

*Miriam Bredemann*

## **Genderkompetenz in der Supervision**

Welches Denken und Handeln braucht es auf Seiten der Supervisor\*innen, um gendersensibel beraten zu können?<sup>1</sup>

### **Zusammenfassung**

In dem Beitrag wird der Frage nachgegangen, was dafür erforderlich ist, damit Supervisor\*innen geschlechtersensibel beraten können. Warum ist es so schwer, das Thema in der Beratung einer Besprechung zugänglich zu machen? Was trägt zu einer De-Thematisierung von geschlechtsbezogenen Dynamiken und geschlechtsbezogener Grenzüberschreitungen in Organisationen und auch in der Supervision bei? Auf Grundlage der zentralen Forschungsergebnisse ihrer Studie und entlang der Aufschlüsselung des Begriffs der Genderkompetenz diskutiert die Autorin, wie Supervisor\*innen nicht nur gendersensibel verstehen, sondern auch einen Beitrag zu dem Erreichen eines Mehr an Geschlechtergerecht in den Organisationen, die sie beraten, leisten können. Dabei wird Bezug auf ein Fallbeispiel aus der supervisorischen Praxis genommen.

### **1. Einleitung**

Auf der Mitgliederversammlung im November letzten Jahres haben juristische und natürliche Mitglieder der „Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V. (DGSv)“, als der älteste und größte Berufs- und Fachverband für Supervision und Coaching, ihren gesellschaftspolitischen Auftrag erneuert bzw. neu in den Vordergrund gestellt. Von der Mehrheit der DGSv-Mitglieder wurde dafür gestimmt, dass sich Supervision zum Ziel setzt, Demokratisierung, Diskursfreundlichkeit, Reflexivität, Emanzipation und Transparenz im Kontext von Arbeit und Beruflichkeit zu fördern. Es wurde bekundet, dass dabei gesellschaftliche Diskurse wie die über Geschlecht und kulturelle Vielfalt in das supervisorische Denken und Handeln zu integrieren sind (vgl. Bredemann

---

<sup>1</sup> Inhalte des Beitrages basieren auf den gehaltenen Vorträgen bei der „Theoriereihe Reflexive Supervision“ an der Universität Bielefeld am 02.09.2023 und bei dem „Treffpunkt Forschung“ der DGSv am 25.10.2023.

2022, Volker 2022). Neue Ethische Leitlinien wurden verabschiedet, die im Januar dieses Jahres in Kraft getreten sind (s. DGSv-Homepage, Stand 10/2023). Sie basieren auf den universellen Menschenrechten und den Grundrechten der deutschen Verfassung.

In der öffentlich zum Ausdruck gebrachten berufspolitischen Positionierung wird Supervision damit als ein Instrument erkennbar, das einen Beitrag zu einem Mehr an (Geschlechter-)Gerechtigkeit leisten will. Dies wird auch durch mein Forschungsprojekt „Geschlecht und Geschlechtergerechtigkeit in der Supervision“ (Bredemann 2023) als eine von zwei Praxen belegt. Die erste Praxis ist am Leitbild der Professionen und ihrer Bedarfe bestimmt. Geschlechterforschung wird hier als Wissenssystem für die Supervision vorgeschlagen. Geschlechterwissen wird insbesondere für das supervisorische Fall- und Prozessverstehen als unverzichtbar bewertet.

Gleichzeitig besteht jedoch auch eine zweite Praxis: eine, die am Leitbild des Marktes orientiert ist. Insbesondere die Rekonstruktion der innerverbandlich geführten berufspolitischen Debatte um eine Implementierung von Gender-Mainstreaming (GM) in die DGSv und die Supervision zeigt auf, dass sich auch für den Berufs- und Fachverband eine Orientierung am Markt als Strategie durchgesetzt hat und eine Fortführung der Marginalisierung des Geschlechterdiskurses erfolgt ist (vgl. dies. 2023: 237ff.). In meine Analyse habe ich Entwicklungslinien und Konjunkturen der Supervision einbezogen, wie die Sozialstaatskrise, den Anerkennungsverlust und Abstieg der Professionen, eine Orientierung am Zeitgeist der 1990er Jahre und den Fokus auf die soziale Gruppe der Führungskräfte (vgl. dies. 2023: 149ff.). Dieses Ergebnis meiner Studie weist auf die Wichtigkeit von wissenschaftlicher Aufklärung und der ethischen Orientierung an Geschlechtersensibilität und Geschlechterdemokratie für die Supervision und die DGSv hin, da ansonsten die Gefahr besteht, dass die Supervision den Anschluss an die gesellschaftlichen Entwicklungen verliert.

Aber was braucht es, damit Supervisor\*innen geschlechtersensibel verstehen und geschlechtergerecht handeln können? Was ist auf der Ebene des Verstehens und der Analyse, aber auch auf der Ebene der Positionierung und Intervention erforderlich, wenn Supervisor\*innen Gender- und Diversity-Mainstreaming in die Supervision und in die DGSv als Querschnittsaufgabe implementieren möchten?

Mit diesem Aufsatz möchte ich einen Beitrag zur Beantwortung dieser Fragen leisten. Ich fokussiere dabei auf den Berater\*innenhabitus. An den Anfang meiner Ausführungen stelle ich ein Fallbeispiel aus meiner supervisorischen Praxis, auf das ich im Nachfolgenden Bezug nehmen werde. Im Anschluss daran werden von mir Gründe dafür benannt, warum es schwer ist, das Thema Geschlecht<sup>2</sup> in der Supervision einer Besprechung zugänglich zu machen.

Wie bereits angesprochen, gibt es auch in der Supervision und der DGSv Flügel, die das Geschlechterthema unterschiedlich verhandeln. Um dies zu verdeutlichen, werde ich einen kurzen Überblick über die zentralen Ergebnisse meiner Forschungsarbeit geben. Die drei Diskurslinien, die ich im Rahmen meiner Forschungsarbeit zum Diskurs über *Geschlecht und Geschlechtergerechtigkeit in der Supervision* gefunden habe, werden skizziert. Anschließend werde ich – der ersten Diskurslinie folgend, die eine gender- sowie diversitäts-orientierte Perspektive und eine geschlechtergerechte ethische Fundierung in der Supervision als unverzichtbar bewertet – den Begriff der Genderkompetenz aufgreifen. Mittels der drei Merkmale von Genderkompetenz – Wollen, Wissen und Können – werde ich diskutieren, was es braucht, um gendersensibel beraten und supervidieren zu können.

---

<sup>2</sup> Grundsätzlich folge ich einem empirisch-konstruktivistischen Ansatz nach dem Geschlecht, wie andere soziale Phänomene, prozesshaft zu verstehen ist im Sinne eines *doing gender* (West & Zimmerman 1987). Auch im Kontext von Supervision als Interaktion erfolgt eine stetige, wechselseitige Orientierung am Geschlecht, ein „doing gender while doing supervision“ (Schiersmann & Thiel 2002; Bruchhagen 2005; Schigl 2014: 91ff.; Schreyögg 2010, 2011). Dabei gilt es auch für diesen Beitrag als unvermeidbar, dass Geschlecht (erneut) konstruiert wird. Geschlecht wird von mir aber nicht ausschließlich als Konstruktion gefasst. Außerdem ziehe ich 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). Dadurch werden Herrschafts- und Machtverhältnisse in den Blick genommen, denn die Geschlechtszugehörigkeit und die damit verbundenen Geschlechterstereotypen bestimmen den Zugang zu persönlichen, sozialen und materiellen Ressourcen, zu sozialer Teilhabe, die Ausstattung mit Privilegien und die Teilhabe an Macht. Hieraus ergeben sich unterschiedliche persönliche, soziale, materielle und gesundheitliche Lebenslagen und Bedürfnisse von Frauen und Männern (vgl. Möller-Leimkühler 2006: 470; Rohr 1999: 71).

## 2. Ausgangspunkte

In meinem Beitrag setze ich den Fokus auf die Dimension *Geschlecht*. Grundsätzlich ist jedoch eine intersektionale Perspektive einzunehmen, sodass weitere personale Merkmale, die die Dimension Geschlecht überschneiden, wie z.B. Ethnie, soziale Herkunft, Alter, geistige und körperliche Fähigkeiten, Religion/Weltanschauung, Berücksichtigung finden. Zudem schreibe ich über *den* Mann und *die* Frau. Dies erfolgt im Bewusstsein und in einer hohen Akzeptanz der Vielfalt und Vielzahl an Männlichkeiten und Weiblichkeiten sowie weitere Gender und genderfluide Identitäten.

### 2.1. Fallbeispiel

Die Supervisandin Frau L., 28 Jahre alt, bringt in der Ausbildungssupervision, die im Weiterbildungskontext der Sozialpsychiatrie stattfindet, folgende Situation ein:

Frau L. arbeitet als Sozialpädagogin in der Eingliederungshilfe für Menschen mit psychiatrischer Diagnose. Sie ist zuständig für eine von sechs Wohngruppen in einer Einrichtung, in der ehemals in Obdachlosigkeit lebende Männer unterstützt werden. Einer von den dort lebenden Männern hatte ihr in der letzten Woche einen Brief geschrieben und ausgehändigt, der gefüllt war mit an sie gerichteten sexistischen Inhalten. Frau L. berichtet, mit diesem Brief zu dem Einrichtungsleiter gegangen zu sein. Dieser habe ihr entgegen, dass ihm der Vorfall überaus leidtäte. Er wisse aber nicht, was er nun tun könne. Er wäre „ja auch ein Mann“, so dass dies ein „schwieriges Thema“ für ihn wäre. Er habe ihr vorgeschlagen, dass sie sich zu einem gemeinsamen Gespräch mit ihren Kolleginnen im Haus zusammensetzen sollte. Die männlichen Kollegen bezog er in diesen Vorschlag nicht mit ein. In der Supervision gibt Frau L. an, „wie vor den Kopf gestoßen“, anschließend enttäuscht und zuletzt empört gewesen zu sein.

Das Thema wurde im geschützten Rahmen der Ausbildungssupervision konstruktiv bearbeitet. Die Supervisandin gab am Ende der Sitzung an, am kommenden Tag erneut an ihren Vorgesetzten herantreten zu wollen mit dem Ziel, dass der Vorfall in der Organisation ernst genommen und bearbeitet wird. Falls der Einrichtungsleiter weiterhin nicht tätig werden sollte, wolle sie den Betriebsrat einschalten.

## 2.2. Geschlecht – ein schwer *besprechbar zu machendes* Thema

Zunächst ist festzuhalten, dass das Geschlechterthema ein Thema ist, das oftmals Abwehr und Widerstände hervorruft. Es ist ein emotional besetztes Thema, da es wie kein anderes die Identität aller Beteiligten berührt.

Im Weiteren handelt es sich um ein äußerst persönliches Thema, das eng verwoben ist mit der Dimension der Scham: Die Geschlechtsidentität ist verbunden mit vergangenen Erfahrungen und Konflikten, die unauflösbar mit dem Körper-Seelischen verwoben sind. Doch auch in jeder weiteren Gegenwart bleibt der Geschlechtskörper der Gefahr der Verachtung und Beschämung ausgeliefert. Es ist schwierig diese psycho-sozialen Dimensionen einer Besprechung zugänglich zu machen, da sie unsere Verletzlichkeit im Intimsten offenlegen (vgl. Bredemann 2018). Dabei ist jedoch mitzudenken, dass eine Erweiterung der Geschlechtsidentität eine lebenslange Entwicklungsaufgabe bildet, weshalb sie gerade hierdurch eine reflexive Betrachtung wert ist.

Außerdem ist das Geschlechterthema ein politisches Thema: Dabei geht es um die Frage der Verteilung von Macht, Privilegien, Ressourcen und um Möglichkeiten der sozialen Teilhabe. Dadurch ergeben sich unterschiedliche persönliche, soziale, materielle und gesundheitliche Lebenslagen und Bedürfnisse von Frauen und Männern (vgl. Möller-Leimkühler 2006: 470; Rohr 1999: 71).

## 2.3. Zur Randständigkeit des Diskurses über Geschlecht und GM in der Supervision: Zentrale Forschungsergebnisse aus der Forschungsarbeit „Geschlecht und Geschlechtergerechtigkeit in der Supervision“

Im Rahmen meiner Forschungsarbeit (Bredemann 2023) habe ich untersucht, wie der Diskurs über Geschlecht und Geschlechtergerechtigkeit in der Supervision im Zeitraum von 1979 bis 2022 geführt wurde. Dabei bin ich der Frage nachgegangen, warum der akademische und politische Diskurs um Geschlecht und GM nicht in den Hauptstrom des supervisorischen Diskurses integriert und als Querschnittsthema in den DGSv-zertifizierten Supervisionsweiterbildungen, Weiterbildungen für Coaching und entsprechenden Studiengängen aufgenommen ist.

Ich habe nach strukturellen Barrieren gesucht, die einen höheren Einbezug des Geschlechterdiskurses in die Supervision und in die DGSv behindern bzw. verhindern. Dabei bin ich von einem Phänomen einer Restaurierung eines traditionellen Geschlechterleitbildes in der Supervision ausgegangen, d.h. von einer Fortschreibung tradierter, bürgerlicher Geschlechterrollenbilder sowie Vorstellungen von Geschlechteranordnungen und Familienbildern, obschon auch für die Supervision ein formaler Anspruch auf Aufklärung und GM gegeben ist.

Meine These war, dass diese Reproduktion und Stabilisierung tradierter Geschlechterrollenbilder und -anordnungen durch Einstellungen in der Supervision als soziales Milieu und durch die Wissenssysteme der Supervision, die eher therapeutisch-klinisch akzentuiert sind, erfolgt. Der Supervisionsweiterbildung als Institution habe ich dabei eine wichtige Rolle zugesprochen: Meine Annahme war, dass, wenn bürgerliche Geschlechterrollenbilder und Geschlechterarrangements im Rahmen von Weiterbildung nicht einer kritischen Reflexion zugeführt werden, diese feldspezifischen Wahrnehmungen, Einstellungen, Denkweisen und Handlungspraxen im Zuge des sozialen Aufstiegs vom semiprofessionellen Sozialarbeitenden hin zum professionellen Berater\* zur professionellen Beraterin angeeignet und unreflektiert fortgeschrieben werden. Wenn dies erfolgt, dann würden Geschlechterthemen in diesem *engen* Rahmen verstanden. Von den Supervisor\*innen können dann zwar gesellschaftliche Modernisierungsprozesse in den Blick genommen werden, wie z.B. mehr Erwerbsarbeit von Frauen und weibliche Karriere. Allerdings fallen dabei Emanzipation und Aufklärung als ursprünglicher Anspruch für Supervision weg. Meine Annahme war, dass dieses Denken weiterhin wirkungsmächtig in der Supervision ist.

Mittels der durchgeführten Diskursanalyse von Publikationen in supervisorischen Fachzeitschriften und einer Rekonstruktion der in der DGSv geführten berufspolitischen Debatte über eine Implementierung von GM in die Supervision und in die DGSv konnten strukturelle Barrieren belegt werden, die in der Supervision als soziales Milieu und dem Feld der Supervision liegen. Hierbei habe ich dem Einfluss der Kirche auf die Institutionalisierung der Supervision (die ersten Ausbildungsgänge wurden unter kirchlicher Trägerschaft angeboten und durchgeführt) und dem Frauenbild der katholischen Kirche (die heilige Jungfrau Maria als ein bewusst entworfenes und durch Marienverehrung institutionalisiertes Frauenbild) eine hohe Relevanz zugesprochen.

Meine Analyse bestätigt die Ausgangsannahme, dass in der Supervision weiterhin traditionale Geschlechterrollenbilder und Vorstellungen von Geschlechterarrangements wirkungsmächtig sind. Aus meinen Forschungsergebnissen ergeben sich zwei Empfehlungen für die Supervision und für die DGSv:

Wenn Supervision sich gendersensibel konzipieren und GM als Querschnittsaufgabe für sich sehen möchte, wäre erstens eine (Selbst-)Reflexion des Berater\*innenhabitus erforderlich. Das heißt, dass wir als Supervisor\*innen auch eigene persönliche Merkmale wie z.B. Geschlecht, Ethnie, soziale Herkunft, Alter, Religion/Weltanschauung, psychische sowie physische Gesundheit und eigene Prozesse der (geschlechtlichen) Sozialisation und Vergesellschaftung in den Blick zu nehmen hätten.

Eine zweite Empfehlung ergibt sich aus den Forschungsergebnissen, die auf die hohe Bedeutung der im Kontext von Supervisionsweiterbildung vermittelten, angeeigneten und inkorporierten Einstellungen, Denkweisen und Wissenssysteme im Hinblick auf die Genderperspektive hinweisen. Eine kritische Reflexion der Wissenssysteme der Supervision wäre in den Weiterbildungen hinsichtlich der von ihnen transportierten Geschlechterrollenbilder, Geschlechterarrangements sowie Familienbilder bzw. ihrer *blinden Flecke* hinsichtlich der Geschlechterperspektive erforderlich. Die Wissenssysteme sollten erweitert werden durch sozialwissenschaftliche Wissenssysteme, d.h. auch durch die Geschlechterforschung.

In meinen nun folgenden Ausführungen greife ich die zuerst benannte Empfehlung auf, indem ich auf den Berater\*innenhabitus fokussiere.

### **3. Zur Frage eines gendersensiblen Berater\*innenhabitus**

Um zu diskutieren, was es auf der Ebene der beratenden Person braucht, damit sie „diversitäts- und gendersensibel denkt und handelt“ (DGSv-Homepage 2023), nehme ich Bezug auf den Begriff der Genderkompetenz. Dieser Begriff findet sowohl in der supervisorischen Forschung als auch in den Fachbeiträgen Anwendung. Mit den drei Merkmalen von Genderkompetenz – Wollen, Wissen und Können – wird quasi die erforderliche Sensibilität ausbuchstabiert, um gendersensibel beraten und supervidieren zu können. In mei-

nen Ausführungen nehme ich auf das Fallbeispiel Bezug. Zuvor werde ich darlegen, welche Gefahren sich ergeben können, wenn die Geschlechterperspektive im Rahmen von Supervision keine Berücksichtigung findet.

### **3.1. Zu möglichen Gefahren, wenn die Geschlechterperspektive in der Supervision nicht berücksichtigt wird**

Werden Genderperspektiven nicht in die supervisorische Analyse und Intervention einbezogen, besteht die Gefahr, dass Beratungsanliegen verkürzt und in einem engen Rahmen bearbeitet werden. Supervisor\*innen könnten dabei nicht-intendiert einen Beitrag zur Reproduktion und Stabilisierung von tradierten Geschlechterrollen und Geschlechterarrangements leisten.

Wenn geschlechterbezogene Inhalte zur Sprache kommen, lassen sich zudem oftmals Spaltungsphänomene in Teams beobachten, indem die von der sexistischen Gewalt und Diskriminierung betroffene Person vereinzelt wird. So können Kommentare wie: „Das ist halt der Job. Das steckt man weg!“ oder: „Wenn ich mich immer so darüber aufregen würde, käme ich gar nicht zum Arbeiten!“<sup>3</sup>, dazu führen, dass auch Teile der Teamkulturen dazu beitragen können, dass sich Situationen der sexistischen Gewalt und Diskriminierung im Arbeitskontext nicht ändern.

Aber auch die supervidierende Person spielt in diesem Zusammenhang eine zentrale Rolle: Sie könnte, aufgrund fehlender Gendersensibilität und fehlendem Genderwissen

---

<sup>3</sup> Vergleichbare Kommentare sind mir u.a. im Kontext eines von mir durchgeführten Genderworkshops für einen Träger der Suchtkrankenhilfe begegnet. Dort berichtete ein 25-jähriger Mitarbeiter, dass er die Begleitung eines älteren Klienten habe übernehmen müssen, da dieser seiner Kollegin, aufgrund unverhohlen verbal geäußelter sexistischer Äußerungen und Verhaltensweisen „nicht zuzumuten“ gewesen sei. Auch ihm gegenüber zeige sich der Klient in respektloser Weise, indem er ihn beispielsweise mit Begriffen wie „Weichei“, „kein echter Mann“ und „Sozialfickel“ titulierte. Der Mitarbeiter gab an, die unbedingte Notwendigkeit des Schutzes der Kollegin(nen) anzuerkennen. Er wolle diese nicht zur Diskussion stellen. Allerdings fühle es sich so an, als wenn er nun „den schwarzen Peter“ zugeschoben bekommen habe. Er möchte einfach mal „loswerden“, dass es auch ihm als „Mann“ schwerfalle, Basisvariablen wie Wertschätzung, Empathie und Kongruenz in der Arbeitsbeziehung mit den Adressat\*innen der Hilfen wach zu halten. Oftmals habe auch er „den Papp auf“, „keinen Bock mehr auf diese ständige Anmache“. Ein älterer Kollege wirft daraufhin ein: „Das ist halt der Job, das steckt man weg! Wenn ich mich da immer so drüber aufregen würde, dann würde ich zu nichts kommen!“. Auf Seiten des Beraters\*der Beraterin sollte die Genderkompetenz auch genderbezogenes feldspezifisches Wissen für den Arbeitsbereich der Suchtkrankenhilfe beinhalten (Stichwort: „gender while doing drugs“, vgl. u.a. Heinzen-Voß & Ludwig 2016; Vogt 2007, 2018).



einen Beitrag dazu leisten, dass diese Realitäten im Verborgenen der Organisation verbleiben. Zudem könnte bei ihr die Sorge bestehen, den Auftrag zu verlieren, wenn sie diese Grenzverletzungen mit der zuständigen Leitung kommunizieren würde. Diese Zurückhaltung könnte zudem als ein Spiegelungsphänomen verstanden werden zu einer eventuell bestehenden Sorge auf Seiten der Mitarbeitenden, ihren Job zu verlieren, wenn sie über diese Arbeitsrealitäten sprechen würden.

Damit wird erkennbar, dass sowohl Mitarbeitende als auch Supervisor\*innen einen Beitrag zur Unbewusst-Machung von geschlechtsspezifischen Gewaltverhältnissen in der professionellen Beziehungsarbeit leisten könnten.

Um diese zumeist verborgenen Realitäten auf die Bewusstseinssebene zu heben und dadurch einer Reflexion und Bearbeitung zugänglich zu machen, kommt es insbesondere auf die Haltung und das Wissen der supervidierenden Person an. Auch für sie kann es schwer sein, geschlechtsbezogene Gewalt in der Supervision anzusprechen. Denn: Das Thema kann nicht einfach durchkonfrontiert werden, sondern es braucht eine besondere Sensibilität, ein besonderes Bewusstsein und Genderwissen auf Seiten der Supervisorin\*des Supervisors. Persönliche Grenzen der Supervisand\*innen gilt es dabei zu respektieren. Zudem sind Geduld, Zeit und Vertrauen erforderlich. Die Bedeutung und die Chance der Supervision als ein geschützter Raum für die Thematisierung geschlechtsbezogener Dynamiken, v.a. im Fall destruktiver, grenzüberschreitender bis hin zu missbräuchlichen Tatbeständen, werden hier erkennbar.

Auf diese wichtigen Aspekte weisen u.a. Martin K. W. Schweer, Nina Oelkers und Heidi Möller in ihrem Forschungsprojekt „GEMAINSAM“ (GENDERMAINSTREAMING – GEMAINSAM Veränderungen erreichen) hin (vgl. Möller & Müller-Kalkstein 2014). In dem Verbundprojekt der Universität Vechta und der Universität Kassel, das im Zeitraum von 2011 bis 2013 lief, wurde zur Frage geforscht, wie durch Supervision, Coaching oder Organisationsberatung das Querschnittsthema Geschlechtergerechtigkeit in die Organisationen getragen und durch die Beratung ein Beitrag zu mehr Geschlechtergerechtigkeit in Arbeitsbezügen geleistet werden kann.

Im Rahmen eines von Ronja Müller-Kalkstein und Heidi Möller (2014) durchgeführten Teilprojektes an der Universität Kassel wurde als ein spezifisches Phänomen eine

„Genderohnmacht“ (73) erkennbar, die ich auch auf Seiten des Einrichtungsleiters in dem vorgestellten ersten Fallbeispiel als gegeben vermute.

„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).

Genderohnmacht kann die Reflexion des eigenen Genderbewusstseins verhindern. Zudem kann sie den Widerstand eines organisationalen Wandels hin zu einem Mehr an Geschlechtergerechtigkeit bestärken. 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.).

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. dies. 2014: 79). Diese Voraussetzungen sind in dem Begriff der Genderkompetenz zusammengefasst.

### **3.2. Zum Begriff der Genderkompetenz**

Genderkompetenz setzt sich nach der Definition des GenderKompetenzZentrums der Humboldt Universität Berlin (2020) 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 GM anstrebt.

Was heißt das für die Supervision? Ein Kollege fasste mit Blick auf den Begriff der Genderkompetenz prägnant zusammen: „Wenn ich nicht gendersensibel denken, verstehen und handeln WILL, dann kann ich mir das Wissen und Können auch direkt sparen.“

Für den\*die Supervisor\*in bedeutet das Wollen, dass es neben einem öffentlich zum Ausdruck gebrachten Willen – hier sind die Selbstverpflichtung auf die Ethischen Leitlinien

der DGSv und die Qualitätsstandards der DGSv angesprochen – einer (Eigen-)Reflexivität, einer Fähigkeit zum Perspektivenwechsel bezüglich der eigenen Konstruktion von Geschlecht bedarf. Denn *mein* Bewusstsein, *meine* geschlechtsspezifischen Prägungen und Erfahrungen, *mein* Umgang mit der eigenen Geschlechtlichkeit und den geschlechtsbezogenen Überzeugungen haben Auswirkungen auf *meine* supervisorische Analyse und Intervention.

Mit Pierre Bourdieu (1993) gesprochen braucht es die Bereitschaft zum „reflexiven Bruch“ mit dem eigenen Habitus und den Institutionen, die einen geprägt haben (u.a. Familie, Schule, Kirche). Wenn diese Herausforderung angenommen wird, können im Prozess der Auseinandersetzung Geschlechterkonstruktionen und Identitäten ins Wanken geraten. Wie jeder emanzipatorische Lernprozess kann einem\*einer dieser etwas kosten. Frigga Haug und Mitforscherinnen weisen in diesem Kontext (vgl. u.a. Haug & Hauser 1983) auf die Bedeutung eines Kollektivs zur Rückversicherung und Bestärkung hin. Auch die Expert\*innen, die ich im Rahmen der Explorationsphase meines Forschungsprojektes befragt hatte, bekräftigen die Bedeutung eines Austausches mit Kolleg\*innen aus der supervisorischen Community, die ebenfalls gendersensible arbeitsbezogene Beratung anbieten.

Zudem weist Heidi Möller darauf hin, dass es für ein Erreichen eines Mehr an Geschlechtergerechtigkeit eines „wirklichen Dialog[es] der Geschlechter“ (Möller 2014: 25) bedarf, der sich von einem schlichten „Darübersprechen“ (ebd.) unterscheidet.

Mit Blick auf das Fallbeispiel braucht es auf Seiten der Supervisorin\*des Supervisors die Bereitschaft und eine authentische Haltung, um einen geschützten Raum für die Thematisierung und Bearbeitung geschlechterbezogener Themen zur Verfügung stellen zu können.

*Wissen* beinhaltet als Gender-Wissen das Wissen über unterschiedliche Lebenswelten und -bedingungen von Frauen, Männern und weiteren Geschlechtlichkeiten sowie das (Fach-) Wissen über Geschlechternormen, Geschlechterrollenbilder und über die daraus resultierenden Konsequenzen.

*Was bedeutet das für die Supervision?* Für Supervisor\*innen bedeutet dies, dass sie über Genderwissen mit Blick auf die verschiedenen Analyseebenen der Supervision verfügen sollten. Zu diesen Ebenen gehören:

- die Ebene des Individuums, d.h. die Person des Supervisanden\*der Supervisandin und – im Kontext von Fallsupervision – die von ihm\*ihr betreute, unterstützte, begleitete Klientel,
- die interaktive Ebene der Verhaltensgestaltung, d.h. der supervisorische Arbeits- und Beziehungsraum: Hier sind geschlechterspezifische Übertragungsdynamiken zwischen beratender und zu beratener Person zu berücksichtigen und
- die strukturelle und institutionelle Ebene, d.h. die Organisation, die Arbeitsgruppe, das Team, Konzepte, Leitlinien.

Querschnittsaufgabe auf jeder dieser Analyseebenen bildet die Selbstreflexion der beratenden Person (vgl. Hege 1991; Scheffler 2005; Schigl 2014).

Durch die Forschungsarbeiten und die Fachpublikationen, die ich im Rahmen meines Promotionsprojektes zusammengetragen, systematisiert und analysiert habe, ist bereits wertvolles und differenziertes Genderwissen zu diesen Analyseebenen der Supervision eruiert worden. Erkennbar wird zugleich weiterer Forschungsbedarf zur Fragestellung einer geschlechtersensiblen arbeitsbezogenen Beratung für Männer. Zudem stellen Intersektionalität und der Blick auf genderfluide Geschlechtsidentitäten sowie eine Vielzahl an Geschlechtsidentitäten und -praxen eine Forschungslücke in der Supervision dar (vgl. Bredemann 2023: 311f.).

*Können* besteht aus den Ressourcen und Fertigkeiten der Organisationen für die Umsetzung von GM bzw. der handelnden Personen. Es geht um die Handlungskompetenz.

Um GM als Querschnittsaufgabe in Organisationen zu implementieren, braucht es die Unterstützung durch die Leitungsebene der Organisation. Neben einem politischen Interesse, GM als Querschnittsaufgabe zu implementieren, sind von ihr Zeit und Geld für Supervision, Fortbildung und Gendertrainings zur Verfügung zu stellen.

Auf Seiten des Supervisors\*der Supervisorin benötigt es eine besondere Sensibilität, einen wohl dosierten Einsatz von Interventionen, Vertrauen und Respekt vor persönlichen Grenzen der Supervisand\*innen. Zudem geht es um den Umgang mit Widerständen.

Wenn sexistische Gewalt oder Diskriminierung in der Supervision zur Sprache kommen, stellen sich Fragen wie: Was ist zu tun? Welche Rolle spielt der Arbeitsschutz? Was ist mit der Würde der Beschäftigten und der Klient\*innen? Was bedeutet Respekt in der Arbeit?

Ich möchte nun erste genderreflexive Überlegungen zu dem Fallbeispiel zur Diskussion stellen.

### 3.3. Überlegungen zum Fallbeispiel

Auf Seiten der Sozialpädagogin Frau L. könnten durch das Verhalten des zu Betreuenden Gefühle der Scham ausgelöst worden sein. Mit Blick auf ihre Empörung – die insbesondere auch der abstinente Haltung ihres Vorgesetzten zuzuordnen ist – liegt die Annahme nahe, dass sie sich durch die sexistischen Inhalte des Briefes nicht in ihrer professionellen Rolle mit entsprechender Autorität, sondern als sexuell begehrenswerte Frau, als „Objekt der Lust“ (Reduktion auf den Geschlechtskörper) angesprochen sieht. Eine Verletzlichkeit von Frau L., eine Verletzung ihrer Würde werden erkennbar, die zu einem Verschweigen der erfahrenen Grenzverletzung hätte führen können. Im vorliegenden Fall wendet sich Frau L. jedoch an ihren Vorgesetzten. Dabei sind Aspekte wie Alter/Generation, soziales Milieu und berufliche Ausbildung mit zu berücksichtigen, die Einfluss auf ihre Bewertung der Situation und ihr Handeln nehmen.

Der Einrichtungsleiter kommt jedoch nicht seiner Leitungsrolle nach, indem er im Sinne seiner Fürsorgepflicht als Arbeitgeber mit Blick auf den Arbeitsschutz Frau L.s Anliegen aufgenommen und eine Klärung der Situation angestrebt hätte. Vielmehr zieht er sich auf die Person in der Rolle, auf den *selbst betroffenen Mann* zurück. Dies weist m.E. auf Unsicherheit im Hinblick auf die Genderthematik und auf die Gestaltung und Ausführung seiner Leitungsrolle hin. Der Einrichtungsleiter vermeidet eine Auseinandersetzung mit dem Thema, mit der Mitarbeiterin und auch mit dem Bewohner. Die Annahme des Vorliegens einer „Genderohnmacht“ (Müller-Kalkstein 2014) auf seiner Seite liegt für mich nahe.

Sein Verweis der Mitarbeiterin Frau L. auf ihre Kolleginnen hat für mich dabei einen *bitteren Beigeschmack* von Selbsthilfe in einem vermeintlich solidarischen, sich selbst

schützenden, verborgenen, letztlich von den Spielen der Macht ausgeschlossenen Frauenraum. Weit entfernt von der politischen Empfehlung des GMs wird hier das Thema von einer Leitungskraft in eine organisationale Nische verbannt als ein Thema, das letztlich ein Frauenthema, ein Problem von Frauen ist, mit dem sie alleine umzugehen haben. Die Frauen erscheinen dabei als diejenigen, die sich zu arrangieren, ihre Perspektive zu verändern haben. Dadurch verschwindet das Thema der sexualisierten Grenzüberschreitung von der organisationalen Tagesordnung. Die Gruppe der Mitarbeiterinnen bilden dabei im Sinne von Wilfried Bion (1961, 1962) einen *Container* für die Themen, wie z.B. Ohnmacht, Angst, Gewalt, Sexualität. Die Organisation kann sich dadurch von dem Vorfall der sexualisierten Grenzüberschreitung und Gewalt entlasten, entledigen, braucht diesen nicht zu bearbeiten, d.h. in ihre Prozesse aufzunehmen. Sie könnte sich damit vielleicht sogar geschlechtergerecht wähnen, solange dafür keine Legitimationsprobleme – wie hier im Fall, wenn dieser öffentlich würde – auftauchen (vgl. Scheffler 1999). Hierbei ist unbedingt zu berücksichtigen, dass es sich bei dem Träger des Wohnheimes um einen katholischen Träger mit einem christlichen Leitbild (mit spezifischen strukturellen Exklusionsdynamiken von Frauen in der Kirche und einem spezifischen Frauenbild) handelt.

Auch könnten die in der Supervisionssitzung erkennbar werdenden Gefühle der Wut und Aggression von Frau L. gegenüber dem Einrichtungsleiter, die sich aus den Gefühlen der Ohnmacht und Hilflosigkeit ergeben könnten, auch dadurch ausgelöst worden sein, dass dieser – als Mann in der Leitungsrolle – seinen Leitungsaufgaben nicht nachkommt. Hier können unbewusst tradierte Geschlechterrollenbilder und Erwartungen an das soziale Geschlecht eine Rolle spielen: Leiten eindimensional assoziiert mit Männlichkeit.

In Bereichen der Gesundheitsorge und der Sozialen Arbeit steigen Männer oft in Leitungspositionen auf (vgl. Bredemann 2023: 267f.). Hierbei sind der Geschlechterhabitus und der Berufshabitus – Leitung wird weiterhin männlich konnotiert, auch in der Supervision, wie Anja Pannewitz (2012) in ihrer Dissertationsschrift aufgezeigt hat – und das von Bourdieu (2012) beschriebene *Adeln von Männlichkeit* durch Frauen angesprochen.

Bourdieu (2012) hat 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. 106f.). Dies hat er 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, so Bourdieu (2012), auf diesem Prozess des symbolischen Adeln (vgl. 103ff.). 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.<sup>4</sup> Bemerkenswert in diesem Kontext ist, dass Frau L. das Thema nicht an ihre Kolleginnen herangetragen, sondern in die Ausbildungssupervision gebracht hat –

Im supervisorischen Kontext wäre zudem – zumindest zu einem späteren Zeitpunkt im Kontext von Fallsupervision – ein analytischer Blick auf die verborgene Thematik des betreuten Mannes einzunehmen. Was braucht er an Unterstützung?

Die Tatsache, betreut zu werden und dies von einer Frau, könnte für ihn eine doppelte Kränkung bedeuten. Bei der Aktion mit dem Brief könnte es auch um einen Machtanspruch eines lädierten Mannes gehen, der die Erfahrung des sozialen Ausschlusses gemacht hat. Es wäre in die Betrachtung mit einzubeziehen, dass es sich um die Abwehr selbst erlebter Ohnmacht und Diskriminierung, um ein Sich-Verwehren gegen eine eingeschränkte Autonomie handeln könnte.

Auch seine Einstellungen, Bedürfnisse und Rechte im Hinblick auf Begehren und Sexualität wären zu berücksichtigen. Was könnte für ihn *Mann-Sein* bedeuten? Könnte sein progressives, Grenzen verletzendes Verhalten auch der Schamabwehr eines von ihm wahrgenommenen Verlustes an Männlichkeit durch Alter, Krankheit, sozialer Lage dienen? Das von Raewyn Connell (2005) entwickelte Konzept der hegemonialen Männlichkeit in die Analyse miteinbeziehend wäre der Klient zwar der „marginalisierten Männlichkeit“ (133), d.h. einer nicht-hegemonialen Männlichkeit (als Männlichkeitsideal), zugehörig. Dennoch kann er einen gewissen Profit daraus ziehen, zur Gruppe der Männer zu gehören. Denn im Sinne von Connell ist es die Abgrenzung zur Weiblichkeit, die alle miteinander rivalisierenden Männer miteinander vereint, und ihre Vormachtstellung gegenüber Frauen sichert.

---

<sup>4</sup> Neben dem beschriebenen Phänomen des Adeln spielen Selbstausschluss der Frauen und/oder struktureller Ausschluss von Frauen eine Rolle bei der Besetzung von Leitungspositionen in Organisationen.

Im vorliegenden Fall sollte es aus meiner Sicht zuerst um den Schutz der Mitarbeiterin gehen. Anschließend wäre der Blick auf den Klienten und die anderen im Hause lebenden Männer zu öffnen.

Dabei gilt zu reflektieren und zu bestimmen, wie die Leitungsintervention aussehen könnte. Ein moralisches, überhebliches Handeln des Leiters wäre kontraindiziert. Zudem geht es auch um die Frage, ob es in der Einrichtung ein Konzept in der Arbeit mit Männern gibt.

Denn wenn es in den Bereichen, wo viele *potenziell schwierige* Männer leben, wie z.B. in der (Sozial-)Psychiatrie oder in der Suchtkrankenhilfe, zugleich keine Konzepte für die Arbeit mit Männern gibt, fehlt eine Organisationsantwort auf die sich im Feld abbildenden problematischen bis hin zu gewaltvollen Dynamiken.

Und wenn die Supervisor\*innen zu Dynamiken der geschlechtsbezogenen Benachteiligung, Diskriminierung und geschlechtsbezogenen Gewalt schweigen, dann lassen sie etwas an sich vorbeiziehen, was sie eigentlich festhalten, sprich: thematisieren müssten.

#### **4. Fazit**

Der vorliegende Beitrag hat das Erfordernis eines höheren Einbezugs einer geschlechtersensiblen und geschlechtergerechten Perspektive für die Supervision verdeutlicht. Demgemäß müssen Supervisor\*innen eine eigene Klarheit entwickelt haben, wenn für sie geschlechts- und/oder diversitätsbezogene Ungleichheitslagen, Ungerechtigkeit und Gewalt im Beratungsprozess erkennbar werden und sie hierauf professionell reagieren wollen. Dass dies alles andere als einfach und zudem sensibel zu handhaben ist, wurde dargestellt. Der Erwerb von Genderkompetenz, eine weitere Verwissenschaftlichung der Supervision und ein lebendiger fachlicher Diskurs in der supervisorischen Community sind dafür unverzichtbar.

#### **Literatur**

- Bion, Wilfred R. ([1961] 1971): Erfahrungen in Gruppen und anderen Schriften. Stuttgart: Klett.
- Bion, Wilfred R. ([1962] 1992): Lernen durch Erfahrung. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bourdieu, Pierre (1993): Der soziale Sinn. Kritik der theoretischen Vernunft. Frankfurt am Main:



Suhrkamp.

- Bourdieu, Pierre (2012): Die Männliche Herrschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bredemann, Miriam (2018): Gender: Eine beachtenswerte Dimension in der (Sozial-)Psychiatrie! In: Sozialpsychiatrische Informationen. Gender matters – Geschlechterdebatten in der Psychiatrie, 48. Jg., Heft 1, Köln: Psychiatrieverlag. S. 4-8.
- Bredemann, Miriam (2022): Geschlecht und Geschlechtergerechtigkeit in der Supervision: Diskurslinien. In: Forum Supervision, 30. Jg., Heft 60, S. 84-109.
- Bredemann, Miriam (2023): Geschlecht und Geschlechtergerechtigkeit in der Supervision. Eine Diskursanalyse. Weinheim: Beltz Juventa Verlag.
- Bruchhagen, Verena (2005): Gender zwischen Privatheit, Politik und Profession. In: Supervision, Heft 2, S. 5-13.
- GenderKompetenz Zentrum der Humboldt Universität Berlin (Hrsg.) (2020): Genderkompetenz, [online] URL: <http://www.genderkompetenz.info/genderkompetenz-2003-2010/gender/genderkompetenz.html> [Stand: 25.07.2020].
- Gröning, Katharina (2014): Entweihung und Scham. Grenzsituationen in der Pflege alter Menschen. 6., überarbeitet Auflage. Frankfurt am Main: Mabuse.
- Haug, Frigga & Hauser, Kornelia (Hrsg.) (1983): Frauenformen 2. Sexualisierung der Körper. Berlin: Argument.
- Hege, Marianne (1991): Frauen in der Supervision. Editorial. In: Supervision, Heft 20, S. 1-7.
- Heinzen-Voß, Doris & Ludwig, Karola (2016): Empfehlungen: Genderaspekte in Institutionen der Suchthilfe. In: Heinzen-Voß, Doris & Stöver, Heino (Hrsg.): Geschlecht und Sucht. Wie gendersensible Suchtarbeit gelingen kann. Lengerich: Pabst Science Publishers, S. 9-48.
- Möller, Heidi (2014): Die Bedeutung der Beratung für die Geschlechtergerechtigkeit in Organisationen. In: Möller, Heidi & Müller-Kalkstein, Ronja (Hrsg.): Gender und Beratung. Auf dem Weg zu mehr Geschlechtergerechtigkeit in Organisationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 13-32.
- Möller-Leimkühler, Anne Maria (2006): Geschlechtsrolle und psychische Erkrankung. In: Rohde, Anke & Marneros, Andreas (Hrsg.): Geschlechtsspezifische Psychiatrie und Psychotherapie. Ein Handbuch. Stuttgart: W. Kohlhammer, S. 470-484.
- Möller, Heidi & Müller-Kalkstein, Ronja (Hrsg.) (2014): Gender und Beratung. Auf dem Weg zu mehr Geschlechtergerechtigkeit in Organisationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Müller-Kalkstein, Ronja (2014): Von Genderohnmacht und Männerbenefits. In: Möller, Heidi & Müller-Kalkstein, Ronja (Hrsg.): Gender und Beratung. Auf dem Weg zu mehr Geschlechtergerechtigkeit in Organisationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 72-85.
- Pannewitz, Anja (2012): Das Geschlecht der Führung. Supervisorische Interaktion zwischen Tradition und Transformation. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Scheffler, Sabine (1999): Supervision und Geschlecht – Kritische Anmerkungen aus sozialpsychologischer Sicht. In: Pühl, Harald (Hrsg.): Supervision und Organisationsentwicklung. Handbuch 3. Opladen: Leske & Budrich, S. 181-195.
- Scheffler, Sabine (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.

- Schiersmann, Christiane & Thiel, Heinz-Ulrich (2002): Mann oder Frau – spielt das (noch) eine Rolle beim Führen oder Beraten? In: *Supervision*, Heft 3, S. 19-23.
- Schigl, Brigitte (2010): Feministische + Gendertheorie – Diskurse und ihre Bedeutung für das psychosoziale Feld. In: *Journal für Psychologie*, 18. Jg., Heft 3: Frauen- und Genderforschung in der Psychologie, S. 19-36.
- Schigl, Brigitte (2011): Risiken, Nebenwirkungen und Schäden durch Supervision und Beratung. In: *Integrative Therapie*, 37. Jg., Heft 1-2, S. 113-137.
- Schigl, Brigitte (2014): Welche Rolle spielt die Geschlechtszugehörigkeit in Supervision und Coaching? In: Möller, Heidi & Müller-Kalkstein, Ronja (Hrsg.): *Gender und Beratung. Auf dem Weg zu mehr Geschlechtergerechtigkeit in Organisationen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 89-105.
- Schreyögg, Astrid (2010): Life-Coaching von Frauen um die 30. In: *OSC*, Heft 1, S. 15-23.
- Schreyögg, Astrid (2011): Was begünstigt die berufliche Ungleichheit von Frauen und Männern in Deutschland? In: *OSC*, Heft 4, S. 471-478.
- Rohr, Elisabeth (1999): Zwischen allen Stühlen – weibliche Supervisorin und männlicher Klient. In: *Forum Supervision*, Heft 13, S. 55-71.
- Vogt, Irmgard (2007): Doing Gender: Zum Diskurs um Geschlecht und Sucht. In: Dollinger, Bernd & Schmidt-Semisch, Henning (Hrsg.): *Sozialwissenschaftliche Suchtforschung*. Wiesbaden: Springer VS, S. 235-257.
- Vogt, Irmgard (2018): Geschlecht, Sucht, Stigma. Unterschiede zwischen den Geschlechtern. In: *Sozialpsychiatrische Informationen*, 48. Jg., Heft 1, Köln: Psychiatrie-Verlag, S. 40-43.
- Walpuski, Volker Jörn (2022): Übergänge. Ein Bericht von der Mitgliederversammlung der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching e. V. am 11. und 12. November 2022 in Hannover. In: *Forum Supervision*, 30. Jg., Heft 60, S. 136-147.
- West, Candance & Zimmerman, Don H. (1987): Doing gender. In: *Gender & Society*, 1. Jg., Heft 2, S. 125-151.