem Ort der Frau, vgl. Rohde-Dachser 1997: 95 f.), allerdings mit dem Preis der fehlenden (Weiter-)Entwicklung ihres persönlichen und professionellen Erfahrungs- bzw. Perspektivenspektrums. Die Chance einer Reflexion des professionellen Berater\*innenhabitus konnte nicht genutzt werden.

In dem nachfolgenden Heft der Fachzeitschrift „Forum Supervision“, das zugleich Schwerpunktheft zum Geschlechterthema in der Supervision ist, bezieht Annegret Wittenberger (1995) in der Rubrik „Nachlese“ eine deutlich kritische Position zu den Inhalten des von Jonas (1994) verfassten Aufsatzes.



Werden Rohde-Dachsers (1997) Analysen zu Freuds (1905, 1925, 1931, 1933) Doppelten Entwurf der Weiblichkeit als Interpretationsfolie verwendet, so werden in Wittenbergers Aussagen die möglicher Weise im Rahmen der eigenen psychoanalytischen Ausbildung erneut inkorporierten bürgerlichen Geschlechterrollenbilder durch Identifikation mit der Ausbildung, den Ausbildungsinhalten (insbesondere eine unzureichende Reflexion von Freuds Entwurf der Weiblichkeit) und der Ausbildungsleitung (hier aus der Position einer komplementär-narzisstischen Position einer Frau heraus, die ihren Mann, den idealisierten Mann/Vater verteidigt) erkennbar. Wittenbergers Beitrag kann im Sinne von Bourdieu (1993) als Akt der symbolischen Gewalt gedeutet werden, indem der „anderen Frau“ (Rohde-Dachser 1997) Einhalt geboten wird: Durch die von ihr öffentlich geäußerte Kritik nimmt Jonas nicht die im Freud'schen Entwurf der Weiblichkeit<sup>194</sup> vorgesehene Position und Rolle der Frau ein. Freuds Entwurf der Weiblichkeit folgend hat die Frau Emanzipation nicht nötig, wenn sie die *reife* Weiblichkeit erlangt hat. Nach Freuds Theorie befördert der weibliche Kastrationskomplex, der in der Annahme der eigenen Kastriertheit besteht, die Weiblichkeit. Ein Merkmal der von Freud konzipierten *normalen* Weiblichkeit ist passives Verhalten, das auf der Erkenntnis der eigenen organischen Minderwertigkeit fußt. Rohde-Dachsers (1997) Analysen decken auf, dass die Frau durch Emanzipationsbestrebungen den für sie vorgesehenen, zugewiesenen Platz überschreitet und zur „anderen Frau“ (Rohde-Dachser 1997: 103) wird. So kann das Bedürfnis der Frau, einen intellektuellen Beruf auszuüben, den durch Sublimierung abgewandelten Wunsch nach dem Penis erkennen lassen und dem Männlichkeitskomplex zugeordnet werden. Die Frau im Männlichkeitskomplex sucht sich weiterhin aktive Triebziele. Sie richtet ihre Libido nicht in weiblicher Manier auf passive Triebziele. Die „andere Frau“ (ebd.) erzeugt Abwehr. Sie ist an ihren ursprünglich bestimmten Ort – die Frau als Spiegel des Mannes – zu verweisen.

---

194 Freuds Schriften, die sich explizit auf Weiblichkeit beziehen, sind auf eine lange Zeitspanne verteilt. Sie reichen von den „Drei Abhandlungen zur Sexualtheorie“ aus dem Jahr 1905, in denen er die Grundlagen für seine Konzeption von Weiblichkeit formuliert, dem zentralen Text „Einige psychische Folgen des anatomischen Geschlechtsunterschieds“ aus dem Jahr 1925 bis hin zu den Texten „Über die weibliche Sexualität“ aus dem Jahr 1931 und der „33. Vorlesung“ über Weiblichkeit“ aus dem Jahr 1933. Stets schreibt Freud davon, dass sich nichts Sicheres über Weiblichkeit sagen lässt und Fragen offenbleiben. Er räumt ein, sich auf *unsicherem Terrain* zu bewegen. Das Geschlechtsleben der erwachsenen Frau stelle wie das Unbewusste für ihn einen „*dark continent*“ (ebd.: 241, Herv. im Original) dar, die ihm als geheimnisvoll gelten und Rätsel aufgaben. Beide müssten erobert oder unterworfen werden. Freud entwickelte eine Theorie der menschlichen Subjektentwicklung, die die Grenzen zwischen den Geschlechtern weiter festigte. Er unterscheidet verschiedene kindliche Entwicklungsphasen, wobei die Herausbildung des Ödipuskomplexes als eine zentrale Phase in der Entwicklung behandelt wird. Freuds Konzept des Ödipuskomplexes bildet nicht ausschließlich eine Theorie eines kindlichen Entwicklungskonfliktes des Kindes mit Vater und Mutter. Vielmehr nimmt der Ödipuskomplex den Stellenwert einer Sozialisationstheorie ein, bei der der unterschiedliche Weg der beiden Geschlechter in das Patriarchat dargestellt wird.



Außerdem werden entsprechende Grenzverletzungen in der Publikation zur Studie von Jan Lohl (2019) von einzelnen Interviewten beschrieben, deren Aussagen der Autor vor dem jeweiligen zeitgeschichtlichen Hintergrund, mithin der Entwicklungslinie der Supervision, analysiert. Obschon Lohls Arbeit nicht dem Datenkorpus zuzuordnen ist, wird sie an dieser Stelle miteinbezogen. Denn auch durch Aussagen der von ihm Interviewten wird das Erfordernis einer Auseinandersetzung mit der Thematik der Grenzverletzungen im Rahmen von Supervisionsweiterbildung verdeutlicht.

Die Interviewpartner\*innen in Lohls Studie (2019) beschreiben Erfahrungen massiver Grenzverletzungen im Rahmen gruppendynamischer Supervisionsweiterbildung (Lohl 2019: 63 ff.). Es werden „Prozesse aggressiver Enthemmung“ (ebd.: 65) in den Ausbildungen, machtvolle Eingriffe seitens der zumeist männlichen Ausbilder in die berufliche Rolle und in die Persönlichkeit von Weiterzubildenden benannt. Außerdem wird ein unzureichend von der Ausbildungsleitung gegebener Schutz der/des Einzelnen vor aggressiven Akten innerhalb der Gruppe der Ausbildungskandidat\*innen kritisch angeführt. Im Weiteren führen die Interviewten sexuelle Beziehungen unter Ausbildern und Teilnehmerinnen als Grenzverletzungen an und kritisieren ein teilweise nicht ressourcen-, sondern defizitorientiertes Arbeiten (vgl. ebd.: 65 ff.).

Ebenso werden Entwertungen, Beschämung und Verletzungen beruflicher Vorerfahrungen, der beruflichen Rolle und teilweise auch der Person und ihrer Vorgeschichte beschrieben. Einzelne Interviewte, die als ehemalige Ausbilder\*innen und Dozent\*innen tätig waren und zu einer Reflexion damaliger Ausbildungspraxen bereit und fähig waren, räumen Verletzung damaliger und heutiger ethischer Ausbildungsstandards und -kriterien im Rahmen von Ausbildung ein (vgl. ebd.: 65). Ein Interviewpartner, der langjährig als Dozent tätig war, beschreibt das Grundklima der Supervisionsweiterbildungen in den 1970er Jahren: „Das Verrückte an dieser Gruppendynamik war, dass man das Gefühl hatte, es fallen fast alle Grenzen des guten Anstands, der Hemmungen [...]“ (Xaver F. in Lohl 2019: 66). Weiter beschreibt er sexuelle Übergriffe von verschiedenen Seiten, aggressive Ausbrüche unter den Weiterbildungsteilnehmenden bis hin zu dem Fall, „dass es vorkam, dass Leute psychotisch absackten und plötzlich paranoide Gedanken hatten“ (ebd.).<sup>195</sup>

---

195 Lohl (2019) beschreibt, dass in vielen der geführten Interviews die sexuellen Beziehungen vor dem Hintergrund der sexuellen Liberalisierung in den 1960er und 1970er Jahren von den Interviewten gedeutet und somit als nicht negativ bewertet werden, sondern als vielmehr *normales* Phänomen. Demgegenüber werden in anderen Interviews solche Beziehungen in einer Sprache beschrieben, die auf einen Machtmissbrauch vonseiten des Ausbilders gegenüber den Teilnehmerinnen hinweisen. Lohl stellt klar, dass „jenseits der Nachträglichkeit ethischer Bewertungen [...] sexuelle Beziehungen zwischen Teilnehmerinnen und Ausbildern auch damals Grenzverletzungen waren. Sie stellen einen Machtmissbrauch der Ausbilderrolle dar, der heute wie damals nicht durch einen anderen historisch-moralischen Kontext gerechtfertigt werden kann.“ (ebd.: 67)

Lohl beschreibt eine spezifische soziale Struktur der Ausbildungsgruppen in den 1970er Jahren, in der die Leitung und die Durchführung von Ausbildungsgruppen von Männern geprägt waren. Demgegenüber befanden sich unter den Teilnehmenden der Weiterbildung mehr Frauen als Männer. Es handelte sich somit um die paradoxe Situation, dass sich unter den Ausbilder\*innen fast ausschließlich Männer befanden, die eine Vielzahl an Supervisorinnen ausbildeten, ohne selbst ausgebildeter Supervisor zu sein (vgl. ebd.: 70). Eine Ausbildung der in den 1960er und 1970er Jahre ausbildenden „Wissensbevollmächtigten der Supervision“ (ebd.: 56) war schlicht nicht möglich, da in der Bundesrepublik erst ab den 1960er Jahren erste Ausbildungen zur Supervision erfolgten. Grundqualifikation bildete bei den (zumeist männlichen) Ausbildern zur Supervision insbesondere gruppenspezifische Erfahrungen und Fortbildungen, ihre Erfahrungen als supervisorisch Tätige in ihrem beruflichen Herkunftsfeld und qualifizierte Weiterbildungen für Sozialarbeiter\*innen (vgl. ebd.). Lohl stellt als spezifisches Merkmal für die damalige Ausbildung heraus, dass die Ausbilder den Weiterzubildenden einen generativen Möglichkeitsraum zur Verfügung zu stellen hatten, in dem die Teilnehmenden das werden konnten, was die Ausbilder niemals sein würden (ausgebildete Supervisor\*innen). Lohl deutet die in den Interviews beschriebenen sexuellen Verhältnisse als eine mögliche Form seitens der Ausbildungsleitung und der Ausbilder\*innen, generative Grenzen destruktiv zu überschreiten mit dem Ziel der Aneignung dieses Raumes und der Entwicklungsmöglichkeiten der Teilnehmerinnen (vgl. ebd.: 70). Einen weiteren Grund für die Aneignung im Modus des Geschlechterverhältnisses findet er, indem er die destruktiven Formen der generativen Bemächtigung seitens der Ausbildungsleitung und der Dozenten in den gesellschaftlichen Kontext der wirkmächtigen Veränderung der Individualisierung von Lebenslagen in der Bundesrepublik seit der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts einordnet. Obschon Frauen wie Männer aus traditionellen Lebenslagen herausgelöst wurden, hatte dies andere Konsequenzen für Männer als für Frauen auf der Ebene des Erlebens (vgl. ebd.: 70 f., Beck 1986: 173).

Aus dieser Perspektive haben die sexuellen Verhältnisse im supervisorischen Kontext eine psychosoziale Funktion: Sicherung der männlichen Macht und der männlichen Autorität der Ausbilder, „die sie vermutlich durch den gesellschaftlichen Wandel *und* die paradoxe generative Situation als bedroht erfahren“ (Lohl 2019: 71, Herv. im Original). In seine Interpretation bezieht Lohl einen möglichen Beitrag zu den Verhältnissen seitens der weiblichen Weiterzubildenden mit ein, „indem sie sich auf die Rolle von ‚schmeichelnden Spiegeln‘“ (ebd.) des Mannes verweisen lassen. Die Supervisionsweiterbildungen in den 1970er Jahren mit ihren sexuellen Grenzüberschreitungen beschreibt der Autor aus dieser Perspektive als „gesellschaftliche Orte, an denen eine männliche Macht und Autorität gesichert und eine Idealisierung und Vergrößerung der Gründungsväter der Supervision betrieben wird“ (ebd., Herv. im Original). Als weitere mögliche Funktion der sexuellen Verhältnisse, die die männlichen Weiterzubildenden betrifft, benennt

Lohl eine Strukturierung und Klärung der Rangordnung unter den Männern im Ausbildungssetting. Den Weiterzubildenden wird ihre Autorität entzogen. Sie werden auf eine niedrigere Position als die des Ausbilders verwiesen, was mit Demütigungen und Kränkungen einhergehen kann (vgl. ebd.: 72). Aus Lohls Ausführungen kann geschlossen werden, dass Frauen hier im Sinne von Bourdieus Forschungsarbeit zur männlichen Herrschaft (2012) als symbolisches Kapital im symbolischen Kampf um die männliche Autorität fungieren.

Hinweise auf Grenzverletzungen im Rahmen von gruppenspezifischen Trainings in der Supervisionsweiterbildung werden auch von Marianne Hege (2017) im Rahmen des für die vorliegende Arbeit geführten Expert\*inneninterviews gegeben. Hege berichtet über ihre Erfahrungen als Weiterbilderin der Supervision in den 1970er/1980er Jahren. Weibliche Weiterzubildende der Supervision, insbesondere Weiterzubildende der Gruppendynamik, hätten ihr gegenüber bei der Wahl eines Beraters/einer Beraterin bzw. bei der Wahl eines Mentors/einer Mentorin im gruppenspezifischen Kontext ausdrücklich den Wunsch geäußert, eine weibliche Fachperson in Anspruch nehmen zu wollen. Als Gründe dafür seien von ihnen Erfahrungen der Beschämung und der Übergriffigkeit unterschiedlichsten Ausmaßes durch einen männlichen Berater/Weiterbilder benannt worden. Hege führt weiter aus, dass ihr seitens der Weiterzubildenden Erfahrungen der Ab- und Entwertung des weiblichen Könnens, Wollens und Begehrens, eine Begrenzung eigener Entwicklungsmöglichkeiten im Rahmen der Weiterbildungssituation geschildert wurden (vgl. Hege 2017: Z. 3–12).

Für die Ebene des Arbeits- und Beziehungsraumes der Weiterbildungssituation werden von den Weiterbildungskandidatinnen damit Akte der symbolischen Gewalt beschrieben. Das Anvertrauen von Verletzungen, letztlich erfahrener Diskriminierung aufgrund von Geschlecht, an eine weibliche Ausbilderin, hier Hege, scheint auf Grundlage der Annahme der Parteilichkeit unter Frauen erfolgt zu sein, dies verbunden mit der Hoffnung auf adäquate Förderung.

Frigga Haug (u. a. Haug 1980, 1990, 1991, 1999, Haug/Hauser 1983, 1985) arbeitet in ihrer umfangreichen Forschungsarbeit zu Vergesellschaftungsprozessen von Frauen heraus, wie Prozesse der Vergesellschaftung über Sexualisierung erfolgen und Frauen dabei ein bestimmter Ort in der Gesellschaft zugewiesen wird. Ihre Forschungsergebnisse geben Aufschluss darüber, wie Frauen sich in ihren Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsweisen und damit einhergehend ihren Entwicklungsmöglichkeiten selbst einschränken und eingeschränkt werden. Die Forschungsergebnisse von Haug und Mitforscherinnen legen in dem Kontext der Weiterbildung in Gruppendynamik und in Supervision den Schluss nahe, dass im Rahmen der Weiterbildungssituation unbewusst eine Zuschreibung von Eigenschaften und Fähigkeiten orientiert am sozialen Geschlecht der Weiterbildungsteilnehmenden seitens der Lehrenden erfolgen kann, wenn die Geschlechterperspektive unzureichend auf den Ebenen des Berater\*innenhabitus, des Arbeits- und Beziehungsraumes der Weiterbildung und der vermittelten the-

oretischen und methodischen Inhalten einer Reflexion zugeführt wird. Dies kann eine Einschränkung der Entwicklungsmöglichkeiten der Weiterbildungsteilnehmenden (und später den von ihnen zu beratenden Personen) zur Folge haben.

Auch, wenn sich Entwürfe von Weiblichkeit im Laufe der Epochen veränderten, ist als durchgehende Funktion festzuhalten, dass Ideale des Weiblichen stets als subtile Herrschafts- und Machtmechanismen, Formen der symbolischen Gewalt zur Einschränkung weiblicher Kraft und zum Erhalt der Asymmetrie in der Geschlechterkonfiguration mit dem Mann in der übergeordneten Position dienen.<sup>196</sup>

#### 4.3.4 Fazit

Marianne Hege (1991) hatte aufgezeigt, dass Geschlechterforschungssysteme bzw. Geschlechterwissen im Fachdiskurs um Supervision und Gender ein wichtiges Wissenssystem für die Supervision bilden (s. Diskurslinie 1, Kapitel 4.1). Auch, wenn Heges Beitrag Anfang der 1990er Jahre in der supervisorischen Szene weitgehend überhört wurde<sup>197</sup>, wird aus der Belegführung der Beiträge im Datenkorpus erkennbar, dass die Praxis einzelner Felder, in denen Supervision durchgeführt wird, zwangsläufig zu einem Einbezug von Genderwissen und Genderkompetenz in der Supervision geführt hat. In der Supervision haben sich neue Fragestellungen ergeben. Heute wird über Gewaltverhältnisse in Geschlechterverhältnissen, über Familiengewalt und über sexuellen Missbrauch gesprochen, das Strafrecht hat sich verändert, was Kinderpornografie betrifft etc. In Arbeitsfeldern, die sich beratend und helfend mit Menschen in diesen Problemlagen auseinandersetzen, ist Genderwissen für die Supervision unerlässlich. Das Wissen wird zudem von Nutzenden der Supervision angefragt und erwartet. Diese Entwicklung steht in einem Zusammenhang mit der Professionalisierung Sozialer Arbeit. Das Geschlechterwissen, das bislang nur die Geschlechterforschung zur

---

196 So zeichnet Marianne Hege (1985a) eine Idealisierung und Dämonisierung von Frauen vom Mittelalter über das Zeitalter des Bürgertums bis in die Gegenwart der 1980er Jahre nach. Sie zeigt auf, dass sich die Verehrung und Verachtung von Frauen in der jeweils historisch-gesellschaftlichen Situation in einer spezifischen Form vollzog und sich Selbstlosigkeit als Persönlichkeitseigenschaft wandelte, von der Heiligen im Mittelalter, dem rettenden Engel im 19. Jahrhundert bis hin zur guten Fee in den 1980er Jahren. Hege deckt eine Idealisierung und Dämonisierung über die Epochen hinweg als Formen der Unterdrückung auf, die einer Einschränkung, Verdinglichung und Domestizierung weiblicher Kraft und die Erhaltung männlicher Überordnung dienen.

197 Hege (1991) hat mittels ihres Aufsatzes einen thematischen *Aufschlag* gemacht. Im Rahmen des Interviews berichtet sie, dass das Genderthema nun existent im supervisorischen Diskurs war. Ihrer Beobachtung nach hätten sich in den Folgejahren jedoch keine für sie wahrnehmbaren signifikanten Veränderungen im Hinblick auf den Einbezug der Dimension Gender in die supervisorische Forschung und Praxis ergeben (vgl. Hege 2017: Z. 320–329).

Verfügung stellt, bildet neben anderen Wissenssystemen der Sozialen Arbeit eine wesentliche Grundlage für deren weitere wissenschaftliche Fundierung.

In der Darstellung der Beiträge im Datenkorpus wurde aufgezeigt, dass auch für die Zukunft der Supervision eine Überwindung des klinischen Wissenssystems hin zu einem sozialwissenschaftlichen Wissenssystem wichtig ist. Das Geschlechterwissen als sozialwissenschaftliches Wissen hat dabei eine besondere Relevanz.

Die mittels der Fachbeiträge belegte dritte Diskurslinie bildet eine alternative Erklärung für die Frage der Supervision als weibliche Praxis (Kapitel 1.3.1). Durch die Forschungsergebnisse wird eine Feminisierungsthese zurückgewiesen, die lauten könnte: „Wir haben doch überhaupt kein Geschlechterdefizit in der Supervision, wir haben eher ein weibliches Übergewicht“. Eine mögliche Argumentation, dass in der DGSv und in der Supervision kein Problem der Geschlechtergerechtigkeit besteht, sondern vielmehr das Problem, dass Männer dort zu wenig vertreten sind – Frauen zu stark und Männer zu schwach vertreten sind – ist mit den Ergebnissen der Analyse als Ideologie zu kritisieren.

Der durch die Beiträge im Datenkorpus und die Interviewaussagen belegte unzureichende Einbezug von Geschlecht und GM in die Supervision und die DGSv als ihren größten Berufs- und Fachverband erscheint vom heutigen Standpunkt aus als problematisch, denn kaum eine Profession kann heute bestehen, wenn sie Gender nicht mit einbezieht. Der Geschlechterdiskurs ist heute in der Mitte der Gesellschaft angekommen und sollte deshalb auch in der Supervision Berücksichtigung finden.

## 5 Fazit und Ausblick

Diese Forschungsarbeit versteht sich als Beitrag und Aufruf zur Supervisionsforschung und zur weiteren Zusammenführung des Geschlechterforschungsdiskurses mit dem arbeitsbezogenen Beratungsdiskurs. Das zentrale Anliegen der Untersuchung war es, nachzuvollziehen, wie der Diskurs über Geschlecht in der Supervision geführt wurde und wird und in welchen Deutungshorizonten dies geschieht. Daraus leitete sich die Frage ab, warum dieser Diskurs bis heute nicht in den Hauptstrom des supervisorischen Diskurses integriert wurde.

Neben der Auswertung von Forschungsarbeiten, die dadurch auffallen, dass sie quasi am Rand der Universitäten und Hochschulen entstanden sind, wurden Fachpublikationen ausgewertet, die durchgängig aus den Denk- und Wissenssystemen der Geschlechterforschung entstanden sind und die für die Supervision und die arbeitsbezogene Beratung Geltung beanspruchen. In der Analyse wurden die argumentative Stärke und die Vielfalt des Diskurses zum Thema Geschlecht in der Supervision ersichtlich. Im Supervisionsdiskurs selbst sind die Arbeiten trotz der aufgezeigten Erkenntnisse randständig geblieben. Dies zeigt sich einerseits darin, dass das Geschlechterthema bei der Auftragsvergabe von Studien durch die DGSv bisher trotz der politischen Empfehlung des Gender-Mainstreamings keine wesentliche Rolle gespielt hat. Andererseits wird dem Thema in der Weiterbildung von Supervisor\*innen wenig Bedeutung beigemessen. Während die DGSv z. B. unter dem Eindruck der Corona-Pandemie früh auf die Online-Supervision mit umfassenden Flankierungen und der Bereitstellung von Portalen reagiert hat (s. „Zusatzqualifizierung Online-Supervision/-Coaching“, DGSv-Homepage seit 10/2020), zeigt sie sich in Bezug auf die Umsetzung von GM in den Weiterbildungen zurückhaltend.

Wird den Argumenten der Autor\*innen, deren Beiträge ausgewertet wurden, gefolgt, so bleibt dies auf einer appellativen Ebene im Sinne von *Gender matters*. Die Hürden für die Integration der Thematik sind in der Forschungsarbeit aufgezeigt worden: Aus dem wertkonservativen kirchlichen Milieu, das die Supervision in den Gründerjahren getragen hat, und das heute noch die Mehrheit der natürlichen Mitglieder ausmacht (vgl. Kapitel 1.3.2), ist ein strukturkonservatives Modernisierungsmilieu in den Nullerjahren geworden. Diese Entwicklung konnte im Forschungsteil der Arbeit (Kapitel 4) als Entwicklung von der Konzipierung von Supervision als emanzipatorisches, gesellschaftskritisches Projekt und demokratisierendes Instrument in der Zeit der inneren Reformen über die Individualisierungsschübe seit den 1980er Jahren mit ihrer Entstehung



der Kultur des Psychologischen (Psychoboom) bis hin zur politischen Neubestimmung des Verhältnisses von Ökonomie und Sozialem in den 1990er Jahren aufgezeigt werden. Parallel hat Supervision sich von einem Bezug auf soziale Professionen hin zu einem Instrument der Personalentwicklung verändert. Der interne supervisorische Fachdiskurs ist seit Ende der 1990er Jahre bestimmt durch eine Orientierung an Themen wie Individualisierung, unternehmerisches Selbst, Arbeitskraftunternehmer und Supervision als Personalentwicklung (Buer/Siller 2004). Damit haben sich auch die Akzente des Diskurses über Geschlecht in der Supervision verändert: Von einem Diskurs der Emanzipation hin zur Frage der Karriere.

Bereits im Forschungsstand, dann erneut in den ausgewerteten Beiträgen im Datenkorpus und der Rekonstruktion der Versuche einer Implementierung von GM in die DGSv und die Supervision wird als Kontrast deutlich, dass in der Supervision zwei Praxen bestehen: Als erste wird eine Praxis erkennbar, die deutlich von der Idee der Supervision als marktbezogenes Angebot bestimmt ist, und die sich auf Unternehmen fokussiert. Zweitens wird eine Praxis ersichtlich, die im Kontext sozialer Professionen stattfindet, die notwendig Fälle/Prozesse rekonstruieren und reflektieren/verstehen müssen.

Im Rahmen der Analyse der Beiträge aus dem Datenkorpus wurde zugleich erkennbar, dass die Argumentationslinie der Autor\*innen aus einem Verständnis von Supervision stammt, die von einem Diskurs geprägt ist, der weit über die Geschlechterforschung hinaus geht. Kernidee ist Geschlechterdemokratie, Gleichstellung und Beruflichkeit/Profession. Hierbei handelt es sich um einen Flügel, der für die Supervision nicht mehr meinungsbildend ist. Obschon der Großteil der Beiträge im Datenkorpus dieser Praxis zuzuordnen ist, verbleibt lediglich eine schwache Wirkmacht dieser Linie im Hinblick auf den Hauptstrom des supervisorischen Diskurses.

Die Beiträge, die das Thema Führungskräfte, hier: Unterstützung von Frauen als (Nach-wuchs-)Führungskräfte durch Beratung in den Fokus setzen, liegen quer dazu. Sie sind eher der Linie des Coachings, der Orientierung an Führung und an der Wirtschaft zuzuordnen, insbesondere die Beiträge, die an mikro-politischen Strategien ansetzen. Hierbei handelt es sich um einzelne, aber deutlich sichtbare Publikationen im Forschungsstand und Datenkorpus. Sie richten sich insbesondere an eine Leserschaft, die sich mit ihrem Angebot der arbeitsbezogenen Beratung von den ursprünglichen Feldern der Supervision entfernt hat.

Zwischen einer Orientierung am Leitbild der Professionen und ihrer Bedarfe und einer Orientierung am Leitbild des Marktes, hat sich, so wurde in der Studie belegt, weitgehend eine Orientierung am Markt als Strategie des Berufs- und Fachverbandes durchgesetzt.

Aus organisationskultureller Sicht kann mit Thomas Klateztki (1993) dies als Problem der Systementwicklung, genauer gesagt, als Problem von Zentrum und Peripherie eines komplexen sozialen Systems verstanden werden. Strukturelle

Spannungen und Spaltungen in Organisationen oder Verbänden wären demnach systemtheoretisch als Risiko des Auseinanderbrechens von Zentrum und Peripherie zu verstehen, denn im dezentralen Bereich des Systems ist eine Situation grundsätzlich verschieden im Vergleich zum zentralen Bereich.

Bei Klatetzki werden am dezentralen Ort – hier das Feld – fortwährend „subjektive Transzendenzerfahrungen“ (Klatetzki 1993: 97) gemacht. Transzendenz versteht Klatetzki als das, was die unmittelbare Erfahrung überschreitet, und das Wissen um Transzendenz stellt ein Wissen und Erfahrungen über andere Wirklichkeiten dar. Am dezentralen Ort wird ein „Technologiedefizit“ (ebd.: 106) erlebt, sodass die „subjektive Transzendenzerfahrung“ (ebd.) an einem zentralen Ort „kommunikativ zu vermitteln und zu verobjektivieren“ ist (ebd.). Durch die Untersuchung konnte nachgewiesen werden, dass der Geschlechterdiskurs an der Peripherie des Systems liegt, und dass er als Praxis mehrheitlich im Feld der sozialen Professionen zu verorten ist. Insofern gehen die Anrufungen an gute Arbeit, Exzellenz und Ähnliches (DGSv 2017: 6) an der Realität der Feldentwicklung vorbei, denn soziale Professionen sind darauf angewiesen, wissenschaftlich gestützt komplexe Lebenswelten zu verstehen. Lebensweltliche Konflikte beruhen, auch wenn sie stark emotional aufgeladen sind, auf diskutierbaren moralischen Grundsätzen (vgl. Nussbaum 1999). Gerechtigkeit und Anerkennung bilden entsprechend den latenten Hintergrund für schwierige Fall- bzw. Prozessverläufe. Hier ist das Wissenssystem Geschlecht unverzichtbar.

Bei der Orientierung der Supervision an dem unternehmerischen Diskurs – hier ist die Sozialstaatskrise zu berücksichtigen – handelt es sich um eine politische Entscheidung, die auch dem politischen Zeitgeist der 1990er Jahre geschuldet ist. Obwohl Supervision sich als Profession versteht, hat sie sich mit der Hinwendung zum Markt nicht primär am zentralen Referenzsystem für Professionalisierung, der Wissenschaft, orientiert. Die DGSv hat sich gleichzeitig nicht an die Politik gewendet, um einen gesellschaftlichen Auftrag für Ihre Praxis sicherzustellen, wie es bei Professionen, die ein öffentliches Interesse reklamieren, üblich ist. Die Dimension Geschlecht ist integraler Teil staatlicher Förderung. Die Supervision liefere zumindest Gefahr, ihre Professionalisierung zu verfehlen. Als Beratungsformat könnte sie den Anschluss an die gesellschaftliche Entwicklung verlieren – sie fiel quasi aus der Zeit. Eine Veränderung entlang des wissenschaftlichen Diskurses erscheint für die Supervision als Profession angezeigt. Ansonsten verbleibt sie in einem Normalismus (Link 2006, 2014), dessen besondere Spielart die De-Thematisierung von Geschlecht ist.

Wie soll sich die Supervision aus dieser Problematik selbst verändern? Aus den Ergebnissen der Forschungsarbeit ergeben sich zwei Empfehlungen:

Durch die Analyse des Datenkorpus ist ein Wissenssystem erarbeitet und strukturiert worden, das für die Weiterbildungsinstitute für Supervision empfehlenswert sein kann, wenn sie das Thema der geschlechtersensiblen Supervision aufgreifen wollen. Dass ein Aufgreifen sinnvoll ist, wurde durch die Studie

erneut aufgezeigt. Die im Rahmen der Forschungsarbeit erarbeitete Systematik zum Geschlechterwissen richtet sich auf die weitere Professionalisierung der Supervision. Thematisch verdichtet könnte sie als ein Teil des Curriculums für die Supervisionsweiterbildung genutzt werden und damit langfristig den Prozess des Gender-Mainstreamings in der Supervision unterstützen.

Neben dem Wert des Einbezugs der Geschlechterforschung als Wissenssystem in die Supervision, d. h. der thematischen Säule „Wissen – Profession – Weiterbildung“, ist untersucht worden, warum sie nicht rezipiert wird. Barrieren für eine Integration des Wissenssystems Geschlecht in die Supervision wurden mittels der thematischen Säule „Supervision als Institution, Policy, System mit spezifischen Feldeffekten“ verifiziert. Es wurde diskutiert, ob Berater\*innen als eine soziale Gruppe im Sinne von Boltanski (1996) für sich überhaupt noch den Rang einer Profession beanspruchen, oder ob sie sich als Instrument zur Umsetzung managerieller Strategien verstehen. Hier ist das Phänomen der De-Thematisierung von Geschlecht als politisches Phänomen in Organisationen benannt. Aus diesem Ergebnis ergibt sich eine Empfehlung für eine Selbstreflexion der supervisorisch Tätigen und ihres Berufs- und Fachverbandes. Denn die Profession Supervision ist „nicht nur von der Nachfrage und vom Markt, sondern auch vom vertieften Nachdenken über das eigene Handeln, dem wissenschaftlichen Diskurs und der beruflichen Ethik abhängig“ (Weigand 2012: 10). Die DGSv sollte die Essentials von Beratung, die eigenen Wissensbestände mehr in den Blick nehmen und weiterentwickeln.

Dass für die Supervision ein weiterer Forschungsbedarf im Hinblick auf Geschlecht besteht, wurde in der Arbeit bereits im Forschungsstand offenkundig und von den Forscher\*innen selbst benannt. Die Analyse der Beiträge im Datenkorpus weist erneut auf die dort aufgezeigten Forschungslücken hin.

Inbesondere für den Weiterbildungskontext werden auf Grundlage der Analyse Forschungsdesiderate im Hinblick auf ein *doing gender*, eine Dynamik der (Re-)Produktion und Stabilisierung von tradierten Geschlechterrollenbildern und Machtverhältnissen ersichtlich. Dabei wurde aufgezeigt, dass trotz seiner hohen Relevanz das Thema möglicher Grenzverletzungen im Rahmen von Supervision und Coaching eine weiterhin bestehende Lücke in der supervisorischen Forschung und Praxis bildet.

Die Analyse der Beiträge im Datenkorpus weisen wie auch die Studien im Forschungsstand auf weiteren Forschungsbedarf zur Fragestellung einer geschlechterreflexiven arbeitsbezogenen Beratung für Männer hin. Grundsätzlich wird erkennbar, dass es ein Mehr an kritischer Männerforschung in der Supervision bedarf.

Zudem wurde im Rahmen der Untersuchung aufgezeigt, dass Intersektionalität und der Blick auf fluide Geschlechtsidentitäten sowie eine Vielzahl an Geschlechtsidentitäten und -praxen eine Forschungslücke in der Supervision bilden, obschon sie Realitäten einer Postmigrationsgesellschaft sind. Auch auf

diese Forschungslücke hat die Supervisionsforschung bereits aufmerksam gemacht (Petzold et al. 2003: SAP I, Schigl et al. 2020a: SAP II). Zudem wird im Forschungsstand darauf hingewiesen, dass Forschungsbedarf zur Frage besteht, wie geschlechtergerecht die Beratungsszene selbst ist (Möller 2014: 28).

In der vorliegenden Arbeit wurde das Handeln von politischen Akteuren, deren Interesse, Anlass und Motivation zum Handeln und das, was die Akteure letztlich mit ihrem Handeln bewirken, untersucht. Um den wissenschaftlichen Kenntnisstand über das in der Arbeit untersuchte Problem zu vertiefen und zu erweitern, bietet sich weitere Forschung an. Dies könnte mittels Policy-Forschung erfolgen, wie auch von Helga Ostendorf (2005) durch ihre Studie zur Mädchenpolitik der Berufsberatung des Arbeitsamtes geleistet.

Der Einbezug sozialwissenschaftlicher Erkenntnisse, Theorien und Diskussionen in die Supervision wird zu einer notwendigen Erweiterung neuer Fragestellungen und Vertiefungen – auch im Vergleich mit anderen Beratungsansätzen, -theorien und -formaten – führen.

# Literatur

- Abdul-Hussain, S. (2008): Genderkompetente Integrative Supervision. Donau-Universität Krems. URL: <http://webthesis.donau-uni.ac.at/thesen/44920.pdf> [Download: 25.07.2020].
- Abdul-Hussain, S. (2012): Genderkompetenz in Supervision und Coaching. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Abdul-Hussain, S./Baig, S. (2009) (Hrsg.): Diversity in Supervision, Coaching und Beratung. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
- Abraham, K. ([1921] 1971): Äußerungsformen des weiblichen Kastrationskomplexes. In: Psychoanalytische Studien. Bd. 2. Frankfurt/M.: Fischer.
- Affeldt, B. (2003): Die Projektgruppe „Genderperspektive in der Supervision“ verabschiedet sich. In: DGSv (Hrsg.): DGSv-aktuell. Informationsdienst der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. H. 4. S. 19–20.
- Affeldt, B./Morét, E./Class, C. et al. (2003): Grundverständnis der Projektgruppe „Genderperspektive in der Supervision“. In: DGSv (Hrsg.): DGSv-aktuell. Informationsdienst der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. H. 4. S. 20–23.
- Althoff, M. (2020): Fallsupervision. Diskursgeschichte und Positionsbestimmung. Gießen: Psychosozial.
- Anders, S. (2000): Coaching für die Chefarztin der Chirurgischen Abteilung eines Kreiskrankenhauses. In: OSC. H. 1. S. 49–60.
- Andresen, S./Koreuber, M. (2009): Gender und Diversity: Alptraum oder Traumpaar? Eine Einführung. In: Andresen, S./Koreuber, M./Lüdke, D. (Hrsg.): Gender und Diversity: Alptraum oder Traumpaar. Interdisziplinärer Dialog zur „Modernisierung“ von Geschlechter- und Gleichstellungspolitik. Wiesbaden: Springer. S. 19–33.
- Apitsch, U./Schmidbaur, M. (2011): Migration und Geschlechtergerechtigkeit. In: Bundeszentrale für politische Bildung (BPP) (Hrsg.): Aus Politik und Zeitgeschichte (APuZ): Care, Migration und Geschlechtergerechtigkeit. URL: <https://www.bpb.de/apuz/33149/care-migration-und-geschlechtergerechtigkeit> [Download: 10.10.2021].
- Arlinghaus, G. A. (2014): Gendergerechtigkeit für Führungskultur: Spiegelungseffekte im Medium des Tangos für Coaching und Beratung. In: Möller, H./Müller-Kalkstein, R. (Hrsg.): Gender und Beratung. Auf dem Weg zu mehr Geschlechtergerechtigkeit in Organisationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. S. 184–205.
- Auchter, T. (2016): „Halte mich fest, aber halte mich nicht fest“. Zur Bedeutung des Haltens im Supervisionsprozess aus psychoanalytischer und psychosozialer Perspektive. In: Forum Supervision. H. 47. S. 26–43.
- Aurin, K. (Hrsg.) (1984): Beratung als pädagogische Aufgabe. Bad Heilbrunn: OBB Julius Klinkhardt.
- Austermann, F. (2013): Coaching, das Personal entwickelt, Personen ausschließt und Personenentwicklung instrumentalisiert. Ein diskursanalytischer Blick auf Schreyögg's Beratungsverständnis und ihren Rückgriff auf Neuberger's „Personalentwicklung“. In: Forum Supervision. H. 42. S. 35–49.
- Austermann, F. (2019a): Zu den demokratischen, emanzipatorischen und internationalen Wurzeln der Profession Supervision am Beispiel von Cora Baltussens Beratungsverständnis. In: Forum Supervision. H. 52. S. 6–16.
- Austermann, F. (2019b): Zwischen Gouvernamentalität und Praxis der Freiheit. Beratungskritische, professionsethische und diskursanalytische Untersuchungen zu Coaching und Supervision in der evangelischen Kirche. Unveröffentlichtes Manuskript der Masterthesis im Weiterbildenden Masterstudiengang „Supervision und Beratung“ an der Universität Bielefeld.

- Auth, D. (2018): „Employment first!“ Gleichstellung in Zeiten investiver Familienpolitik. In: Care und die Wissenschaft vom Haushalt. Wiesbaden: Springer. S. 33–46.
- Baltussen, C. W. M. (1963): Wesen und Aufgabe der Supervision. In: Arbeits- und Sozialministerium Nordrhein-Westfalen (Hrsg.): Studientagung über Fragen der Einzelfallhilfe (Social Casework) in Unterricht und Praxis: vom 24. bis 27. September 1962 in der Sozialen Frauenschule Aachen. Düsseldorf.
- Bamberg, E./Mohr, G./Rastetter, D. et al. (2012): Aufstiegskompetenz von Frauen. Entwicklungspotenziale und Hindernisse auf dem Weg zur Spitze. Abschlussbericht des Projektes, gefördert durch BMBF, ESF und EU. Hamburg, Leipzig: Universitäten.
- Bandura, A. (1979): Sozial-kognitive Lerntheorie. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Baudrillard, J. ([1970] 2014): Die Konsumgesellschaft. Ihre Mythen, ihre Strukturen. Wiesbaden: Springer.
- Bauer, A. (2004): „Lieber mit den Wölfen heulen als mit den Schafen blöken?“ Anmerkungen zur Kontroverse: Supervision oder Coaching. In: Buer, F./Siller, G. (Hrsg.): Die flexible Supervision. Herausforderungen – Konzepte – Perspektiven. Eine kritische Bestandsaufnahme. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften & GWV Fachverlage GmbH. S. 121–141.
- Bauer, A./Fröse, M. (2014): „Bin ich das wirklich, was andere von mir sagen?“ Filigrane Regeln in Organisationen und Aspekte habitusorientierter Beratung hochqualifizierter Frauen. In: Kubon-Gilke, G./Lanwer, W. (Hrsg.): Übergänge. Festschrift zum 65. Geburtstag von Alexa Köhler-Offierski. Freiburg: FEL Verlag. S. 221–242.
- Bauer, A./Gröning, K. (1992): Solidarität unter Schwestern. In: Pühl, H. (Hrsg.): Supervision. Handbuch. 2., unveränd. Aufl. Opladen: Leske & Budrich. S. 241–258.
- Bauer, A./Gröning, K. (1995): Gleichgewicht – Übergewicht – Gegengewicht. In: Forum Supervision. H. 5. S. 37–49.
- Bauer, A./Pfeifer-Voigt, S. (2011): „Die dunklen Seiten der Liebe“ (Rafik Schami) – Supervisorische Reflektionen über Paarbeziehungen in Teams. In: Forum Supervision. H. 37. S. 93–103.
- Bauer, B. (1998): Zum Gesprächsverhalten von Frauen (und Männern). Oder: sprechen Frauen „weiblich“ (und Männer „männlich“)? In: OSC. H. 1. S. 4–60.
- Baum, H. (2004): Inszenierung von Geschlechterrollen in der Supervision. Spannender und erlebnisreicher zweiter Fachtag Süd. In: DGSv (Hrsg.): DGSv-aktuell. Informationsdienst der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. H. 4. S. 27–28.
- Baum, H./Lemaire, B. (2005): Einleitung zum „Genderleitbild zur Diskussion innerhalb der DGSv“. In: DGSv (Hrsg.): DGSv-aktuell. Informationsdienst der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. H. 2. S. 22.
- Baum, H./Lemaire, B. (2007): Genderprozess in der DGSv geht weiter! In: DGSv (Hrsg.): DGSv-aktuell. Informationsdienst der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. H. 2. S. 14.
- Bauriedl, T. (1993): Psychoanalytische Perspektiven in der Supervision. In: Supervision. Psychoanalytische Perspektiven. H. 23. Frankfurt/M.: Fachhochschulverlag.
- Beck, U. (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Beck, U./Bonß, W. (1984): Soziologie und Modernisierung. Zur Ortsbestimmung der Verwendungsforschung. In: Soziale Welt, H. 4. S. 381–406.
- Beck, U./Bonß, W. (1989): Verwissenschaftlichung ohne Aufklärung? Zum Strukturwandel von Sozialwissenschaft und Praxis. In: Beck, U./Bonß, W. (Hrsg.) (1989): Weder Sozialtechnologie noch Aufklärung? Analysen zur Verwendung sozialwissenschaftlichen Wissens. Frankfurt/M.: Suhrkamp. S. 7–45.
- Beck, U./Bonß, W. (Hrsg.) (1989): Weder Sozialtechnologie noch Aufklärung? Analysen zur Verwendung sozialwissenschaftlichen Wissens. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Beck-Gernsheim, E. (1976): Der geschlechtsspezifische Arbeitsmarkt. Zur Ideologie und Realität von Frauenberufen. Frankfurt/M.: Aspekte.
- Becker, M. (2005): Wozu Gender Mainstreaming? In: DGSv (Hrsg.): DGSv-aktuell. Informationsdienst der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. H. 2. S. 23–25.
- Becker, S. (2013): „Transsexualität“ – Zwischen sozialer Konstruktion, bisexueller Omnipotenz und narzisstischer Plombe. In: Freie Assoziation. 16. Jg. Nr. 3 u. 4. S. 65–81.



- Becker-Schmidt, R. (1987): Die doppelte Vergesellschaftung – die doppelte Unterdrückung: Besonderheiten der Frauenforschung in den Sozialwissenschaften. In: Unterkircher, L./Wagner, I. (Hrsg.): Die andere Hälfte der Gesellschaft. Wien: Verlag des Österreichischen Gewerkschaftsbundes. S. 10–25.
- Becker-Schmidt, R./Bilden, H. (1991): Impulse für die qualitative Sozialforschung aus der Frauenforschung. In: Flick, U./von Kardorff, E./Keupp, H. et al. (Hrsg.): Handbuch qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. 2. Auflage. München: Psychologie Verlags Union. Beltz. Bereswill. S. 23–30.
- Becker-Schmidt, R./Knapp, G.-A. (1995): Das Geschlechterverhältnis als Gegenstand der Sozialwissenschaften. Frankfurt/M., New York: Campus.
- Becker-Schmidt, R./Knapp, G.-A. (2000): Feministische Theorien zur Einführung. Hamburg: Junius.
- Beckmann, C./Otto, H. U./Richter, M./Schrödter, M. (Hrsg.) (2004): Qualität in der sozialen Arbeit. Zwischen Nutzerinteresse und Kostenkontrolle. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Belardi, N. (1994): Supervision. Von der Praxisberatung zur Organisationsentwicklung. 2. Aufl. Paderborn: Junfermann.
- Belardi, N. (1998): Supervision. Eine Einführung für soziale Berufe. 2. aktual. Aufl., Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- Belardi, N. (2013): Supervision. Grundlagen, Techniken, Perspektiven. 4. Auflage, München: C. H. Beck.
- Belau, D. (2011): Personenzentrierte Männerberatung. In: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO). H. 1. 42. Jg. S. 17–26.
- Benjamin, J. (1990): Die Fesseln der Liebe. Psychoanalyse, Feminismus und das Problem der Macht. Basel: Stroemfeld/Roter Stern.
- Berger, P. L./Luckmann, T. ([1966] 2004): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit: Eine Theorie der Wissenssoziologie. 20. Ausg. Frankfurt/M.: Fischer.
- Bergs-Tessmar, I. (1996): Geschlechterarrangements – Paar-Utopien. Der analytische Prozeß in der angewandten Gruppenanalyse: Ein Fallbeispiel. In: Gruppenanalyse. H. 2. Vol. 6. S. 177–192.
- Berker, P./Brönnimann, U.-B./Ehmer, S. et al. (2005): Editorial. In: Supervision. H. 2. S. 2.
- Bertrams, A. (1994): Beruf und Geschlecht. Identitätsentwicklung in einer Einzelsupervision. In: Forum Supervision. H. 3. S. 39–60.
- Bhabha, H. K. ([1994] 2000): Die Verortung der Kultur. Tübingen: Stauffenburg.
- Bion, W. R. ([1961] 1971): Erfahrungen in Gruppen und anderen Schriften. Stuttgart: Klett.
- Bion, W. R. ([1962] 1992): Lernen durch Erfahrung. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Bitzan, M. (2004): Gender in der Kinder- und Jugendhilfe. In: Klika, D./Prenzel, A. (Hrsg.): Handbuch Gender und Erziehungswissenschaft. Bad Heilbrunn: Klinkhardt. S. 461–477.
- Blickhäuser, A./Class, C. (2002): Arbeitspapier: Genderorientierte Qualität in der Supervision – und bei der supervisorischen Begleitung der Implementierung des Gender Mainstreaming. In: DGSv (Hrsg.): DGSv-aktuell. Informationsdienst der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. H. 2. S. 6–9.
- Blickhäuser, A./Raschke, C. (2005): Fallbeispiele für die Supervision mit Gender-Kompetenz. In: Supervision. H. 2. S. 59–68.
- Blickle, G. (2011a): Replik I. Das Political Skill Inventory erfasst keine Fertigkeiten, sondern Regulationskompetenzen: Eine Entgegnung auf Oswald Neuberger. In: Freie Assoziation. H. 3 u. 4. 14. Jg. S. 39–47.
- Blickle, G. (2011b): Replik II. Wenn mehr heraus kommt, als man reinsteckt: Eine Kommentierung zu Neuberger's Replik in der PSI-Debatte. In: Freie Assoziation. H. 3 u. 4. 14. Jg. S. 53–56.
- Blume, L. (2009): Gender und Coaching. In: Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis. 2. akt. Aufl. Heidelberg: Springer. S. 253–261.
- BMFSFJ (Hrsg.) (2016): Dauerhaft ungleich – berufsspezifische Lebenserwerbseinkommen von Frauen und Männern in Deutschland. Kurzfassung einer Studie des Hamburgischen WeltWirtschaftsinstituts (HWWI). Niestetal: Silber Druck.

- BMFSFJ (Hrsg.) (2017): Männer-Perspektiven. Auf dem Weg zu mehr Gleichberechtigung? Niestetal: Silber Druck.
- Boerner, S./Hüttermann, H./Reinwald, M. (2017): Effektive Führung heterogener Teams. In: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO). H. 1, 48. Jg. S. 41–51.
- Bohnsack, R. (2007): Rekonstruktive Sozialforschung. Opladen: Barbara Budrich UTB.
- Bohnsack, R./Netwig-Gesemann, I./Nohl, A.-M. (2013): Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Boltanski, L. (1990): Die Führungskräfte. Die Entstehung einer sozialen Gruppe. Frankfurt/M.: Campus.
- Boltanski, L./Chiapello, E. (2003): Der neue Geist des Kapitalismus. Konstanz: UVK.
- Bonaparte, M. (1949): De la sexualité de la femme. Rev. Fr. Psychoanal 13.
- Bosetzky, H. (1972): Mikropolitik. Netzwerke und Karrieren. Berlin: Springer.
- Bourdieu, P. ([1982] 2015): Was heißt sprechen? Zur Ökonomie des sprachlichen Tausches. Wien: Braumüller.
- Bourdieu, P. (1987): Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Bourdieu, P. (1993): Sozialer Sinn. Kritik der theoretischen Vernunft. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Bourdieu, P. (1997): Die männliche Herrschaft. In: Dölling, I./Krais, I. (Hrsg.): Ein alltägliches Spiel. Geschlechterkonstruktionen in der sozialen Praxis. Frankfurt/M.: Suhrkamp. S. 153–217.
- Bourdieu, P. (2005a): Die verborgenen Mechanismen der Macht. Hamburg: VSA-Verlag.
- Bourdieu, P. (2005b): Verstehen. In: Bourdieu, P./Balazs, G./Beaud, S. et al. (Hrsg.): Das Elend der Welt. Gekürzte Studienausgabe. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH. S. 393–426.
- Bourdieu, P. (2012): Die Männliche Herrschaft. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Bourdieu, P. (2014): Über den Staat. Vorlesungen am Collège de France 1989–1992. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Bourdieu, P./Balazs, G./Beaud, S. et al. (Hrsg.) (2005): Das Elend der Welt. Gekürzte Studienausgabe. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Bourdieu, P./Schwibs, B. (1992): Rede und Antwort. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Bourdieu, P./Wacquant, L. (1996): Reflexive Anthropologie. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Brandes, H. (1994): Unter Männern. Möglichkeiten und Perspektiven analytischer Männergruppen. In: Journal für Psychologie. Jg. 2, H. 3. S. 24–31.
- Brandes, H. (1998): Aspekte der Dynamik therapeutischer Männergruppen. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung. Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie. H. 2. 29. Jg. S. 161–174.
- Brandes, H. (2002): Männer in einem „Frauenberuf? Konstruktionen von „Männlichkeit“ in der Sozialen Arbeit. In: Brandes, H.: Der männliche Habitus. Band 2. Männerforschung und Männerpolitik. Opladen: Leske & Budrich. S. 233–250.
- Brandes, H. (2003): Übertragung, Geschlecht und Gruppe. Ein Versuch der theoretischen Konzeptualisierung von Gruppenübertragungen am Beispiel therapeutischer Männergruppen. In: Gruppenpsychotherapie. Gruppendynamik. 39. Jg. S. 109–131.
- Brandes, H./Andrä, M./Röseler, W. et al. (2016): Macht das Geschlecht einen Unterschied? Ergebnisse der „Tandem-Studie“ zu professionellem Erziehungsverhalten von Frauen und Männern. Opladen, Berlin, Toronto: Barbara Budrich GmbH.
- Brauner, T./Freitag, H.-G./Maurer, A. et al. (1995): Politische Standortsuche. Weil der Verband sich ändern will. In: DGsv-aktuell. Informationsdienst der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. H. 3. S. 1–5.
- Bredemann, M. (2015a): Gendergebundene Arbeitsverhältnisse im Wandel der Berufssysteme und die Konsequenzen für Supervision. Erkenntnisgewinn und mögliche Anwendung von „Erinnerungsarbeit“ als sozialpsychologisch-biografisches Forschungsinstrument für eine geschlechterreflexive Supervision. Unveröffentlichtes Manuskript der Masterthesis im Weiterbildenden Masterstudiengang „Supervision und Beratung“ an der Universität Bielefeld.

- Bredemann, M. (2015b): Die Wirkkraft des Feldes – Der Einfluss des Habitus auf die berufliche Sozialisation. In: Gröning, K./Kunstmann, A. C./Neumann, C. (Hrsg.): Geschlechtersensible Beratung. Traditionslinien und praktische Ansätze. Gießen: Psychosozial. S. 238–254.
- Bredemann, M. (2016): Forschungsmethodische biografische Zugänge von Frigga Haug und Pierre Bourdieu für ein Verstehen symbolischer Gewalt im Rahmen von Supervision. In: Forum Supervision. H. 47. S. 62–74.
- Bremer, H./Lange-Vester, A. (2014): Zur Entwicklung des Konzeptes sozialer Milieus und Mentalitäten. In: Bremer, H./Lange-Vester, A. (Hrsg.): Soziale Milieus und Wandel der Sozialstruktur. Die gesellschaftlichen Herausforderungen und die Strategien der sozialen Gruppen. 2., korrig. Aufl. (2006) Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften & GWV Fachverlage GmbH. S. 13–41.
- Brieler, U. (1998): Die Unerbittlichkeit der Historizität. Foucault als Historiker. Köln: Böhlau.
- Bröckling, U. (2007): Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Bröckling, U. (2017): Gute Hirten führen sanft. Über Menschenregierungskünste. 2. Aufl. Berlin: Suhrkamp.
- Bröckling, U./Krasmann, S./Lemke, T. (Hrsg.) (2012): Gouvernamentalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Broverman, I. K./Broverman, D. M./Clarkson, F. E. et al. (1970): Sex-role stereotypes and clinical judgements of mental health. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 34 (1). S. 1–7.
- Bruchhagen, V. (2005): Gender zwischen Privatheit, Politik und Profession. In: Supervision. H. 2. S. 5–13.
- Bruchhagen, V./Koall, I. (2008): Managing Gender & Diversity. Ein Konzept für das Feld von Supervision und Beratung? In: DGSv (Hrsg.): DGSv-aktuell. Informationsdienst der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. H. 2. S. 8–10.
- Brückner, M. (1990): Die Liebe der Frauen: über Weiblichkeit und Misshandlung. Die Frau in der Gesellschaft. Frankfurt/M.: Fischer.
- Brückner, M. (1994): Berufliches Selbstverständnis von Frauen in der sozialen Arbeit – am Beispiel der Frauen- und Mädchenprojekte. In: Supervision. H. 26. S. 40–63.
- Brückner, M. (1999): Von der „vagina dentata“ zur friedfertigen Frau. In: Gruppenanalyse. H. 1. Vol. 9. S. 55–67.
- Brückner, M. (2003): Care. Der gesellschaftliche Umgang mit zwischenmenschlicher Abhängigkeit und Sorgetätigkeiten. In: *Neue Praxis* 33, H. 2. S. 162–171.
- Brückner, M. (2004): Geschlechterverhältnisse und Doing Gender in Professionalisierungsprozessen. Ihre Bedeutung für die Supervision. In: Buer, F./Siller, G. (Hrsg.): Die flexible Supervision. Herausforderungen – Konzepte – Perspektiven. Eine kritische Bestandsaufnahme. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 217–236.
- Brückner, M. (2009): Das Recht auf Eigensinn und der Wunsch nach Klarheit: Vom schwierigen Umgang mit Ambivalenzen bei weiblichen Opfern häuslicher Gewalt. In: Gruppenanalyse. H. 2. S. 128–146.
- Brückner, M. (2011): Gestaltung von Care-Prozessen in individuellen Care-Netzen zwischen privaten Unterstützungen, sozialen Dienstleistungen und sozialstaatlicher Versorgung. In: *Gender*. H. 3. S. 39–54.
- Brückner, M. (2015): Dimensionen des Care-Begriffs. Zwischen Fürsorge, Gerechtigkeit und Eigensinn. In: Kreß, B./Mehlhorn, A. (Hrsg.): Füreinander Sorge tragen. Religion, Säkularität und Geschlecht in der globalisierten Welt. Weinheim und Basel: Beltz Juventa. S. 41–53.
- Bruhns, K. (2004): Einleitung – Geschlechterforschung als Grundlage von Geschlechtergerechtigkeit in der Kinder- und Jugendhilfe. In: Bruhns, K. (Hrsg.): Geschlechterforschung in der Kinder- und Jugendhilfe. Praxisstand und Forschungsperspektiven Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 13–51.
- Brumlik, M. (2002): Bildung und Glück. Versuch einer Theorie der Tugenden. Berlin/Wien: Philo.
- Bublitz, H. (Hrsg.) (1998): Das Geschlecht der Moderne. Genealogie und Archäologie der Geschlechterdifferenz. Frankfurt/M.: Campus.

- Bublitz, H. (Hrsg.) (2006): Differenz und Integration. Zur diskursanalytischen Rekonstruktion der Regelstrukturen sozialer Wirklichkeit. In: Keller, R./Hirsland, A./Schneider, W./Viehöver, W. (Hrsg.): Handbuch Sozialwissenschaftliche Diskursanalyse. Bd. 1: Theorien und Methoden. 2. akt. und erw. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 227–262.
- Büchle, A. (2017): Lust an der Macht – Frauen in Organisationen. „Der Teufel trägt Prada“. In: OSC. H. 4. S. 489–502.
- Bücker, T. (2020): Zeit, die es braucht. Care-Politik als Zeit-Politik – Essay. In: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.): Zeit, die es braucht. Care-Politik als Zeit-Politik. URL: <https://www.bpb.de/apuz/care-arbeit-2020/317843/zeit-die-es-braucht-care-politik-als-zeit-politik> [Download: 10.10.2021].
- Bude, H. (1988): Beratung als trivialisierte Therapie. Über eine Form „angewandter Aufklärung“ im Angestelltenverhältnis. In: Zeitschrift für Pädagogik, 34. Jg. H. 3. S. 369–380.
- Buer, F./Siller, G. (Hrsg.) (2004): Die flexible Supervision. Herausforderungen – Konzepte – Perspektiven. Eine kritische Bestandsaufnahme. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bühmann, A. (1995): Das authentische Geschlecht. Die Sexualitätsdebatte der neuen Frauenbewegung und die Foucaultsche Machtanalyse. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Bühmann, A./Diezinger, A./Metz-Göckel, S. (2000): Arbeit – Sozialisation – Sexualität: Zentrale Felder der Frauen- und Geschlechterforschung. Opladen: Leske & Budrich.
- Bundesanstalt für Arbeit (Hrsg.) (2019): Die Arbeitsmarktsituation von Frauen und Männern 2018. Berichte Blickpunkt Arbeitsmarkt. Juli 2019. URL: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Personengruppen/generische-Publikationen/Frauen-Maenner-Arbeitsmarkt.pdf> [Download: 16.06.2020].
- Burbach, C. (1999): Konflikte von Frauen in kirchlichen Leitungspositionen. In: Wege zum Menschen. S. 3–17.
- Burgmeister, N./Nunez, D. G. (2015): Queerfeministische Perspektiven in der Psychotherapie, Psychosozial, 38. Jg., H 2, Nr. 140, S. 55–70.
- Burns, T. (1961): Micropolitics: Mechanisms of Institutional Change. In: Administrative Science Quarterly. Vol. 6, No. 3. Sage Publications. S. 257–281.
- Busch, C./Dobben, B./Rudel, M. et al. (Hrsg.) (2018): Der Riss durchs Geschlecht. Feministische Beiträge zur Psychoanalyse. Gießen: Psychosozial.
- Busch, C./Suhr-Ludewig, K. (2013): Work-Life Balance – Lebensgestaltung von Frauen in un- und angelernten Tätigkeiten. In: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO). H. 2. Jg. 44. S. 171–188.
- Buschmeyer, B. (2013): Zwischen Vorbild und Verdacht. Wie Männer im Erzieherberuf Männlichkeit konstruieren. Wiesbaden: Springer.
- Butler, J. (1991): Das Unbehagen der Geschlechter. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Butler, J. (1995): Körper von Gewicht. Die diskursiven Grenzen des Geschlechts. Berlin: Suhrkamp.
- Butterwegge, C. (2006): Krise und Zukunft des Sozialstaates. 3., akt. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Calmbach, B./Rauchfleisch, U. (1999): Lebensfeindliche Einstellungen in sozialen Berufen. In: Wege zum Menschen. S. 39–45.
- Chasseguet-Smirgel, J. (1988): Freud und die Weiblichkeit. Einige blinde Flecken auf dem dunklen Kontinent. In: Chasseguet-Smirgel, J.: Zwei Bäume im Garten. Zur psychischen Bedeutung der Vater- und Mutterbilder. Psychoanalytische Studien. München, Wien: Internationale Psychoanalyse. S. 1–27.
- Chasseguet-Smirgel, J. (Hrsg.) (1974): Psychoanalyse der weiblichen Sexualität. 1. Aufl. Frankfurt/a. M.: Suhrkamp.
- Chesler, P. (1977): Frauen – das verrückte Geschlecht? Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Chodorow, N. (1986): Das Erbe der Mütter. Psychoanalyse und Soziologie der Geschlechter. 2. Aufl. München: Frauenoffensive.
- Class, C. (1998): Brief an den Vorstand der DGSv im Auftrag der Arbeitsgruppe zum Thema Geschlechteraspekte in der Supervision. Unveröffentlichtes Manuskript.

- Class, C. (2000): Tischvorlage für die RG-Sprecherversammlung am 19.02.2000 in Kassel, Gründe für eine Projektgruppe „Geschlechterdifferenz in der Supervision“. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Class, C. (2005): Gender-Perspektiven. In: Supervision. H. 2. S. 3–4.
- Class, C./Morét, E. (2001): Antrag für eine Projektgruppe „Die Genderperspektive in der Supervision“. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Connell, R. W. ([1995] 2015): Der gemachte Mann. Konstruktion und Krise von Männlichkeit. 4. Aufl. Opladen: Leske & Budrich.
- Conrad, G./Pühl, H. (1985): Team – Supervision. Gruppenkonflikte erkennen und lösen. Berlin: Carl Marhold.
- Conrads, S. (1997): Supervision in der Führungsentwicklung. München, Mering: Rainer Hampp.
- Cornils, D. (2011): Konkurrenz und Solidarität unter Frauen im Management. In: Freie Assoziation. 14. Jg. Nr. 3 u. 4. S. 75–102.
- Cornils, D. (2014): Mikropolitik-Coaching für den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen. In: Möller, H./Müller-Kalkstein, R. (Hrsg.): Gender und Beratung. Auf dem Weg zu mehr Geschlechtergerechtigkeit in Organisationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. S. 106–129.
- Cornils, D./Mucha, A./Rastetter, D. (2012): Zur Bedeutung von mikropolitischer Kompetenz für den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen – am Beispiel der Handlungsfelder Unternehmenskultur und Selbstdarstellung. In: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO). H. 3. Jg. 43. S. 225–244.
- Creon, L. E./Schermuly, C. C. (2019): Wirksamkeit von Diversitätstrainings. In: OSC. H. 3. S. 361–375.
- Csef, H. (2016): Narzissmus und Derailment – wenn Führungskräfte entgleisen. In: OSC. H. 1. S. 163–171.
- Csef, H. (2020): Weibliches Derailment. Karrierefrauen im Schatten der dunklen Triade. In: OSC. H. 4. S. 503–514.
- Daheim, H./Kollmer, J./Messmer, H. (1989): Wie ist Verständigung möglich? Kommunikation zwischen Wissenschaft und Praxis in Seminaren der beruflichen Fortbildung von Verwaltungsangehörigen. In: Beck, U./Bonß, G. (Hrsg.): Weder Sozialtechnologie noch Aufklärung? Analysen zur Verwendung sozialwissenschaftlichen Wissens. Frankfurt/M.: Suhrkamp. S. 196–225.
- Dahrendorf, R. (1965): Bildung ist Bürgerrecht. Plädoyer für eine aktive Bildungspolitik. Hamburg: Nannen.
- Dahrendorf, R. (1980): Im Entschwinden der Arbeitsgesellschaft. Wandlungen in der Konstruktion menschlichen Lebens. In: Merkur. 34. Jg. H. 8. S. 749–760.
- Dalheimer, V. (1988): Die Frau im Bundesdienst – Ein Seminar zur Situation der Frau in der öffentlichen Verwaltung. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung. Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie. H. 1. S. 47–54.
- De Beauvoir, S. ([1949] 1999): Das andere Geschlecht. Sitte und Sexus der Frau. Hamburg: Rowohlt.
- DeClerck-Sachße, R./Sachße, R. (1981): Sozialarbeit und Sexualität. Eine biographische Skizze. In: Jahrbuch für Sozialarbeit 4, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt. S. 345–368.
- Degele, N. (2005): Arbeit konstruiert Geschlecht. Reflexionen zu einem Schlüsselthema der Geschlechterforschung. In: Zentrum für Anthropologie und Gender Studies (ZAG) (Hrsg.): Zeitschrift für interdisziplinäre Frauenforschung. Ausg. 16, Freiburg: Jos Fritz. S. 13–40.
- Deleuze, G. ([1986] 2006): Foucault. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Der Paritätische Gesamtverband (Hrsg.) (2020): Gegen Armut hilft Geld. Der Paritätische Armutsbericht 2020. Berlin. URL: [https://www.der-paritaetische.de/fileadmin/user\\_upload/Publikationen/doc/broschuere\\_armutsbericht-2020\\_web.pdf](https://www.der-paritaetische.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/doc/broschuere_armutsbericht-2020_web.pdf) [Download: 07.09.2021].
- Deutsch, H. (1925): Psychoanalyse der weiblichen Sexualfunktionen. Leipzig, Wien & Zürich: Internationaler Psychoanalytischer Verlag.
- Deutsch, H. (1933a): Mütterlichkeit und Sexualität. Imago 19. S. 5–16.
- Deutsch, H. (1933b): Über die Weiblichkeit. Imago 19. S. 518–528.



- DGSv (Hrsg.) (2002): Protokoll der Mitgliederversammlung der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. vom 25./26.10.2002 in Hannover. Für das Protokoll: Mario Bode, Heinrich Tätz, Lothar Schäfer, Erdmute Bartsch, Esther Binder, Gabi Dinse, Beatrix Reimann, Gudrun de los Santos Marte [freigegebenes Dokument für DGSv-Mitglieder].
- DGSv (Hrsg.) (2003): Protokoll der Mitgliederversammlung der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. am 15.11.2003 in Heidelberg. Für das Protokoll: Erich Berner, Gabriele Born, Reiner Kusmann [freigegebenes Dokument für DGSv-Mitglieder].
- DGSv (Hrsg.) (2006): Protokoll der Mitgliederversammlung der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. vom 27.10.2006 bis 28.10.2006 in Karlsruhe. Für das Protokoll: Ursula Bank-Mugerauer, Eva-Marie Bezner-Krieger, Bruno Gittinger, Margarete Kern, Karl-Heinz Krieger, Ulrich Siegrist, Heidi Winter, Reiner Zetzmann [freigegebenes Dokument für DGSv-Mitglieder].
- DGSv (Hrsg.) (2007): Protokoll der Mitgliederversammlung der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. vom 16.11.2006 bis 17.11.2007 in Bonn. Für das Protokoll: Monika Bauseler, Sofia Bengel, Ursula Hosch, Cornelia Krieger, Manfred Leppers, Rosemarie Steinhage [freigegebenes Dokument für DGSv-Mitglieder].
- DGSv (Hrsg.) (2020): Protokoll der Mitgliederversammlung der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V. 26. September in Hannover [freigegebenes Dokument für DGSv-Mitglieder].
- Dierks, M. (2005): Karriere! – Kinder. Küche? Zur Reproduktionsarbeit in Familien mit qualifizierten Müttern. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Dinnerstein, D. ([1976] 1979): Das Arrangement der Geschlechter. Stuttgart: Deutsche Verlagsanstalt.
- Doerry, G. (1998): Lernen für eine neue Männlichkeit – Editorial. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung. Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie. H. 2. 29. Jg. S. 123–127.
- Döge, P. (2001): Gender-Mainstreaming als Modernisierung von Organisationen. Ein Leitfaden für Frauen und Männer. Berlin: Institut für Anwendungsorientierte für Innovations- und Zukunftsforschung.
- Döge, P. (2005): Von der Konfrontation zur Kooperation. Gender Mainstreaming als gemeinsamer Lernprozess von Frauen und Männern in Organisationen. In: Supervision. H. 2. S. 19–24.
- Dohm, H. (1902): Die Antifeministen. Ein Buch der Verteidigung. Berlin: Ferd. Dümmlers Verlagsbuchhandlung.
- Dölling, I. (1991): Der Mensch und sein Weib: Frauen und Männerbilder. Geschichtliche Ursprünge und Perspektiven. Berlin: Dietz.
- Dölling, I. (2007): „Geschlechter-Wissen“ – ein nützlicher Begriff für die „verstehende“ Analyse von Vergesellschaftungsprozessen? In: Gildemeister, R./Wetterer, A. (Hrsg.): Erosion oder Reproduktion geschlechtlicher Differenzierungen? Widersprüchliche Entwicklungen in professionalisierten Berufsfeldern und Organisationen. Münster: Westfälisches Dampfboot. S. 19–31.
- Dölling, I./Krais, B. (Hrsg.) (1997): Ein alltägliches Spiel. Geschlechterkonstruktion in der sozialen Praxis. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Dörner, K./Egetmeyer, A./Koening, K. et al. (Hrsg.) ([1982] 2014): Freispruch der Familie. Wie Angehörige psychiatrischer Patienten sich in Gruppen von Not und Einsamkeit, von Schuld und Last frei-sprechen. Reprint der Ausgabe von 1982. Köln: BALACE buch + medien.
- Dorst, B. (1981): Frauengruppen – Utopien und Ressentiments im Ghetto oder politische Veränderungskraft? In: Gruppendynamik und Organisationsberatung. Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie. H. 3. 12. Jg. S. 208–220.
- Dorst, B. (1987): Alma Maters Töchter: Frauen in der Wissenschaft. Editorial. In: Gruppendynamik, H. 3. S. 201–203.
- Dorst, B. (1990): Analytische Arbeit mit geschlechtshomogenen Gruppen: Arbeit mit Frauengruppen. In: Gruppenpsychotherapie. Gruppendynamik. 26. Jg. S. 258–271.
- Dorst, B. (1991): Psychodynamische und gruppendynamische Besonderheiten von Frauengruppen. In: Supervision. H. 20. S. 8–21.



- Dorst, B. (1994): Gruppendynamik als Einübung einer neuen Beziehungskultur im Verhältnis der Geschlechter. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung. Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie. H. 1. 25. Jg. S. 39–46.
- Dorst, B. (2011): Identität, Beziehung und die Sehnsucht nach einer gerechten Welt. In: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO). H. 2. 42. Jg. S. 125–134.
- Drewermann, E. (1990): Kleriker. Psychogramm eines Ideals. 7. Aufl. Olten, Freiburg im Breisgau: Walter.
- Dreyfus, H. L./Rabinow, P. (1987): Michel Foucault. Jenseits von Strukturalismus und Hermeneutik. Frankfurt/M.: Athenäum.
- Duesberg, H. (2017): Erotische Spiritualität. Plädoyer für eine geschlechtsrollenspezifische Seelsorge. In: Transformationen. Nr. 26. H. 1. S. 51–70.
- Dürmeier, W. (1998): Wie kann Supervision zur beruflichen Qualifizierung von Frauen beitragen? In: Supervision. H. 33. S. 60–78.
- Ebbecke-Nohlen, A. (1993): Frauenzimmer und Mannsbilder – systemische Familientherapie und Geschlechterrollen am Beispiel systemischer Supervision. In: Neumann-Wirsing, H./Kersting, H. J. (Hrsg.): Systemische Supervision. S. 47–58.
- Eberl, A. M. (2018): Allheilmittel Supervision? Der Umgang mit Risikofaktoren und institutionellen Fehlern in der Teamsupervision. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Edding, C. (1979): Frauenselbsthilfe und professionelle Beratung. Überterapeutische und irrationale Expertenfeindlichkeit. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung. Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie. Jg. 10. S. 137–146.
- Edding, C. (1995): Supervision von Frauen mit Führungsaufgaben. Ein interdependenter Ansatz zum Verständnis ihrer Probleme. In: Forum Supervision. H. 5. S. 69–87.
- Edding, C. (2001): Einflussreicher werden. Ein Bericht aus der Coaching-Werkstatt. In: OSC. H. 2. S. 121–134.
- Edding, C. (2003): Das Sparkasenteam – Ein Versuch, die Interaktion von Männern und Frauen erst zu verstehen, dann zu behindern. In: Gruppenpsychotherapie. Gruppendynamik. 39. Jg. S. 154–168.
- Eggert-Schmid Noerr, A. (1996): „Manchmal fällt einem etwas in den Schoß...“ Zur Selbstthematisierung von Frauen in Gruppenprozessen. In: Gruppenanalyse. H. 1. Vol. 6. S. 7–22.
- Eggert-Schmid Noerr, A. (2007): Weibliche Konkurrenz und Beziehungskompetenz. In: Supervision. H. 3. S. 15–23.
- Eggert-Schmid-Noerr, A. (2015a): Geschlechtersensible Beratung in der Pflegekinderhilfe. In: Gröning, K./Kunstmann, A./Neumann, C. (Hrsg.): Geschlechtersensible Beratung. Traditionslinien und praktische Ansätze. Gießen: Psychosozial. S. 182–200.
- Eggert-Schmid-Noerr, A. (2015b): Geschlechtersensible Beratung in der Pflegekinderhilfe. In: Gruppenanalyse. H. 1. S. 50–71.
- Ehlert-Balzer, M. (1998): Diskurs: Sexuelle Grenzverletzungen im psychotherapeutischen Raum – eine männliche Perspektive. In: OSC. H. 1. S. 85–91.
- Ehrenberg, A. (2015): Das erschöpfte Selbst. Depression und Gesellschaft in der Gegenwart. 2., erw. Aufl. Frankfurt/M. et al.: Campus.
- Ehrenberg, B. (2008): Coaching für niedergelassene Ärztinnen. Ein kognitiv-verhaltenstherapeutischer Ansatz. In: OSC. H. 4. S. 374–384.
- Eicke, D. (1982): Über Verstehen aus psychoanalytischer Sicht. In: Supervision. H. 1. Frankfurt/M.: Fachhochschulverlag. S. 21–30.
- Elias, N. ([1939] 1997): Über den Prozeß der Zivilisation. Band 1. Amsterdam: Suhrkamp Taschenbuch.
- Elliott, K. (2020): Young Men Navigating Contemporary Masculinities. Cham Springer International Publishing Imprint: Palgrave Macmillan.
- El-Mafaalani, A. (2012): BildungsaufsteigerInnen aus benachteiligten Milieus. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- El-Mafaalani, A./Wirtz, S. (2011): Wieviel Psychologie steckt im Habitus-Begriff? Pierre Bourdieu und die „verstehende Psychologie“. In: Journal für Psychologie Jg. 19, H. 1. S. 1–23.
- Engelhardt, W. J. (1999): Praxisbericht. In: OSC. H. 2. S. 148–162.

- Engelhardt, W. J. (2001): Diskurs – Frauencoaching, Gender-Coaching und nun auch noch Männercoaching oder „Ein Freund, ein guter Freund, das ist das Beste, was es gibt auf der Welt!“ Ein Zwischenruf. In: OSC. H. 2. S. 381–390.
- Engelke, E./Spatscheck, C./Borrmann, S. (2016): Die Wissenschaft Soziale Arbeit. Werdegang und Grundlagen. 4. überarb. u. erw. Aufl. Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- Erdheim, M. (1984): Die gesellschaftliche Produktion von Unbewusstheit. Eine Einführung in den ethnopsychanalytischen Prozeß. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Erger, R./Molling, M. (1991): Der kleine Unterschied. Frauen und Männer in Supervision. Dresden: Hille.
- Erhardt, J./Petzold, H. G. (2011): Wenn Supervisionen schaden. Explorative Untersuchungen im Dunkelfeld „riskanter supervisorischer Praxis“. In: Integrative Therapie, 37 (1–2). S. 137–192.
- Ernst, C., Möhrke, B., Hornberg, C. (2015): Einführung in die geschlechtersensible Gesundheitsberatung. In: Gröning, K./Kunstmann, A./Neumann, C. (Hrsg.): Geschlechtersensible Beratung. Traditionslinien und praktische Ansätze. Gießen: Psychosozial. S. 354–367.
- Ernst, J. (1994): Das Evangelium nach Lukas. Regensburger Kommentar. Regensburg: Friedrich Pustet.
- Eybl, S. (2009): Diversity Trouble. In: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO). H. 2. 40. Jg. S. 209–223.
- Faludi, S. (1993): Backlash. Die Männer schlagen zurück. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Federn, E. (1990): Ernst Federn im Gespräch mit Wolfgang Weigand. Sozialarbeit – Supervision – Psychoanalyse. In: Supervision. H. 18. Frankfurt/M.: Fachhochschulverlag.
- Fellermann, J. (2004): Bericht aus der Geschäftsführung. Einige Schlaglichter. In: DGsv-aktuell. Informationsdienst der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. H. 4. S. 8–10.
- Fellermann, J. (2005): Bericht aus der Geschäftsführung. Einige Berichtspunkte im Einzelnen – ohne Anspruch auf Vollständigkeit. In: DGsv-aktuell. Informationsdienst der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. H. 4. S. 8–9.
- Fellermann, J. (2006): Geschäftsbericht der DGsv. November 2005 bis Oktober 2006. In: DGsv (Hrsg.): DGsv-aktuell. Informationsdienst der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. H. 4. S. 9–12.
- Fengler, J. (1987): Ergänzende Bemerkungen zu Wolf-Detlef Rost „Als männlicher Leiter einer Frauengruppe“. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung. Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie. H. 2, 18. Jg. S. 189–191.
- Ferree, M. M. (2019): Feminismen. Die deutsche Frauenbewegung in globaler Perspektive. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.
- Finster, S. (2014): Besondere Aspekte in der Supervision von Frauenhäusern. In: OSC. H. 2. S. 149–159.
- Firestone, S. ([1970] 1975): Frauenbefreiung und sexuelle Revolution. Frankfurt/M.: Fischer.
- Fiske, J. (1994): Media Matters. Everyday Culture and Political Change. London: University of Minnesota Press.
- Flaake, K. (1989): Geschlechtsneutralität als Mythos. Der blinde Fleck in der psychoanalytischen Theoriebildung und Praxis. In: Gruppenpsychotherapie/Gruppendynamik H. 25. S. 99–109.
- Flaake, K. (2000): Frauen in Arbeitszusammenhängen – produktive und problematische Dynamiken für Kooperationen. In: Gruppenanalyse. H. 2. 10. Jg. S. 126–136.
- Flaake, K. (2008): Geteilte Elternschaft – Veränderte Geschlechterverhältnisse? Ergebnisse einer empirischen Studie zu Familiendynamiken und Sozialisationsprozessen. In: Gruppenanalyse. H. 2. 18. Jg. S. 163–176.
- Flaake, K. (2010): Adoleszenz von Mädchen und Jungen: Die Erfahrung der körperlichen Veränderung. In: Gruppenanalyse. H. 1. 20. Jg. S. 5–22.
- Flaake, K. (2012): Gender, Care und veränderte Arbeitsteilung in Familien. Geteilte Elternschaft und Wandlungen in familialen Geschlechterverhältnissen. In: Gruppenanalyse. H. 2. 22. Jg. S. 125–143.
- Flaake, K. (2013): Veränderte Identifizierung und Geschlechterbilder – Adoleszente Entwicklungen junger Frauen in Familien mit „neuen Vätern“ und berufstätigen Müttern. Ergebnisse einer empirischen Studie. In: Gruppenanalyse. H. 2. 23. Jg. S. 118–130.

- Flaake, K. (2015): Neue Konstellationen für Identitäten von Frauen – Potenziale einer in der Paarbeziehung geteilten Elternschaft. In: Gruppenanalyse. H. 1. 25. Jg. S. 72–91.
- Flaake, K. (2018): Egalitäre Geschlechterverhältnisse in Familien und mütterliche Erwerbstätigkeit – Potentiale einer in der Paarbeziehung geteilten Elternschaft. Erfahrungen von Müttern, Vätern, Töchtern und Söhnen. In: Gruppenanalyse. H. 1. 28. Jg. S. 54–72.
- Fleißner, H. (1994): Mütterlichkeit als Beruf – historischer Befund als aktuelles Strukturmerkmal sozialer Arbeit? Vortrag zur Habilitation am 14.10.1994. URL: <http://diglib.bis.uni-oldenburg.de/pub/unireden/ur68/urede68.pdf> [Download: 25.08.2020].
- Forschungsgruppe Habitus und Milieu Prof. Dr. Michael Vester (2012): Kurze Beschreibung der sozialen Milieus (Stand April 2012). Leibniz Universität Hannover. URL: [https://www.rosalux.de/fileadmin/rls\\_uploads/pdfs/Themen/Klassen\\_und\\_Sozialstruktur/Vester\\_Michael\\_2012-04\\_Typologie\\_Milieus\\_kurz.pdf](https://www.rosalux.de/fileadmin/rls_uploads/pdfs/Themen/Klassen_und_Sozialstruktur/Vester_Michael_2012-04_Typologie_Milieus_kurz.pdf) [Download: 16.11.2020].
- Fortmeier, P. (2004): Bericht der Vorsitzenden zur Mitgliederversammlung der DGSv. In: DGSv-aktuell. Informationsdienst der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. H. 4. S. 4–7.
- Foucault, M. ([1961] 1973a): Wahnsinn und Gesellschaft. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Foucault, M. ([1963] 1973b): Die Geburt der Klinik. Eine Archäologie des ärztlichen Blickes. München: Karl Hanser.
- Foucault, M. ([1966] 1974a): Die Ordnung der Dinge. Eine Archäologie der Humanwissenschaften. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Foucault, M. ([1969] 1981): Archäologie des Wissens. 1. Aufl. als Taschenbuch. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Foucault, M. ([1972] 1974b): Die Ordnung des Diskurses. München: Carl Hanser.
- Foucault, M. ([1975] 1991a): Überwachen und Strafen. Die Geburt des Gefängnisses. 9. Aufl. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Foucault, M. ([1976] 1989a): Der Wille zum Wissen. Sexualität und Wahrheit. Bd. 1. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Foucault, M. ([1984] 1989b): Der Gebrauch der Lüste. Sexualität und Wahrheit. Bd. 2. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Foucault, M. ([1984] 1989c): Die Sorge um sich. Sexualität und Wahrheit. Bd. 3. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Foucault, M. ([1984] 2005): Technologien des Selbst. In: Defert, D./Ewald, F./Lagrange, J. (Hrsg.): Michel Foucault. Schriften in vier Bänden. Nr. 363. Dits et Ecrits. Band IV. 1980–1988. Frankfurt/M.: Suhrkamp. S. 966–999.
- Foucault, M. ([1990] 1992): Was ist Kritik? Berlin: Merve.
- Foucault, M. (1976): Mikrophysik der Macht. Berlin: Merve.
- Foucault, M. (1978): Dispositive der Macht. Über Sexualität, Wissen und Wahrheit. Berlin: Merve.
- Foucault, M. (1991b): Politics and the Study of Discourse. In: Burchell, G./Gordon, C./Miller, P. (Hrsg.): The Foucault Effect. Studies in Governmentality. Chicago: The University of Chicago Press. S. 53–72.
- Foucault, M. (1991c): Questions of Method. In: Burchell, G./Gordon, C./Miller, P. (Hrsg.): The Foucault Effect. Studies in Governmentality. Chicago: The University of Chicago Press. S. 73–86.
- Foucault, M. (1996): Diskurs und Wahrheit. Berkeley-Vorlesungen 1983. Berlin: Merve.
- Foucault, M. (2004a): Geschichte der Gouvernementalität I. Sicherheit, Territorium, Bevölkerung. Vorlesung am Collège de France 1977/1978. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Foucault, M. (2004b): Geschichte der Gouvernementalität II. Geburt der Biopolitik. Vorlesung am Collège de France 1978/1979. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Foucault, M. (2019): Die Geständnisse des Fleisches. Sexualität und Wahrheit. Bd. 4. Berlin: Suhrkamp.
- Foulkes, S. H. (1974): Gruppenanalytische Psychotherapie. München: Kindler.
- Foulkes, S. H. (1978): Praxis der Gruppenanalytischen Psychotherapie. München: Ernst Reinhardt.

- Fraser, N. (1997): *Justice Interruptus: Critical Reflections on the „Postsocialist“ Condition*. New York: Routledge.
- Frauen-Forschungsprojekt Gesamthochschule Kassel (Hrsg.) (1991): *Frauen-Forschungsprojekt Gesamthochschule Kassel*. In: *Supervision*. H. 20. S. 58–67.
- Freitag-Becker, E./Baumann, B. (2013): *Die Macht macht was – Coaching für Frauen im politischen Feld. Ein Werkstattbericht über die gemeinsame Beratungsarbeit mit Politikerinnen*. In: *Supervision*. H. 1. S. 36–43.
- Freud, S. ([1913] 1972): *Totem und Tabu. Einige Übereinstimmungen im Seelenleben der Wilden und Neurotiker*. Frankfurt/M.: Fischer.
- Freud, S. (1905): *Drei Abhandlungen zur Sexualtheorie*. In: *Gesammelte Werke. Chronologisch geordnete Werke aus den Jahren 1904–1905*, Bd. 5. Frankfurt/M.: Fischer. S. 27–145.
- Freud, S. (1925): *Einige psychische Folgen des anatomischen Geschlechtsunterschieds*. In: *Gesammelte Werke. Chronologisch geordnete Werke aus den Jahren 1925–1931*, Bd. 14. Frankfurt/M.: Fischer. S. 17–30.
- Freud, S. (1931): *Über die weibliche Sexualität*. In: *Gesammelte Werke. Chronologisch geordnete Werke aus den Jahren 1925–1931*, Bd. 14. Frankfurt/M.: Fischer. S. 515–537.
- Freud, S. (1933): *Neue Folge der Vorlesungen zur Einführung in die Psychoanalyse. Die Weiblichkeit*. In: *Gesammelte Werke. Chronologisch geordnete Werke aus den Jahren 1925–1931*, Bd. 15. Frankfurt/M.: Fischer. S. 119–145.
- Friedan, B. ([1963] 1970): *Der Weiblichkeitswahn oder die Selbstbefreiung der Frau*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Friesel-Wark, H. (2015): *Geschlechtersensible Suchtberatung*. In: Gröning, K./Kunstmann, A./Neumann, C. (Hrsg.): *Geschlechtersensible Beratung. Traditionslinien und praktische Ansätze*. Gießen: Psychosozial. S. 387–404.
- Frommann, A. (2008): *Menschlichkeit als Methode. Sozialpädagogische und biografische Texte*. Mössingen: Talheimer.
- Fromm-Reichmann, F. (1948): *Notes on the development of treatment of schizophrenics by psychoanalytic psychotherapy*. In: *Psychiatry* 11. S. 263–273.
- Gadamer, H. G. ([1960] 1965): *Wahrheit und Methode. Grundzüge einer philosophischen Hermeneutik*. 2. Aufl., durch einen Nachtr. erw. Tübingen: Mohr.
- Gaertner, A. (1999): *Gruppensupervision: Theoriegeschichtliche und fallanalytische Untersuchung*. Tübingen: Edition Discord.
- Gaertner, A. (2004): *Supervision in der Krise – Expansionismus, Unschärfeprofil und die Ausblendung der Selbstreflexion*. In: Buer, F./Siller, G. (Hrsg.): *Die flexible Supervision. Herausforderungen – Konzepte – Perspektiven. Eine kritische Bestandsaufnahme*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 79–100.
- Gaertner, A. (2011): *Über das allmähliche Verschwinden einer jungen Profession – Zeitgeschichtliche Aspekte zur Entwicklung der Supervision*. In: *Forum Supervision*. H. 37. S. 71–92.
- Galander, U. (2003): *ExpertInnendialog Gender Mainstreaming*. In: *DGSv-aktuell. Informationsdienst der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V.* H. 2. S. 17.
- Galander, U. (2004): *Engagierter Auftakt. Start der Kommission Gender Mainstreaming*. In: *DGSv-aktuell. Informationsdienst der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V.* H. 1. S. 15.
- Galander, U. (2011): *Eigenständigkeit der Supervision im Osten*. In: *Forum Supervision. Gelebte Geschichte der Supervision*. Jg., H. 37. S. 29–32.
- Gambaroff, M. (1984): *Utopie der Treue*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Gambaroff, M. (1987): *Sag mir, wie sehr du mich liebst. Frauen über Männer*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Gamson, W. A. (1988a): *Political Discourse and Collective Action*. In: *International Social Movement Research*. Bd. I. London. S. 219–244.
- Gamson, W. A. (1988b): *The 1987 Distinguished Lecture: A Constructionist Approach to Mass Media and Public Opinion*. In: *Symbolic Interaction* 2. S. 161–174.
- Gamson, W. A./Modigliani, A. (1987): *The changing culture of affirmative action*. In: Braungart, R. G./Braungart, M. M. (Hrsg.): *Research in Political Sociology*, Bd. 3. Greenwich, CN: JAI Press. S. 137–177.

- Gamson, W. A./Modigliani, A. (1989): Media discourse and public opinion on nuclear power: A constructionist approach. In: *American Journal of Sociology* 95. S. 1–37.
- GenderKompetenz Zentrum der Humboldt Universität Berlin (Hrsg.) (2020): Genderkompetenz. URL: <http://www.genderkompetenz.info/genderkompetenz-2003-2010/gender/genderkompetenz.html> [Download: 25.07.2020].
- Gephart, H. (2011): Familiengründung: die entscheidende Nahtstelle für Geschlechtergerechtigkeit bei Paaren. In: *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*. H. 2. Jg. 42. S. 163–172.
- Gerhard, U. (2018): Für eine andere Gerechtigkeit. Dimensionen feministischer Rechtskritik. Frankfurt/M.: Campus.
- Giddens, A. (1992): Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung. Frankfurt/M.: Campus.
- Gildemeister, R. (1992): Die soziale Konstruktion von Geschlechtlichkeit. In: Ostner, I./Lichtblau, K. (Hrsg.): *Feministische Vernunftkritik: Ansätze und Traditionen*. Frankfurt/M.: Campus.
- Gildemeister, R. (1998): Halbierte Arbeitswelten? Gefühlsarbeit und Geschlechterkonstrukte am Beispiel professionalisierter Berufe. In: *Supervision*. H. 33. S. 48–59.
- Gildemeister, R./Wetterer, A. (1992): Wie Geschlechter gemacht werden. Die soziale Konstruktion der Zweigeschlechtlichkeit und ihre Reifizierung in der Frauenforschung. In: Knapp, G.-A./Wetterer, A. (Hrsg.): *TraditionenBrüche*. Freiburg im Breisgau: Kore. S. 201–254.
- Gilligan, C. (1988): Die andere Stimme. 5. Aufl. München: Piper.
- Gissrau, B. (1988): Analytisch-therapeutische Arbeit mit einer Frauengruppe. In: *Gruppendynamik und Organisationsberatung. Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie*. H. 24. Jg. 19. S. 281–291.
- Gissrau, B. (1989): Weibliche Spiegelungen. Zur besonderen Dynamik von therapeutischen Frauengruppen. In: *Gruppendynamik und Organisationsberatung. Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie*. H. 4. 20. Jg. S. 389–405.
- Gissrau, B. (1992): Ein autonomes Frauenprojekt. In: *Gruppendynamik und Organisationsberatung. Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie*. H. 2. Jg. 23. S. 149–160.
- Glammeier, S. (2015): Beratung im Kontext von Gewalt gegen Frauen in Paarbeziehungen. In: Gröning, K., Kunstmann, A., Neumann, C. (Hrsg.): *Geschlechtersensible Beratung. Traditionslinien und praktische Ansätze*. Gießen: Psychosozial. S. 279–293.
- Gläser, J./Laudel, G. (2009): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 3. überarb. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Glasl, F. (1983): Problemsituation und Reformansätze. In: Glasl, F. (Hrsg.): *Verwaltungsreform und Organisationsentwicklung*. Bern, Stuttgart: Paul. S. 69–88.
- Goffman, E. (1991): Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag. München: Piper.
- Goffman, E. (1994): Das Arrangement der Geschlechter. In: Knoblauch, H. A. (Hrsg.): *Interaktion und Geschlecht*. Frankfurt/M., New York: Campus. S. 105–158.
- Görtler, E. (2011): Supervision und Coaching in Berlin. Ergebnisse einer Befragung von Organisationen und Unternehmen. In: Fellermann, J. (Hrsg.): *Supervision und Coaching auf dem Beratungsmarkt. Eine explorative Studie als Beitrag zur Marktforschung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. S. 23–49.
- Gottschall, K. (1995): Geschlechterverhältnis und Arbeitsmarktsegregation. In: Becker-Schmidt, R./Knapp, G.-A. (Hrsg.): *Das Geschlechterverhältnis als Gegenstand der Sozialwissenschaften*. Frankfurt, New York: Campus. S. 125–162.
- Gottschall, K. (1998): Doing Gender while Doing Work? Erkenntnispotentiale konstruktivistischer Perspektiven für eine Analyse des Zusammenhangs von Arbeitsmarkt, Beruf und Geschlecht. In: B. Geissler, F. Maier & B. Pfau-Effinger (Hrsg.): *FrauenArbeitsMarkt. Der Beitrag der Frauenforschung zur sozioökonomischen Theorieentwicklung*. Berlin: Edition Sigma. S. 63–94.



- Grawe, B./Aguado, M. (2021): Professionalisierter supervisorischer Habitus. Professionstheoretische und curriculare Überlegungen. In: DGsv (Hrsg.): In puncto Standards. No. 1. URL: [https://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2021/03/In-puncto-Standards\\_1\\_Habitus.pdf](https://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2021/03/In-puncto-Standards_1_Habitus.pdf) [Download: 25.12.2021].
- Griewatz, H. P. (2018): „Supervision ist Coaching für helfende Berufe“ oder: Über die Invasion gouvernementaler Beratungspraxis – Eine Polemik. In: Forum Supervision. H. 51. S. 75–81.
- Griewatz, H. P./Jahn, R./Krüger, P. et al. (2020): Gegen begriffliche Unschärfe. Warum wir die Unterscheidung in Supervision und Coaching für die Professionalisierung von Supervision für unerlässlich halten. In: Supervision. H. 3. S. 4–9.
- Gröning, K. (1993): Beratung in kommunalen Gleichstellungsstellen: zwischen Fürsorglichkeit und Feminismus. Köln: Spw.
- Gröning, K. (2010a): Moderne Berufsbiografien und personenbezogene Beratung. Studienbrief, Universität Bielefeld.
- Gröning, K. (2010b): Gruppenwissen & Gruppentheorien. Studienbrief, Universität Bielefeld.
- Gröning, K. (2011): Pädagogische Beratung. Konzepte und Positionen. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gröning, K. (2012): Professionssoziologische Reflexionen zum verbandspolitischen Kurs der Deutschen Gesellschaft für Supervision. In: Forum Supervision. H. 39. S. 72–81.
- Gröning, K. (2013a): Macht, Geschlecht und Organisation – Zur Bedeutung von Macht- und Gender-Analysen in Organisationen, Teams und Gruppen für die Supervision. In: Forum Supervision. H. 41. S. 82–101.
- Gröning, K. (2013b): Supervision. Traditionslinien und Praxis einer reflexiven Institution. Gießen: Psychosozial.
- Gröning, K. (2014a): Verstehen in der Supervision – ein altes Thema und neue Entwicklungen. Hier am Beispiel der Geschlechterreflexivität. In: Forum Supervision. H. 43. S. 66–71.
- Gröning, K. (2014b): Biografisierung der Supervision und der Wandel der Nachfrage oder wohin geht die DGsv. In: Gröning, K./Lehmenkühler-Leuschner, A. (Hrsg.): Forum Supervision. H. 44. S. 84–91.
- Gröning, K. (2014c): Entweihung und Scham. Grenzsituationen in der Pflege alter Menschen. 6., überarb. Aufl. Frankfurt/M.: Mabuse.
- Gröning, K. (2015a): Frauenbewegung, Geschlechterforschung und geschlechterreflexive Beratung. Wissenschaftliche Grundsätze und theoretischer Rahmen. In: Gröning, K./Kunstmann, A./Neumann, C. (Hrsg.): Geschlechtersensible Beratung. Traditionslinien und praktische Ansätze. Gießen: Psychosozial. S. 15–8.
- Gröning, K. (2015b): Feministische Beratung. Entwicklungslinien und Widersprüche. In: Gröning, K./Kunstmann, A./Neumann, C. (Hrsg.): Geschlechtersensible Beratung. Traditionslinien und praktische Ansätze. Gießen: Psychosozial. S. 39–71.
- Gröning, K. (2015c): Beratung und Gleichstellungsbewegung. In: Gröning, K./Kunstmann, A./Neumann, C. (Hrsg.): Geschlechtersensible Beratung. Traditionslinien und praktische Ansätze. Gießen: Psychosozial. S. 73–90.
- Gröning, K. (2015d): Probleme des Beziehungsraumes im Kontext geschlechtersensibler Beratung. Zur Bedeutung der Habitus Theorie für die Beratung. In: Gröning, K./Kunstmann, A./Neumann, C. (Hrsg.): Geschlechtersensible Beratung. Traditionslinien und praktische Ansätze. Gießen: Psychosozial. S. 91–107.
- Gröning, K. (2015e): Entwicklungslinien männersensibler Beratung. In: Gröning, K./Kunstmann, A./Neumann, C. (Hrsg.): Geschlechtersensible Beratung. Traditionslinien und praktische Ansätze. Gießen: Psychosozial. S. 109–127.
- Gröning, K. (2015f.): Geschlechtersensible Scheidungsberatung. In: Gröning, K./Kunstmann, A./Neumann, C. (Hrsg.): Geschlechtersensible Beratung. Traditionslinien und praktische Ansätze. Gießen: Psychosozial. S. 144–158.
- Gröning, K. (2015g): Sozialpädagogische Beratung in der Familie – geschlechterreflexiv. In: Gröning, K./Kunstmann, A./Neumann, C. (Hrsg.): Geschlechtersensible Beratung. Traditionslinien und praktische Ansätze. Gießen: Psychosozial. S. 159–171.
- Gröning, K. (2015h): Entwicklungslinien pädagogischer Beratung: Zur Geschichte der Erziehungs-, Berufs- und Sexualberatung in Deutschland. Gießen: Psychosozial.



- Gröning, K. (2016a): Sozialwissenschaftlich fundierte Beratung in Pädagogik, Supervision und Soziale Arbeit. Gießen: Psychosozial.
- Gröning, K. (2016b): Geschlechteraspekte in der Pflege. In: Kolip, P./Hurrelmann, K. (Hrsg.): Handbuch Geschlecht und Gesundheit. Männer und Frauen im Vergleich. 2., vollständig überarb. u. erw. Aufl. Bern: Hogrefe. S. 360–372.
- Gröning, K. (2017): Supervision – von der personenzentrierten Beziehungskunst zum sozialwissenschaftlich fundierten Format. In: Hamburger, A./Mertens, W. (Hrsg.): Supervision – Konzepte und Anwendung. Bd. 1: Supervision in der Praxis – ein Überblick. Stuttgart: W. Kohlhammer. S. 58–70.
- Gröning, K./Feldmann, M./Rink, K. et al. (2017): Familiäre Pflege, die Entwicklungsaufgaben in der späten Familie und ihre Vergeschlechtlichung. Sonderbericht. Modellprojekt familiäre Pflege unter den Bedingungen des G-DRG. Universität Bielefeld.
- Gröning, K./Kunstmann, A./Neumann, C. (Hrsg.) (2015): Geschlechtersensible Beratung. Traditionslinien und praktische Ansätze. Gießen: Psychosozial.
- Gross, R. (2012): Angst, Depression und die Verleugnung von Abhängigkeit. Ein Essay. In: Österreichische Zeitschrift für Soziologie 37. S. 439–453.
- Günter, H. (2005): Gender Mainstreaming und Gender-Pädagogik. Die Implementierung von Gender Mainstreaming in einem (sozial-)pädagogischen Arbeitsfeld. In: Supervision. H. 2. S. 52–58.
- Gusfield, J. R. (1981): The Culture of Public Problems: Drinking-Drivering and the Symbolic Order. Chicago: The University of Chicago Press.
- Gusfield, J. R. (1989): Introduction. In: Gusfield, J. (Hrsg.): Kenneth Burke. On Symbols and Society. Chicago: The University of Chicago Press. S. 1–49.
- Gusfield, J. R. (1996): Contested Meanings. The Construction of Alcoholic Problems. Madison: University of Wisconsin Press.
- Haag, R./Möller, H. (2016): Internationale und externale Entgleisungen: ein Derailmentmodell. In: OSC. H. 2. S. 119–132.
- Habermas, J. ([1963] 1971): Theorie und Praxis. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Habermas, J. (1981): Theorie des kommunikativen Handelns. Bd. 1: Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung, Bd. 2: Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft, Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Hafen, M./Gretler Heusser, S. (2008): Diversity Management – Mittel zur anti-Diskriminierung, neoliberales Phänomen oder alter Wein in neuen Schläuchen? In: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO). H. 2. Vol. 39. S. 225–237.
- Hagemann-White, C. (1984): Sozialisation – weiblich – männlich. Opladen: Leske & Budrich.
- Hagemann-White, C. (1986): Frauenbewegung und Psychoanalyse. 2. Aufl. Basel, Frankfurt/M.: Stroemfeld/Roter Stern.
- Hagemann-White, C. (2011): Zweigeschlechtlichkeit. In: Ehlert, G./Funk, H./Stecklina, G. (Hrsg.): Wörterbuch Soziale Arbeit und Geschlecht. Weinheim: Juventa. S. 444–446.
- Hall (1999): „Die zwei Paradigmen der Cultural Studies“. In: Hörning, K. H./Winter, R. (Hrsg.): Widerspenstige Kulturen. Frankfurt/M.: Suhrkamp. S. 13–42.
- Handrich, C. (2011): Professionalität und Qualität der Arbeit. In: Haubl, R./Voß, G. G. (Hrsg.): Riskante Arbeitswelt im Spiegel der Supervision. Eine Studie zu den psychosozialen Auswirkungen spätmoderner Erwerbsarbeit. Kölner Reihe – Materialien zu Supervision und Beratung. Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (Hrsg.). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. S. 11–17.
- Haubl, R. (2003): Nightingales Schwestern. Geschlechtsspezifische Arbeitsteilung im Krankenhaus. In: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO). H. 1. Vol. 34. S. 85–112.
- Haubl, R. (2008): Coaching und Supervision: Wie paradigmatisch sind die Differenzen? DGsv-aktuell – Informationsdienst der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. H. 4. S. 13–16.

- Haubl, R./Hausinger, B./Voß, G. G. (Hrsg.) (2013): Riskante Arbeitswelten. Zu den Auswirkungen moderner Beschäftigungsverhältnisse auf die psychische Gesundheit und die Arbeitsqualität. Frankfurt/M., New York: Campus.
- Haubl, R./Voß, G. G. (Hrsg.) (2011): Riskante Arbeitswelt im Spiegel der Supervision. Eine Studie zu den psychosozialen Auswirkungen spätmoderner Erwerbsarbeit. Kölner Reihe-Materialien zu Supervision und Beratung. Band 1, hrsg. von der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Haug, F. (Hrsg.) (1980): Frauenformen. Alltagsgeschichten und Entwurf einer Theorie weiblicher Sozialisation. 1. Aufl. Berlin: Argument.
- Haug, F. (1990): Erinnerungsarbeit. Hamburg: Argument.
- Haug, F. (Hrsg.) (1991): Erziehung zur Weiblichkeit. Frauenformen. Alltagsgeschichten und Entwurf einer Theorie weiblicher Sozialisation. 4. überarb. Aufl. Hamburg: Argument.
- Haug, F. (1999): Vorlesungen zur Einführung in die Erinnerungsarbeit. Hamburg: Argument.
- Haug, F./Hauser, K. (Hrsg.) (1983): Frauenformen 2. Sexualisierung der Körper. Berlin: Argument.
- Haug, F./Hauser, K. (Hrsg.) (1985): Subjekt Frau. Kritische Psychologie der Frau-en. Berlin: Argument.
- Hausinger, B. (2008): Der Nutzen von Supervision. Verzeichnis von Evaluationen und wissenschaftlichen Arbeiten. In: DGSv (Hrsg.): Publikationen. URL: [https://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2019/02/Der\\_Nutzen\\_von\\_Supervision.pdf](https://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2019/02/Der_Nutzen_von_Supervision.pdf) [Download: 23.12.2021].
- Hausinger, B. (2009): Ökonomie und Arbeit. Der Kontext von Supervision. Saarbrücken: Südwestdeutscher Verlag für Hochschulschriften.
- Hausinger, B. (2013): Riskante Arbeitswelten – Die Expertise der Supervision. In: Haubl, R./Hausinger, B./Voß, G. G. (Hrsg.): Riskante Arbeitswelten. Zu den Auswirkungen moderner Beschäftigungsverhältnisse auf die psychische Gesundheit und die Arbeitsqualität. Frankfurt/M., New York: Campus. S. 76–106.
- Hege, M. (1985a): Die steinerne Fee. Idealisierung und Dämonisierung weiblicher Kraft. Weinheim und Basel: Beltz.
- Hege, M. (1985b): Die Fee auf dem Strich. In: Supervision. H. 8. S. 71–78.
- Hege, M. (1987): „Töchter und Väter“ oder „Das Patriarchat in uns“. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung. Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie. H. 3. Jg. 18. S. 229–237.
- Hege, M. (1989): Stationen – zur Biographie einer Supervisorin. In: Supervision. H. 16. S. 38–43.
- Hege, M. (1991): Frauen in der Supervision. Editorial. In: Supervision. H. 20. S. 1–7.
- Hegel, G. W. F. ([1807] 2000): Phänomenologie des Geistes, Köln: Könnemann.
- Heimann, R. (2016): Habitusanalyse als Diagnoseinstrument in Supervision und Beratung. In: OSC. H. 4. S. 357–369.
- Heimann, R. (2020): Habitusensibilität in Supervision. In: Forum Supervision. H. 55. S. 21–41.
- Heintel, P./Krainz, E. E. (1997a): Gruppe und Geschlechterproblematik – Editorial. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung. Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie. H. 1. Jg. 28. S. 3–5.
- Heintel, P./Krainz, E. E. (1997b): Die Differenz der Geschlechter – Editorial. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung. Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie. H. 2. Jg. 28. S. 73–81.
- Heintel, P./Ukowitz, M. (2017): Supervision als gesellschaftliches Phänomen. In: Hamburger, A./Mertens, W. (Hrsg.): Supervision – Konzepte und Anwendungen. Bd. 1: Supervision in der Praxis – ein Überblick. Stuttgart: Kohlhammer. S. 71–83.
- Heitmann, T./Humme, A. (2019): Bielefelder Studie zu Diversität in der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V. In: Forum Supervision. H. 53. S. 30–37.
- Hellmann, K.-U. (2019): Der Konsum der Gesellschaft. Studien zur Soziologie des Konsums. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer.
- Hellmann, K.-U./Schrage, D. (2014): Die Konsumgesellschaft von Jean Baudrillard. Zur Einführung. In: Hellmann, K.-U./Schrage, D.: Jean Baudrillard. Die Konsumgesellschaft. Ihre Mythen, ihre Strukturen. Wiesbaden: Springer. S. 9–35.
- Hepp, A. (1999): Cultural Studies und Medienanalyse. Opladen: Leske & Budrich.

- Hering, S./Münchmeier, R. (2014): *Geschichte der Sozialen Arbeit. Eine Einführung*. 5. überarb. Aufl. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Hering, S./Waldijk, B. (2002): *Die Geschichte der Sozialen Arbeit in Europa (1900–1960). Wichtige Pionierinnen und ihr Einfluss auf die Entwicklung internationaler Organisationen*. Wiesbaden: Springer.
- Hertel, R. (2015): *Die langfristige Täterprogramm im Bereich „Häusliche Gewalt“*. In: Gröning, K./Kunstmann, A./Neumann, C. (Hrsg.): *Geschlechtersensible Beratung. Traditionslinien und praktische Ansätze*. Gießen: Psychosozial. S. 318–332.
- Hitler, A. (1934): *Der Führer an die deutschen Frauen*. In: *Reden an die deutsche Frau*. Berlin-Tempelhof. URL: [www.diskursatlas.de/index.php?title=Der\\_Führer\\_an\\_die\\_deutschen\\_Frauen](http://www.diskursatlas.de/index.php?title=Der_Führer_an_die_deutschen_Frauen) [Download: 10.10.2021].
- Hitzler, R./Honer, A. (Hrsg.) (1997): *Sozialwissenschaftliche Hermeneutik*. Opladen: Leske & Budrich.
- Hitzler, R./Reichertz, J./Schröer, N. (1999): *Das Arbeitsfeld einer hermeneutischen Wissenssoziologie*. In: Hitzler, R./Reichertz, J./Schröer, N. (Hrsg.): *Das Arbeitsfeld einer hermeneutischen Wissenssoziologie*. Konstanz: UVK Universitäts-Verlag, Konstanz. S. 9–13.
- Hochschild, A. R. ([1983] 2006): *Das gekaufte Herz. Die Kommerzialisierung der Gefühle*. Erw. Neuaufl. Frankfurt/M.: Campus.
- Hochschild, A. R./Ehrenreich, B. (2003): *Global Woman. Nannies, Maids, and Sex Workers in the New Economy*. London: Granta Books.
- Hof, R. (2005): *Einleitung: Geschlechterverhältnis und Geschlechterforschung – Kontroversen und Perspektiven*. In: Bußmann, H./Hof, R. (Hrsg.): *Genus. Geschlechterforschung/Gender Studies in den Kultur- und Sozialwissenschaften*. Stuttgart: Alfred Kröner. S. 3–41.
- Honer, E. (1999): *Wer „ausbrennt“, muss einmal gebrannt haben. Das Burnout-Syndrom in der Supervision mit katholischen Pfarrern*. In: OSC. H. 2. S. 131–147.
- Horkheimer, M. ([1936] 1987): *Theoretische Entwürfe über Autorität und Familie: Allgemeiner Teil*. In: Horkheimer, M./Fromm, E./Marcuse, H. (Hrsg.): *Studien über Autorität und Familie: Forschungsberichte aus dem Institut für Sozialforschung*. 2. Aufl., Reprint der Ausg. Paris 1936. Lüneburg: zu Klampen. S. 3–76.
- Horney, K. ([1923] 1989): *Die Psychologie der Frau*. Frankfurt/M.: S. Fischer.
- Horney, K. (1926): *Flucht aus der Weiblichkeit. Der Männlichkeitskomplex der Frau im Spiegel männlicher und weiblicher Betrachtung*. *Internationale Zeitschrift Psychoanalyse*, H. 18. S. 360–374.
- Horney, K. (1932): *Die Angst vor der Frau. Über den spezifischen Unterschied in der männlichen und weiblichen Angst vor dem anderen Geschlecht*. *Internationale Zeitschrift Psychoanalyse*. H. 18, S. 5–18.
- Hupka, K. (2015): *Geschlechtersensible Paarberatung*. In: Gröning, K./Kunstmann, A. C./Neumann, C. (Hrsg.): *Geschlechtersensible Beratung. Traditionslinien und praktische Ansätze*. Gießen: Psychosozial. S. 130–144.
- Hürter, E. (1981): *Mühen mit dem Beruf. Selbstaussagen aus drei Frauengruppen*. In: *Gruppendynamik und Organisationsberatung. Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie*. H. 3. 12. Jg. S. 221–235.
- Hürter, E. (1991): *Männliches und Weibliches in der Supervision*. In: *Supervision*. H. 20. S. 48–57.
- Huschke, J. (2005): *Gender Mainstreaming. Neue Strategie – neue Impulse?! In: Supervision*. H. 2. S. 25–29.
- Informationen aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln (iwd) (Hrsg.) (2011): *Doppeltes Demografiefeldproblem*. In: *iwd*, Ausg. 21. S. 7.
- Irigaray, L. ([1974] 1980): *Speculum – Der Spiegel des anderen Geschlechts*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Irigaray, L. (1977): *Das Geschlecht, das nicht eins ist*. Berlin: Merve.
- Iwers-Stelljes, T. A. (2012a): *Führung II: Kontext- und Genderspezifische Bedingungsanalysen und die Entwicklung von Fördermodellen – Editorial*. In: *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*. H. 1. Jg. 43. S. 1–4.
- Iwers-Stelljes, T. A./Plaum, M./Oerding, J. et al. (2012b): *Coaching in Introvision für weibliche Nachwuchsführungskräfte: Erste Ergebnisse*. In: OSC. H. 2. S. 192–203.

- Janneck, M./Vincent-Höper, S./Othersen, I. (2012): Entwicklung und Validierung eines Fragebogens zum Technikbezogenen Selbstkonzept (TSK): Eine gendersensitive Studie. In: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO). H. 3. Jg. 43. S. 289–310.
- Jonas, M. (1994): Soziale Freiräume in der Supervisionsweiterbildung. In: Forum Supervision. H. 4. S. 54–68.
- Jones, E. (1927): Die erste Entwicklung der weiblichen Sexualität. Internationale Zeitschrift Psychoanalyse. H. 14, S. 11–25.
- Jones, E. (1933): Die phallische Phase. Int. Z. Psychoanal., 19, S. 322–357.
- Jüngling, C./Rastetter, D. (2011): Ist die Ehrliche stets die Dumme? Mikropolitische Moral bei weiblichen Nachwuchsführungskräften. In: Freie Assoziation. 14. Jg. Nr. 3 u. 4. S. 169–189.
- Jüster, M./Hildenbrand, C.-D./Petzold, H. G. (2005): Coaching in der Sicht von Führungskräften – Eine empirische Untersuchung. In: Rauen, C. (Hrsg.): Handbuch Coaching. Göttingen et al.: Hogrefe. S. 78–98.
- Kadushin, A. (1990): Supervision in der Sozialarbeit. In: Supervision. H. 18. S. 4–24.
- Kant, I. ([1784] 2004): Was ist Aufklärung? In: UTOPIE kreativ. H. 159. S. 5–10. URL: [https://www.rosalux.de/fileadmin/rls\\_uploads/pdfs/159\\_kant.pdf](https://www.rosalux.de/fileadmin/rls_uploads/pdfs/159_kant.pdf) [Download: 27.10.2021].
- Kant, I. ([1788] 1993): Kritik der praktischen Vernunft. In: Vorländer, K. (Hrsg.): Philosophische Bibliothek, Band 38. Hamburg: Felix Meiner.
- Karlinger, S. (2010): Gender Matters? Genderkompetenz in der Supervision – Zur Bedeutung der Genderkompetenz von Supervisorinnen und Supervisoren im psychosozialen Feld. Saarbrücken: VDM.
- Keiblinger, M. (2012): Risiken, Schäden, Nebenwirkungen von Supervision aus Sicht von ExpertInnen. Masterthesis. Donau Universität Krems. URL: <http://webthesis.donau-uni.ac.at/thesen/91322.pdf>. [Download: 02.01.2020].
- Keil, M. (2006): Diversity Management: aus der Beratungspraxis geplaudert. In: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO). H. 37. Jg. 37. S. 19–24.
- Keiper, U./Kleine, M. (2015): Aspekte einer geschlechtersensiblen Supervision. In: Gröning, K./Kunstmann, A. C./Neumann, C. (Hrsg.): Geschlechtersensible Beratung. Traditionslinien und praktische Ansätze. Gießen: Psychosozial. S. 223–238.
- Kelle, M. (2001): Die Supervision von Kindertagesstättenleiterinnen in den neuen Bundesländern. In: OSC. H. 1. S. 57–67.
- Keller, R. (1998): Müll – Die gesellschaftliche Konstruktion des Wertvollen. Opladen: Leske & Budrich.
- Keller, R. (2001): Wissenssoziologische Diskursanalyse. In: Keller, R./Hirsland, A./Schneider et al. (Hrsg.): Die diskursive Konstruktion von Wirklichkeit. Zum Verhältnis von Wissenssoziologie und Diskursforschung. Konstanz: UVK Verlag. S. 113–145.
- Keller, R. (2003): Der Müll der Gesellschaft. Eine wissenssoziologische Diskursanalyse. In: Keller, R./Hirsland, A./Schneider, W. et al. (Hrsg.): Die diskursive Konstruktion von Wirklichkeit. Zum Verhältnis von Wissenssoziologie und Diskursforschung. Konstanz: UVK Verlag. S. 197–232.
- Keller, R. (2005): Wissenssoziologische Diskursanalyse als interpretative Analytik. In: Keller, R./Hirsland, A./Schneider, W. et al. (Hrsg.): Die diskursive Konstruktion von Wirklichkeit. Zum Verhältnis von Wissenssoziologie und Diskursforschung. Konstanz: UVK Verlag. S. 49–76.
- Keller, R. (2011a): Wissenssoziologische Diskursanalyse. Grundlegung eines Forschungsprogramms. 3. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Keller, R. (2011b): Diskursforschung. Eine Einführung für SozialwissenschaftlerInnen. 4. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Keller, R. (2011c): Wissenssoziologische Diskursanalyse. In: Keller, R./Hirsland, A./Schneider, W. et al. (Hrsg.): Handbuch Sozialwissenschaftliche Diskursanalyse. Band 1: Theorien und Methoden. 3., erw. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 125–158.

- Keller, R. (2013): Zur Praxis der Wissenssoziologischen Diskursanalyse. In: Keller, R./Truschat, I. (Hrsg.): *Methodologie und Praxis der Wissenssoziologischen Diskursanalyse. Band 1: Interdisziplinäre Perspektiven*. Wiesbaden: Springer. S. 9–23.
- Keller, R./Hirsland, A./Schneider, W. et al. (Hrsg.) (2010): *Handbuch Sozialwissenschaftliche Diskursanalyse. Band 2: Forschungspraxis*. 4. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Keller, R./Truschat, I. (Hrsg.) (2013): *Methodologie und Praxis der Wissenssoziologischen Diskursanalyse. Band 1: Interdisziplinäre Perspektiven*. Wiesbaden: Springer.
- Kero, J. (2010): Thematisierung von unerwünschten Effekten in der Supervision untersucht anhand der Quellenanalyse der Zeitschriften OSC und Supervision. URL: [www.fpi-publication.de/images/stories/downloads/supervision/kero\\_judith\\_monika-thematisierung\\_supervision-07\\_2010.pdf](http://www.fpi-publication.de/images/stories/downloads/supervision/kero_judith_monika-thematisierung_supervision-07_2010.pdf). [Download: 02.01.2020].
- Kerschgens, A. (2013): Selbstfürsorge im Kontext von Geschlechterverhältnissen. In: Haubl, R./Hausinger, B./Voß, G. G. (Hrsg.): *Riskante Arbeitswelten. Zu den Auswirkungen moderner Beschäftigungsverhältnisse auf die psychische Gesundheit und die Arbeitsqualität*. Frankfurt/M., New York: Campus. S. 159–199.
- Kersting, H. J. (2000): Ethik als Thema in der Supervision und in der Ausbildung von Supervisorinnen – aus der Sicht eines Ausbilders. In: *Supervision*. Jg. 33. H. 4. S. 57–61.
- Kieper-Wellmer, M. (1991): Wo Frauen unter sich sind. Überlegungen zur Struktur, Beziehung und Macht in frauendominierten sozialpädagogischen Einrichtungen. In: *Supervision*. H. 20. S. 22–47.
- King, V. (2013): Zeitgewinn und Selbstverlust in verdichteten Arbeits- und Lebenswelten. Oder: Wie übersetzen sich Veränderungen gesellschaftlicher Praxis in psychosoziale Belastungen? In: Haubl, R./Hausinger, B./Voß, G. G. (Hrsg.): *Riskante Arbeitswelten. Zu den Auswirkungen moderner Beschäftigungsverhältnisse auf die psychische Gesundheit und die Arbeitsqualität*. Frankfurt/M., New York: Campus. S. 140–158.
- Kirchbaum, E./Erhardt, M. (1998): Sechs Jahre geleitete Selbsterfahrung für Männer. In: *Gruppendynamik und Organisationsberatung. Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie*. H. 2. Jg. 29. S. 147–152.
- Klatetzki, T. (1993): Wissen, was man tut. Professionalität als organisationskulturelles System. Eine ethnographische Interpretation. Bielefeld: KT-Verlag.
- Klatetzki, T./Tacke, V. (Hrsg.) (2005): *Organisation und Profession*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Klein, M. (1928): Frühstadien des Ödipuskomplexes. *Internationale Zeitschrift Psychoanalyse*. H. 14, S. 65–77.
- Kleine, M. (2014): Selbstoptimierung und die Radikalisierung instrumenteller Vernunft in der Theorie von Anna Stach und ihre Bedeutung für die Supervision. In: *Forum Supervision*. H. 43. S. 30–40.
- Klinger, C. (2013): Krise war immer... Lebenssorge und geschlechtliche Arbeitsteilungen in sozialphilosophischer und kapitalismuskritischer Perspektive. In: Appelt, E./Aulenbacher, B./Wetterer, A. (Hrsg.): *Gesellschaft – Feministische Krisendiagnosen*. Münster: Westfälisches Dampfboot. S. 82–104.
- Klinkhammer, M. (2004): *Supervision und Coaching für Wissenschaftlerinnen*. Theoretische, empirische und handlungsspezifische Aspekte. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Klinkhammer, M. (2005): Supervision für Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer: Beratungsbedarf kontra Beratungsbedürfnis? In: *Supervision* H. 1. S. 60–64.
- Klinkhammer, M. (2006): Brauchen Wissenschaftler/innen (k)eine Beratung? Supervision und Coaching für Wissenschaftler/innen. In: *Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung (PE-OE)*. H. 2. Bielefeld: Universitätsverlag Weblar. S. 34–39.
- Klinkhammer, M. (2009): Supervision und Coaching für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. In: Haubl, R./Hausinger, B. (Hrsg.): *Supervisionsforschung: Einblicke und Ausblicke*. Göttingen: Vandenhoeck & Rupprecht. S. 92–109.
- Klinkhammer, M. (2013): Charakteristika und Belastungen des Arbeitsplatzes Hochschule. In: *OSC* H. 3. S. 307–318.



- Knapp, G.-A. (1990): Zur widersprüchlichen Vergesellschaftung von Frauen. In: Hoff, E.-H. (Hrsg.): Die doppelte Sozialisation Erwachsener. Zum Verhältnis von beruflichem und privatem Lebensstrang. Weinheim, München: Juventa. S. 17–52.
- Kohlberg, L. ([1976] 1995): Die Psychologie der Moralentwicklung. 1. Aufl. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Kohlberg, L. (1980): Exploring the moral atmosphere of the school. In: Kohlberg, L.: The Meaning and Measurement of Moral Development. Worcester: Clark Unity Press.
- Kommission Gender Mainstreaming in der Supervision (2004a): Protokoll der konstituierenden Sitzung der Kommission „Gender Mainstreaming in der DGSv“ am 06.-07.02.2004 in Köln. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Kommission Gender Mainstreaming in der Supervision (2004b): Protokoll der zweiten Sitzung der Kommission „Gender Mainstreaming in der DGSv“ am 25.05.2004 in Hannover. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Kommission Gender Mainstreaming in der Supervision (2004c): Protokoll der dritten Sitzung der Kommission „Gender Mainstreaming in der DGSv“ am 13.07.2019 in Berlin. Unveröffentlichtes Manuskript.
- König, O. (1994): „Verkehrte Welt“ – Männer und Frauen im gruppenspezifischen Training. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung. Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie. H. 1. Jg. 25. S. 19–24.
- König, O. (Hrsg.) (1999): Gruppendynamik. München u. Wien: Profil.
- König, O./Volmerg, U. (1994): Frauen – Männer – Macht – Editorial. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung. Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie. H. 1. 25. Jg. S. 3–5.
- Königswieser, R. (1981): Mutter – Hexe – Trainerin. Was spielt sich ab, wenn eine Frau ein Training leitet? In: Gruppendynamik und Organisationsberatung. Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie. H. 3. 12. Jg. S. 193–207.
- Korpershoek, H./Guntern, S./van der Werf, G. (2014): The impact of significant others in gender-atypical, gender-typical and gender-neutral study choice. In: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO). H. 4. S. 441–464.
- Krainz, E. E. (1991): Kooperation und Geschlecht. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung. Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie. H. 4. Jg. 22. S. 415–441.
- Krainz, E. E. (1992): Kooperation und Geschlecht – Eine Metakritik. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung. Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie. H. 4. 23. S. 461–464.
- Krais, B./Gebauer, G. (2017): Habitus. 6., unveränd. Aufl. 2014. Bielefeld: Transcript.
- Krautkrämer-Wagner, U. (1989): Die Verstaatlichung der Frauenfrage. Gleichstellungsinstitutionen der Bundesländer – Möglichkeiten und Grenzen staatlicher Frauenpolitik. Bielefeld: Kleine.
- Krczizek, R./Kühl, W. (2008): Coaching für Führungskräfte in der Sozialen Arbeit – eine empirische Bedarfsanalyse. In: OSC. H. 1, 15. Jg. S. 56–69.
- Krell, G. (2001): Frauen entwickeln – Organisationen und Männer nicht? In: OSC. H. 2. S. 113–120.
- Krell, G. (2009): Gender und Diversity: Eine „Vernunftfehe“. Plädoyer für vielfältige Verbindungen. In: Andresen, S./Koreuber, M./Lüdke, D. (Hrsg.): Gender und Diversity: Albtraum oder Traumpaar. Interdisziplinärer Dialog zur „Modernisierung“ von Geschlechter- und Gleichstellungspolitik. Wiesbaden: Springer. S. 133–153.
- Krell, G./Ortlieb, R./Sieben, S. (2018): Gender und Diversity in Organisationen. Grundlegendes zur Chancengleichheit durch Personalpolitik. Wiesbaden: Springer.
- Krieger, G. (1998): Geschlechterreflektierte Beratung von Männern. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung. Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie. H. 2. 29. Jg. S. 129–146.
- Krumholz, D. (1999): Frauen in Arbeitsgruppen und Organisationen. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung. Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie. H. 4. 30. Jg. S. 415–426.
- Kruse, L. (1987): Führung ist männlich: Der Geschlechterrollen-Bias in der psychologischen Forschung. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung. Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie. H. 3. 18. Jg. S. 251–267.



- Kühl, W. (2014): Wirkungen von Führungskräfte-Coachings in der Sozialen Arbeit. In: OSC. H. 21. S. 39–53.
- Kuhn, A. (1990): Der Wahn des Weibes, dem Manne gleich zu sein. In: Christadler, M. (Hrsg.): Freiheit, Gleichheit, Weiblichkeit. Aufklärung, Revolution und die Frauen in Europa. Opladen: Leske & Budrich. S. 37–54.
- Kuhn, A./Rothe, V. (1983a): Frauen im deutschen Faschismus. Band 1. Düsseldorf: Schwann.
- Kuhn, A./Rothe, V. (1983b): Frauen im deutschen Faschismus. Band 2. Düsseldorf: Schwann.
- Kühne-Eisendle, M. (2004): Supervision und Coaching mit weiblichen Führungskräften. Diplomarbeit am Institut für Erziehungswissenschaften an der Geisteswissenschaftlichen Fakultät an der Leopold-Franzens-Universität Innsbruck. Unveröffentlichte Manuskript der Diplomarbeit.
- Kühne-Eisendle, M. (2006): Supervision und Coaching mit weiblichen Führungskräften. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.
- Kunstmann, A.-C. (2010): Familiäre Verbundenheit und Gerechtigkeit: fehlende Perspektiven auf die Pflege von Angehörigen. Eine Diskursanalyse. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kunstmann, A.-C. (2015): Geschlechtersensibilität in der Beratung für pflegende Angehörige? In: Gröning, K./Kunstmann, A./Neumann, C. (Hrsg.): Geschlechtersensible Beratung. Traditionslinien und praktische Ansätze. Gießen: Psychosozial. S. 404–426.
- Kutter, P. (1984): Psychoanalytische, methodische und systemtheoretische Anmerkungen zur Supervision. In: Supervision. Supervision als angewandte Psychoanalyse. Materialien für berufsbezogene Beratung in sozialen, pädagogischen und therapeutischen Arbeitsfeldern. H. 6. Frankfurt/M.: Fachhochschulverlag.
- Lackner, C. (1997): „Gruppe und Gruppenproblematik“ – Erlebnisse aus Beratung und Training. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung. Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie. H. 1. 30. Jg. S. 36–40.
- Laclau, E./Mouffe, C. ([1985] 1995): Hegemonie und radikale Demokratie. Zur Dekonstruktion des Marxismus. Wien: Passagen.
- Lamnek, S. (1995): Qualitative Sozialforschung. Bd. 2, Methoden und Techniken. 3. Aufl. Weinheim: Beltz, Psychologie-Verlags-Union.
- Lampl-de Groot, J. ([1927] 1996): Zur Entwicklungsgeschichte des Ödipuskomplexes der Frau. In: Mitscherlich, M./Rohde-Dachser, C. (Hrsg.): (1996): Psychoanalytische Diskurse über die Weiblichkeit von Freud bis heute. S. 31–47. Stuttgart: Internationale Psychoanalyse.
- Lapassade, G. (1972): Gruppen, Organisationen, Institutionen. Stuttgart: Klett.
- Laufenberg, M. (2020): Radical Care und die Zukunft des Wohlfahrtsstaats. Konturen einer paradoxen Politik der Sorge. In: Behemoth – A Journal on Civilisation. Jg. 13. H. 2. S. 99–120. URL: <https://ojs.ub.uni-freiburg.de/behemoth/> [Download: 21.09.2021].
- Lebeda, D. (2020): Beratung bei Pflegebedürftigkeit – Perspektiven für die klinische Sozialarbeit und Pflegeberatung im gesellschaftlichen Modernisierungsprozess. Bielefeld.
- Lederle, S. (2008): Die Ökonomisierung des Anderen. Eine neoinstitutionalistisch inspirierte Analyse des Diversity Management-Diskurses. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lederle, S./Rastetter, D. (2010): Diversity Management. Latente Wirkungen eines modernen Diskurses. In: Freie Assoziation. 13. Jg. Nr. 4. S. 7–23.
- Lehmenkühler, A. (1982): Verstehen in der Supervision aus sozialpsychologischer Sicht. In: Supervision. H. 1. Frankfurt/M.: Fachhochschulverlag. S. 31–46.
- Lehmenkühler-Leuschner, A. (1993): Professionelles Handeln und Supervision. Eine Einführung in professionssoziologische Grundlagen. In: Forum Supervision. H. 2. S. 8–34.
- Lehmenkühler-Leuschner, A./Leuschner, G. (1997): Zur supervisorischen Haltung. In: Forum Supervision. H. 9. S. 48–71.
- Lehner, E. (1999): Männliche Existenz im Spannungsfeld von Familie und Beruf. In: OSC. H. 2. S. 101–116.
- Lehner, E. (2002): Die Organisation als Männerbund. In: Wolf, M. (Hrsg.): Frauen und Männer in Organisationen und Leitungsfunktionen. Unbewusste Prozesse und die Dynamik von Macht und Geschlecht. Frankfurt/M.: Brandes & Apsel.

- Lehner-Hartmann, A. (1998): Geschlecht, ein beachtenswertes Element im Supervisionsprozess? In: OSC. H. 1. S. 5–26.
- Leinfelder, F. (1998): Der Gruppenprozeß in der Balintgruppe. Zur Integration gruppenspezifischer Elemente in ein psychoanalytisches Konzept. In: Forum Supervision. H. 11. S. 22–32.
- Leitner, A./Schigl, B./Märtens, M. (2014): Wirkung, Risiken und Nebenwirkungen von Psychotherapie. ein Beipackzettel für TherapeutInnen und PatientInnen. Wien: facultas wuv.
- Lemke, T. (2000): Neoliberalismus, Staat und Selbsttechnologien. Ein kritischer Überblick über die governementality studies. URL: <http://www.thomaslemkeweb.de/engl.%20texte/Neoliberalismus%20ii.pdf>. [Download: 04.04.2020].
- Lengersdorf, D./Meuser, M. (2011): Karriereverläufe von Männern in unsicheren Zeiten – Hegemoniale Männlichkeit am Ende? In: Freie Assoziation. 14. Jg. Nr. 3 u. 4. S. 57–73.
- Lenz, H.-J. (1999): Männer als Opfer – ein Paradox? Männliche Gewalterfahrungen und ihre Tabuisierung bei Helfern. In: OSC. H. 2. S. 117–130.
- Lenz, I. (2018): Von der Sorgearbeit bis #MeToo. Aktuelle feministische Themen und Debatten in Deutschland. In: Bundeszentrale für politische Bildung (BPP) (Hrsg.): Aus Politik und Zeitgeschehen (APuZ): Anti-Feminismus. URL: <https://www.bpb.de/apuz/267940/von-der-sorgearbeit-bis-metoo-aktuelle-feministische-themen-und-debatten-in-deutschland?p=all> [Download: 10.10.2021].
- Lenz, K./Adler, M. (2010): Geschlechterverhältnisse: Einführung in die sozialwissenschaftliche Geschlechterforschung (Bd. 1). Weinheim und München: Juventa.
- Leuschner, G. (1982): Die alte Fahrradklingel: oder Anregungen zum Thema Verstehen. In: Supervision. H. 1. Frankfurt/M.: Fachhochschulverlag. S. 59–62.
- Leuschner, G. (1988): Fragen zum gesellschaftlichen Standort von Supervision. In: Kersting, H./Krapohl, L./Leuschner, G. (Hrsg.): Diagnose und Intervention in Supervisionsprozessen. Aachen: IBS. S. 8–22.
- Leuschner, G. (1993): Wechselseitige Abhängigkeit und Diskurs – Aspekte angewandter Gruppendynamik in der Supervisionsausbildung. In: Forum Supervision. H. 1. S. 7–32.
- Leuschner, G. (1999): Akquisition und Kontrakt im Gegenwind des Zeitgeistes. In: Forum Supervision. H. 14. S. 5–23.
- Leuschner, G./Weigand, W. (2011): Wege zur Professionalisierung – Über die Anfänge der Supervision in Deutschland. In: Forum Supervision. H. 37. S. 38–57.
- Lewin, K. (1968): Die Lösung sozialer Konflikte: Ausgewählte Abhandlungen über Gruppendynamik. 3. Aufl. Bad Nauheim: Christian.
- Link, J. (2006): Der Versuch über den Normalismus: Wie Normalität produziert wird. 3., erg., überarb. und neu gestaltete Aufl. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Link, J. (2014): Herausforderungen durch neue Normalitäten in der Krise? In: Forum Supervision. H. 44. S. 5–13.
- Liska, G. (2006): Coaching als Instrument zur Aufrechterhaltung der Machtstellung von Männern in Organisationen. In: OSC. H. 1. S. 56–63.
- Lohl, J. (2014): „Und wenn Du groß bist, dann darfst du vielleicht mal was sagen“. Ein Zwischenbericht aus einem Forschungsprojekt zur Geschichte der Supervision. In: Freie Assoziation. Jg. 17, H. 1 u. 2. S. 111–130.
- Lohl, J. (2015): „... dass man mehr von ihm wollte und zugleich ein bisschen Schiss kriegte“. Über die Herstellung von Zugehörigkeit bei Supervisor\_innen. In: Supervision. Jg. 33. H. 2. S. 56–59.
- Lohl, J. (2019): „...und ging ins pralle Leben“ Facetten einer Sozialgeschichte der Supervision. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Löwer-Hirsch, M. (2018): Tabuzonen in der Beratung. Ronny Jahn im Gespräch mit Marga Löwer-Hirsch. In: Supervision. H. 2. S. 26–32.
- Lowy, L. (1977): Supervision: Ein agogischer Lehr- und Lernprozeß. In: Caemmerer, D. v./Körper, F. W./Lander, H. et al. (Hrsg.): Supervision – ein berufsbezogener Lernprozeß. Wiesbaden: Haus Schwalbach. S. 9–18.
- Lüdemann-Wieringa, W./Küper-Schmidt, B. (1994): Die Bedeutung der Berufsbiografie in der Supervisionsarbeit mit älteren Erzieherinnen. In: Supervision. H. 26. S. 87–97.

- Ludwig, G. (2008): Regieren und Geschlecht. Feministische Überlegungen zur neoliberalen Transformation des Staates im Anschluss an Foucaults Gouvernementalitätsstudien. In: Bidwell-Steiner, M./Wagner, U. (Hrsg.): Freiheit und Geschlecht. Offene Beziehungen, Prekäre Verhältnisse. Innsbruck: Studienverlag. S. 33–48.
- Luhmann, N. ([1984] 2012): Soziale Systeme. Grundlagen einer allgemeinen Theorie. 15. Aufl., erste Aufl. 1987. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (2002): Die Politik der Gesellschaft. Herausgegeben von André Kieserling. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Luttenberger, S./Ertl, B./Aptarashvili, Ia et al. (2014a): Thementeil: Geschlechtsstereotype Einstellungen zu Fächern und Berufen – die Rolle der Kommunikation und Interaktion (Editorial). In: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO). H. 4. 45 Jg. S. 315–318.
- Luttenberger, S./Ertl, B./Aptarashvili, Ia et al. (2014b): Niedrige Übereinstimmung zwischen Interessen und Berufswunsch: Ein bislang vernachlässigtes Risiko in der Berufsorientierung Jugendlicher. In: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO). H. 4. 45 Jg. S. 359–378.
- Maasen, S. (2011): Das beratende Selbst. Zur Genealogie der Therapeutisierung in den „langen“ Siebzigern: Eine Perspektivierung. In: Maasen, S., Elberfeld, J., Eitler, P. et al. (Hrsg.): Das beratende Selbst. Zur Genealogie der Therapeutisierung in den „langen“ Siebzigern. Bielefeld: Transcript. S. 7–33.
- Macha, H. (2011): Konstruktion der Geschlechtsidentität – Widersprüche aktueller Sozialisationsprozesse. In: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO). H. 2. 42. Jg. S. 105–124.
- Maihofer, A. (1995): Geschlecht als Existenzweise. Macht, Moral, Recht und Geschlechterdifferenz. Frankfurt/M.: Ulrike Helmer.
- Mannheim, K. (1963): Wissenssoziologie: Auswahl aus dem Werk: Karl Mannheim. Wolff, K. H. (Hrsg.): Wissenssoziologie: Auswahl aus dem Werk: Karl Mannheim. Berlin, Neuwied: Luchterhand.
- Massing, A. ([1995] 2000): Therapeutinnen und Therapeuten im Konflikt. Ihre persönliche Lebensgestaltung, ihr professioneller Anspruch und die Lebensvielfalt im familientherapeutischen Alltag. In: Rücker-Embsen-Jonasch, I./Ebbecke-Nohlen, A. (Hrsg.): Balanceakte. Familientherapie und Geschlechterrollen. 2. überarb. u. erw. Ausg. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme. S. 91–111.
- Mayntz, R./Scharpf, F. W. (2005): Politische Steuerung – Heute? In: Zeitschrift für Soziologie. Jg. 34. H. 3. Stuttgart: Lucius & Lucius. S. 236–243.
- Mayr, R. (1995): Die Bedeutung der geschlechtsspezifischen Identität in Supervisionsprozessen. In: Forum Supervision. H. 5. S. 5–20.
- Mayring, P. (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. 5. Aufl. Weinheim und Basel: Beltz.
- Mayring, P. (2016): Einführung in die qualitative Sozialforschung. 6., neu ausgestattete, überarb. Aufl. Weinheim und Basel: Beltz.
- McRobbie, A. (2016): Top Girls. Feminismus und der Aufstieg des neoliberalen Geschlechterregimes. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer.
- Meireis, T. (2008 [1964]): Tätigkeit und Erfüllung. Protestantische Ethik im Umbruch der Arbeitsgesellschaft. Tübingen: Mohr Siebek.
- Menne, F. W. (1987): „Männliche Wissenschaft“ und „Frauenforschung“. Zum Geschlechterverhältnis in Verständnis und Organisation von Wissenschaft. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung. Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie. H. 3. 18. Jg. S. 239–250.
- Menschik-Bendele, J. (2003): „Pfui schäm dich! Alle Leute seh’n dich!“ Geschlechtsspezifische Aspekte von Scham, Neid, Schuld in der Supervision. In: Supervision. H. 3. S. 29–36.
- Menschik-Bendele, J. (2011): Am Spiel teilhaben. Szenisches Verstehen in der Gruppe. In: Supervision. H. 1. S. 23–29.
- Mentzos, Stavros [1988] (2016): Interpersonale und institutionalisierte Abwehr. 8. Aufl. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

- Meuser, M. (2002): Doing Masculinity. Zur Geschlechtslogik männlichen Gewalthandelns. In: Dackweiler, R.-M./Schäfer, R. (Hrsg.): Gewalt-Verhältnisse. Feministische Perspektiven auf Geschlecht und Gewalt. Frankfurt/M.: Campus. S. 53–78.
- Meuser, M. (2005a): Gender-Management. Zur Professionalisierung von Geschlechterpolitik. In: Supervision. H. 2. S. 14–18.
- Meuser, M. (2005b): Strukturübungen. Peergroups, Risikohandeln und die Aneignung des männlichen Geschlechtshabitus. In: King, V./Flaake, K. (Hrsg.): Männliche Adoleszenz. Sozialisation und Bildungsprozesse zwischen Kindheit und Erwachsensein, Frankfurt/M.: Campus. S. 309–324.
- Meuser, M. (2009): Humankapital Gender. Geschlechterpolitik zwischen Ungleichheitssemantik und ökonomischer Logik. In: Andresen, S./Koreuber, M./Lüdke, D. (Hrsg.): Gender und Diversity: Albtraum oder Traumpaar. Interdisziplinärer Dialog zur „Modernisierung“ von Geschlechter- und Gleichstellungspolitik. Wiesbaden: Springer. S. 95–110.
- Meuser, M. (2010): Geschlecht und Männlichkeit: Soziologische Theorie und kulturelle Deutungsmuster. 3. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Michalitsch, G. (2008): Selbstregulierte Subjekte. Privatisierung und Geschlechter-Regierung. In: Bidwell-Steiner, M./Wagner, U. (Hrsg.): Freiheit und Geschlecht. Offene Beziehungen, Prekäre Verhältnisse. Innsbruck: Studienverlag. S. 63–75.
- Michalitsch, G. (2006): Die neoliberale Domestizierung des Subjekts. Von den Leidenschaften zum Kalkül. Frankfurt/M.: Campus.
- Midderhoff, M. (1995): Biographie – Berufssozialisation – Führungsstil. In: Forum Supervision. H. 5. S. 50–68.
- Mies, M. ([1978] 1996): Patriarchat und Kapital. 5. Aufl. Zürich: Rotpunkt.
- Millet, K. ([1969] 1986): Freud und der Einfluß der Psychoanalyse. In: Hagemann-White, C.: Frauenbewegung und Psychoanalyse. 2. Aufl. Basel, Frankfurt/M.: Stroemfeld/Roter Stern. S. 277–316.
- Mitchell, J. ([1974] 1986): Über Freud und den Unterschied zwischen den Geschlechtern. In: Hagemann-White, C. (Hrsg.): Frauenbewegung und Psychoanalyse. 2. Aufl., Basel, Frankfurt/M.: Stroemfeld/Roter Stern. S. 147–161.
- Mitchell, J. (1976): Psychoanalyse und Feminismus. Freud, Reich, Laing und die Frauenbewegung. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Mitscherlich, A. (1965): Auf dem Weg zur vaterlosen Gesellschaft: Ideen zur Sozialpsychologie. München: Piper.
- Mitscherlich, M. (1978): Zur Psychoanalyse der Weiblichkeit. In: Psyche. H. 8. S. 669–694.
- Mitscherlich, M. (1987): Die friedfertige Frau. Frankfurt/M.: Fischer.
- Mitscherlich-Nielsen, M. (1971): Entwicklungsbedingte und gesellschaftsspezifische Verhaltensweisen der Frau. In: Hochheimer, W./Mitscherlich, A. (Hrsg.): Psyche. Eine Zeitschrift für psychologische und medizinische Menschenkunde. H. 12. Stuttgart: Ernst Klett. S. 911–931.
- Mitscherlich-Nielsen, M. (1975): Psychoanalyse und weibliche Sexualität. In: Psyche. Eine Zeitschrift für psychologische und medizinische Menschenkunde. H. 9. Stuttgart: Ernst Klett. S. 769–788.
- Mitscherlich, M./Rohde-Dachser, C. (Hrsg.): (1996): Psychoanalytische Diskurse über die Weiblichkeit von Freud bis heute. S. 31–47. Stuttgart: Internationale Psychoanalyse.
- MODUS Bamberg (Hrsg.) (2009): Ergebnisse der Mitgliederbefragung der DGSv 2009. MODUS: Institut für angewandte Wirtschafts- und Sozialforschung, Methoden und Analysen.
- Moebius, S./Wetterer, A. (2011): Symbolische Gewalt. Editorial. Österreichische Zeitschrift für Soziologie. H. 4. Jg. 36. VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 1–10.
- Moeller-Gambaroff, M. (1974): Emanzipation macht Angst. In: Michel, K. M./Wieser, H.: Kursbuch 47. Berlin: Rotbuch. S. 1–25.
- Möller, H. (2005): Stolpersteine weiblicher Karrieren. Was Frauen hindert, erfolgreich zu sein. In: OSC. H. 4. S. 333–343.
- Möller, H. (2010): Stolpersteine weiblicher Karrieren. Was Frauen hindert, erfolgreich zu sein. In: Möller, H.: Beratung in einer ratlosen Arbeitswelt. Interdisziplinäre Beratungsforschung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. S. 43–59.

- Möller, H. (2014): Die Bedeutung der Beratung für die Geschlechtergerechtigkeit in Organisationen. In: Möller, H./Müller-Kalkstein, R. (Hrsg.): Gender und Beratung. Auf dem Weg zu mehr Geschlechtergerechtigkeit in Organisationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. S. 13–32.
- Möller, H./Müller-Kalkstein, R. (Hrsg.) (2014): Gender und Beratung. Auf dem Weg zu mehr Geschlechtergerechtigkeit in Organisationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Möller, H./Steinhardt, K. (2008): Coaching von Unternehmerinnen. In: Supervision. H. 3. S. 3–11.
- Möller, M. (2005): Vorstandsbericht zur Mitgliederversammlung 2005. In: DGsv (Hrsg.): DGsv-aktuell. Informationsdienst der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. H. 4. S. 4–7.
- Möller, M. (2006): Ergebnisse und Beschlüsse aus der Mitgliederversammlung 2006. Auszüge aus dem Vorstandsbericht. In: DGsv (Hrsg.): DGsv-aktuell. Informationsdienst der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. H. 4. S. 4–8.
- Möller-Leimkühler, A. M. (2006): Geschlechtsrolle und psychische Erkrankung. In: Rohde, A./Marneros, A. (Hrsg.): Geschlechtsspezifische Psychiatrie und Psychotherapie. Ein Handbuch. Stuttgart: W. Kohlhammer. S. 470–484.
- Moos, S./Wittich, A. (2012): Coaching für Ärztinnen in der Fachausbildung. In: OSC. H. 2. S. 227–235.
- Moré, A. (2013): Geschlechtsspezifische Aspekte der Gruppenanalyse. In: Gruppenanalyse. H. 1. S. 83–98.
- Morgenroth, C./Negt, O. (1999): Erosionskrise und Geschlechterverhältnis. In: Pühl, H. (Hrsg.): Supervision und Organisationsentwicklung. Handbuch 3. Opladen: Leske & Budrich. S. 32–51.
- Mucha, A. (2011): „Das habe ich bewusst nicht gemacht, das ist nicht mein Stil.“ Entwicklung einer Skala zur Bereitschaft zu mikropolitischem Handeln im Kontext Aufstieg. In: Freie Assoziation. 14. Jg. Nr. 3 u. 4. S. 117–132.
- Mucha, A. (2016): Gewinnen ohne Ass und Trumpf? – Plädoyer für eine strategische Perspektive auf die Situation von Ingenieurinnen im technischen Berufsfeld. In: kassel university press, Positionen – Beiträge zur Beratung in der Arbeitswelt.
- Mucha, A./Rastetter, D. (2012): Macht und Gender: Nach Macht greifen – mit mikropolitischer Kompetenz! Bereitschaft weiblicher Nachwuchsführungskräfte zum Einsatz und Aufbau von Macht. In: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO). H. 2. 43. Jg. S. 173–188.
- Mucha, A./Trieb, S. (2011): Mikropolitik-Coaching für den Aufstieg – Drei Fallbeispiele. In: Freie Assoziation. 14. Jg. Nr. 3+4. S. 155–168.
- Müller, C. W. ([1988] 2013): Wie Helfen zum Beruf wurde. Eine Methodengeschichte der Sozialarbeit. 6. Aufl. Weinheim und Basel: Beltz.
- Müller, U. (1993): Sexualität, Organisation und Kontrollen. In: Aulenbacher, B./Goldmann, M. (Hrsg.): Transformationen im Geschlechterverhältnis. Frankfurt/M.: Campus. S. 97–115.
- Müller-Kalkstein, R. (2014): Von Genderohnmacht und Männerbenefits. In: Möller, H./Müller-Kalkstein, R. (Hrsg.): Gender und Beratung. Auf dem Weg zu mehr Geschlechtergerechtigkeit in Organisationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. S. 72–85.
- Münch, W. (2002): Supervision im Spiegel der Publikation. In: Supervision. H. 2. S. 75–84.
- Nadig, M. (1997): Die verborgene Kultur der Frau. Ethnopsychoanalytische Gespräche mit Bäuerinnen in Mexiko. Neuausgabe. Frankfurt/M.: Fischer.
- Neuberger, O. (1995): Mikropolitik: der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen. Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O. (2002): Führen und führen lassen. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Neuberger, O. (2006): Mikropolitik und Moral in Organisationen. Herausforderung der Ordnung. 2., völlig neu bearb. Aufl. Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O. (2011a): Zur Konstruktvalidität des Political Skill Inventory. In: Freie Assoziation. H. 3 u. 4. 14. Jg. S. 17–38.
- Neuberger, O. (2011b): Zur List der Vernunft der Konstruktvalidierung – Eine Replik auf Blickles Kommentar. In: Freie Assoziation. H. 3 u. 4. 14. Jg. S. 49–51.



- Neumann, C. (2012): Praxis feministischer Frauenberatung bei Gewalt. Beispiel aus einer allgemeinen Frauenberatungsstelle (NRW). In: Bauer, A./Gröning, K./Hoffmann, C. et al. (Hrsg.): Grundwissen Pädagogische Beratung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. S. 170–186.
- Neumann, C. (2015): Feministische Frauenberatung oder geschlechtersensible Beratung bei Gewalt im Geschlechterverhältnis? In: Gröning, K./Kunstmann, A./Neumann, C. (Hrsg.): Geschlechtersensible Beratung. Traditionslinien und praktische Ansätze. Gießen: Psycho-sozial. S. 293–317.
- Nickel, H. M. (2012): Individualisierung und Subjektivierung aus der Geschlechterperspektive: Riskante Chancen. In: Moser, V./Rendtorff, B. (Hrsg.): Riskante Leben? Geschlechterordnungen in der Reflexiven Moderne. Opladen, Berlin, Toronto: Barbara Budrich. S. 15–24.
- Nussbaum, M. C. (1999): Gerechtigkeit oder das gute Leben. Edition Suhrkamp. Neue Folge, Band 739. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Oellerich, K. (2014): Nicht den ganzen Gender-Eimer auskippen? Trainingsplanung und Durchführung von Gendermaßnahmen im Sinne von GEMAINSAM. In: Möller, H./Müller-Kalkstein, R. (Hrsg.): Gender und Beratung. Auf dem Weg zu mehr Geschlechtergerechtigkeit in Organisationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. S. 157–167.
- Oerding, J. (2012): Was bewegt weibliche Führungsnachwuchskräfte? – Typische berufliche Anliegen aus der Mentoringpraxis anhand von Fallgeschichten. In: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO). H. 1. 43. Jg. S. 25–42.
- Olivier, C. (1988): Jokastes Kinder. Die Psyche der Frau im Schatten der Mutter. 9. Aufl. Düsseldorf: Claasen.
- Olk, T. (1986): Abschied vom Experten. Sozialarbeit auf dem Weg zu einer alternativen Professionalität. Weinheim: Juventa.
- Olk, T./Otto, H. U. (Hrsg.) (2003): Soziale Arbeit als Dienstleistung. Grundlegungen, Entwürfe und Modelle. München, Unterschleißheim: Luchterhand.
- Ortmann, G. (2003): Regeln und Ausnahme. Paradoxien sozialer Ordnung. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Ostendorf, H. (2005): Steuerung des Geschlechterverhältnisses durch eine politische Institution. Die Mädchenpolitik der Berufsberatung. Opladen: Barbara Budrich.
- Ostner, I. (1978): Beruf und Hausarbeit: Die Arbeit der Frau in unserer Gesellschaft. Frankfurt/M.: Campus.
- Ostner, I. (1991): „Weibliches Arbeitsvermögen“ und soziale Differenzierung. In: Leviathan. Berliner Journal für Sozialwissenschaft. Jg. 19. H. 2. Baden-Baden: Nomos. S. 192–207.
- Otten, A. (1992): Sind Frauen im Vergleich zu Männern qua „Artverschiedenheit“ wirklich weniger bereit zur Übernahme von Rollen und Funktionen in Organisationen? In: Gruppendynamik und Organisationsberatung. Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie. H. 1. 23. Jg. S. 97–101.
- Pannewitz, A. (2012): Das Geschlecht der Führung. Supervisorische Interaktion zwischen Tradition und Transformation. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Parin, P. (1978): Das Ich und die Anpassungsmechanismen. In: Parin, P./Manthey-Parin: Der Widerspruch im Subjekt. Frankfurt/M.: Syndikat. S. 78–111.
- Parpat, J. (1998): Die Veränderung männlicher Lebensentwürfe durch langfristige Männergruppenarbeit. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung. Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie. H. 2. 29. Jg. S. 153–160.
- Pauer-Studer, H. (1999): Einleitung. In: Nussbaum, M. C.: Gerechtigkeit oder das gute Leben. Edition Suhrkamp. Neue Folge, Band 739. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Petzold, H. G. (1998): Integrative Supervision, Meta – Consulting & Organisationsentwicklung. Paderborn: Junfermann.
- Petzold, H. G. (2007): Integrative Supervision, Meta-Consulting, Organisationsentwicklung. Ein Handbuch für Modelle und Methoden reflexiver Praxis. 2., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Petzold, H. G. (2020): Nachdenken zum Forschungsbericht. In: Schigl, B./Höfner, C./Artner, N. A. et al. (2020a): Supervision auf dem Prüfstand. Wirksamkeit, Forschung, Anwendungsfelder, Innovationen. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer. S. 219–260.



- Petzold, H. G./Orth, I. (2014): Genderintegrität als neues Leitparadigma für Supervision, Coaching, Therapie in vielfältigen Kontexten – ein ko-reflexiver Beitrag zu „Genderkompetenz“. In: Supervision: Theorie, Praxis, Forschung. Internetzeitschrift.
- Petzold, H. G./Rodriguez-Petzold (1997): Anonymisierung und Schweigepflicht in supervisorischen Prozessen – ein methodisches, ethisches, klinisches und juristisches Problem. *Familiendynamik*. 22. Jg., H. 3. S. 288–311.
- Petzold, H. G./Schigl, B./Fischer, M. et al. (2003): Supervision auf dem Prüfstand. Wirksamkeit, Forschung, Anwendungsfelder, Innovation. Opladen: Leske & Budrich.
- Pflugradt, J./Janneck, M. (2012): „Ein bisschen wie ein Außerirdischer“: Subjektive Imperative und mentale Blockaden von Frauen in technisch-naturwissenschaftlichen Berufsfeldern. In: Gruppe. Interaktion. Organisation. *Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*. H. 3. 43. Jg. S. 269–287.
- Picht, G. (1964): Die deutsche Bildungskatastrophe. Analyse und Dokumentation. Olten, Freiburg im Breisgau: Walter.
- Plett, A. (2006): Ein ganz persönlicher Überblick über den Stand von Diversity Management in Deutschland. In: Gruppe. Interaktion. Organisation. *Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*. H. 1. Jg. 37. S. 25–32.
- Pongratz, H. J. (2004): Der Typus „Arbeitskraftunternehmer“ und sein Reflexionsbedarf. In: Forum Supervision. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 17–33.
- Pongratz, H. J./Voß, G. G. (Hrsg.) (2004): Typisch Arbeitskraftunternehmer? Befunde der empirischen Arbeitsforschung, Berlin: Edition Sigma.
- Porath, J. (2014): Individualisierung statt Geschlechterdifferenzierung – Lernaufgaben zur Förderung von Arbeits- und Berufsorientierung durch effektive Kommunikation. In: Gruppe. Interaktion. Organisation. *Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*. H. 4. 45. Jg. S. 401–418.
- Potter, J./Wetherell, M. (1995): Soziale Repräsentationen, Diskursanalyse und Rassismus. In: Flick, U. (Hrsg.): *Psychologie des Sozialen*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt. S. 177–199.
- Projektgruppe „Genderperspektiven in der Supervision“ (Hrsg.): (2001a): Protokoll des 1. Treffens der Projektgruppe Die Genderperspektive in der DGSv“. O. O.: 29.06.2001. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Projektgruppe „Genderperspektiven in der Supervision“ (Hrsg.) (2001b): Protokoll der Projektgruppe „Die Genderperspektive in der DGSv“. Bonn: 29.6.–30.6.2001. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Projektgruppe „Genderperspektiven in der Supervision“ (Hrsg.) (2001c): Protokoll des 2. Treffens der „Projektgruppe Genderperspektive“. O. O.: 16.12.2001 – 2. Tag [Protokoll des ersten Besprechungstages, 15.12.2001 liegt nicht vor]. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Projektgruppe „Genderperspektiven in der Supervision“ (Hrsg.) (2002a): Protokoll vom Arbeitswochenende der „Projektgruppe Genderperspektiven“ in der DGSv. Hopsten: 05.04.–06.04.2002. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Projektgruppe „Genderperspektiven in der Supervision“ (Hrsg.) (2002b): Projektgruppentreffen „Die Genderperspektive in der Supervision“ – Ergebnisprotokoll des 2. Tages. Hopsten: 05.04.–06.04.2002.
- Projektgruppe „Genderperspektiven in der Supervision“ (Hrsg.) (2002c): Protokoll vom Arbeitswochenende der Projektgruppe „Genderperspektiven in der Supervision“. Oer-Erkenschwick: 20.09.2002. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Projektgruppe „Genderperspektiven in der Supervision“ (Hrsg.) (2002d): 2. Protokoll des 4. Treffens der Projektgruppe „Gender“ der DGSv. Oer-Erkenschwick: 20. –21.09.2002. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Projektgruppe „Genderperspektiven in der Supervision“ (Hrsg.) (2002e): Skizze zur Implementierung von Gender Mainstreaming (GM) in der DGSv. Vorlage für den engeren Vorstand und die Geschäftsführung. November 2002. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Projektgruppe „Genderperspektiven in der Supervision“ (Hrsg.) (2003a): Protokoll vom Arbeitswochenende der Projektgruppe „Genderperspektive“ in der DGSv. Hopsten: 21.02.2003. Unveröffentlichtes Manuskript.

- Projektgruppe „Genderperspektiven in der Supervision“ (Hrsg.) (2003b): Protokoll des Projektgruppentreffens „Genderperspektive in der Supervision“. 2. Tag. Hopsten: 22.02.2003. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Projektgruppe „Genderperspektiven in der Supervision“ (Hrsg.) (2003c): Protokoll vom Arbeitswochenende der Projektgruppe „Genderperspektiven in der Supervision“. Terbnitz: 26.09.2003. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Prosiel, I. (2002): Gender Mainstreaming – Ein Prinzip auch in der Supervision? In: DGSv (Hrsg.): DGSv-aktuell. Informationsdienst der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. H. 3. S. 22–24.
- Pühl, H. ([1988] 1994): Angst in Gruppen und Institutionen. Der Einzelne und sein unbewusstes Gruppennetz. Verän. und aktual. Neuaufl. Düsseldorf: Ursel Busch.
- Pühl, H. (1998): Wie eine Männergruppe zum Thema „Potenzlust – Potenzangst“ doch noch zustande kam. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung. Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie. H. 2. 29. Jg. S. 175–183.
- Pühl, H. (2009): Was Supervision auszeichnet. In: Pühl, H. (Hrsg.): Handbuch der Supervision 3. Grundlagen – Praxis – Perspektiven. Berlin: Leutner. S. 12–24.
- Pühl, H. (2011): Vom Supervisor zum Supervisor. In: Forum Supervision. H. 37. S. 22–28.
- Pühl, H. (Hrsg.) (1999): Supervision und Organisationsentwicklung. Handbuch 3. Opladen: Leske & Budrich.
- Pühl, K./Schulz, S. (2001): Gouvernamentalität und Geschlecht – Über das Paradox der Fest-schreibung und Flexibilisierung der Geschlechterverhältnisse. In: Hess, S./Lenz, R. (Hrsg.): Geschlecht und Globalisierung. Ein kulturwissenschaftlicher Streifzug durch transnationale Räume. Königstein/Taunus.: Ulrike Helmer. S. 102–127.
- Quide, A. (2014): Supervision und Coaching – Gemeinsamkeiten und Unterschiede hinsichtlich von Kontrakt, Setting und Arbeitsbündnis. In: Forum Supervision. H. 44. S. 30–40.
- Raguse, H. (1988): Psychoanalytische Teamsupervision. In: Supervision: Konzeptionelle Fragen der Supervision. H. 14. Frankfurt/M.: Fachhochschulverlag. S. 38–49.
- Rappe-Giesecke, K. (1994): Supervision. Gruppen- und Teamsupervision in Theorie und Praxis. Berlin: Springer.
- Raschke, C. (2005): Gender Mainstreaming als Organisationsentwicklung. In: Supervision. H. 2. S. 43–51.
- Rastetter, D. (2009): Frauen müssen taktischer werden! In: kassel university press, Positionen – Beiträge zur Beratung in der Arbeitswelt.
- Rastetter, D./Cornils, D. (2012): Networking: aufstiegsförderliche Strategien für Frauen in Führungspositionen. In: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO). H. 1. 43. Jg. S. 43–60.
- Rastetter, D./Cornils, D./Mucha, A. (2011): Editorial. In: Freie Assoziation. 14. Jg. Nr. 3 u. 4. S. 5–13.
- Rauschenbach, T. (1999): Das sozialpädagogische Jahrhundert. Analysen zur Entwicklung Sozialer Arbeit in der Moderne. Weinheim, München: Juventa.
- Rawls, J. (1976): Eine Theorie der Gerechtigkeit. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Rechtien, W. (1999): Angewandte Gruppendynamik. Ein Lehrbuch für Studierende und Praktiker. 3., überarb. Aufl. Weinheim: Psychologie Verlags Union. Beltz.
- Rendtorff, B. (2008): Über den (möglichen) Beitrag der Psychoanalyse zur Geschlechterforschung. In: Casale, R./Rendtorff, B. (Hrsg.): Was kommt nach der Genderforschung? Zur Zukunft der feministischen Theoriebildung. Bielefeld: Transcript. S. 121–138.
- Rendtorff, B. (2018): Was kann die Geschlechterforschung von der Psychoanalyse lernen? Und umgekehrt? In: Busch, C./Dobben, B./Rudel, M. et al. (Hrsg.) (2018): Der Riss durchs Geschlecht. Feministische Beiträge zur Psychoanalyse. Gießen: Psychosozial. S. 17–32.
- Riegler, J. (2010): Die Faulen und die Fleißigen... Konfliktlinien der Arbeitsgesellschaft. In: Gruber, S./Haug, F./Krull, S. (Hrsg.): Arbeiten wie noch nie. Unterwegs zur kollektiven Handlungsfähigkeit. Hamburg: Argument. S. 115–133.
- Riemann, I. (1985): Soziale Arbeit als Hausarbeit. Von der Suppendame zur Sozialpädagogin. Frankfurt/M.: FB Sozialarbeit FB Sozialpädagogik. Fachhochschulverlag, Bd. 14.

- Ringhausen-Krüger, M. (1977): Die Supervision in der deutschen Sozialarbeit. Entwicklung von Konzeptionen, Methoden und Strukturen 1954–1974. Eine textanalytische Untersuchung. Inauguraldissertation an der Johann Wolfgang Goethe-Universität zu Frankfurt am Main.
- Rogers, C. R. (1972): Die nicht-direktive Beratung. München: Kindler.
- Rogers, C. R. (1974): Die klientenzentrierte Gesprächspsychotherapie. Frankfurt/M.: Fischer.
- Rohde, J./Oelkers, N. (2014): Der schmale Grat zwischen Dekonstruktion und Anerkennung von Differenz – Erweiterung von Möglichkeitsräumen als Ziel von Genderschulungen. In: Möller, H./Müller-Kalkstein, R. (Hrsg.): Gender und Beratung. Auf dem Weg zu mehr Geschlechtergerechtigkeit in Organisationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. S. 52–71.
- Rohde, M. (2005): Paarbildungen in Gruppen oder „wo die Liebe hinfällt“. In: Gruppenanalyse. H. 2, 15. Jg. S. 133–150.
- Rohde-Dachser, C. ([1989] 1996): Unbewusste Phantasien und Mythenbildung in psychoanalytischen Theorien über die Differenz der Geschlechter. In: Rohde-Dachser, C./Mitscherlich, M. (1996) (Hrsg.): Psychoanalytische Diskurse über die Weiblichkeit von Freud bis heute. Stuttgart: Internationale Psychoanalyse. S. 115–142.
- Rohde-Dachser, C. (1997): Expedition in den dunklen Kontinent. Weiblichkeit im Diskurs der Psychoanalyse. Frankfurt/M.: Fischer.
- Rohr, E. (1992): Im Glashaus – Gruppenanalytische Erfahrungen mit Sekretärinnen. In: Gruppenanalyse. H. 1. S. 69–87.
- Rohr, E. (1999a): Zwischen allen Stühlen – weibliche Supervisorin und männlicher Klient. In: Forum Supervision. H. 13. S. 55–71.
- Rohr, E. (1999b): Frauen und Männer in der Supervision. In: Wege zum Menschen. S. 17–38.
- Rohr, E. (2000): Erotik und Macht in Supervision und Therapie. In: Gruppenanalyse. H. 1. Jg. 10. S. 101–125.
- Rohr, E. (2005): Macht und Geschlecht in Organisationen. In: Haubl, R. (Hrsg.): Gruppenanalytische Supervision und Organisationsberatung: Eine Einführung. Gießen. S. 79–98.
- Rohr, E. (2015): Weibliche und männliche Haltungen in der Supervision. In: Gröning, K./Kunstmann, A. C./Neumann, C. (Hrsg.): Geschlechtersensible Beratung. Traditionslinien und praktische Ansätze. Gießen: Psychosozial. S. 261–271.
- Rohr, E. (2019): Interkulturelle Supervision: ein ethnozentrisches Phantasma? In: Forum Supervision. H. 53. S. 18–29.
- Rohr, E./Schmidt, A. (2003): Die Schöne, die Kluge, die Einfühlsame. Dynamiken in einer bikulturellen Gruppe mit jungen Frauen. In: Gruppenanalyse. H. 1. Jg. 13. S. 47–61.
- Rohr, E./Schnabel, B. (2000): Flüchtige Identitäten. Junge, weibliche Flüchtlinge und die Schwierigkeiten erwachsen zu werden. In: Gruppenanalyse. H. 1. Jg. 10. S. 19–34.
- Rosa, H. (2013): Beschleunigung und Entfremdung. Berlin: Suhrkamp.
- Rost, W.-D. (1987): Als männlicher Leiter einer Frauengruppe. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung. Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie. H. 2. S. 189–191.
- Rothardt, D. (2005): Gender-Inszenierungen in der Supervision. In: Supervision. H. 2. S. 37–42.
- Rücker-Embsen-Jonasch, I./Ebbecke-Nohlen, A. (Hrsg.) ([1992] 2000): Balanceakte. Familientherapie und Geschlechterrollen. 2. überarb. u. erw. Ausg. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Rudolph, W. (2003): Projekt Gender Mainstreaming in der DGsv. In: DGsv-aktuell. Informationsdienst der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. H. 1. S. 16–17.
- Rueß, M./Huse, M. (2011): Einflussverhalten von Aufsichtsrätinnen: eine explorative Studie. In: Freie Assoziation. 14. Jg. Nr. 3 u. 4. S. 103–116.
- Rühmkorf, E. (1994): Von der Alibi-Frau zur Quotenfrau – Gedanken zum Verhältnis Frauen/Männer/Macht in der Politik. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung. Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie. H. 1. 25. Jg. S. 13–18.
- Rumpold, V. (2015): Habitustransformation als geschlechterreflexiver Fokus in der Supervision von Führungskräften. In: Gröning, K./Kunstmann, A. C./Neumann, C. (Hrsg.): Geschlechtersensible Beratung. Traditionslinien und praktische Ansätze. Gießen: Psychosozial. S. 254–261.
- Sachße, C. (1994): Mütterlichkeit als Beruf. Sozialarbeit, Sozialreform und Frauenbewegung 1871–1929. 2., überarb. Aufl. Wiesbaden: Springer.
- Said, E. W. (1978): Orientalismus. Berlin: Fischer.

- Salomon, A. (1917): Soziale Frauenbildung und soziale Berufsarbeit. Leipzig, Berlin: B. G. Teubner.
- Salomon, A. (1919): Wie stellt sich der einzelne Sozialarbeiter oder die einzelne Organisation der privaten Fürsorge auf die neuen Verhältnisse ein? Vortrag von Alice Salomon auf der Tagung des Deutschen Verein für öffentliche und private Fürsorge am 17. und 18. Oktober 1919 in Berlin. In: Verein für öffentliche und private Fürsorge (Hrsg.): Alice Salomon. Die Begründerin des sozialen Frauenberufs in Deutschland. Ihr Leben und ihr Werk. S. 179–187.
- Samerski, S. (2015): Beraten und verkauft. Frauen als Klientinnen in der genetischen Beratung. In: Gröning, K./Kunstmann/A./Neumann, C. (Hrsg.): Geschlechtersensible Beratung. Traditionslinien und praktische Ansätze. Gießen: Psychosozial. S. 375–387.
- Sauer, B./Knoll, E. (2006): Einleitung: Ritual, Ritualisierung und Geschlecht. In: Sauer, B./Knoll, E. (Hrsg.): Ritualisierung von Geschlecht. Wien: facultas. S. 9–24.
- Schäfer, G. K. (2010): „Arme habt ihr immer bei euch.“ Armut als Herausforderung für die soziale Arbeit der Kirchen. In: Benz, B./Boeckh, J./Mogge-Grotjahn, H. (Hrsg.): Soziale Politik – Soziale Lage – Soziale Arbeit. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 352–367.
- Schattenhofer, K./Weigand, W. (Hrsg.) (1998): Die Dynamik der Selbststeuerung. Beiträge zur angewandten Gruppendynamik. Opladen, Wiesbaden: Westdeutscher.
- Schaub, B. (2015): Die Beratungsarbeit von Frauen und Männern in besonderen Lebenslagen. In: Gröning, K./Kunstmann, A./Neumann, C. (Hrsg.): Geschlechtersensible Beratung. Traditionslinien und praktische Ansätze. Gießen: Psychosozial. S. 171–182.
- Scheffler, S. (1999): Supervision und Geschlecht – Kritische Anmerkungen aus sozialpsychologischer Sicht. In: Pühl, H. (Hrsg.): Supervision und Organisationsentwicklung. Handbuch 3. Opladen: Leske & Budrich. S. 181–195.
- Scheffler, S. (2005): „Frauenwelten – Männerwelten“ in der Supervision. In: VerbändeForum Supervision (Hrsg.): Die Zukunft der Supervision zwischen Person und Organisation: Neue Herausforderungen, neue Ideen. Köln: Eigenverlag. S. 23–29.
- Scheffler, S./Büchle, A. (2014): Gendertroubles in der Beratung. In: Möller, H./Müller-Kalkstein, R. (Hrsg.): Gender und Beratung. Auf dem Weg zu mehr Geschlechtergerechtigkeit in Organisationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. S. 130–136.
- Schelsky, H. (1979): Auf der Suche nach Wirklichkeit. Gesammelte Aufsätze zur Soziologie der Bundesrepublik. München: Goldmann.
- Schiersmann, C./Thiel, H.-U. (2002): Mann oder Frau – spielt das (noch) eine Rolle beim Führen oder Beraten? In: Supervision. H. 3. S. 19–23.
- Schigl, B. ([2012] 2018): Psychotherapie und Gender. Konzepte. Forschung. Praxis. Welche Rolle spielt die Geschlechterzugehörigkeit im therapeutischen Prozess? 2. Aufl. Wiesbaden: Springer.
- Schigl, B. (2010): Feministische + Gendertheorie – Diskurse und ihre Bedeutung für das psychosoziale Feld. In: Journal für Psychologie. Jg. 18, H. 3: Frauen- und Genderforschung in der Psychologie. S. 19–36.
- Schigl, B. (2011): Risiken, Nebenwirkungen und Schäden durch Supervision und Beratung. Integrative Therapie, Jg. 37. H. 1–2. S. 113–137.
- Schigl, B. (2014a): Welche Rolle spielt die Geschlechterzugehörigkeit in Supervision und Coaching? In: Möller, H./Müller-Kalkstein, R. (Hrsg.): Gender und Beratung. Auf dem Weg zu mehr Geschlechtergerechtigkeit in Organisationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. S. 89–105.
- Schigl, B. (2014b): We are all part of the game! Gender- + Diversity-Kompetenz für psychosoziale Berufe. In: Gahleitner, S. B./Reichel, R./Schigl, B. et al. (Hrsg.): Wann sind wir gut genug? Weinheim und Basel: Beltz Juventa. S. 62–72.
- Schigl, B. (2015): Doing Gender im psychotherapeutischen Prozess – braucht Dekonstruktion. In: Psychosozial H. 2. S. 39–54.
- Schigl, B. (2016a): Doing Gender in der Psychotherapie: We all are Part of the Game! In: Wimmer-Puchinger, B./Gutiérrez-Lobos, K./Riecher-Rössler, A. (Hrsg.): Irrsinnig weiblich. Psychische Krisen im Frauenleben. Hilfestellungen für die Praxis. Heidelberg: Springer. S. 227–240.



- Schigl, B. (2016b): Wenn „gendered individuals“ einander begegnen. Von der Notwendigkeit genderkompetenter Psychotherapie und Beratung. In: Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie. Nr. 15. S. 7–19.
- Schigl, B. (2016c): Risiken von Supervision: Perspektiven in ein Dunkelfeld. In: Psychotherapie Forum. H. 21. Wiesbaden: Springer. S. 82–89.
- Schigl, B. (2019): Gender als notwendige Perspektive psychotherapeutischen Handelns. In: Psychotherapie Forum. Vol. 23. S. 18–24.
- Schigl, B. (2020b): Zum Verständnis von Supervision. In: Schigl, B./Höfner, C./Artner, N. A. et al. (Hrsg.): Supervision auf dem Prüfstand. Wirksamkeit, Forschung, Anwendungsfelder, Innovationen. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer. S. 13–26.
- Schigl, B./Höfer, C./Artner, N. A. et al. (2020a): Supervision auf dem Prüfstand. Wirksamkeit, Forschung, Anwendungsfelder, Innovationen. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer.
- Schigl, B., Höfer, C./Artner, N. A. et al. (2020c): Die Datenerhebung. In: Schigl, B./Höfner, C./Artner, N. A. et al. (Hrsg.): Supervision auf dem Prüfstand. Wirksamkeit, Forschung, Anwendungsfelder, Innovationen. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer. S. 49–60.
- Schigl, B., Höfer, C./Artner, N. A. et al. (2020d): Ergebnisse der qualitativ-inhaltlichen Analyse. In: Schigl, B./Höfner, C./Artner, N. A. et al. (Hrsg.): Supervision auf dem Prüfstand. Wirksamkeit, Forschung, Anwendungsfelder, Innovationen. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer. S. 67–168.
- Schigl, Brigitte (2014c): Gendered Risk: Risikofaktor Geschlecht? In: Leitner, A./Schigl, B./Märtens, M. (Hrsg.): Wirkung, Risiken und Nebenwirkungen von Psychotherapie. Ein Beipackzettel für PatientInnen und TherapeutInnen. Wien: facultas. wuv. S. 51–65.
- Schmidbauer, W. ([1977] 1992): Die hilflosen Helfer. Über die seelische Problematik der helfenden Berufe. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Schmidbauer, W. (1883): Helfen als Beruf. Die Ware Nächstenliebe. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Schmidbauer, W. (1999): Diskurs: Können Götter lernen? Der Umgang mit dem männlichen Narzissmus in Therapie, Coaching und Supervision. In: OSC. H. 2. S. 163–176.
- Schmidt, R./Woltersdorff, V. (2008): Symbolische Gewalt. Herrschaftsanalyse nach Pierre Bourdieu. Köln: Herbert von Halem.
- Schmidt-Thomae, A. (2012): Berufsfindung und Geschlecht. Mädchen in Technischen Handwerklichen Projekten. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schneider, K. D. (1995): Frauenwelten – Männerwelten. Bewegung und Begegnung in der Supervision. In: Forum Supervision. H. 5. S. 21–36.
- Schneider, N. (2011): Geschlechtergerechtigkeit – Philosophische Perspektiven. In: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO). H. 2. 42. Jg. S. 135–150.
- Schneidhofer, T. M./Schiffinger, M./Mayrhofer, W. (2011): Ein altes Spiel mit neuen Regeln? Karrieren, Gender und mikropolitische Taktiken aus einer Bourdieu'schen Perspektive. In: Freie Assoziation. 14. Jg. Nr. 3 u. 4. S. 133–154.
- Schorn, A. ([2009] 2017): Wenn Professionelle Grenzen verletzen und Liebesbeziehungen mit KlientInnen eingehen. In: Pühl, H. (Hrsg.): Das aktuelle Handbuch der Supervision: Grundlagen-Praxis-Perspektiven. Unveränderte Neuaufl. Gießen: Psychosozial. S. 148–152.
- Schrader-Breyman, H. (1962): Henriette Schrader-Breyman. Langensalza: Beltz.
- Schreyögg, A. ([2009] 2017): Besonderheiten des Coaching – Unterschiede zur Supervision. In: Pühl (Hrsg.): Das aktuelle Handbuch der Supervision. Gießen: Psychosozial. S. 195–208.
- Schreyögg, A. (1991): Supervision. Ein integratives Modell. Paderborn: Junfermann.
- Schreyögg, A. (1998): Editorial. In: OSC. H. 1. S. 3–4.
- Schreyögg, A. (1999): Coaching in den neuen Bundesländern. In: Kühl, W./Schindewolf, R. (Hrsg.): Supervision und das Ende der Wende. Professionelle Kompetenzentwicklung in den neuen Bundesländern. Opladen: Leske & Budrich. S. 207–229.
- Schreyögg, A. (2001a): Editorial. In: OSC. H. 2. S. 99–101.
- Schreyögg, A. (2001b): Was ist beim Frauencoaching zu bedenken? In: OSC. H. 2. S. 135–141.
- Schreyögg, A. (2003): Die Differenzen zwischen Supervision und Coaching. In: OSC. H. 3. S. 217–227.

- Schreyögg, A. (2004a): Der Coach als Partner von Führungskräften. In: Buer, F./Siller, G. (Hrsg.): Die flexibel Supervision. Herausforderungen – Konzepte – Perspektiven. Eine kritische Bestandsaufnahme. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 101–120.
- Schreyögg, A. (2004b): Supervision. Ein integratives Modell. Lehrbuch zu Theorie und Praxis. 4. überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schreyögg, A. (2008a): Editorial. In: OSC. H. 4. S. 372–373.
- Schreyögg, A. (2008b): Dual Career Couples. In: OSC. H. 4. S. 385–404.
- Schreyögg, A. (2010): Life-Coaching von Frauen um die 30. In: OSC. H. 1. S. 15–23.
- Schreyögg, A. (2011a): Was begünstigt die berufliche Ungleichheit von Frauen und Männern in Deutschland? In: OSC. H. 4. S. 471–478.
- Schreyögg, A. (2011b): Liebe am Arbeitsplatz und „Liebesmissbrauch“. In: OSC. Sonderheft. H. 4. S. 189–205.
- Schreyögg, A. (2013): Coaching und/oder Supervision. Anmerkungen zur Präzisierung der beiden Beratungsformate. In: OSC. H. 2. S. 231–237.
- Schreyögg, A. (2014): Dual Career Couples in Deutschland und ihre Unterstützungsmöglichkeiten. In: Möller, H./Müller-Kalkstein, R. (Hrsg.): Gender und Beratung. Auf dem Weg zu mehr Geschlechtergerechtigkeit in Organisationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. S. 168–183.
- Schreyögg, A./Rauen, C. (2002): Missbrauch – nun auch im Coaching? In: OSC. H. 3. S. 287–295.
- Schreyögg, A./Schmidt-Lellek, C. (1999): Editorial. In: OSC. H. 2. S. 99–100.
- Schreyögg, F. (1998): Zum Einfluss von Geschlechtsrollenstereotypen auf die Beurteilung von Arbeitsleistung. In: OSC. H. 1. S. 27–59.
- Schreyögg, F. (2001): Hilfe zur Selbsthilfe im betrieblichen Alltag von Frauen. Aus der Praxis der Gleichstellungsstelle für Frauen. In: OSC. H. 2. S. 155–164.
- Schröder, I. (2001): Arbeiten für eine bessere Welt. Frauenbewegung und Sozialreform 1890–1914. Frankfurt/M.: Campus.
- Schröer, N. (1994): Interpretative Sozialforschung. Opladen: Leske & Budrich.
- Schröer, N. (1997): Wissenssoziologische Hermeneutik. In: Hitzler, R./Honer, A. (Hrsg.): Sozialwissenschaftliche Hermeneutik. Opladen: Leske & Budrich. S. 109–132.
- Schubert, I. (2010): Die Gruppe als Möglichkeitsraum – sexuelle Entwicklung in der Pubertät. In: Gruppenanalyse. H. 1. S. 23–52.
- Schulte, C. (1998): Lesbische Paarbeziehungen in Frauenprojekten und Frauenbetrieben. In: OSC. H. 1. S. 73–84.
- Schultz-Zehden, B. (2005): Die Wechseljahre – Zeit des beruflichen Wandels. Karriereberatung bei einer 50-jährigen Frau. In: OSC. H. 4. S. 367–376.
- Schütze, F. (1996): Organisationszwänge und hoheitsstaatliche Rahmenbedingungen im Sozialwesen: Ihre Auswirkungen auf die Paradoxien des professionellen Handelns. In: Combe, A./Helsper, W. (Hrsg.): Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns. Frankfurt/M.: Suhrkamp. S. 183–275.
- Schütze, F. (2000): Schwierigkeiten bei der Arbeit und Paradoxien des professionellen Handelns. Ein grundlagentheoretischer Aufriß. In: ZBBS Heft 1. S. 49–96. URL: <https://budrich-journals.de/index.php/zqf/article/viewFile/4127/3464>. [Download: 20.09.2021].
- Schweer, M. K. W./Lachner, R. P. (2014): Vertrauen als Basisvariable genderbewusster Beratung. In: Möller, H./Müller-Kalkstein, R. (Hrsg.): Gender und Beratung. Auf dem Weg zu mehr Geschlechtergerechtigkeit in Organisationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. S. 33–51.
- Seidl, E. (1993): Pflege im Wandel. Das soziale Umfeld der Pflege und seine historischen Wurzeln dargestellt anhand einer empirischen Untersuchung. Wien: Wilhelm Maudrich.
- Sen, A. (1987): The standard of living. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sen, A. (1992): Inequality re-examined. Oxford: Clarendon Press.
- Sengenberger, W. (Hrsg.) (1978): Der gespaltene Arbeitsmarkt. Probleme der Arbeitsmarktsegmentation. Frankfurt, New York: Campus.
- Sennet, R. (1998): Der flexible Mensch. Berlin: Berlin.
- Sichtermann, M. (1998): Praxisbericht: Beratungsarbeit in Frauentams. In: OSC. H. 1. S. 61–72.



- Siller, G. (2004): Ökonomisierungsprozesse im Sozial- und Gesundheitswesen und ihre Folgen für Supervision aus individueller Perspektive – Empirische Forschungsergebnisse. In: Buer, F./Siller, G. (Hrsg.): Die flexible Supervision. Herausforderungen – Konzepte – Perspektiven. Eine kritische Bestandsaufnahme. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 35–62.
- Simmel-Joachim, M. (1992): Frauen in der Geschichte der sozialen Arbeit – zwischen Anpassung und Widerstand. In: Cremer, C./Bader, C./Dudeck, A. (Hrsg.): Frauen in sozialer Arbeit. Zur Theorie und Praxis feministischer Bildungs- und Sozialarbeit. Weinheim, München: Juventa. S. 42–59.
- Soiland, T. (2008): Gender: Kritik oder Bestandteil des neoliberalen Geschlechterregimes? In: Krondorfer, B./Wischer, M./Strutzmann, A. (Hrsg.): Frauen und Politik. Nachrichten aus Demokratien. Wien: Promedia. S. 174–183.
- Sombetzki, M. (2008): Lebenshaltungen weiblicher Führungskräfte. Ein Coaching-Praxisbericht. In: OSC. H. 4. S. 433–446.
- Sotke, S. (2013): Frauenkarrieren zwischen weiblicher Emanzipation und bürgerlicher Sozialreform. Aspekte der Generationen-Forschung. Göttingen: Cuvillier.
- Spivak, G. C. (1990): The Post-Colonial Critic. New York.
- Stach, A. (2013): Weiblichkeitsentwürfe im Kontext der Radikalisierung instrumenteller Vernunft – Eine empirische Analyse medialer Weiblichkeitsentwürfe und kultureller Muster im Reality-TV sowie ihrer Rezeption. Unveröffentlichtes Manuskript der Habilitationsschrift.
- Stach, A. (2015a): Weiblichkeitsentwürfe und soziale Distinktion im Reality-TV. Bildproduktionen, Rezeptionsprozesse, Transformationen. Leverkusen: Barbara Budrich.
- Stach, A. (2015b): Zur gesellschaftlichen Dimension weiblicher Körperkonflikte – Rekonstruktion unbewusster Sinnebenen im Beratungsprozess. In: Gröning, K./Kunstmann, A. C./Neumann, C. (Hrsg.): Geschlechtersensible Beratung. Traditionslinien und praktische Ansätze. Gießen: Psychosozial. S. 367–375.
- Stahmer, I. (1994): Frauen brauchen Macht – Erfahrungen und Reflexionen aus der politischen Praxis. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung. Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie. H. 1. 25. Jg. S. 19–24.
- Statistisches Bundesamt (Destatis) (Hrsg.) (2011): Ältere Menschen in Deutschland und in der EU. Wiesbaden 2011. URL: [https://www.statistischebibliothek.de/mir/servlets/MCRFileNodeServlet/DEMonografie\\_derivate\\_00000324/BlickpunktAeltereMenschen1021221119004.pdf](https://www.statistischebibliothek.de/mir/servlets/MCRFileNodeServlet/DEMonografie_derivate_00000324/BlickpunktAeltereMenschen1021221119004.pdf) [Download: 10.10.2021].
- Statistisches Bundesamt (Destatis) (Hrsg.) (2018): Fallserie 11 Reihe 4.4 Personal an Hochschulen. URL: <file:///E:/Downloads/personal-hochschulen-2110440187004.pdf> [Download: 09.10.2020].
- Steinhardt, K. (2007): Psychoanalytisch orientierte Supervision – auf dem Weg zu einer Profession? Zur historischen, professionstheoretischen und empirischen Fundierung von psychoanalytisch orientierter Supervision. Zugleich Dissertation Universität Wien. 2. Aufl. Gießen: Psychosozial.
- Steinkamp, H. (1999): Die sanfte Macht der Hirten. Die Bedeutung Michel Foucaults für die praktische Theologie. Mainz: Matthias-Grünewald.
- Stemmer-Lück, M. (1991): Sexueller Missbrauch – ein Thema in der Supervision. In: Supervision. H. 20. S. 33–47.
- Stenzel, Heidrun (2019): Louis Lowy – erlebte Geschichte(n) als Entwicklungsimpuls der Supervision in Deutschland. In: Forum Supervision. H. 52. S. 17–32.
- Stierlin, H./Simon, F. B./Clement, U. (2004): Die Sprache der Familientherapie. Ein Vokabular. Kritischer Überblick und Integration systemtherapeutischer Begriffe, Konzepte und Methoden. 6., überarb. und erw. Neuauflage. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Stieve, H. ([1925] 1983): Tagebuch einer Fürsorgerin. Weinheim und Basel: Beltz.
- Strauss, A./Corbin, J. (1996): Grounded Theory: Grundlagen Qualitativer Sozialforschung. Weinheim: Beltz, Psychologie-Verlags-Union.
- Strauss, A. L. (1998): Grundlagen qualitativer Sozialforschung: Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen soziologischen Forschung. München: Fink.

- Strowick, E. (2005): Moderne Selbstdisziplinierung. Hermeneutik des Verdachts (Foucault, Nietzsche, Thomas Mann). In: Krüger-Fürhoff, I. M./Nusser, T. (Hrsg.): Askese. Geschlecht und Geschichte der Selbstdisziplinierung. Bielefeld: Aisthesis. S. 207–227.
- Teuber, N. (2018): Psychoanalytische Geschlechtertheorien zwischen Beziehung und Gesellschaft. In: Busch, C./Dobben, B./Rudel, M. et al. (Hrsg.) (2018): Der Riss durchs Geschlecht. Feministische Beiträge zur Psychoanalyse. Gießen: Psychosozial. S. 33–47.
- Teunißen, S./Budavari, T. (2021): „Der goldene Kreis“. Destruktive Phänomene in Supervisionsprozessen in Frauenberatungsstellen und Frauenhäusern. In: Supervision. H. 2. 39. Jg. S. 18–25.
- Theweleit, K. (1986): Männerphantasien. Basel, Frankfurt/M.: Stroemfeld/Roter Stern.
- Timmermann, D. (1990): Historische Leistung und heutige Leistungsfähigkeit der Konzepte der Bildungsreform der siebziger Jahre. In: Kolbe, F.-U. (Hrsg.): Bildung und Aufklärung heute. Bielefeld: Böllert, KT-Verlag. S. 175–195.
- Thompson, J. B. ([1991] 2015): Einführung. In: Bourdieu, P. ([1982] 2015): Was heißt sprechen? Zur Ökonomie des sprachlichen Tausches. Wien: Braumüller. S. 1–35.
- Tuider, E. (2014): Ansätze der Geschlechterforschung in Beratung und Coaching. In: Möller, H./Müller-Kalkstein, R. (Hrsg.): Gender und Beratung. Auf dem Weg zu mehr Geschlechtergerechtigkeit in Organisationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. S. 137–154.
- Thürmer-Rohr, C. (1989): Mittäterschaft von Frauen – Analyse zwischen Mitgefühl und Kälte. In: Thürmer-Rohr, C./Wildt, C. (Hrsg.): Mittäterschaft und Entdeckungslust. Im Studienschwerpunkt „Frauenforschung“ am Institut für Sozialpädagogik der TU Berlin. Berlin: Orlanda Frauenverlag. S. 87–103.
- Thürmer-Rohr, C. (2004): Mittäterschaft von Frauen. Die Komplizenschaft mit der Unterdrückung. In: Becker, R./Kortendiek, B. (Hrsg.): Handbuch Frauen und Geschlechterforschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 85–90.
- Tirpitz, A./Zessin, A./Hapkemeyer, J. (2019): Diversity management: Unterschiede nutzen, denn Unterschiede nützen! In: OSC. H. 3. S. 351–360.
- Tölle, U. (2015): Zwischen Geduld und Empörung. Zur politischen Positionierung von Berater\_innen. In: Forum Supervision. H. 46. S. 46–61.
- Tomaschautzky, G. (2015): Überlegungen zu Ansätzen einer geschlechterreflexiven Beratung in der Arbeitsmarktpolitik am Beispiel eines Jobcenters. In: Gröning, K./Kunstmann, A. C./Neumann, C. (Hrsg.): Geschlechtersensible Beratung. Traditionslinien und praktische Ansätze. Gießen: Psychosozial. S. 208–223.
- Valandro, S. (2001): „Karriere nicht um jeden Preis“ – Der Weg einer Coaching-Klientin. In: OSC. H. 2. S. 149–154.
- Vedder, G. (2006): Diversity Management in der Organisationsberatung. In: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO). Jg. 37. H. 1. S. 7–17.
- Veidt, A. (2003): Frauen und Medien. In: OSC. H. 1. S. 33–46.
- Vester, M./von Oertzen, P./Geiling, H. et al. ([1993] 2001): Soziale Milieus im gesellschaftlichen Strukturwandel. Zwischen Integration und Ausgrenzung. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Viehöver, W. (2001): Diskurse als Narrationen. In: Handbuch sozialwissenschaftliche Diskurse, Band 1. S. 177–206.
- Vincent, S. (2012): Gesundheits- und entwicklungsförderliches Führungsverhalten: Gendertypische Differenzen. In: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO). H. 1. 43. Jg. S. 61–90.
- Vögele, W./Bremer, H./Vester, M. (Hrsg.) (2002): Soziale Milieus und Kirche. Würzburg: Ergon.
- Volmerg, U. (1987): Sag mir, wo die Frauen sind! Oder: Friedensforschung, eine männliche Wissenschaft? In: Gruppendynamik und Organisationsberatung. Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie. H. 3. 18. Jg. S. 205–215.
- Volmerg, U. (1994): Parteilichkeit ist unvermeidlich – Machtverteilungsmuster zwischen den Geschlechtern. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung. Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie. H. 1. 25. Jg. S. 7–12.
- Vorstand der DGSv (Hrsg.) (2004a): Männer-Frauen-Anteil in DGSv-Gremien und Organisationen bis 2001. Unveröffentlichtes Manuskript.

- Vorstand der DGsv (Hrsg.) (2004b): Verteilung Männer-Frauen-Anteil in der Geschäftsführung der DGsv 1994–2004. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Vorstand der DGsv (Hrsg.) (2005): Genderleitbild zur Diskussion innerhalb der DGsv. In: DGsv (Hrsg.): DGsv-aktuell. Informationsdienst der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. H. 2. S. 22.
- Vorstand der DGsv (Hrsg.) (2007): Leitfaden zur geschlechtergerechten Formulierung. In: DGsv (Hrsg.): DGsv-aktuell. Informationsdienst der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. H. 2. S. 14.
- Vorstand der DGsv (Hrsg.) (2017): Positionspapier „Exzellente Beratung basiert auf exzellenter Qualifizierung. Vorstandsvorlage der Entwicklungskommission der DGsv“.
- Voß, G. G. (2001): Auf dem Wege zum Individualberuf? Zur Beruflichkeit des Arbeitskraftunternehmers. In: Kurtz, T. (Hrsg.): Aspekte des Berufs in der Moderne. Opladen: Leske & Budrich. S. 287–314.
- Voß, G. G./Handrich, C. (2013): Ende oder Neuformierung qualitätvoller und professioneller Arbeit? In: Haubl, R./Hausinger, B./Voß, G. G. (Hrsg.): Riskante Arbeitswelten. Zu den Auswirkungen moderner Beschäftigungsverhältnisse auf die psychische Gesundheit und die Arbeitsqualität. Frankfurt, New York: Campus. S. 107–139.
- Wagner, A./Iwers-Stelljes, T./Oerding, J. et al. (2012): Mentale Blockaden der Aufstiegskompetenz von Frauen. In: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO). H. 3. 43. Jg. S. 245–268.
- Walpuski, V. J. (2020): Supervision als neues Element von Fachlichkeit in der Fürsorge nach 1945. Ein Beitrag zur historisch-kritischen Rekonstruktion der Einführung in Deutschland und Europa. In: Businger, S./Biebricher, M. (Hrsg.): Von der paternalistischen Fürsorge zu Partizipation und Agency. Der gesellschaftliche Wandel im Spiegel der Sozialen Arbeit und der Sozialpädagogik. Zürich: Chronos. S. 59–78.
- Walpuski, V. J. (2021a): Cora Baltussen in den USA: Lernerfahrungen für die Supervision in den Niederlanden und Deutschland. In: Forum Supervision. H. 29. S. 76–97.
- Walpuski, V. J. (2021b): Über Ähnlichkeiten heutiger Coachingverständnisse zum Supervisionsdiskurs zwischen 1945 und 1975. Ein ideengeschichtlicher Essay. In: Coaching I Theorie & Praxis 7 (1).
- Walter, W. (1996): Männer entdecken ihr Geschlecht: Zu Inhalten, Zielen, Fragen und Motiven von Kritischer Männerforschung. In: BauSteineMänner (Hrsg.): Kritische Männerforschung: Neue Ansätze in der Geschlechtertheorie. Berlin: Argument. S. 13–26.
- Wandhoff, H. (2016): Was soll ich tun? Eine Geschichte der Beratung. Hamburg: Corlin.
- Weber, M. ([1922], 2008): Die Wirtschaft und die gesellschaftlichen Ordnungen und Mächte. In: Weber, M.: Wirtschaft und Gesellschaft. Gesammelte Werke, Frankfurt/M.: Zweitausendeins. S. 233–1103.
- Weigand, W. (1989): Beobachtungen und Gedanken zur Gründung der Deutschen Gesellschaft für Supervision. In: Supervision. H. 16. S. 20–25.
- Weigand, W. (1990): Zur Rezeptionsgeschichte der Supervision in Deutschland. In: Supervision. H. 18. S. 43–57.
- Weigand, W. (2011): Organisation verstehen. In: Supervision. H. 1. S. 30–45.
- Weigand, W. (2012): Unzeitgemäße Gedanken zur Supervision. In: Weigand, W. (Hrsg.): Philosophie und Handwerk der Supervision. Gießen: Psychosozial. S. 9–31.
- Weigand, W. (2014): Die DGsv in ihren (historischen) Spannungsfeldern. In: Forum Supervision, H. 44. S. 18–27.
- Weinheimer, I./Zimmer, E. (1995): Editorial. In: Forum Supervision. H. 5. S. 2–3.
- Wellendorf, F. (1982): Verstehen in der Supervision. In: Supervision. H. 1. S. 7–20.
- Welter-Enderlin, R. ([1992] 2000): Das Persönliche und das Politische. Geschichten von Krabben, von Tauben in den Händen und Spatzen auf dem Dach. In: Rücker-Embden-Jonasch, I./Ebbecke-Nohlen, A. (Hrsg.): Balanceakte. Familientherapie und Geschlechterrollen. 2. überarb. u. erw. Ausg. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme. S. 136–156.
- Wendt, W. R. (1995): Geschichte der sozialen Arbeit. 4., neubearb. Aufl. Stuttgart: Enke.
- West, C./Zimmerman, D. H. (1987): Doing gender. In: Gender & Society, 2/1. S. 125–151.

- Westermann, F./Dick, M. (2014): Diagnostik, Modellierung und Rekonstruktion von Managerversagen und Derailment (Mvd): eine Bestandsaufnahme. In: *Wirtschaftspsychologie*, 16 (3). S. 2–6.
- Wetterer, A. (1992): Theoretische Konzepte zur Analyse der Marginalität von Frauen in hochqualifizierten Berufen. In: Wetterer, A. (Hrsg.): *Profession und Geschlecht. Über die Marginalität von Frauen in hochqualifizierten Berufen*. Frankfurt/M., New York: Campus. S. 13–40.
- Wetterer, A. (1993): Professionalisierung und Geschlechterhierarchie. Vom kollektiven Frauenausschluß zur Integration mit beschränkten Möglichkeiten. Kassel: Jenio & Preßler.
- Wetterer, A. (1995b): Die soziale Konstruktion von Geschlecht in Professionalisierungsprozessen. In: Wetterer, A. (Hrsg.): *Die soziale Konstruktion von Geschlecht in Professionalisierungsprozessen*. Frankfurt/M., New York: Campus. S. 11–28.
- Wetterer, A. (1995c): Dekonstruktion und Alltagshandeln. Die (möglichen) Grenzen der Vergeschlechtlichung von Berufsarbeit. In: Wetterer, A. (Hrsg.): *Die soziale Konstruktion von Geschlecht in Professionalisierungsprozessen*. Frankfurt/M., New York: Campus. S. 223–262.
- Wetterer, A. (1995d): Das Geschlecht (bei) der Arbeit. Zur Logik der Vergeschlechtlichung von Berufsarbeit. In: Pasero, U./Braun, F. (Hrsg.): *Konstruktion von Geschlecht*. Pfaffenweiler. S. 199–223.
- Wetterer, A. (2002): Strategien rhetorischer Modernisierung: Gender Mainstreaming, Managing Diversity und die Professionalisierung der Gender-Expertinnen. In: *Zeitschrift für Frauenforschung & Geschlechterstudien*. Jg. 20. H. 3. S. 129–148.
- Wetterer, A. (2003): Rhetorische Modernisierung. Das Verschwinden der Ungleichheit aus dem zeitgenössischen Differenzwissen. In: Knapp, G.-A./Wetterer, A. (Hrsg.): *Achsen der Differenz. Gesellschaftstheorie und feministische Kritik II*. Münster: Westfälisches Dampfboot. S. 286–319.
- Wetterer, A. (Hrsg.) (1995a): *Die soziale Konstruktion von Geschlecht in Professionalisierungsprozessen*. Frankfurt/M., New York: Campus.
- Wetzel, G. (1996): Professionalisierungsdruck und Schamabwehr. Supervision in den neuen Bundesländern. In: *Gruppenanalyse*. Jg. 6. H. 2. S. 193–211.
- Wieringa, C. F. (1990): Entwicklungsphasen der Supervision (1860–1950): In: *Supervision*. H. 18. S. 37–42.
- Wildenauer, B. (2003): Gender Mainstreaming in der RegionalsprecherInnen-Versammlung. In: DGSv (Hrsg.): *DGSv-aktuell. Informationsdienst der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V.* H. 2. S. 11–12.
- Wildenauer, B. (2006): Gender-Glossar für Supervisor/innen. In: DGSv (Hrsg.): *DGSv-aktuell. Informationsdienst der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V.* H. 3. S. 25–27.
- Willms-Herget, A. (1985): *Frauenarbeit. Zur Integration der Frauen in den Arbeitsmarkt*. Frankfurt/M.: Campus.
- Winkler, G. (2015): *Care revolution: Schritte in eine solidarische Gesellschaft*. Bielefeld: Transcript.
- Winkler, G. (Hrsg.) (1990): *Frauenreport '90*. Berlin: Die Wirtschaft Berlin.
- Winnicott, D. W. (1958): *Through Paediatrics to Psychoanalysis. Collected Papers*, London: Tavistock Publications.
- Wittenberger, A. (1995): Ein paar Gedanken zu Monika Jonas Aufsatz „Soziale Frauenräume in der Supervisionsweiterbildung“ im Forum Supervision, Heft 4, 1994. In: *Forum Supervision*. H. 5. S. 145–147.
- Wittenberger, G. (1977): Zur wissenschaftstheoretischen Situation der Supervision – einige Probleme der Supervisionsforschung. In: Caemmerer, D. v./Kröger, F. W./Lander, H. et al. (Hrsg.): *Supervision – ein berufsbezogener Lernprozeß*. Wiesbaden: Haus Schwalbach. S. 86–107.
- Wittenberger, G. (1982): Reflexionen zum Thema „Verstehen“. In: *Supervision*. H. 1. Frankfurt/M.: Fachhochschulverlag. S. 47–58.
- Wittenberger, G. (1984): *Supervision zwischen Psychoanalyse und Sozialarbeit*. In: *Supervision*. H. 6. Frankfurt/M.: Fachhochschulverlag.
- Witzel, A. (1985): Das problemzentrierte Interview. In: Jüttemann, G. (Hrsg.): *Qualitative Forschung in der Psychologie. Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder*. Weinheim und Basel: Beltz. S. 227–255.

- Wohlgemuth, I. (2008): Präsenz- und Voice-Coaching für Frauen. In: OSC. H. 4. S. 447–454.
- Wurmser, L. (1993): Die Maske der Scham. Die Psychoanalyse von Schameffekten und Schamkonflikten. 2. erw. Auflage. Berlin: Springer.
- Wuthnow, R. J. (1989): Communities of Discourse. Ideology and Social Structure in the Reformation, the Enlightenment, and European Socialism. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Zehetner, B. (2007): Feminismus im Cyberspace: Frauenspezifische Online-Beratung – Qualitätskriterien und Herausforderungen. In: e-beratungsjournal.net. 3. Jg. H. 2.
- Zehetner, B. (2015): Feministische Psychotherapie: Politik statt Pathologisierung. Zur gesellschaftlichen Verantwortung von Psychotherapeut\_innen. In: Psychosozial 38. Jg. Nr. 140, H. 2. S. 11–24.
- Zehetner, B. (2019): Schreiben wirkt: Die Online-Beratung des Vereins Frauen\* beraten Frauen\*. In: Supervision. H. 1. S. 22–33.
- Zehetner, B. (2020): „There is a Pussy Riot inside you!“ Freiheit und feministische Beratung. In: Frauen\* beraten Frauen\* (Hrsg.): Freiheit und Feminismen. Feministische Beratung und Psychotherapie. Gießen: Psychosozial. S. 131–153.
- Zimmer-Leinfelder, Inge (2012): Kontrakt und Setting. In: fis newsletter. Oktober 2012. URL: [http://www.fis-supervision.de/wp-content/uploads/2012/10/Kontrakt\\_und\\_Setting.pdf](http://www.fis-supervision.de/wp-content/uploads/2012/10/Kontrakt_und_Setting.pdf) [Download am 19.10.2019].

# Anhang

## Anhang 1: Care-Debatte

Seit Beginn der 1980er Jahre wurden grundlegende feministische Auseinandersetzungen zur Sorgearbeit im Rahmen der Care-Debatte geführt. Das Projekt der Ethik der feministischen Fürsorge baut wesentlich auf die Arbeit von Carol Gilligan und Nel Noddings auf. Carol Gilligan (1988) hat die Entwicklung von der sozialen Mütterlichkeit zum Care untersucht. In Auseinandersetzung mit Lawrence Kohlberg ([1976] 1995) hat sie unterschiedliche Grade von Care herausgearbeitet. Sie entwickelte eine Theorie einer geschlechtsspezifischen Differenz von Moralvorstellungen. Einer männlichen Gerechtigkeitsmoral setzte sie eine weiblich konnotierte Fürsorgemoral entgegen. Nel Noddings (1984) entwickelte das Modell „Caring Curriculum“, in dem sie in verschiedene Dimensionen der Sorge differenziert, wie Self, friends and peers, distant others, plants, animals, human made world und ideas.

Care, Gerechtigkeit und Solidarität sind als grundlegende Handlungsformen zu verstehen, in denen sich Menschen aufeinander beziehen. Die Care-Debatte ist gekennzeichnet durch unterschiedliche theoretische Hintergründe differenter Ansätze, die die Bedeutung von Sorge und Sorgebeziehungen auch als politischen Ausgangspunkt beschreiben. Sorge und Solidarität werden hier also nicht nur konzeptionell, sondern auch mit politischen Forderungen verbunden (vgl. Winkler 2015, Auth 2018, Laufenberg 2020).

In der Debatte um Sorgearbeit werden verschiedene Gründe für den Widerspruch zwischen der Notwendigkeit von Care-Arbeit und der Degradierung, Verdrängung sowie De-Thematisierung ihrer grundlegenden sozialen Bedeutung diskutiert. Dabei werden die unterschiedliche Bewertung von Produktionsarbeit und Care-Arbeit, der Wandel der Geschlechterverhältnisse, der demografische Wandel und die Umstrukturierung des Wohlfahrtssystems als Gründe benannt. Sie werden im Folgenden thematisch umrissen, da sie von hoher Relevanz (auch) für die Supervision sind.



## Bewertung von Produktionsarbeit und Care-Arbeit und dem Wandel der Geschlechterverhältnisse

Die grundlegende feministische Kritik richtete sich auf die sozialen und ökonomischen gesellschaftlichen Strukturen, insbesondere auf die Trennung von Reproduktions- und Produktionssphäre und damit einhergehend von unbezahlter Haus- und Familienarbeit, die traditionell Frauen zugewiesen wurde, und bezahlter Erwerbstätigkeit, die Männern zugesprochen wurde. Bis heute prägt die Zuweisung von Care-Arbeit überwiegend auf Frauen entscheidend die gesellschaftlichen Machtverhältnisse. Entlohnte und nicht entlohnte Care-Arbeit wurde – wie oben bereits dargelegt – verweiblicht und naturalisiert. Sie wurde gelabelt als weibliche Tätigkeit, als Ausdruck von Zuneigung und Liebe, als unbezahlte häusliche Tätigkeit. Dadurch erfolgt neben einer systematischen Degradierung von Sorgearbeit eine Verdrängung ihrer grundlegenden sozialen Bedeutung (vgl. Klinger 2013). Dies steht im Widerspruch dazu, dass Care-Arbeit zu den am stärksten wachsenden gesellschaftlichen Arbeitsbereichen gehört (vgl. Apitsch/Schmidbaur 2011).

Obschon die Frauenerwerbsquote stetig angestiegen ist, lässt sich keine wesentliche Zunahme der Beteiligung von Männern an Putz- und Haushaltstätigkeiten, oder auch am Bereich der Sorge und Fürsorge verzeichnen. Die Hauptverantwortlichkeit für die Organisation, Durchführung und Aufrechterhaltung von Care-Arbeit obliegt selbst bei Vollerwerbstätigkeit den Müttern (vgl. Dierks 2005: 404). Der heutige Entwurf der erwerbszentrierten Familie sieht hingegen vor, dass Männer und Frauen sich gleichberechtigt die Fürsorgeverantwortung für Kinder und Alte teilen. Katharina Gröning und Anne-Christin Kunstmann benennen als empirische Realität jedoch eine „hybride Familienform“ (Gröning/Kunstmann 2008: 8). Diese bestehe in der Verbindung eines modernen Erwerbsvertrags mit einem traditionellen Reproduktions- und Fürsorgevertrag, der als *Doppelbelastung für Frauen* benannt wird. Aus dieser Entwicklung resultieren innerfamiliäre und individuelle Krisen und eine Überbelastung von Frauen (vgl. ebd.).

Im Hinblick auf die Lebensbereiche Partnerschaft, Familie und Beruf kommen Studien, die das Ineinandergreifen von Einstellungs- und Handlungsorientierungen, Planungsprozessen und Alltagspraxen untersuchen, unter anderem zu dem Ergebnis, dass trotz des gewachsenen Interesses am und der Zustimmung zum grundsätzlichen Prinzip *Gleichstellung* und zu den prinzipiellen Zielen der Gleichstellung von Männern und Frauen „ein erheblicher Teil der Männer (und Frauen) gleichzeitig verbale und verhaltenspraktische Verharrungen und Widerstände gegen Gleichstellung zeigt“ (BMFSFJ 2016: 145). Die geäußerte Zustimmung steht dabei bei einer Vielzahl an Männern im Widerspruch zu ihren Einstellungen im Hinblick auf Gesetze und konkrete politische Umsetzungsmaßnahmen sowie zu ihrer Bereitschaft zur Umgestaltung der Aufgabenverteilung bei Übergängen im Lebenslauf, wie dies beispielsweise bei Familiengründung

oder der Pflege von Angehörigen der Fall ist (vgl. ebd.). Gleichzeitig wird erkennbar, dass sich Männer zusammen mit ihrer Partnerin um die Realisierung ihrer gemeinsamen Vorstellung von gleichgestellter Partnerschaft und Elternschaft bemühen. Die Vision und der Anspruch, berufliche und private Aufgaben gleichgestellt anzugehen, können durchaus im Rahmen der partnerschaftlichen Zweierbeziehung (teilweise) realisiert sein. Dieses Geschlechterarrangement und entsprechende Alltagspraxen werden bei den Zäsuren im gemeinsamen Lebensverlauf, wie bei der Geburt eines Kindes oder einem Karrieresprung des Mannes oftmals in ein traditionelles Rollenmodell gekippt (Wetterer 2003, Gephart 2011).<sup>198</sup>

Mit dem Wandel der Geschlechterordnung werden auch Hausarbeit, Sorge und Fürsorge neu verteilt – überwiegend zwischen Frauen. Migrantinnen aus armen Ländern bedienen die steigende Nachfrage in Ländern des globalen Nordens, primär den westlichen Industriestaaten, und geben ihre eigenen Care-Verpflichtungen an Großmütter, Schwestern und Schwägerinnen weiter (vgl. Hochschild/Ehrenreich 2003).

### **Demografischer Wandel**

Nicht allein Kinder bedürfen der Fürsorge, sondern auch Eltern. Eine Verschärfung der Vereinbarung von Erwerbsarbeit und generativer Verantwortung ist durch die demografische Entwicklung anzunehmen (vgl. Gröning/Kunstmann 2008: 8). Die Gruppe der Personen im Erwerbsalter schrumpft. Dagegen wird ein Anstieg des Anteils altersbedingt unterstützungsbedürftiger Personen prognostiziert. Ende 2009 waren in Deutschland gut 2,3 Millionen Menschen pflegebedürftig im Sinne des SGB XI (vgl. Destatis 2011: 82). Bis 2030 wird mit einem Anstieg

---

198 Wetterer (2003) hatte bereits diese Phänomene als lebensphasische Schwellen geschlechtsspezifischer Retraditionalisierung analysiert und aufgezeigt, dass traditionelle Geschlechterbilder sowohl in der Gesellschaft als auch in inkorporierter Weise im Individuum aufzuweisen sind und zu Widersprüchen und Spannungen führen. Wetterer geht zunächst von lebensphasenspezifischen Gleichheitserfahrungen unter Männern und Frauen aus, die jedoch in den Lebensphasen, in denen sich Entwicklungsaufgaben wie erstens der Verselbstständigung durch Einmünden in die Berufsausbildung und Beruflichkeit und zweitens der Generativität durch Familiengründung, gebrochen werden. Sie beschreibt Re-Traditionalisierungen und geschlechtliche Asymmetrisierungen, die an diesen lebensphasischen Schwellen erfolgen. Bei dem Übergang vom Bildungssystem in die Berufsausbildung bzw. die Einmündung in den Beruf nach Ausbildung erfolgten Retraditionalisierungen aufgrund einer geschlechtsspezifischen Wahl des Berufes. Eine tendenzielle Retraditionalisierung kann nach Wetterer bei der zweiten Schwelle insbesondere durch die Geburt des ersten Kindes erfolgen. Bei heterosexuellen Paaren stellten weiterhin zum Großteil die Mütter die eigene Berufstätigkeit zurück, unterbrechen diese und arbeiten später in Teilzeit. Es werde rational erwogen, wer aufgrund geringeren Einkommens die Haus- und Care-Arbeit leistet bzw. in Teilzeit arbeitet. In den meisten Fällen verfügt die Frau über ein geringeres Einkommen als der Mann, bedingt durch die geschlechtsspezifische Berufswahl (erste Schwelle). Die zweite Schwelle baut damit auf die erste auf (vgl. Wetterer 2003: 305 ff.).

auf 3,4 Millionen gerechnet (vgl. ebd.: 83). Vorherzusehen ist eine Lücke zwischen Erwerbstätigen und zu Versorgenden sowie zwischen Menschen, die Care-Arbeit leisten, und dem zu erwartenden Pflegebedarf. Bereits heute wird diese Lücke verschärft durch einen akuten Fachkräftemangel im Gesundheitswesen, in dem etwa zu zwei Dritteln Frauen beschäftigt sind. Es wird damit gerechnet, dass bis zum Jahre 2025 bis zu 200.000 Pflegefachkräfte fehlen werden (vgl. iwd 2011: 7). Eine Lösung des Problems wird in der gesteuerten Zuwanderung gesehen (vgl. Apitsch/Schmidbaur 2011). Ein weiterer Grund für die Abwertung von Care-Arbeit im Widerspruch zu ihrer Erforderlichkeit wird in der Umstrukturierung des Wohlfahrtssystems gesehen.

### **Umstrukturierung des Wohlfahrtssystems – Care-Last ist weiblich**

Die Wohlfahrtsstaaten richteten im historischen Verlauf bürokratisierte Pflegeinstitutionen mit überwiegend weiblichem Personal ein (Müller [1988] 2013, Hering/Münchmeier 2014). Ab dem Jahr 1990 wurde die lückenhafte soziale Infrastruktur insbesondere in der Kranken- und Altenpflege im Zuge der politischen Umsetzung des Neoliberalismus weithin privatisiert, zunehmend ökonomisiert und rationalisiert. Bedarfe und Bedürfnisse der Klient\*innen sowie Arbeitsbelastung und -beanspruchung der Pflegekräfte treten hinter einem ökonomischen Verwertungsinteresse zurück (vgl. Lenz 2018).

„Die aktivierende Sozialstaatspolitik, die auf eine Senkung der staatlichen Ausgaben zielt, trägt in vielfacher Hinsicht zu einer widersprüchlichen Re-Familialisierung von Care-Aufgaben bei. Mit einem Ausbau der Kinderbetreuung wird einerseits die Etablierung eines Adult-worker-Modells unterstützt. [...]. Andererseits bleibt offen, wie angesichts weiterhin bestehender gravierender Betreuungslücken [...] eine bedarfsgerechte Betreuung gewährleistet werden soll. Ähnliches gilt für die Verkürzung der Krankenhausverweildauer oder die Privilegierung der häuslichen Pflege im Rahmen der Pflegeversicherung. Im Schnittfeld einer doppelten Entgrenzung – der Entgrenzung in den Lebens- und Erwerbsverläufen und der Entgrenzung von Familie – wird Haushalts- und Familienarbeit oftmals ‚am Limit‘ erbracht und zunehmend prekär.“ (Apitsch/Schmidbaur 2011)

Zwar hat nach Ute Gerhard (2018: 321 ff.) jede Person das Recht, versorgt zu werden und für andere zu sorgen. Diese Rechte sind in der gegenwärtigen Versorgungskrise jedoch gefährdet, wie die Care-Debatte aufzeigt.

Protagonist\*innen der Care-Debatte gehen von der wechselseitigen Angewiesenheit und Verbundenheit der Menschen untereinander aus. Sie fordern ein Zusammendenken von Bedürfnissen der gepflegten Menschen und Arbeitsbedingungen der Pflegenden. Um die Versorgungskrise zu überwinden, sollten daraus Visionen einer dezentralen Pflege vor Ort entwickelt werden. Eine *Care-Revolu-*

tion wird gefordert, die demokratische Pflegeverhältnisse und Geschlechter- und Versorgungsgerechtigkeit realisieren soll (vgl. Lenz 2018).

Im Rahmen der kritischen Männlichkeitsforschung wird seit einigen Jahren über *Caring Masculinities*<sup>199</sup> diskutiert. Dabei handelt es sich um eine Variante von Männlichkeit, die Werte wie Aufmerksamkeit, Empathie, Interdependenz, Mitverantwortung und Unterstützung umfasst, Werte, die in Tradition der feministischen Fürsorgeethik stehen. Der Ansatz bezieht sich nicht nur auf praktische Sorgearbeiten wie Familiensorge, Hausarbeit und entlohnte Sorgeberufe in Bereichen der Erziehung und Pflege. Fürsorgliche Männlichkeiten werden zudem in Bezug auf die Gleichstellung der Geschlechter beschrieben. Karla Elliott benennt als weiteres signifikantes Merkmal die Ablehnung von Gewalt und männlicher Dominanz (vgl. Elliott 2019: 240 ff.). Wesentliche Impulse erhielt der Ansatz fürsorglicher Männlichkeit seitens Nancy Fraser, die davon ausging, dass Care eine für alle Menschen relevante Aufgabe bildet. Fraser schlug das Konzept des *Universal Caregiver* vor als ein Gegenmodell zu einer geschlechterhierarchischen Aufteilung von Care-Arbeit. Beschränkende Vereinseitigungen sollten aufgehoben und Sorgearbeit in ihrer sozialen Bedeutung anerkannt werden (vgl. Fraser 1997: 59 ff.). Darin ist eine der drängendsten politischen Machtfragen zu sehen, ohne die Gleichberechtigung der Geschlechter nicht gelingen kann. Denn die „Care-Frage entscheidet darüber, ob eine Gesellschaft ihr menschliches Potenzial erreichen kann, indem sie Mitmenschlichkeit über Wachstum stellt“ (Bücker 2020).

---

199 Der Begriff wurde ab 2005 in EU-Forschungsnetzwerken und -Projekten wie „Work Changes Gender“, „Fostering Caring Masculinities“, „The Role of Men in Gender Equality“, „Boys in Care“, „Men in Care“ u. a. entwickelt.

## Anhang 2: Leitfragen für das Expert\*inneninterview

1. Wann tauchte/taucht der spezifische Diskurs über Geschlecht im Feld der Supervision auf?
2. Welche Inhalte wurden im Zusammenhang mit der Geschlechterthematik im supervisorischen Diskurs und im Diskurs des Coachings aufgegriffen?
3. Von wem und in welcher Form wurde das Thema aufgegriffen und weiterverfolgt?
4. Wie wurde auf das Engagement, das die Interviewten selbst für einen Einbezug der Dimension Geschlecht in die Supervision/das Coaching zeigten und zeigen, in der Fachcommunity reagiert?
5. Gab es Widerspruch/Abwehr? Wenn ja, wie wurde dies geäußert? Wie wurde damit umgegangen? Welche Konsequenzen ergaben sich daraus für die Berücksichtigung der Dimension Geschlecht in der Supervision und im Coaching? Welche Rolle spielte bei diesen Prozessen die DGSv?
6. Ist die Geschlechterthematik aus Sicht der Interviewten ausreichend in die Supervisions- und Coachingweiterbildungen implementiert?

## **Anhang 3: Angaben zu den interviewten Personen**

### **Christine Class**

ist Supervisorin, Lehrsupervisorin, Genderpädagogin und Gendertrainerin und Trainerin für Interkulturelle Kompetenz (bvvt). Eine gender- und eine kultursensible Beratung und Supervision gehört zu den Schwerpunkten ihrer Beratungstätigkeit.

### **Neela Enke**

ist promovierte Biologin, Coach, Mediatorin, Trainerin und Geschäftsführerin von „Scienza Science Coaching“. Sie hat 10 Jahre verschiedene Forschungsprojekte durchgeführt, war im Lehrbetrieb, in der Projektkoordinierung und in der Nachwuchsförderung eingebunden. Sie arbeitete und forschte an verschiedenen Universitäten und Forschungseinrichtungen in Deutschland und dem europäischen Ausland. Nach Weiterbildungen in den Bereichen Coaching, Mediation interkultureller Kompetenz und Diversity Management sowie systemischer Organisationsentwicklung arbeitet sie seit dem Jahr 2011 freiberuflich als Beraterin für Menschen an Universitäten und Forschungsinstitutionen. Zu ihren Beratungsfeldern gehören Karriereentwicklung, Drittmittelakquise, Führung und Kommunikation, Konfliktmanagement, Diversität und Antidiskriminierung. Enke ist als Vorstandsmitglied im „Coachingnetz Wissenschaft e.V.“ tätig und ist Mitglied im Fachverband „Gender\_Diversity“, im Bundesverband Mediation sowie im „ProFiL-Netzwerkverein“, der die Professionalisierung für Frauen in Forschung und Lehre zum Ziel hat.

### **Raimund Erger**

ist als Diplom-Supervisor (DGsv), Coach, Lehrsupervisor, Trainer für Kommunikation, Team- und Personalentwicklung in eigener Praxis beruflich tätig. Er ist Diplom-Sozialpädagoge, Demografieberater, Arbeitsbewältigungs-Coach, Trainer für Kommunikation sowie Team und Personalentwicklung.

### **Ulrike Galander**

ist Dr. phil., Diplom Lehrerin. Sie arbeitet freiberuflich als Beraterin, Trainerin, Supervisorin und Lehrsupervisorin in eigener Praxis seit 1994. Sie war ein langjähriges Vorstandsmitglied und Ombudsfrau in der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V. Galander arbeitet als Dozentin in der Erwachsenenbildung und war bis zum Jahr 1991 Hochschullehrerin an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg.



### **Marianne Hege**

ist Prof. Dr. phil., Diplom Psychologin, Diplom Sozialpädagogin, em. Professorin an der Fachhochschule München, Fachbereich Sozialwesen, Supervisorin und Gruppendynamikerin (DAGG). Als Heges Lebenswerk ist ihr Beitrag zur Entwicklung der Theorie und Praxis Sozialer Arbeit zu benennen. Zudem gilt Hege als eine der Pionierinnen der Supervision in Deutschland. Ihr wurde im Jahr 2017 die Ehrenmitgliedschaft der DGsv verliehen.

### **Monika Klinkhammer**

ist Dr. phil., Sozial- und Erziehungswissenschaftlerin, Diplom Supervisorin, Diplom Pädagogin (DGsv, Supervisorin DVG), zertifizierte Gestalttherapeutin, Lehrsupervisorin und hat die staatliche Anerkennung für heilkundlich praktische Psychotherapie (HPG). Sie arbeitet seit über 25 Jahren als Coach, Lehrcoach, Supervisorin, Gestalttherapeutin und Trainerin insbesondere mit und für Professor:innen, Führungskräfte, Neuberufene und (Nachwuchs-)Wissenschaftler:innen und Fachkräfte aller Statusgruppen in Hochschule und Wissenschaft und berät und schreibt für die Scientific Community.

Sie ist engagiert in der Professionalisierung von Supervisor\*innen und Coaches, ist Gründungsmitglied im „Coachingnetz Wissenschaft e.V.“ und Gutachterin im Zertifizierungsverfahren der DGsv. Sie konzipierte und leitete von 2004 bis 2009 eine IHK-anerkannte Coachingweiterbildung sowie über zehn Jahre (bis 2020) im Leitungsstandem den DGsv-anerkannten Zertifikatskurses „Supervision und Coaching in der Sozialen Arbeit, Bildung und Gesundheit“ an der Alice-Salomon-Hochschule Berlin.

### **Heidi Möller**

ist Professorin für Theorie und Methodik der Beratung an der Universität Kassel. Sie ist Leiterin des postgradualen Masterstudiengangs Coaching, Organisationsberatung, Supervision (COS), Psychoanalytikerin, Lehrtherapeutin /-supervisorin, Organisationsberaterin und Coach. Bis Herbst 2007 war sie Professorin an der Universität Innsbruck und leitete dort das Institut für Kommunikation im Berufsleben und Psychotherapie. Gleichzeitig war sie Gründungsdekanin der Fakultät für Bildungswissenschaften der Universität Innsbruck. Zu ihren Forschungsschwerpunkten gehören Kompetenzentwicklung und Wirksamkeitsforschung in Psychotherapie und Beratung, Gender und Beratung, Führungskräfteentwicklung und Selbstregulationskompetenz von Fußballfans. Seit 2017 ist sie die Herausgeberin der Fachzeitschrift „OSC – Organisationsberatung – Supervision – Coaching“.

### **Manfred Molling**

ist freiberuflicher Diplom-Supervisor (DGsv), Diplom-Sozialpädagoge, Heilpraktiker (Psychotherapie), Soziotherapeut (Fritz Perls Institut) im Ruhestand. Er hat eine Approbation als Kinder- und Jugendlichenpsychotherapeut (von 1999–2013).

### **Christian Raschke**

„Vielfalt Gestalten“ ist selbstständig als Organisationsberater und Coach tätig und begleitet vor allem Non-Profit-Organisationen bei ihrer Weiterentwicklung mit einer Diversity-Perspektive. Er ist Lehrberater und Trainer in der Ausbildung von Coaches, Diversity- und Antidiskriminierungstrainer\*innen. Er war Gründungsvorstand von Gender Diversity e.V. und ist heute Vorstand der Internationalen Gesellschaft für Diversity Management e.V. (idm). Raschke: „Wenn Vielfalt gestaltet wird, zeigt sie ihre Kraft, Innovationsfähigkeit und baut alltägliche Diskriminierungen ab!“

### **Elisabeth Rohr**

war bis 2013 Professorin für Interkulturelle Erziehung an der Philipps-Universität in Marburg. Zu ihren Arbeitsschwerpunkten gehörten Migration, religiöser Fundamentalismus, Gender und Supervision. Sie ist als Gruppenanalytikerin, Supervisorin, Coach, Consultant und Trainerin in nationalen wie internationalen Arbeitsfeldern, unter anderem in Mesoamerika tätig. In den letzten 20 Jahren hat sie im Rahmen des Friedens- und Versöhnungsprozesses in Guatemala zunächst in Kooperation mit der „Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH“, dann mit „Brot für die Welt“ und einer guatemaltekischen Menschenrechtsorganisation „ECAP“ Supervisionsausbildungen initiiert. Ziel war, die schwierige Arbeit von Menschenrechtsaktivisten in Guatemala, Mexiko und El Salvador zu professionalisieren. Rohr war als Dozentin und Balintgruppenleiterin im „Weiterbildenden Masterstudiengang Supervision und Beratung“ an der Universität Bielefeld tätig.

# Dank

An dieser Stelle möchte ich allen Menschen meinen großen Dank aussprechen, die mich in meinem Vorhaben der Promotion unterstützt haben.

Mein ganz besonderer Dank gilt Frau Prof. Dr. Katharina Gröning. Sie stand mir während des Forschungsprozesses mit ihrem differenzierten, Perspektiven erweiternden, fundierten Wissen hilfreich und unterstützend zur Seite. Ihr verdanke ich vielfache Inspiration, den Mut zum Forschen, besonders die Diskussion über Entwicklungslinien der Ersten und Zweiten Frauenbewegung, der Frauen- und Geschlechterforschung, der Supervisionsforschung und der Beratungswissenschaften. Sie hat mich entscheidend in meiner Profilentwicklung als Supervisorin unterstützt.

Außerdem gebührt mein Dank Herrn Prof. Dr. Dieter Timmermann für die Bereitschaft, die Zweitbegutachtung der Dissertation zu übernehmen und für seine ermutigende, konstruktiv unterstützende Haltung mir gegenüber.

Ganz besonders danke ich Frau Prof. Dr. Annemarie Bauer, die mich im Prozessverlauf durch ihre kompetente, zugewandte Haltung nicht nur unterstützte, sondern auch entscheidend in meiner beruflichen Weiterentwicklung geprägt hat.

Mein großer Dank gilt auch den ausgewiesenen Fachpersonen, die sich für ein Expert\*inneninterview zur Verfügung stellten: Frau Prof. Dr. Marianne Hege, Frau Prof. Dr. Elisabeth Rohr, Frau Prof. Dr. Heidi Möller, Frau Dr. Monika Klinkhammer, Frau Dr. Neela Enke und Herrn Christian Raschke. Ebenso danke ich Frau Dr. Ulrike Galander, Frau Christine Class, Herrn Raimund Erger, Herrn Manfred Molling und Herrn Wilfried Lauinger für ihre Bereitschaft zu einem Informationsgespräch zur Geschlechterperspektive in der Supervision. Bereits im Rahmen der Explorationsphase meines Forschungsprojektes haben sie mich mit ihrer Expertise unterstützt.

Der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V. danke ich für die Förderung dieser Promotion. Besonderer Dank gilt Frau Dr. Annette Mulkau aus dem Vorstand der DGSv, Frau Annette Lentze in ihrer Funktion als Referentin für „Wissenschaft und Forschung“ und Herrn Prof. Dr. Hans-Peter Griewatz als Referent des Projektes „DGSv Netzwerk Forschung“.

Meinen Kolleg\*innen aus der supervisorischen Forschung und Praxis Frau Prof. Dr. Heike Friesel-Wark, Frau Prof. Dr. Dorothee Lebeda, Frau Prof. Dr. Monika Althoff, Herrn Volker Walpuski und Frau Tina Heitmann danke ich für den konstruktiven Austausch im Rahmen des Doktorand\*innenkolloquiums.

Auch, wenn an dieser Stelle nicht alle benannt werden können, danke ich ebenso meinen Familienangehörigen und Freunden, die auf ihre Weise dazu beitrugen, dass diese Arbeit fertig gestellt wurde.