

## **"Frauenwelten – Männerwelten" in der Supervision**

### 1. Einleitung

Ja, es gibt "Frauen- und Männerwelten" in der Supervision, warum sollte es in der Supervision anders sein als in der Gesellschaft, in der wir leben. Homosoziale Welten haben doch auch ihr Gutes – das entlastende Thekengespräch unter Männern und der Schwatz über Männer, Kinder und Chefs nach der Gymnastikgruppe für Frauen, und das alles gut abgedeckt in den Geschlechterroutinen unserer Kultur.

An einer ernüchternden Bilanz in der Gleichstellungspolitik, ausdrücklich gemeint für beide Geschlechter jedoch kommt man nicht vorbei. Gesetzgeberische Instrumentarien, wie z.B. die Verankerung der Chancengleichheit in der Bundesverfassung 1978, die Quotenregelungen in Organisationen und Parteien haben die Hoffnungen, trotz intensivster Bemühungen, nicht erfüllt. Es gelang nicht einen entsprechenden strukturellen Wandel zu vollziehen, der beiden Geschlechtern Chancengleichheit im Zugang zu den geschlechtsspezifisch konnotierten Lebenssphären wie Familie und berufliche Karriere ermöglichen würde. Insofern leben wir weiter in "Frauen- und Männerwelten."

An dieser Stelle ist Supervision (einschließlich Coaching und Organisationsberatung) als Reflexionssystem für professionelle Veränderungsprozesse gefragt wie ihr Beitrag für die Zukunft unter diesem Aspekt aussehen könnte. Supervision als Reflexionssystem muß sich fragen lassen, wie es selbst "gender" in Beratungsprozesse einbezieht, einbeziehen kann und welche möglichen Gründe dazu führen, daß in "genderfragen" eine durchaus nachdenklich stimmende Lücke zwischen vorhandenem systemanalytischem Wissen und dessen Platzierung in der Praxis besteht. Über diese Lücke möchte ich mit Ihnen sprechen, um zukünftige Aufgaben im Sinne der Qualitätssicherung zu skizzieren.

Ich werde dazu zunächst eine Zielformulierung für "Genderkompetenz" vorgeben, dann einige Grundbegrifflichkeiten klären, um Aspekte einer genderkompetenten Supervision zu entwickeln

### 2. Zielformulierung

Ziel meiner Ausführungen soll sein, Ihnen verständlich zu machen, weswegen es so schwierig ist "Genderstrategien" zu etablieren, weil wenn man über Geschlechterverhältnisse redet es oft so ist, als ob man mit "Fischen über das Wasser redet, indem sie schwimmen", so grundsätzlich und lebensnotwendig erscheinen Geschlechtersystematiken für die persönliche, soziale Identität und die gesellschaftliche Organisation. Ich wäre zufrieden, wenn das Auditorium am Ende "gender" als ein ganzheitlich wirkendes dynamisches Ordnungssystem begreifen könnte, das eben nicht nur das Selbstverständnis, nicht nur Verhalten, nicht nur die soziale Position, nicht nur Beziehung, nicht nur organisatorische, politische, kulturelle Norm- und Regelwerke beschreibt, sondern ein Netzwerk zwischen allen genannten Aspekten darstellt, dessen Flexibilität und Tragfähigkeit sicherlich individuelle Lebensentwürfe in der Zukunft weiter maßgeblich bestimmen wird (Insofern überschreitet "gender" andere gesellschaftlich Ordnungskonzepte wie Schicht oder Ethnie).

## Ziel

Für die Genderkompetenz in der supervisorischen Arbeit braucht es eine scharfe Beobachtungsgabe und einen Grundstock an Wissen über die Bedeutung von sozialem Geschlecht. Das Wissen aber über die bewusste Einrichtung unserer heutigen, zweigeteilten Lebenswelt im Sinne einer interessengeleiteten Konstruktion ist nur spärlich vorhanden. Die Machbarkeit von Geschlechterordnungen ist im kollektiven Bewusstsein überhaupt nicht verankert.

Genderkompetenz meint:

1. ein Grundwissen über die gesellschaftlichen Strukturdaten, differenziert nach Geschlecht
2. Wissen und Wahrnehmung in bezug auf die soziale und kulturelle Konstruktion von Geschlecht, von "doing gender" und dessen Auswirkung auf Kommunikation und Struktur der Organisation
3. Beachtung der Ergebnisse und Erfahrungen genderbezogener Forschung und Einbeziehung in den SV – Prozess
4. Wissen über das persönliche Geschlechterkonzept und seine Auswirkungen auf den eigenen Lebensentwurf und die eigene berufliche Praxis
5. Handlungskompetenz als Prozess- und Verfahrenswissen im Umgang mit Menschen. Sie umfasst die Umsetzung von Ergebnissen aus der genderbezogenen Forschung, sowie deren geschlechtsbewusste Reflexion.
6. kontextbezogenes Detailwissen zum Aufgabenfeld

Fünf Ebenen sind im SV – Prozess von Genderkompetenz berührt:

1. die Ebene des Individuums
2. die interaktive Ebene der Verhaltensgestaltung
3. die strukturelle bzw. institutionelle Ebene
4. die Schnittstelle zwischen Privat- und Berufsleben
5. die politisch – gesellschaftliche Ebene ( vgl. Haindl, 2004 ).

## 3. Grundbegrifflichkeiten

### 3.1 doing gender und Geschlechterverhältnisse

Im Sinne der so definierten "Genderkompetenz" sind zunächst einmal neue Theorieentwicklungen zu rezipieren und dann in Interventionen zu übersetzen.

Die Geschlechterforschung betrachtet Geschlecht als sozial konstruiert. - eben engl. gender – und eingebettet in Geschlechterverhältnisse, die historisch veränderbare Beziehungen und Regelungen zwischen den Genusgruppen "Mann" und "Frau" beschreiben.

Geschlechterverhältnisse regeln

1. den Zugang zu Ressourcen und Chancen in der Gesellschaft (Machtverhältnisse und Dominanzen);
2. die Produktions- und Reproduktionsverhältnisse (geschlechtsspezifische Arbeitsteilung in Beruf und Familie);
3. Geschlechterverhältnisse stiften eine emotional – libidinöse Ordnung (Heterosexualität, ritualisierte Praktiken des Begehrens, die obwohl diszipliniert auch während der Arbeit gelten);

Geschlechterverhältnisse geben damit gesellschaftlichen Institutionen damit einen vergeschlechtlichten Charakter; doing gender als Verhalten und die Praktiken zu Aufrechterhaltung der Organisationskultur werden als eng miteinander verknüpft gesehen. (Acker,1991, Rastetter,1994). Diese Praktiken sind überwiegend vergeschlechtlicht und männerbündig, obwohl sie rational und geschlechtsneutral daherkommen. (männlich hegemonial Connell, 1998, vgl. Lange, 1998).

"Doing gender" als sozialkonstruktivistisches Konzept zu akzeptieren, bedeutet also sich von der Vorstellung zu verabschieden, daß es ein fest gefügtes geschlechtsspezifisches Verhaltensrepertoire gibt, daß unabhängig von Zeit und Raum konstant bleibt. "Doing gender" heißt, daß Männer und Frauen in Abgleichung mit dem sozialen Kontext ihre Geschlecht durch ihr Verhalten herstellen, daß Geschlecht etwas ist, was man tut, darstellt, fühlt und denkt und nicht etwas, was man im Sinne einer konstanten Persönlichkeitseigenschaft hat, "Geschlecht ist ein interaktives situationsgebundenes Konstrukt".

### 3.2 Geschlechterrollen

Im Gegensatz dazu steht das viel verwendete Konzept der Geschlechterrolle und dessen ursprüngliche Einbettung in die strukturell - funktionale Theorie nach T. PARSONS

Das Konzept der Geschlechtsrollen ist nicht synonym mit gender zu verwenden, es beschreibt lediglich einen Aspekt sozialer Identität, nämlich in einer zugewiesenen Position den Erwartungen gemäß zu handeln. Dabei unterlegt das Konzept der Geschlechterrollen ein oppositionelles Verständnis von Mann und Frau Es bietet ein komplementäres Verständnis von Geschlechterbeziehungen und Begründungsmuster für eine funktionale Hierarchisierung. Das Geschlechtsrollenkonzept hebt die binäre Opposition nicht auf und die Annahme der Reziprozität vermittelt eine komplementäres Verständnis von Beziehung und Verhalten, die sich bei Parsons als instrumentelle (männliche) und expressive (weibliche) Orientierung im Konzept finden lässt. Symmetrische Rollendynamiken wirken eher dysfunktional. Die Trennung von Person und Rolle und/oder Position auf der begrifflichen Ebene verdeckt den Aspekt der persönlichen Ausgestaltung von Positionen durch Personen, d.h. wie man mit Rollenzuschreibungen umgehen kann, es bleibt undeutlich wer, was, wann als dysfunktional bezeichnet und sanktioniert. Veränderungen werden in der Rollentheorie als durch soziale Prozesse ausgelöst gesehen, die sich in Erwartungshaltungen an eine Position niederschlagen oder werden als ein Ergebnis z. B. technologischer Veränderungen gesehen. Das Konzept der Geschlechterrolle. macht keine Aussage über Dominanz und Machtverhältnisse zwischen den Geschlechtern. Die Relationalität der historisch bestimmten Geschlechterverhältnisse, die Zugangschancen zu den unterschiedlichen gesell. Sphären herstellen, gerät bei dieser funktional bestimmten Sichtweise aus dem Blick.

Gesellschaftliche Strukturen drücken sich im konstruktivistisch systemischen Sinne aber eher durch Wiederholungen und Regelmäßigkeiten im sozialen Handeln aus, der/die Handelnde konstruiert Gender, dadurch, daß er/sie sich nicht nicht geschlechtlich verhalten kann. "We can never ever do not gender" (West, Zimmermann 1991). So ist "doing gender" mehr als das Leben in einer Differenz und die Erfüllung von Rollenvorgaben. Denn indem wir die Zweigeschlechtlichkeit mit herstellen, so West,

Zimmermann, vollziehen und bestätigen wir deren immanente Hierarchie und stellen die Verhältnisse mit her.

"The male sex – role literature, though aware of change and often enthusiastic about it, persistently sees change as impinging on the role from elsewhere (as a result of technical change, for instance). It does not have a way of understanding change as a dialectic within gender relations (Connell 1995, S. 27)"

### 3.3 Vergeschlechtlichte Organisationsprozesse

Ausserdem ist eine systematische Theorie, die Geschlecht und Organisation miteinander verknüpft wichtig. Acker (1991) faßt diese Notwendigkeit zusammen:

- (1) Die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung, einschließlich der Teilung zwischen bezahlter und unbezahlter Arbeit (Hausarbeit), wird durch organisatorische Praktiken und durch Prozesse in Organisationen durchgesetzt.
- (2) Einkommens- und Statusungleichheit (Geschlechtersegregation) wird durch stratifikatorische Organisationsprozesse hergestellt.
- (3) Organisationen sind Foren, wo kulturelle Bilder von Geschlecht erzeugt und reorganisiert werden.
- (4) Aspekte individueller Geschlechtsrollenidentität - hier besonders "Maskulinität" - sind Ergebnisse von Organisationsprozessen und -druck (vgl. Manthey 1994).

Die referierten Analysen von Organisationskonzepten (vgl. Lange 1998) verdeutlichen exemplarisch die Mehrdimensionalität von Organisation, sie handeln von der sichtbaren Textur und dem eingeschriebenen Subtext.

Organisationskulturen benutzen die Geschlechterverhältnisse und koppeln Vorstellungen von Männlichkeit und Weiblichkeit an Arbeitsvollzüge

Beispiel: BARRETT (1999) Amerikanisches Militär; Differenzkonstruktionen von Männlichkeiten beim Militär, Marineflieger als Helden, der Schiffsoffizier, Entbehrungsvoller Alltag unter Streß, symbolisiert Männlichkeit als technische Rationalität, Versorgungsoffiziere dagegen, "supply pussies und support weenies", Versorgungsfunktion, alle sind abhängig, aber der Status ist mißachtet (vgl. auch die Forschung zur Vergeschlechtlichung von Berufen oder die Schaffung von Semiprofessionen.

Solche Dynamiken der Vergeschlechtlichung von Arbeitsvollzügen, der geschlechtsspezifischen Attribuierung stellen den Subtext von Arbeit und Organisation, getragen vom System der Zweigeschlechtlichkeit, das die doppelte Vergesellschaftung von Frauen und die lebenslange männliche Erwerbsbiographie braucht. "Der Einsatz von gender als Analysekategorie verspricht die Möglichkeit die fragwürdig gewordene Opposition zw. Frauen und Männer zu dekonstruieren, sie gleichzeitig jedoch in ihrer sozialen, kulturellen und politischen Realität als Mechanismus der Hierarchisierung ernst zu nehmen (Hof, 1996, zit. n. Lehner- Hartmann, 1996 S.16)."

Konstruktionen von Mann und Frau werden in alltäglichen Interaktionsprozessen (doing gender) deutlich und das Tun hat eine Bedeutung auf der persönlichen, interaktiven, strukturellen und sinngebenden Ebene. Dabei ist es nicht mehr die Frage der Kausalität, die interessiert, sondern die nach der Bedeutung, die eine Interaktion für das jeweilige Subjekt hat, und die sie für das System hat.

Supervision braucht ein Theorieverständnis, das den Geschlechterverhältnissen in seiner historischen Verfasstheit gerecht wird und das vorherrschende auf Geschlechterstereotypen basierende Wissen transzendiert. Das gender Konzept verlangt unter analytisch sozialwissenschaftlicher Perspektive die Thematisierung von geschlechtersensiblen Lebenslagen. Das bedeutet Frauen und Männer relational zu ihrem Arbeitsfeld/Privatleben wahrzunehmen und diese Lebensbereiche als ein historisch, geschlechtsspezifisch vorgeprägte Bereiche zu sehen, wo sich die Aufteilung in produktive und reproduktive, öffentliche und private Bereiche rekonstruiert. Der Mechanismus der geschlechtsspezifischen Aufgabenteilung ist nach wie vor in der Lebensführung der Menschen dominant, wie wir an der Debatte um weibliche Führungskräfte und Erziehungszeiten für männliche Arbeitnehmer unschwer ablesen können.

Bewirbt sich ein Mann mit Familie, so gilt dies als stabilisierender Faktor, während Familie bei Frauen als hemmender und unsicherer Faktor bewertet wird.

Es gibt für Frauen und Männer keine Konstruktionen, die Frauen im Produktions- und Führungsbereich vorsieht und es gibt keine Konstruktion, die die Vorstellung von der männlichen, lebenslangen Erwerbsbiographie in Richtung auf Familienzeiten öffnet. Die traditionellen Alltagstheorien in Familie und Produktion verhindern es zu begreifen, das Institutionen substantiell vergeschlechtlicht (gendered) handeln. Wenn also weder das Konzept des geschlechtsspezifischen Verhaltens noch das Rollenkonzept Wege eröffnet die Dichotomien, die mit dem Geschlechterverhältnis verknüpft sind, zu dekonstruieren, so bleibt lediglich in strukturellen Kategorien zu denken. Im weitesten Sinne hat dies jedoch damit zu tun, daß die grundlegenden Modelle und Theorien, die in Handlungsmodellen von Supervision unterlegt sind, scheinbar geschlechtslos daher kommen.

Dies belegt in besonders eindrucksvoller Form die Befragung einer Personalberatungsfirma (accenture) über Frauen in Führungspositionen. Frauen reklamieren weder spezifische Qualifikationen für sich, noch zweifeln sie an ihrer Kompetenz, wohl aber meinen sie, daß situative, kontextuelle und Werte der Unternehmenskultur ihnen die Arbeit schwer macht.

(Folie)

Aus den Einschätzungen der betroffenen Frauen wird deutlich, wie Organisationen die sozialen Beziehungen, den beruflichen Status und die gesellschaftlichen Positionen von Frauen und Männern durch ein Genderkonzept stützen und einschränken.

#### 4. Gender mainstreaming

Ungleiche Chancen der Geschlechter werden aber problematisch, weil ihnen durch demografische Entwicklungen, Angleichungen im Bildungsverhalten, Wandel der Lebensstile und auch durch rechtliche und politische Entwicklungen die Legitimitätsgrundlage mehr und mehr entzogen wird. Das gendermainstreaming könnte eine Strategie sein, die dies ermöglicht. Dieser Denkansatz der sozialkulturellen Gestaltbarkeit von Geschlechterausprägungen ist der Ausgangspunkt für "Gender mainstreaming" (Amsterdamer Verträge 1998). Es ist eine Strategie, die Bewusstheit

über die Wirkung von vergeschlechtlichten Arbeitsprozessen zu steuern und Gleichstellungspolitik als Gemeinschaftsaufgabe zu fördern. Es ist eine prozessorientierte Handlungsstrategie, die "top- down" durchgesetzt wird.

Managing gender (and diversity) gilt inzwischen als ökonomisch sinnvolle Personalstrategie, um demografische und familiäre Veränderungen sinnvoll und produktiv für das Unternehmen zu nutzen und abzufangen (vgl. gendermainstreaming/net 07.06.04).

(Folien Lange)

GM braucht mindestens eine 3 R Strategie:

- (1) Repräsentation, im Form einer tragenden Vereinbarung in einer Organisation mit Benennung von Kriterien, Standards und Zielvorgaben
- (2) Ressourcen in Form von Personal und ausgewiesenen Mitteln
- (3) Realisierung: Konkrete Maßnahmenpläne müssen entwickelt werden, mit Zielvorgaben und Zeitraster und Controlling. Teil dieses Prozesses ist es, geschlechterdifferente Daten zu erheben und auszuwerten.

gender- trainings zur Sensibilisierung

Aufstellung geschlechtsspezifischer Statistiken Kosten-Nutzen-Analysen nach Geschlecht, Erarbeitung von Gender-Analysen

Die Kritik an GM bezieht sich darauf, daß die Verankerung im Leitbild einer Organisation formal bleiben könne (Bsp. Europ. Sozialfonds), Knapper werdende Mittel förderten den Zugriff auf spezielle Frauenfördermaßnahmen.

Die "top- down" Strategie sei ein gewagter Schritt. "...die Lösung gesellschaftlicher Ungleichheiten in den Verantwortungsbereich der "Herrschenden" zurückzugeben, zumal, wenn bei den Männern in diesen Positionen die Vorstellung vorherrscht sie handelten geschlechtsneutral und ihre Intervention kämen der ganzen Belegschaft in gleicher Weise zu gute (Barz, 2001, S. 84)."

#### 4.2 Praxiserfahrungen mit geschlechtersensibler Personalpolitik

Geschlechtersensible Personalpolitik heißt die Bereiche beruflichen und privates Leben so miteinander zu verknüpfen, daß es sich für die Arbeitnehmer und die Firma rechnet.

(1) Total E- Quality Management: mit einem Prädikat zeichnet der Verein seit 1997 öffentliche und privatwirtschaftliche Unternehmen für ihre an Chancengleichheit für Frauen und Männer ausgerichtete Personalpolitik aus. Maßnahmen in sieben Aktionsbereichen werden bewertet:

Beschäftigungssituation von Frauen in Unternehmen,

Personalbeschaffung, Einstellung,

Nachwuchsförderung,

Personalentwicklung und Weiterbildung,

Vereinbarkeit von Beruf und Familie,

Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz,

Institutionalisierung von Chancengleichheit,

Chancengleichheit als Unternehmensphilosophie, als Ziel innovativer Managementstrategie.

(Ausgezeichnete Firmen: Stand 2002 61 Unternehmen: BEK, Bayer Ag, Commerzbank, Lufthansa AG, Robert Bosch GmbH, Schering AG, Volkswagen AG, W, Wüstenrot, aber auch Hochschulen und Ministerien) (vgl. TIFS e. V.2002, S. 15ff)

(2) Hertie Stiftung, Audit Beruf und Familie, Instrumentarium zur familienorientierten Personalplanung, Mitarbeitenden die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglichen. Das Entwicklungspotential der Organisation wird ermittelt (Kriterien: Arbeitszeit, Arbeitsabläufe, Arbeitsort, Informationspolitik, Personalentwicklung, Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen, Service für Familien).

(3) Prognos Studie, 2003; BMFSJ

Bevölkerungsentwicklung, weniger Fachkräfte, mehr Frauen, mehr qualifizierte, bis 2010 bereits 40% mit zunehmender Differenzierung der Qualifikation, Strukturwandel hin zur wissensbasierten Dienstleistungsgesellschaft. Trotz Arbeitslosigkeit wird es zu einen Arbeitskräftemangel der Qualifizierten kommen, die eine verbesserte Ausschöpfung des Arbeitskräfteangebots notwendig macht, verstärkte Einbindung älterer Erwerbspersonen und die Erhöhung der Erwerbsbeteiligung der Frauen. Das Zauberwort heißt hier work-life balance als familienorientierte Personalpolitik, die qualifiziertes Personal bindet, Vermeidung von Aufwand für die Personalrekrutierung, Erhaltung von betriebsspezifischem know-how, Verbesserung der Aufstiegsmöglichkeiten von Frauen.

Nutzen:

1. Fluktuation und Wiederbeschaffung steuern
2. Wiedereingliederung ermöglichen
3. Überbrückungszeit Personalkosten
4. Fehlzeiten reduzieren

Kosten des familienfreundlichen Grundprogramms:

1. Beratungsangebote, Kontakthalte- und Wiedereinstiegsprogramme, Beratung in bezug auf mögliche Arbeitszeitmodelle, Telearbeitsplätze, Kinderbetreuung; ( Kalkulation: eine Vollzeitkraft kostet 60.000 € für 40 Beschäftigte in Elternzeit und 100 Eltern mit Betreuungsaufgaben)
2. Teilzeitangebote, Arbeitszeitflexibilität- und –Souveränität: Umfang; Lage und Flexibilität der Arbeitszeiten
3. Telearbeit
4. Betriebliche bzw. betrieblich unterstützte Kinderbetreuung

Modellrechnung "Familien GmbH":

1500 Mitarbeiter, Durchschnittliche Personalstruktur, 20 MitarbeiterInnen gehen in Elternzeit, errechnet wurde ein Real- und ein Optimalszenario.

Die Kosten können im Realszenario für Überbrückungskosten um 13%, für Fluktuationskosten um 31%, Wiedereingliederungskosten 33% gesenkt werden, durch gestiegene Rückkehrquoten, Senkung der Verbleibdauer in Elternzeit, Wegfall der Kosten für Personalakquisition.

## 5. Qualitätssicherung

Wenn die vier Aspekte Prozess-, Struktur-, Konzept- und Erlebnis/Erfahrung als Qualität fokussiert werden, ergeben sich daraus für Supervisionarbeit folgende Kriterien, die mit der Realisierung von Genderkompetenz verwirklicht werden könnten:

Der Prozess verlangt die Wahrnehmung und Sensibilisierung für Geschlechterfragen auf der Ebene der sichtbar werdenden Normen, der geschlechtsspezifischen Attribuierungen und Kommunikationsmuster, mit denen in der fachlichen Arbeit und im Team "Männlichkeit und Weiblichkeit" verhandelt dargestellt und inszeniert werden (interaktive Ebene)

Die Strukturqualität wird durch die Genderanalyse im Unternehmen verfolgt, die die institutionelle und organisatorische Verankerung von Geschlechterfragen berücksichtigt. Auf der Grundlage einer Genderanalyse wird in der Teamarbeit und den Kommunikationsbeziehungen und in der fachlichen Arbeit Gender als Kriterium wahrgenommen und berücksichtigt (institutionelle Ebene und Schnittstelle zwischen Beruf und Privat).

Das eigene Konzept wird hin zu Gendersensibilität erweitert. Das bedeutet eine kritische Überprüfung der eigenen Position und Vorstellungen zu modernen Geschlechterverhältnissen.

Die Erlebnis/Erfahrungsqualität bezieht sich dann vor allem auf das Angebot, Supervision im Hinblick auf Gender als Bildungs- und Bewusstseinsarbeit zu gestalten, die Reflexions- und Veränderungsprozesse ermöglicht. (vgl. Haindl, 2004).

Hagemann-White (1993, S. 74) schlägt eine Doppelstrategie für den Forschungsprozeß vor, die für den Supervisionsprozeß auch anwendbar erscheint: "Die konstruktivistische Perspektive auf die Zweigeschlechtlichkeit ... zieht eine methodologische Komplexität nach sich. Sie verlangt von uns, nicht bloß unseren Blickwinkel zu verlagern, sondern zugleich den alten, im Vollzug gelebter Zweigeschlechtlichkeit involvierten Blick beizubehalten, da dieser das Instrument ist, mit dem wir das Material für jenen (den konstruktivistischen) zu gewinnen. Wir müssen gleichsam doppelt hinschauen."

Das Ganze hat beim Schreiben und auf der Suche nach dem Abschlusssatz auf mich gewirkt wie ein Appell die Supervisionsinstrumente zu entstauben und anders zu justieren. Dabei taucht natürlich immer die Frage auf, wie die Diskrepanzen zwischen Wissen über die Funktionsweise und Bedeutung von Geschlecht und die hohe Rezeptionssperre, Veränderungsnotwendigkeit zu erkennen, zu akzeptieren und auch zu unterstützen zu erklären ist. Ich denke, daß es nicht zuletzt etwas mit den "riskanten Freiheiten"(Beck) oder den "Frösten der Freiheit" (v. Wysocki) zu tun hat, die uns so zögerlich sein lassen, Denkmuster und emotional- libidinöse Ordnungen ständig zu hinterfragen, zudem ja auch noch innerhalb und zwischen den Genusgruppen die Frage nach dem gleichberechtigten Zugang zu Ressourcen zu klären ist.

## Literatur

- Acker, J. (1991): Hierarchie, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. In: Lorber J., Farrell S.A. (Eds.) (1991): *The Social Construction of Gender*, S. 162-180.
- Barrett, F.J. (1999): Konstruktion hegemonialer Männlichkeit in Organisationen: Das Beispiel der US-Marine. In: Eifler, Ch.; Seifert, R.: *Soziale Konstruktionen - Militär und Geschlechterverhältnis*, Münster S. 54-71
- Beck, U.; Beck-Gernsheim, E. (1994) (Hrsg.): *Riskante Freiheiten. Individualisierungen in modernen Gesellschaften*. Frankfurt /Main
- Burbach, Ch, Schlottau, H. (Hrsg.) (2001): *Abenteuer Fairness, Ein Arbeitsbuch zum Gendertraining*, Göttingen, Vandenhoeck Ruprecht
- Connell, R.W. (1999): *Der gemachte Mann. Konstruktion und Krise von Männlichkeiten*, Opladen
- Hagemann-White, C. (1993): Die Konstrukteure des Geschlechts auf frischer Tat ertappen? Methodische Konsequenzen einer theoretischen Einsicht. *Feministische Studien* 11 (2), S. 68-79.
- Haindl, Katharina (2004): Genderkompetenz in der Supervision oder der Tanz der Geschlechter ins 21. Jahrhundert, in: *Das gepfefferte Ferkel*, Online Journal für systemisches Denken und Handeln, Aachen
- Höyng, St.; Puchert, R. (1998): Die Verhinderung der beruflichen Gleichstellung, männliche Verhaltensweisen und männerbündische Kultur. In: *Zeitschrift für Frauenforschung*, Bd. 3, S. 59-75
- Lange, Ralf (1998): *Geschlechterverhältnisse im Management von Organisationen*, München, Hampp-Verlag
- Lehner- Hartman, Andrea (1996): *Gender in der Supervision und Organisationsberatung*, unveröff. Abschlussarbeit Supervision, FPI, Hückeswagen
- [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/equ\\_opp/gms\\_de.html](http://europa.eu.int/comm/employment_social/equ_opp/gms_de.html); 07.06.04
- <http://www.gender-mainstreaming.net/>; 07.06.04
- <http://www.familienservice.de/detail.php?artikellid=748&aktion>; 07.06.04
- <http://www.hertie-stiftung.de/stichwort/work-life-balance>; 07.06.04
- Osterloh, Margit, Sabina Littmann-Wernli (2000): Die "gläserne Decke": Realität und Widersprüche, in: Peters, S./Bensel, N. (Hrsg.): *Frauen ins Management. Diversity in Diskurs und Praxis*, Wiesbaden S. 123-139
- Tübinger Institut für frauenpolitische Sozialforschung e. V./Fachkonferenz Frauenbildung Baden-Württemberg (Hrg.)(2002): *Geschlechter, Perspektiven Wechsel, Gender Fachkongress, Dokumentation*, 12.06.02, Stuttgart
- Rastetter, Dorothea (1994): *Sexualität und Herrschaft in Organisationen*, Opladen
- Scheffler, S. (1996): Organisationskultur in Frauenprojekten. In: Pühl, H. *Supervision in Institutionen*, Reinbek, Fischer, S. 226-241.
- Scheffler, Sabine (2000): We can ever do not gender - Zur Verknüpfung von Geschlecht und Macht in Gruppen, in: Majce-Egger, M.; Trotz, R. (Hrsg.): *Jahrbuch für Gruppendynamik und Dynamische Gruppenpsychotherapie: Visionen und Wege. Die Macht begehren - Politische Haltungen in der Gruppendynamik*, Studienverlag, Innsbruck-Wien-München, S. 157-169
- Scheffler, Sabine (2004): *Psychologie und Geschlechterforschung*, in; Becker, Ruth, Beate Kortendiek (Hrg.): *Handbuch der Geschlechterforschung*, Opladen, leske + budrich S.
- West, C., Zimmermann, D.H. (1991): *Doing gender*. In: Lorber, Farrell (Eds.): *The social construction of gender*. Newbury Park CA, London, New Delhi, S. 13f.

## **Inhalte**

### **"Frauen-, Männerwelten in der Supervision**

- 1. Einleitung Supervision und gender**
- 2. Genderkompetenz als Ziel**
- 3. Grundbegrifflichkeiten: gender und Supervision**
  - 3.1 Geschlechterverhältnisse**  
**"doing gender" und Geschlechterverhältnisse**
  - 3.2 Geschlechterrollen**
  - 3.3 vergeschlechtlichte Organisationsprozesse**
- 4. gender mainstreaming - geschlechtersensibles strukturelles arbeiten**
  - 4.1 Strategien**
  - 4.2 gendersensible Personalpolitik Beispiele**
- 5. Qualitätssicherung**

### **Genderkompetenz**

- 1. ein Grundwissen über die gesellschaftlichen Strukturdaten, differenziert nach Geschlecht**
- 2. Beachtung der Ergebnisse und Erfahrungen genderbezogener Forschung und Einbeziehung in den SV – Prozess**
- 3. Wissen und Wahrnehmung in bezug auf die soziale und kulturelle Konstruktion von Geschlecht, von "doing gender" und dessen Auswirkung auf Kommunikation und Struktur der Organisation**
- 4. Wissen über das persönliche Geschlechterkonzept und seine Auswirkungen auf den eigenen Lebensentwurf und die eigene berufliche Praxis**
- 5. Handlungskompetenz als Prozess- und Verfahrenswissen im Umgang mit Menschen. Sie umfasst die Umsetzung von Ergebnissen aus der genderbezogenen Forschung, sowie deren geschlechtsbewusste Reflexion.**
- 6. kontextbezogenes Detailwissen zum Aufgabenfeld**

### **Fünf Ebenen sind im SV – Prozess von genderkompetenz berührt:**

- 1. die Ebene des Individuums**
- 2. die interaktive Ebene der Verhaltensgestaltung**
- 3. die strukturelle bzw. institutionelle Ebene**
- 4. die Schnittstelle zwischen Privat- und Berufsleben**
- 5. die politisch – gesellschaftliche Ebene ( vgl. Haindl, 2004 ).**

### **Geschlechterverhältnisse**

**Geschlecht ist sozial konstruiert und Geschlechterverhältnisse regeln**

- 1. den Zugang zu Ressourcen und Chancen in der Gesellschaft (Machtverhältnisse und Dominanzen);**
- 2. die Produktions- und Reproduktionsverhältnisse (geschlechtsspezifische Arbeitsteilung);**
- 3. Geschlechterverhältnisse stiften eine emotional – libidinöse Ordnung (Heterosexualität, ritualisierte Praktiken des Begehrens, die obwohl diszipliniert auch während der Arbeit gelten);**

### **Zur Verknüpfung von Geschlecht und Organisation (Acker, 1991)**

- (1) Die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung wird durch organisatorische Praktiken in Organisationen durchgesetzt.**
- (2) Einkommens- und Statusungleichheit (Geschlechtersegregation) wird durch stratifikatorische Organisationsprozesse hergestellt.**
- (3) Organisationen sind Foren, wo kulturelle Bilder von Geschlecht erzeugt und reorganisiert werden.**
- (4) Aspekte individueller Geschlechtsrollenidentität - hier besonders "Maskulinität" - sind Ergebnisse von Organisationsprozessen (vgl. Manthey 1994).**

### **gender mainstreaming: 3 R Strategie:**

- (1) Repräsentation**  
**in Form einer tragenden Vereinbarung in einer Organisation mit Benennung von Kriterien, Standards und Zielvorgaben**
- (2) Ressourcen**  
**in Form von Personal und ausgewiesenen Mitteln**
- (3) Realisierung:**  
**Konkrete Maßnahmenpläne werden entwickelt.**  
**Zielvorgaben, Zeitraster Controlling**  
**genderanalysen**

### **Prognos – Studie**

#### **Nutzen:**

- 1. Fluktuation, Wiederbeschaffung steuern, einschließlich Kosten**
- 2. Wiedereingliederung ermöglichen**
- 3. Überbrückungszeit Personalkosten**
- 4. Fehlzeiten reduzieren**

#### **Kosten**

- 1. Beratungsangebote, Kontakthalte-, Wiedereinstiegsprogramme, Beratung in bezug auf mögliche Arbeitszeitmodelle, Telearbeitsplätze,**
- 2. Teilzeitangebote, Arbeitszeitflexibilität, –souveränität: Umfang, Lage und Flexibilität der Arbeitszeiten**
- 3. Telearbeit**
- 4. Betriebliche bzw. betrieblich unterstützte Kinderbetreuung**