Dorothea Reihs

„Der lange Schatten des Patriarchats – Wie geht gerechte Mikropolitik in Organisationen?“

Ein Tagungsbericht zum DGSv und DGGO Fachtag vom 07. Februar in Stuttgart

Vom Im Februar 2025 hatte die DGSv (Deutsche Gesellschaft für Supervision) gemeinsam mit der DGGO (Deutsche Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsdynamik) die Tagung „Der lange Schatten des Patriarchats – Wie geht gerechte Mikropolitik in Organisationen?“ veranstaltet. Knapp 100 Personen – hauptsächlich Mitglieder der beiden Verbände, aber auch aus anderen Verbänden und sogar deutschsprachigen Nachbarländern – versammelten sich in Stuttgart, um über Geschlechtlichkeit im Arbeitskontext zu diskutieren, eigene Erfahrungen auszutauschen und neue Perspektiven und Impulse zu erhalten. Insbesondere im Zusammenhang mit der aktuellen weltpolitischen Situation, in der konservativ-traditionelle Parteien immer mehr erstarken, hatte die Veranstaltung neben einem inhaltlichen auch einen politischen demokratisierenden Auftrag. Spannend ist die Kombination der beiden Verbände zu betrachten, die sich für die Tagung zusammengetan haben. Die DGSv wurde auf der Tagung vorrangig durch Coaches und Supervisor*innen vertreten. Sie öffnet sich verstärkt in Richtung der Organisationsberatung, um darüber die eigene Position im Feld der Berufe zu verbessern. Dazu konträr bestand die Gruppe der DGGO-Mitglieder auf der Tagung größtenteils aus Psychotherapeut*innen mit gruppendynamischem Schwerpunkt, die ein Verständnis und eine Sensibilität für die Gestaltung von Interaktionen sowie für Machtstrukturen innerhalb sozialer Beziehungen mitbringen. Obwohl der DGSv ein authentisches Interesse an der Reduktion patriarchaler Strukturen zugesprochen werden kann, zeigt sich während der Veranstaltung deutlich, wie mächtig diese Strukturen nach wie vor sind. Im Rahmen der Veranstaltung trafen also – repräsentiert durch die Mitglieder beider Verbände – unterschiedliche Positionen innerhalb des supervisorischen Feldes aufeinander. Der DGSv könnte hier bezugnehmend auf Bourdieus (2005) Theorie der Männlichen Herrschaft und vor dem Hintergrund der Tagungsausrichtung allein auf Basis von Mitgliederzahlen sicherlich die

mächtigere, männliche Position zugesprochen werden, während die DGGO eher stellvertretend für die unterworfene, weibliche Position im Feld betrachtet werden könnte. Innerhalb der Gruppe von Tagungsbesucher*innen war diese Dynamik in einigen Vorstellungsrunden spürbar, als die Zugehörigkeit zu den Verbänden genannt wurde. Es bildeten sich innerhalb der Gruppe Zugehörigkeiten ab, die in der Gruppenmatrix als Anspannung spürbar wurden. Allein in der Zusammenarbeit der beiden Verbände für diese Tagung reproduziert sich bereits das Tagungsthema.

Im Rahmen des Tagungsberichtes soll die Art und Weise der Auseinandersetzung mit Geschlechtlichkeit reflexiv bearbeitet und in aktuelle gesellschaftliche Zusammenhänge eingebettet werden. Das Ziel ist dabei, den geschlechtersensiblen Diskurs insgesamt, vor allem aber für die Supervision, zu fördern und Widerstände herauszuarbeiten.

Während einerseits die weltpolitische Lage eine Rückkehr zu traditionellen Rollenbildern und konservativen Werten innerhalb der Gesellschaft widerspiegelt, begegnen uns im Zusammenhang mit Organisationen oft Begriffe wie Gender- und Diversity-Management. Die Nutzung der Begriffe und die Werbung damit erscheint nicht nur im arbeitsbezogenen Kontext „en vogue“. Immer mehr Arbeitgebende werben mit familienfreundlichen Arbeitszeiten, Hygieneartikeln auf den Damentoiletten oder der Möglichkeit, dass auch Väter Erziehungszeit in Anspruch nehmen dürfen. Gleichzeitig wird in Studien zum Gender Pay Gap oder Gender Care Gap deutlich, dass Gleichberechtigung eine massive Übertreibung der Realitätsbeschreibung darstellen würde. Organisationen gaukeln also ihren Mitarbeitenden, Kund*innen und vielleicht sogar sich selbst die Illusion von Geschlechtergerechtigkeit vor. Doch was steckt eigentlich hinter den schimmernden Begriffen des Diversity Managements oder Geschlechtergerechtigkeit? Wie sieht die Realität von Mitarbeiter*innen in Organisationen tatsächlich aus, die sich besondere Sensibilität und Gerechtigkeit auf die Fahne schreiben? Welche Erfahrungen machen unsere Supervisand*innen innerhalb ihrer Organisation und wie können wir als Supervisor*innen darauf reagieren, wenn das Gerechtigkeitsversprechen der Organisation mit der gelebten Organisationskultur und unseren eigenen Werten nicht übereinstimmt? Genau diese Fragen sollten im Rahmen der Tagung diskutiert werden, um Supervisor*innen ein wertebasiertes Standing zu ermöglichen und damit auch ihre Supervisand*innen gut begleiten zu können. Leuschner (2020: 7) betonte seinerzeit den Vorteil der Freiberuflichkeit von Supervisor*innen, die sich nicht abhängig machen von ihren Auftraggebenden, die sich

selbst eine Meinung bilden und diese zur Verfügung stellen können. Wie schwierig diese eigene Meinungsbildung jedoch im Spannungsfeld von ökonomischer Abhängigkeit und werteorientiertem Handeln ist und wie viel Mut es auch seitens der Supervisor*innen braucht, sich frei zu äußern und gleichzeitig allparteilich zu bleiben, ist sicherlich eine kollektiv geteilte Herausforderung innerhalb der Profession.

Tagungsablauf

Die Tagung bestand aus Impulsvorträgen, diversen Workshops und einer gemeinsamen Abschlussreflexion. Zwischendurch gab es Möglichkeiten des (informellen) Austausches und der Diskussion.

Die Tagung wurde einerseits mit einer Aufforderung zur stärkeren Sensibilität für die Bedürfnisse anderer Personen und andererseits durch eine plakative Gegenüberstellung von Versprechen und Realität eröffnet. Die Eröffnungsvorträge wurden von einer Frau und einem Mann gehalten, die sich beide in Projekten für mehr Geschlechtergerechtigkeit engagieren.

Adriana Burgstaller aus der Schweiz, die im Netzwerk „JUNO – Masterclass und Community of Practice für Frauen in der Organisationsberatung“ aktiv ist, hat anhand ihrer Erfahrungen im Projekt sichtbar gemacht, wie weit der Weg zur Geschlechtergerechtigkeit noch ist. Eindrücklich hat sie die Kraft von Netzwerken (bspw. von Betroffenen) geschildert, sich aber gleichzeitig für eigene geschlossene Räume als auch für gemeinsame offene Räume ausgesprochen. In ihrem Eröffnungsplädoyer wurde deutlich, wie vulnerabel die Betroffenen von (geschlechterinduzierter) Ungleichheit sind, wie schützenswert Räume der Auseinandersetzung sein müssen und mit welcher Vorsicht ein Diskurs zu Themen der (Geschlechter-) Gerechtigkeit zu führen ist. Da die Auseinandersetzung mit Gerechtigkeit immer auch mit Macht zu tun hat, mit Idealen und der (Nicht-) Erfüllung bestimmter Erwartungen, ist sie immer auch mit Scham verbunden und betrifft damit das Selbstwertgefühl. Geschlecht als elementarer Bestandteil von Identität verstärkt diese Scham noch, da es sich um eine existenzielle Form der Scham in Bezug auf das eigene Selbst handelt. Während Frau Burgstaller vor allem für ein sensibles Mitei-

nander wirbt, macht sich Robert Franken als Vertreter der „HeForShe Community“ gemeinsam mit anderen Männern und Personen allen Geschlechts für Geschlechtergerechtigkeit stark. Sie wollen die Potenziale gemeinsamer Räume und des gemeinsamen Dialogs mit denjenigen aufzeigen, die als vermeintliche Verursacher bzw. Erhalter der Geschlechtergerechtigkeit, also vor allem den Herrschenden (um bei Bourdieu zu bleiben) gelten. Anhand der eigenen Person verdeutlicht er seine privilegierte Situation im Feld und spricht eine Einladung zur Reflexion der eigenen Privilegien und deren Folgen oder Bedeutung für die anderen, weniger Privilegierten aus. Bei aller Anerkennung der Reflexionsbereitschaft ist ebendiese Bourdieu folgend als alleinige Lösung nicht ausreichend. Inwieweit eine Veränderung der eigenen Haltung, ein Verzicht auf Privilegien, etc. möglich ist, bleibt offen, da die Macht der inkorporierten Überzeugungen und Meinungen (der Doxa) nicht zu unterschätzen ist, weil es sich eben nicht um bewusst zugängliche Wirklichkeitsannahmen handelt (Bourdieu, 1987: 734f.).

Bereits die Einführung in die Tagung macht das Spannungs-, ja sozusagen Minenfeld, des Schwerpunkthemas Geschlechtergerechtigkeit eindrücklich deutlich. Wer darf eigentlich Teil der Gruppe sein? Wie kann der Raum des gemeinsamen Austausches so gestaltet werden, dass er für alle ausreichend Sicherheit bietet? Wer darf eigentlich sprechen? Und wie kann ein Dialog zwischen vermeintlichen Tätern und Opfer entstehen? Dürfen Männer sich zur geschlechterspezifischen Benachteiligung von Frauen äußern, wenn sie selbst davon nicht betroffen sind? Oder braucht es nicht vielleicht gerade auch Männer am Tisch, die mitdiskutieren und in ihre eigene machtvolle Gruppe hineinwirken können? Im Rahmen der Tagung wurde diese aus feministischen und auch in Bezug auf weitere Diskriminierungsformen bekannte Diskussion um spezifische Schutzräume sehr präsent. Innerhalb der Gruppe der Tagungsteilnehmenden gab es über den Tag verteilt mehrere Momente, in denen sowohl die Machtverhältnisse als auch die Stereotypen gegenüber den Mächtigen bzw. Privilegierten reinszeniert wurden. So wurden sich einfühlend äußernde Männer teilweise kritisch beäugt und Frauen, die ihre Betroffenheit zum Ausdruck brachten, aufgefordert, ihre regressiven Anteile zurückzustellen. Während einerseits der Wunsch spürbar wurde, Betroffenheit als solche wahrzunehmen und ohne weitere Beschreibungen oder Erklärungen zu würdigen, wurden Versuche der Solidarisierung schnell abgewehrt oder gar verurteilt.

In Bezug auf die Gruppe an Teilnehmenden wurde deutlich, dass die Bearbeitung des Themas vor allem auf der nonverbalen Ebene erfolgte. Affekte, wie Angst, Scham und Wut waren ständig in der Gruppenmatrix präsent, während die Sache an sich, nicht gut verhandelt werden konnte. Zusammen mit der kollektiven „Sprachlosigkeit“ innerhalb der Gruppe wurde die Erwartung spürbar, einen sicheren Raum zu gestalten. Insgesamt stellte sich daher die Gruppendynamik rund um das fachliche Thema der Tagung als „Ringtanz“ heraus. Niemand wollte „aus der Reihe tanzen“, „in den Kreis geraten“, die zerbrechliche Oberfläche der gegenseitigen Achtung einreißen und sich dem Gegenstand der Geschlechter(un)gerechtigkeit offen nähern. Die Erfahrungen aus der Gruppe bestätigen die Einschätzung von Adriana Burgstaller, dass es sowohl geschlossene Räume für Betroffene zum Erfahrungsaustausch als auch gemeinsame Räume der Verhandlung braucht und beide eines besonderen Schutzes bedürfen. In Bezug auf die Tagung entstand der Eindruck, dass die teilnehmenden Personen mit unterschiedlichen Ideen angereist waren, welcher Raum zur Verfügung gestellt werden sollte. Die Tagung als Raum der gemeinsamen Diskussion und des offenen Austausches birgt sicherlich Potenziale, die Bedeutung der Sicherheit (und deren Fehlen) hat sich jedoch im Tagesverlauf immer wieder gezeigt und auch die inhaltliche Auseinandersetzung beeinflusst.

Über den Tag verteilt wurden acht verschiedene Workshops angeboten, davon zwei von Männern, sechs von Frauen. Die Workshops verteilten sich zu je vier Workshops auf Vor- und Nachmittag. Dr. Luise Steinwachs bot einen Workshop zum Thema „Von der Festlegung zur Wahl: ‚Gender‘ wahr- und ernst nehmen und gesellschaftliche Spielräume selbst gestalten“ an. Dort lud sie dazu ein, neben dem Geschlecht weitere Facetten der Intersektionalität (z. B. sexuelle Orientierung, sozioökonomischer Status, Zugehörigkeit zu einer Ethnie, Alter, etc.) zu betrachten, sich vom geschlechtlichen Dualismus zu lösen und das tägliche Miteinander neu und aktiv zu gestalten. Robert Franken führte einen Workshop mit dem Titel „Vom Privileg zur Haltung – Zugehörigkeit als Treiber*in von Vielfalt und Kooperation“ an, in dem er sein Know-How als Berater für Transformationsprozesse in Organisationen mit den Teilnehmenden teilte. Er bot einen Austausch über wirksame Maßnahmen zur Förderung von Inklusion und Diversität in der Organisationskultur an. Adriana Burgstaller beschäftigte sich in ihrem Workshop „Fix the women? Fix the system! - eine lebensdienliche Arbeitswelt kreieren“ mit der Attraktivität moderner Arbeitswelten und den Möglichkeiten jedes Einzelnen, eine zukunftsfähige, attraktive

Arbeitswelt mitzugestalten, in die frau und man sich gerne einbringt. Damit lud sie ein, bestehende Regeln und Systeme zu hinterfragen und organisationale Rahmenbedingungen neu zu denken. Dr. Monika Stützle-Hebel stellte in ihrem Workshop „Mit Lewin zur Frauenquote" die Kanaltheorie Kurt Lewins vor und übertrug sie auf die Geschlechterparität in Führungspositionen. Der zuletzt genannte Workshop soll im Folgenden beispielhaft näher betrachtet werden:

Workshop „Mit Lewin zu Frauenquote“

Stützle-Hebel verglich Lewins Ursprungsfrage „Wie kommen Nahrungsmittel auf den Tisch?“ mit der Frage „Wie kommen Frauen in Führungspositionen?“ und lehnte ihre Überlegungen an seine Veränderungstheorie, bestehend aus den drei Schritten 1. Analyse der Feldkräfte, 2. Ableitung einer Veränderungsstrategie und 3. experimentelle Umsetzung an. Im Rahmen ihres Workshops beschäftigten sich die Teilnehmenden in Kleingruppen mit der Analyse der Feldkräfte und hier insbesondere mit den psychologischen Faktoren der so genannten „Gate Keeper“. Es wurden insbesondere die unterschiedlichen Interessen und Stereotype der zuvor gesammelten Gate Keeper diskutiert und innerhalb der Großgruppe vorgestellt. Irritierend fiel an dieser Stelle auf, dass sich unter den Teilnehmenden niemand fand, der sich dem Aspekt der Familie als Gate Keeper widmen wollte. Sich auf die Ursache für dieses Phänomen zu begeben, würde den Rahmen des Tagungsberichtes übersteigen, bleibt jedoch als weiterführender Reflexionsbedarf spannend. Gemeinsam entwickelte die Gruppe Strategien zur Umstimmung dieser Gate Keeper, um Frauen in Führungspositionen zu bringen. Als Konsens sprach sich die Gruppe für die Etablierung einer Frauenquote aus, da die Macht der Stereotype bzw. inkorporierten Haltungen „mit voller Wucht“ gegensteuerte. So gab es innerhalb der Gruppe Personen, die hinsichtlich der Wucht dieser Stereotype gegenüber Frauen fast „erschlagen“ waren und völlig in „Geschlechterohnmacht“ gefangen blieben. Der Workshop bot mit seinem erklärenden und verstehenden Charakter die Möglichkeit des supervisorischen Verstehens entsprechender Dynamiken innerhalb verschiedener Organisationen. Zudem war es möglich aus Sicht der Betroffenen nach Interventionsmöglichkeiten zu suchen, mit deren entscheidende Hebel umgelegt werden könnten. Die Anwendung der Veränderungstheorie Kurt Lewins im supervisorischen Setting bleibt mit Vorsicht zu genießen,

da die Konfrontation mit der männlichen Dominanz und die daraus resultierende Geschlechterohnmacht auch hinderlich und lähmend wirken können. Auch sei an dieser Stelle auf das moralische Dilemma Betroffener hingewiesen, das Adriana Burgstaller mit ihrem Workshop aufgriff. Aus dem Thema „Fix the women?“ könnte auch schnell „Fix the system?“ werden. Offen bleibt, inwieweit Frauen selbst die Doxa der männlichen Herrschaft mit aufrechterhalten, indem sie die Regeln des Feldes einhalten oder andersherum, was sie auch bereit sind zu geben, um sich selbst treu zu bleiben. Diese Frage soll aufgrund der hohen gesellschaftlichen wie supervisorischen Relevanz – außerhalb des Tagungsberichtes – in einem gesonderten Artikel im Heft Nr. 67 aufgegriffen werden.

Am Nachmittag bot Caroline Hein einen Workshop zum Thema „Mein CEO trägt weiße Turnschuhe“ an. Die Teilnehmenden machen sich auf die Suche nach versteckten patriarchalen Strukturen hinter der Fassade eines kollegialen, kooperativen, gleichberechtigten Miteinanders. Im Rahmen ihres Workshops konnten Erfahrungen ausgetauscht und ihre These diskutiert werden, dass „scheinbare“ Gleichberechtigung tatsächliche Geschlechtergerechtigkeit deutlich erschwert. Jasmin Delfino leitete einen Workshop zum Thema „Umgang mit Stereotypen - erkennen, benennen, agieren“. Dessen Zielsetzung war das Erkennen eigener Stereotype, diese besprech- und verstehbar zu machen sowie die Entwicklung von Strategien zur frühzeitigen Wahrnehmung und zum Abbau. Christina Bracht setzte sich mit der Frage „Herausforderung ‚Frau‘ oder Herausforderung ‚Macht‘?“ auseinander. Geschlecht sieht sie als einen Aspekt von Macht und forderte dazu auf, den Machtbegriff größer und kritischer zu denken. Innerhalb des Workshops gab es Raum zum Erfahrungsaustausch, zur Reflexion des eigenen Verhältnisses zu Macht und zur Ideensammlung. Letztere mit dem Ziel, Macht nicht mehr nur den Privilegierten zuzuweisen, sondern sie demokratisch zu verteilen und auszuüben. Weiterhin führte Thomas Vogl einen praxisorientierten Workshop zum Thema „Sexismus in der Arbeit ansprechen. Klar! Aber wie?“ durch, dieser soll konkreter dargestellt werden.

Workshop: Sexismus in der Arbeit ansprechen

Innerhalb des Workshops wurden unterschiedliche Beispiele aus der supervisorischen Praxis zum Thema gesammelt. In Kleingruppen tauschten sich die Teilnehmenden darüber aus, zu welchen sexuellen Übergriffen es im Rahmen ihrer Arbeit bereits gekommen

ist. Dabei spielte die Qualität der Übergriffe keine Rolle. Methodisch hatte Vogl seinen Workshop so angelegt, dass lediglich die Situation bis zur konkreten Schilderung des vorgefallenen Sexismus erzählt wurde. Der Umgang der Supervisor*innen mit diesen jeweils herausfordernden Situationen wurde bewusst nicht explizit gemacht. So erhielten die Kleingruppen im Anschluss die Möglichkeit, eigene Interventionen zu entwickeln, um den sexuellen Übergriff zu markieren und zu benennen. Als eine zentrale Intervention kristallisierte sich die Frage des „Wie war das gemeint?“ heraus. Diese fand in der aktuellen Gruppensituation Anwendung, als im Rahmen einer Erzählung einer Person das Attribut „attraktiv“ zugeschrieben wurde. Deutlich wurde auch in diesem Workshop die Wucht der Geschlechterohnmacht, die Supervisand*innen jeden Geschlechts, Alters, etc. die Sprache für einen Moment nahm. Der Workshop bot mit der Entwicklung verbaler Interventionen an konkreten Fällen die Möglichkeit des Erprobens in einem recht geschützten Rahmen. Die Entwicklung von Sprachlosigkeit bei auftretender Geschlechterungerechtigkeit in seiner prägnanten Form des Sexismus stellte auch hier einen relevanten Aspekt der Gruppenmatrix dar.

Abschluss

Zum Ausklang des Tages gab es einen Austausch in Kleingruppen über die wichtigsten Impulse, die den einzelnen Teilnehmenden präsent und relevant erschienen. Anschließend gab es die Möglichkeit, bestimmte Aspekte an Stellwänden zu sammeln. Relevant erschien vor allem, überhaupt einen Raum und die Möglichkeit für eine Auseinandersetzung mit Geschlechtergerechtigkeit zu haben. Insgesamt wurde im Rahmen der Tagung immer wieder die Ambivalenz deutlich, mit der Geschlechter(un)gerechtigkeit verknüpft ist. Einerseits war vielen Teilnehmenden die große Bereitschaft anzumerken, sich einzubringen und machtvolle Strukturen zu verändern, andererseits gab es viele Momente der Lähmung bzw. Aphasie. Neben dem Sicherheitsbedürfnis, das am Anfang und auch immer wieder im Tagesverlauf in der Gruppe präsent war, erlebten viele Teilnehmenden die Gruppe trotz Schwere, Sprachlosigkeit und Ohnmacht aufgrund des Inhalts, auch als haltend. Insbesondere die Solidarisierung mit anderen wurde von vielen Teilnehmenden als hilfreich empfunden. Von diesem Gefühl der Gruppe als Container ging bei vielen Teil-

nehmenden der Wunsch nach einer Fortsetzung der Veranstaltung aus. Die positive Resonanz am Ende des Tages spiegelt die Relevanz des Inhalts für die eigene Positionierung als Supervisor*in und für die Supervisionstätigkeit selbst wider. In Bezug auf die Arbeit in und mit Organisationen wurde deutlich, dass es bei der Gestaltung einer geschlechtersensiblen Kultur weniger auf Leitbilder, sondern vor allem auf die Personen innerhalb der Organisationen ankommt.

Für die DGSv könnte eine weitere inhaltliche Auseinandersetzung mit (Geschlechter-) Gerechtigkeit eine Bereicherung nicht nur inhaltlicher Art, sondern auch hinsichtlich der Kohäsion innerhalb des Verbandes darstellen. Es ist dem Verband positiv anzurechnen, Geschlechter-(un)gerechtigkeit als eine von diversen Diskriminierungsformen zum Thema zu machen und sich aktiv an der Reflexion der gesellschaftlichen Machtverhältnisse zu beteiligen. Im letzten Journal Supervision nimmt die DGSv diesen Faden noch einmal auf und bezieht sehr klar Stellung zu Missbrauchsfällen im Rahmen von supervisorischen Settings. Bei aller Auseinandersetzung mit Fragen von Macht und Ohnmacht bzw. Gerechtigkeit und Ungerechtigkeit (nicht nur in Bezug auf die Geschlechtlichkeit) wird es eine hohe Kunst bleiben, sowohl sichere Räume für Betroffene als auch gemeinsame Räume des Diskurses und der Verhandlung zu schaffen. Mit der Tagung „Der lange Schatten des Patriarchats“ ist ein Anfang gemacht.

Literatur

Bourdieu, P. (1987): Die feinen Unterschiede: Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft (1. Auflage). Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Bourdieu, P. (2005): Die männliche Herrschaft, Frankfurt am Main: Suhrkamp

Leuschner, G. (2020): Supervision im Prozeß von Konzeptentwickung oder "Wer A sagt, muß nicht B sagen". Köln: DGSv.

Reihs, Dorothea

Staatlich examinierte Gesundheits- und Krankenpflegerin, B. A. Management im Sozial- und Gesundheitswesen, Studierende des Masterstudiengangs Beratung und Supervision an der Universität Bielefeld, personzentrierte Beraterin (GwG*) freiberufliche Supervisorin (DGSv*) mit Schwerpunkt auf den Feldern Kinder- und Jugendhilfe, Eingliederungshilfe und Pflege.
Kontakt: d.reihs@tragweite-supervision.de