

Anja Pannewitz

# Das Geschlecht der Führung

Supervisorische Interaktion zwischen  
Tradition und Transformation

INTERDISZIPLINÄRE BERATUNGSFORSCHUNG

Vandenhoeck & Ruprecht

Anja Pannewitz, Das Geschlecht der Führung

V&R

**INTERDISZIPLINÄRE BERATUNGSFORSCHUNG**

Herausgegeben von  
Stefan Busse, Rolf Haubl, Heidi Möller,  
Christiane Schiersmann

---

Band 6: Anja Pannewitz  
Das Geschlecht der Führung

Anja Pannewitz, Das Geschlecht der Führung

Anja Pannewitz

# Das Geschlecht der Führung

Supervisorische Interaktion zwischen Tradition  
und Transformation

Mit 10 Abbildungen und 16 Tabellen

Vandenhoeck & Ruprecht

Gefördert durch die Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv) und die Hans-Böckler-Stiftung.

Bei diesem Text handelt es sich um eine Dissertation an der Friedrich-Schiller-Universität Jena, der Originaltitel lautet: »Doing Gender in Supervision und Coaching. Interaktion über Führung und Geschlecht zwischen Re-Tradierung, Transformation und Indifferenz«.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-525-40355-6

ISBN 978-3-647-40355-7 (E-Book)

© 2012, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen/  
Vandenhoeck & Ruprecht LLC, Bristol, CT, U.S.A.

[www.v-r.de](http://www.v-r.de)

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Printed in Germany.

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

Druck und Bindung: ☉ Hubert & Co., Göttingen

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

# Inhalt

<b>Vorbemerkung</b> .....	15
<b>Einleitung</b> .....	17
<b>Kapitel I Theoretische Grundlagen</b> .....	27
1 Doing Gender und Geschlechternormen .....	28
2 »Heim und Welt« – Vergeschlechtlichte Dissoziation von Erwerbsarbeit und Familienleben .....	31
3 Berufsfelder und Hierarchie – Horizontale und vertikale Segregation von Erwerbsarbeit .....	35
4 Gendering in der Interaktion .....	39
5 Rhetorische Modernisierung und institutionelle Reflexivität – Verschränkung von Interaktion und Struktur	41
6 Sinnlich-anschauungsbezogene Erfahrungs- und Erwartungsorganisation in vokalen Interaktionen .....	44
<b>Kapitel II Stand der Forschung zum Verhältnis von Geschlecht und Supervision bzw. Coaching</b> .....	50
1 Die unreflektierte Perspektive der Geschlechtskategorie – Interaktion von »Frauen« bzw. »Männern« in der Lehrsupervision .....	52
2 Geschlechtsbezogene Deutungen von Supervisionen bzw. Coachings .....	57
2.1 Geschlechtskategorien in der Deutung durch Supervisor_innen bzw. Coaches .....	57
2.2 Geschlechtskategorien in der Deutung durch Supervisand_innen .....	61
3 Anlässe von Frauen für Leitungssupervision bzw. -coaching	69
4 Soziales Geschlecht als Anlass für Supervision und Coaching .....	69
5 Zusammenfassung und Konsequenzen aus dem Forschungsstand für das Forschungsanliegen .....	70

<b>Kapitel III Hermeneutische Methodik und Forschungspraxis</b>	74
1 Reflexion der spezifischen Bedingtheit einer empirischen Erforschung von Interaktion in Supervision und Coaching	77
1.1 Öffentlichkeits- und Kontrollfunktion der Forschung für Supervision und Coaching	77
1.2 Implikationen der infrage kommenden Erhebungsmethoden: authentisches Gespräch versus Interview	79
1.3 Reflexion der Materialgewinnung und des Technikeinsatzes – Visuelle versus Auditive Medien	81
2 Zum Problem der Reifizierung von Geschlecht	81
3 Fallauswahl, Sampling und Feldzugang	83
3.1 Bestimmung eines Falls – Interaktion statt Person	83
3.2 Zugang zu einem heiklen Feld	84
3.3 Eigene Rolle im Feld	89
3.4 Theoretisches Sampling nach der Grounded Theory – Externe und interne Kontrastierung	90
4 Datengewinnung	97
4.1 Protokollierung eines authentischen Beratungsgesprächs	97
4.2 Transkription und Anonymisierung	100
5 Auswertung – Kombination sinnrekonstruierender hermeneutischer Verfahren zur Analyse von Interaktion und konditionaler Struktur	101
5.1 Gegenstands begründete Auswahl der Auswertungsverfahren	101
5.2 Gefahr der Reifizierung in der Auswertung und Gegenmaßnahmen	104
5.3 Die Sequenzielle Analyse als Methode zur Erforschung des »processual ordering« der Interaktion	106
5.4 Systematische Metaphernanalyse – Analyse von Erfahrungsschemata und impliziten Führungserwartungen	108
5.5 Integration von Interaktion und Struktur – das Kodierparadigma der Grounded Theory	114
6 Zwei wesentliche Perspektivenverschiebungen in der Geschichte des Forschungsprozesses	116
7 Hinweise zur Darstellung	118
<b>Kapitel IV Fallrekonstruktionen – Beratungsinteraktionen über Führung und Geschlecht</b>	121
Fall A »So was machen die nur mit Frauen.« – Frauencoaching auf der Leitungsebene eines Familienzentrums.	121
1 Kurzporträt der Beratungssituation	121
2 Exklusion von »Weiblich«-Sein aus und Inklusion	

	von »Mann«-Sein in Führung – Offene Reproduktion von Geschlechternormen . . . . .	123
2.1	»Frau«-Sein begründet fehlende und »Mann«-Sein vorhandene finanzielle Anerkennung von Führung . . . . .	123
2.2	»Bin ich hier die Mutter?« – Führung ist keine weibliche Familienrolle . . . . .	127
2.3	»Mädchen für alles« und »Hausfrauenätigkeit« – Führung ist keine verweiblichte haushaltsnahe Dienstleistung . . . . .	131
3	Verschränkung von »Weiblich«-Sein und Führung – Offene transformative Gestaltung . . . . .	134
3.1	Führen ist keine »Hausfrauenarbeit«, sondern » Reproduktionsarbeit« – Ersatz eines abwertenden durch ein neutrales Erfahrungsschema . . . . .	134
3.2	Führung ist »Mutter«- bzw. »Hausfrau«-Sein – Transfor- mativer Gebrauch verweiblichter Erfahrungsschemata . . . . .	135
3.3	»Amazonenschlag« – Führung ist der Kampf einer Frau . . . . .	137
4	Verdeckter Geschlechtsbezug – Erfahrungsschemata von Führung in metaphorischen Konzepten . . . . .	141
4.1	Führen ist Kampf . . . . .	141
4.2	Führen ist Haushalt . . . . .	144
4.3	Führen ist Technik . . . . .	146
4.4	Führen ist Pflege . . . . .	147
4.5	Von »Sehen« bis »Ziehen« – Führen als Wahrnehmung, Körperorgan und Aktivität . . . . .	150
a)	Führen ist gutes Sehen . . . . .	150
b)	Führen ist »mit Herz dabei sein« . . . . .	151
c)	Führen ist kontrolliertes Gehen . . . . .	152
d)	Führen ist kein »Schleppen« . . . . .	153
4.6	Reflexion über die Vergeschlechtlichung des Konzeptes der Führung in metaphorisierten Erfahrungsschemata und Erwartungen . . . . .	154
5	Zusammenfassung Fall A . . . . .	160
	Fall B »Damit nehmen wir uns aus der Schusslinie heraus.« – Leitungssupervision in einer Ganztagschule mit Gender- Mainstreaming-Erfahrung der Beraterin . . . . .	163
1	Kurzporträt der Beratungssituation . . . . .	163
2	Vom Fehlen offen reproduktiver bzw. transformativer Verhandlung von Geschlechternormen – Geschlechts- indifferenz . . . . .	165
3	Verdeckter Geschlechtsbezug – Erfahrungsschemata für Führung in metaphorischen Konzepten . . . . .	165

3.1	Führen ist Kampf .....	166
3.2	Führen ist Technik .....	174
3.3	Führen ist Pflege .....	178
3.4	Führen ist Naturwissenschaft .....	180
3.5	Führen ist Politik .....	185
3.6	Von »Sehen« bis »Fallen« – Führen als Wahrnehmung, Körperteil, Aktivität und Passivität .....	188
a)	Führen ist gutes Sehen .....	188
b)	Führen ist Gehen .....	189
c)	Führen findet »im Kopf« und »in der Hand« statt .....	190
d)	Führen ist nicht Stehen .....	191
e)	Führen ist nicht Fallen .....	192
3.7	Reflexion über die Vergeschlechtlichung des Konzeptes Führung in metaphorisierten Erfahrungsschemata und Erwartungen .....	194
4	Zusammenfassung Fall B .....	196

Fall C »Wie mache ich meine Kolleginnen richtig fit?« – Leitungssupervision in einer Kindertagesstätte mit Gender- Mainstreaming-Erfahrung der Beraterin .....		199
1	Kurzporträt der Beratungssitzung .....	199
2	Verdeckter Geschlechtsbezug – Erfahrungsschemata für Führung in metaphorischen Konzepten .....	200
2.1	Führen ist Kampf .....	201
2.2	Führen ist Technik .....	204
2.3	Führen ist Handwerk .....	206
2.4	Von »Sehen« bis »Gehen« – Führen als Wahrnehmung, Körperorgan und Aktivität .....	210
a)	Führen ist gutes Sehen .....	210
b)	Führen ist kontrolliertes Vorwärtsgen .....	211
c)	Führen findet »im Kopf«, »in« und »unter der Hand« statt .....	212
2.5	Reflexion über die Vergeschlechtlichung des Konzeptes Führung in metaphorisierten Erfahrungsschemata und Erwartungen .....	213
3	Zusammenfassung Fall C .....	215

Fall D »Als wäre die Kreativabteilung ganz ausschließlich weiblich besetzt ...« – Leitungscoaching in einer Profit- Organisation ohne Gender-Expertenwissen des Beraters .....		218
1	Kurzporträt der Beratungssituation .....	218
2	Verschränkung von »Weiblich«-Sein und Führung – Offene transformative Gestaltung .....	219

2.1	Aufwertung prestigearmer Tätigkeiten zur »weiblich besetzten Kreativabteilung«	219
2.2	»Kreativer« Mann – gescheiterter Anschluss an eine Modifikation	222
3	Exklusion von »Weiblich«-Sein aus Führung – Offene Reproduktion einer Geschlechternorm	223
3.1	Prestigearme »Kleinigkeiten« deuten auf »Frau«-Sein und den Verlust der Leitungsposition	223
4	Verdeckter Geschlechtsbezug – Erfahrungsschemata von Führung in metaphorischen Konzepten	225
4.1	Führen ist kein Kleinhandel	226
4.2	Führen ist Kampf	227
4.3	Führen ist Technik	232
4.4	Führen ist Pflege	235
4.5	Führen ist ambivalenter Umgang mit Textilien	236
4.6	Von »Sehen« bis »Ziehen« – Führen als Wahrnehmung, Körperteil und Aktivität	239
a)	Führen ist gutes Sehen	239
b)	Führen ist kontrolliertes Gehen	239
c)	Führen ist Greifen	240
d)	Führen ist Ziehen	241
e)	Führen findet »im Kopf« und »in der Hand«, aber nicht am »Hals« statt	242
4.7	Reflexion über die Vergeschlechtlichung des Konzeptes Führung in metaphorisierten Erfahrungsschemata und Erwartungen	242
5	Zusammenfassung Fall D	245

	Fall E »Is die einzige Frau da drin und sie is da auch eher sachorientiert.« – Leitungscoaching in einer Entwicklungshilfeorganisation ohne Gender-Expertenwissen des Beraters	248
1	Kurzporträt der Beratungssitzung	248
2	Exklusion von »Weiblich«-Sein aus Führung – Offene Reproduktion einer Geschlechternorm	249
2.1	Bei Konkurrenz wird eine Leiterin zur »beziehungsorientierten Frau«	249
3	Offene transformative Gestaltung der Verschränkung von »Weiblich«-Sein und Führung	252
3.1	»Sachliche Frau« – Ausnahme von der Geschlechternorm	252
4	Auflösung von weiblichem Geschlecht als Ordnungskategorie – von der Differenz zur Indifferenz	253

5	Verdeckter Geschlechtsbezug – Erfahrungsschemata von Führung in metaphorischen Konzepten .....	254
5.1	Führen ist Kampf .....	254
5.2	Führen ist Technik .....	260
5.3	Führen ist Naturwissenschaft .....	263
5.4	Führen ist Handwerk .....	266
5.5	Führen ist Politik .....	267
5.6	Führen ist Umgang mit Textilien .....	268
5.7	Führen ist Wirtschaft .....	269
5.8	Von »Sehen« bis »Stützen« – Führen als Wahrnehmung und Aktivität .....	271
a)	Führen ist gutes Sehen .....	271
b)	Führen ist Vorwärtsgehen .....	272
c)	Führen ist Unterstützen und Unterstütztwerden .....	272
5.9	Reflexion über die Vergeschlechtlichung des Konzeptes Führung in metaphorisierten Erfahrungsschemata und Erwartungen .....	273
6	Zusammenfassung Fall E .....	275

<b>Kapitel V Zwischen Reden und Schweigen über Geschlecht – Komparative Fallanalyse .....</b>		<b>279</b>
I	Schweigen über Geschlecht als Reden in Metaphern – Fallübergreifende vermännlichte Erfahrungskonzepte und Erwartungen als Bedingungen des offenen Redens über Führung und Geschlecht .....	281
I.1	Interaktiver Metapherngebrauch über Fallgrenzen hinweg ..	281
I.1.1	Erfahrungsschemata mit vermännlichten Traditionen .....	281
a)	Führen ist Kampf .....	281
b)	Führen ist Technik .....	287
c)	Die Vermännlichung der Erfahrungsschemata Kampf und Technik .....	289
I.1.2	Neutrale Erfahrungsschemata .....	291
d)	Führen ist Sehen .....	292
e)	Führen ist Gehen .....	293
I.2	Führungserwartungen aus den Quellbereichen Kampf, Technik, Sehen und Gehen .....	294
I.2.1	Erwartungen an Führung mit Verschränkung zu männlicher Tradition .....	295
I.2.2	Erwartungen an Führung mit Verschränkungen zu weiblicher bzw. keiner Tradition .....	297
I.3	Zusammenfassung .....	299

2	Fallspezifische Ergänzung vermännlichter und der abwertende Gebrauch verweiblichter Erfahrungsschemata ..	300
2.1	Das abgestufte metaphorische System von Führung .....	300
2.2	Inkongruenz verweiblichter und Kongruenz vermännlichter und neutraler Erfahrungsschemata mit Führung – Quervergleiche zwischen den Fällen .....	301
2.2.1	Selbstkontrollierte Aktivität – Kongruenz neutraler körperbezogener Erfahrungsschemata .....	301
2.2.2	Kongruenz vermännlichter Erfahrungsschemata mit Führung in den Fällen B, C und E – Naturwissenschaften, Bau- bzw. Schmiedehandwerk, Wirtschaft und Politik .....	304
2.2.3	Der desavouierende Gebrauch der verweiblichten Erfahrungsschemata Haushalt, Kleinhandel, Pflege und Textilien in den Fällen A, B, D und E .....	305
3	Vom offenen Ausschluss von Weiblichkeiten aus Führung bis zu deren Aufwertung – Offen geschlechtsbezogene Interaktion .....	307
3.1	Offene Reproduktion des Ausschlusses von Weiblichkeiten aus bzw. der Passung von Männlichkeit für Führung in den Fällen A, D und E .....	307
3.1.1	Weibliche Familienrolle, Haushalt und weibliche Dienstleistung – Verwendung von Erfahrungsschemata für die Abwertung von »Weiblich«-Sein und Exklusion aus Führung im Fall A .....	308
3.1.2	Abwertung von »Frau«-Sein und Exklusion aus Führung über eine Eigenschaft in den Fällen A, D und E .....	309
3.1.3	Aufwertung von »Männlich«-Sein und Kongruenz mit Führung über eine Eigenschaft im Fall A .....	310
3.2	Offene Transformation – Aufwertungsversuche von weiblicher Führung in den Fällen A, D und E .....	311
3.2.1	Verwendung von Erfahrungsschemata für die Aufwertung von »Weiblich«-Sein in den Fällen A und D .....	311
3.2.2	Aufwertung von »Frau«-Sein durch eine vermännlichte Eigenschaft im Fall E .....	314
4	Auflösung von weiblichem Geschlecht im Fall E .....	315
5	Indifferenz – Das verschwiegene Geschlecht in den Fällen B und C und die interaktionsexterne Berufserfahrung der Beraterin mit geschlechtlicher Gleichstellung .....	316
6	Einfluss interaktionsexterner Kriterien auf die Verhandlung von Geschlechternormen .....	318
7	Auslöserthemen für die Explikation von Geschlechternormen in den Fällen A, D und E .....	320

7.1	Konkurrenz um Einfluss auf Entscheidungen eines höher Gestellten im Fall E .....	320
7.2	Mangelnde Anerkennung der Leitungsarbeit durch Mitarbeiterinnen und Geldgeber in den Fällen A und D ....	322
7.3	Entgrenzte Verantwortungsübernahme als Leiterin gegenüber Mitarbeiterinnen im Fall A .....	325
8	Zusammenfassung .....	326

## **Kapitel VI Tradition, Modifikation und rhetorische Moderne – Deutungshintergründe und -horizonte von Führung und deren Verweis auf Geschlecht in Supervision und Coaching .....**

1	Dimensionen und Komponenten geschlechtsbezogener Interaktion in Leitungsupervision und -coaching .....	330
2	Modus I: Verdeckter Aufbau der Kulisse – Erfahrungen und Erwartungen in Sprachbildern und ihr latenter Bezug zu Geschlechternormen .....	333
2.1	Verdeckte Reproduktion – Aufwertung von männlicher bzw. Abwertung weiblicher Führung durch Erfahrungsschemata und Erwartungen .....	334
2.2	Verdeckte Transformation – Aufwertungsversuche weiblicher Führung bzw. Neutralisierung von Führung ....	337
3	Modus II A: Offene Aufführung von führungsbezogenen Geschlechternormen bzw. deren Transformation in Rekurs auf die Kulisse .....	338
3.1	Offene Reproduktion – Aufwertung von männlicher bzw. Abwertung weiblicher Führung durch Erfahrungsschemata und Erwartungen .....	339
3.2	Offene Transformation – Aufwertung weiblicher Führung durch Erfahrungsschemata und Erwartungen .....	340
4	Von Modus A zu Modus B: Auflösung von weiblichem Geschlecht und Schweigen .....	342
5	Schweigendes Reden und beredtes Schweigen über Geschlecht und Führung – gebrochene rhetorische Modernisierung .....	343
6	Zwischen Re-Tradierung, Transformation und Indifferenz – geschlechtsbezogene Interaktionstypik der Fälle .....	345
7	Strukturelle Bedingungen, Einflüsse und Folgen geschlechtlicher Normativität von Führung in der Interaktion von Supervision bzw. Coaching .....	347

Inhalt	13
<b>Fazit und Ausblick</b> .....	350
<b>Anmerkungen</b> .....	357
<b>Literatur</b> .....	370



## Vorbemerkung

An dieser Stelle möchte ich allen danken, die mich bei meiner Dissertation unterstützt haben. Sehr zentral war ich als Feldforscherin auf die Offenheit von Menschen angewiesen, die mir einen Einblick in ihren beruflichen Alltag als Berater\_in bzw. in ihre Problemlagen als Führungskräfte gestatteten. Ohne ihre Zustimmung, ihr Vertrauen in mich als Forscherin und zum Teil ihre Bereitschaft zur Kooperation über einen längeren Zeitraum, wäre diese Studie nicht möglich gewesen. Mein Respekt und mein aufrichtiger Dank gelten deshalb den Berater\_innen und Führungskräften, die an meiner Studie teilgenommen haben.

Nachdrücklich danke ich meinem Erstbetreuer, Bruno Hildenbrand, für seine Unterstützung. Besonders in schwierigen Entscheidungen und stockenden Forschungssituationen stand er mir engagiert, konstruktiv und mit einem von mir sehr geschätzten Fundus an Forschungserfahrung zur Seite. Meiner Zweitbetreuerin, Monika Wohlrab-Sahr, danke ich besonders für ihre anregenden und kritischen Denkanstöße in Einzelgesprächen.

Ohne das Promotionsstipendium der Hans-Böckler-Stiftung und ihr Vertrauen in mich und meine Arbeit hätte sie nicht in dieser Form verwirklicht werden können. Dies betrifft die finanzielle Absicherung des Projekts, aber sehr wesentlich auch die einzigartigen Möglichkeiten der Weiterbildung und Vernetzung, die durch die Stiftung angeboten und getragen wurden. Dazu zählt für mich vor allem die Vernetzung in der AG »Gender«, die mir eine kontinuierliche und ertragreiche fachliche Auseinandersetzung sowie auch persönliche gegenseitige Bestärkung ermöglichte. Marc Gärtner, Valerie Moser und Victoria Schnier gilt deshalb mein besonderer Dank.

Ich danke außerdem meinen Kolleg\_innen Daniela Jäckel-Wurzer, Gesa Anne Busche, Michael Baldrich, Diana Weiss, Swantje Reimann, Kathrin Franke, Mario Paul und Katja Lindner. Sie interpretierten mit mir zusammen Material, lasen mit großer Sorgfalt Manuskriptentwürfe und haben mein Nachdenken über den Gegenstand meiner Arbeit immer wieder angestoßen und vorangebracht.

Mein Dank gilt ferner weiteren Personen, die mich in verschiedenen Phasen der Erstellung der Arbeit unterstützt haben: Für die stetige und zielführende fachliche Auseinandersetzung während der Projektkon-

zeption danke ich Oliver Kuhn – sowie Barbara Handerer und Maria Krause, die mich aus Berater\_innensicht in der Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit des Projektes bestärkten. Meiner Vertrauensdozentin in der Hans-Böckler-Stiftung, Sabine Pankofer, danke ich für ihre Begleitung. Vor allem in ihrer Doppelrolle als Forscherin und Supervisorin war sie für mich eine wichtige Vermittlerin zwischen den Sphären Wissenschaft und Beratungspraxis. Ich danke außerdem den Teilnehmenden der »Werkstatt Klinische Soziologie« in Jena für ihre kontinuierliche Bereitschaft zur Interpretation und ihre vielseitigen Anmerkungen und Kritiken. Für ihre unerlässliche Unterstützung bei der Transkription des Interaktionsmaterials bedanke ich mich außerdem bei Carola Wlodarski und Sabine Saier. Des Weiteren gilt mein Dank Mechthild Bereswill, die es mir ermöglichte, im Rahmen ihres Kolloquiums meine Forschung präsentieren zu können. Lena Correll, Sandra Schütze und Matthias Gesper haben Teile der Arbeit gelesen und mir wichtige Hinweise zur Überarbeitung gegeben. Ihnen bzw. den Korrekturleser\_innen in der letzten Phase der Arbeit gilt mein besonderer Dank: Marc Gärtner, Steffen Hahn, Jens Hommel, Birgit Kuch, Christian Kurzke, Jens Oliver Krüger, Sylvia Lehmann, Eva Michaelis, Sandra Neumann, Matthias Scheffler, Tobias Rieprecht, Diana Weiss und Ilka Wiese. Auch wenn an dieser Stelle nicht alle namentlich benannt werden können, danke ich ebenso allen Freund\_innen, Familienmitgliedern, Kolleg\_innen und Bekannten, die auf ihre Weise dazu beitragen, dass diese Arbeit fertig gestellt wurde. Zuletzt möchte ich mich bei der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv) und der Hans-Böckler-Stiftung für die Förderung dieser Publikation bedanken. Dem Verlag Vandenhoeck & Ruprecht, insbesondere Sandra Englisch, danke ich für die sachdienliche und wertschätzende Begleitung der Publikation.

## Einleitung

Unter allen Einmischereien ist die, die sich mit Mann und Frau beschäftigt,  
für alle Teile die verhängnisvollste.

Elizabeth von Arnim (1908/2004, S. 169)

In einem autobiografischen Reiseroman, der um 1900 auf Rügen spielt, begegnet Elizabeth von Arnim, geborene Neuseeländerin und durch ihre Heirat Landadelige in Preußen, ihrer Cousine Charlotte. Diese ist im Begriff, sich nach enttäuschter Ehe mit einem sehr viel älteren und namhaften Mann von diesem abzuwenden, indem sie zur Feministin wird und den Kontakt mit ihm vermeidet. Diese Haltung teilt von Arnim nicht, sondern versucht, ihre Cousine in die damals traditionelle Rolle einer adeligen Frau zurückzubewegen. Sie beginnt sich damit in die Eheprobleme der beiden »einzumischen«. Zum Zeitpunkt ihres Entschlusses erinnert sie sich an einen Verwandten, der ihr von solchen »Einmischereien« in das Verhältnis zwischen »Mann und Frau« abriet. Er heißt damit die offene Problematisierung der Ordnung der Geschlechter offensichtlich nicht gut, sondern bevorzugt das Schweigen darüber, welches dem Prinzip »amor fati« (lat. Liebe zum Schicksal) folgt. Von Arnims Cousine Charlotte hat beides – das Vertrauen in das Schicksal und das Schweigen – jedoch längst aufgegeben: Sie hält feministische Vorträge und veröffentlicht Manuskripte. Damit und mit dem Scheitern ihrer Ehe durch ihre feministische Haltung stößt sie auf den Widerspruch ihrer Cousine Elizabeth.

Ohne den Rat des Verwandten zu beherzigen, mischen sich beide Protagonistinnen des Romans mit unterschiedlichen Zielen in das Verhältnis der Geschlechter ein: die eine, um die Tradition zu bewahren, die andere, um sie aufzubrechen. Sie sind idealtypische Vertreterinnen des Redens über das Geschlechterverhältnis. Generationen von Menschen haben es ihnen gleich getan. In unterschiedlichster Haltung und mit diversesten Absichten haben sie hinter vorgehaltener Hand, in Abhandlungen, Erzählungen, auf öffentlichen Plätzen, in politischen Programmen, Theaterstücken und auf Kathedern etc., in unterschiedlicher Lautstärke und Sprache nicht widerstehen können, dieses Verhältnis

zu problematisieren. Wenn idealtypische Vertreter\_innen des Schweigens hingegen von »Einmischung« sprechen, dann ist damals wie heute freilich nicht die schlichte Thematisierung von Geschlecht – gemeinhin vom »Frau«- bzw. »Mann«-Sein – gemeint, sondern eine Thematisierung, die eine Veränderung der bestehenden Geschlechterordnung riskiert, wie immer diese auch gestaltet sein mag. Kritisch ins Auge gefasst wird eine Einmischung, welche eine Vermischung, ein *cháos* gegen den schützenswerten *kósmos* der Geschlechter stellt. Allein das Schicksal solle über diese Fragen entscheiden. Geschlecht scheint aus dieser Haltung heraus als eine grundlegende Sicherheitsinstanz der sozialen Ordnung zu gelten, deren diskursives Besprechen alle »Beteiligten« zutiefst verunsichern würde und deshalb zu vermeiden sei. Allen drei Positionen geht es letztlich um gesellschaftliche Ordnung durch Geschlecht, zu der sie sich unterschiedlich aufstellen – Verändern bzw. Bewahren – bzw. die Mittel auswählen, um das jeweilige Ziel zu erreichen – Reden bzw. Schweigen. Um diese drei Positionen wird es in diesem Buch gehen.

Wenn es um Fragen des *kósmos* geht, dann gehen damit immer die gesellschaftliche Aushandlung des »Unten« und »Oben«, das heißt Fragen von Herrschaft im Sinne der Partizipation an Gesellschaft, einher. In Europa wird seit der Aufklärung die Ordnung der Geschlechter azyklisch im Sinne einer stärkeren gesellschaftlichen Mitbestimmung und Inklusion, mit dem Ziel der Gleichstellung von Frauen gegenüber Männern verhandelt. Bedingt wird diese Aushandlung durch feministische bzw. generell demokratisierende und liberalisierende gesellschaftliche Bewegungen bzw. daraus resultierenden politischen Abkommen, Gesetzen etc. Als politischer Anspruch steht seitdem die Auflösung des geschlechtsbezogenen »Unten« und »Oben« im gesellschaftlichen Raum nicht nur westlicher Industrienationen und damit auch die Frage ihrer Entsprechung im Handeln. Der als am relevantesten wahrgenommene Teil der Gesellschaft, die Erwerbsarbeit, wurde dabei zum größten Hebel der Pragmatik des Gleichstellungsanspruchs, wenn auch mit unterschiedlicher Ausgestaltungsweise auf der Ebene von nationalen politischen Programmen. Den Lackmustest geschlechtlicher Gleichstellung in der Arbeitswelt stellt in der Bundesrepublik seit circa den 1980er Jahren die Anzahl von Frauen in höheren gesellschaftlichen Arbeitspositionen dar. 2004 waren durchschnittlich 23 % der Führungskräfte in Deutschland weiblich (Bundesministerium für Familie, 2008), dabei umso seltener, je größer die Organisation und je höher die Position war. Im Jahr 2000 belief sich der Anteil auf 21 %. Diese Bewegung wird gesellschaftlich als zu langsam bzw. stagnierend wahrgenommen (von Alemann, 2007), was angesichts eines de facto paritätischen Anspruchs und einer zunehmenden Sensibilisierung von Wirtschaft, Verwaltung, Politik, nicht zuletzt

der medialen Öffentlichkeit für die geschlechtliche Gleichstellungsarbeit und deren Gewinn (bspw. wird die erfolgreichere Arbeit von gemischten Teams deklariert, vgl. Kunz O'Neill, 2004) durchaus verständlich ist.

Da die Idee einer paritätischen Beteiligung an Gesellschaft, eine geschlechtliche wirtschaftliche Chancengleichheit inbegriffen, ganz offenbar aufrechterhalten werden soll, ist die Suche nach Gründen, die diese unbefriedigende Lage zu verantworten haben, nach wie vor hoch aktuell. Solche Nachforschungen werden zum einen beim schwächer ausgeprägten Willen von Frauen, hohe Positionen zu erlangen (Moldaschl, 1999) fündig, oder nehmen zum anderen strukturelle Diskriminierungen in den Blick (Raml, 1993, Rau, 1995, von Alemann, 2007), die sich etwa in der Metapher von der »gläsernen Decke« (Falk & Voigt, 2006) und dem Konzept »doppelter widersprüchlicher Vergesellschaftung von Frauen« (Becker-Schmidt, 1987, Knapp, 1990) verdichten. Die Perspektive, die in diesen Begründungszusammenhängen gepflegt wird, ist die von Frauen als Opfer – ihrer eigenen internalisierten Unterwürfigkeit oder der diskriminierenden bzw. zweispaltenden Verhältnisse. Eine Überzeugung der »Mittäterschaft« von Frauen an ihren eigenen Unterdrückungsverhältnissen wie Christina Thürmer-Rohr (Thürmer-Rohr, 1987) sie noch Ende der 1980er Jahre proklamierte, wird kaum mehr als starke These vertreten, sind doch Frauen mittlerweile so emanzipiert, dass sie sich freiwillig gegen eine Karriere, à la Eva Herman (Herman, 2006), entscheiden oder so leistungsüberzeugt, dass sie keiner Quote bedürfen, wie jüngst die Frauen der Jungen Union verfochten (Szymanski, 2010). Die Frage, wie das Stocken der Statistiken zustande kommt, bleibt jedoch unweigerlich im Raum. Wollen die Frauen nicht, können oder dürfen sie nicht?

Gänzlich im Sinne einer Optimierungslogik läuft parallel zur Ursachensuche für stagnierende Zahlen die Beschäftigung mit offenbar an weibliches Geschlecht gekoppelten Führungsstilen ab, die den privatwirtschaftlichen Interessen besser entsprechen. Denn diese richten sich auf langfristige (nachhaltige) Mitarbeiter\_innenführung aus. Frauen scheinen aus dieser Sicht den Wettlauf gegen ihre männlichen Kollegen haushoch zu gewinnen (Caliper Corporation, 2005, Moser, 2004, Haucke & Krenovsky, 2003). Neben dem fehlenden Erkenntnisinteresse, wie solche vorteiligen Kompetenzen zu erklären sind bzw. inwiefern diese Führungskompetenzen als »weibliche« beschrieben werden können, ohne unreflektiert Geschlechterklischees zu reproduzieren, gibt es Autor\_innen, die sich für die Hinterbühnen der ausbleibenden strukturellen Erfolge im großen Stil interessieren. Sie bilden ab, dass hoch qualifizierte bzw. erfolgreiche Frauen Begleiterzählungen von ihrem Arbeitsleben anfertigen, die sich hauptsächlich auf durch Kollegen praktizierten Ausschluss und die Anstrengung, die Position zu halten, beziehen (Mil-

wid, 1993) bzw. daraus Strategien ableiten, zu denen die Ignoranz eigener Geschlechtlichkeit ebenso gehört, wie das langfristige Verlassen oder Nichtanstreben von Leitungspositionen (Milwid, 1993). Aber auch für Männer scheinen karriereorientierte Berufsbiographien bzw. Führungspositionen Nachteile nicht zuletzt in der eigenen psychosozialen Gesundheit entstehen zu lassen. Biographische Umorientierungen von Männern werden in diesem Kontext zunehmend diskutiert (Riesenfeld, 2004). Führung scheint in der individuellen Lebensplanung an Attraktivität zu verlieren. Doch welche Strukturen bzw. welches Führungsverständnis sind womöglich dafür verantwortlich?

Ich schlage mit dieser Studie vor, bei der Suche nach Gründen unzureichender Führungsparität gerade Deutungen bzw. Narrative für die »Hardware« unserer Erwerbsarbeit zu halten. Im Gegensatz zur Veränderung der Personalstruktur scheint die der Narrative zumindest geradezu unkontrollierbar zu sein. Es sind die Narrative und Deutungen, die den strukturellen Erfolg, eine Führungsposition erreicht zu haben, nicht nur kommunikativ begleiten, sondern erst als Erfolg oder Misserfolg überhaupt ausformen und für die Akteur\_in selbst bzw. in den jeweiligen sozialen Umwelten entscheidend als solchen sichtbar machen. Geschlechtsbezogene Führungsnarrative – und damit zwingend auch die Regeln, die diese Narrative beinhalten – werden durch Multiplikator\_innen weitergeleitet und dadurch die Eignung von Personen für Führung je nach Geschlecht expliziert. Zu diesen Akteur\_innen gehören selbstverständlich nicht nur etablierte Frauen in Führungspositionen, sondern auch ebensolche Männer. Das Publikum jener erzählten Deutungen stellen andere Personen dar, die davon ausgehend, sowohl die eigenen Ressourcen abschätzen, eine Leitungsposition zu erreichen, als auch eigene Bildungs- bzw. Karriereentscheidungen daraus ableiten.

Unter diesem Blickwinkel betrachtet ist das Ausmaß gesellschaftlicher »Einmischung« in die Fragen des Geschlechts beim Thema Führung ein bemerkenswertes. Die Ausführungen in den folgenden Kapiteln werden vor diesem Hintergrund den Fokus auf *Leitungssupervision/-coaching* als spezifischen Kommunikationsraum setzen, in dem die Problematik mangelnder geschlechtsparitätischer Führung zum Tragen kommt. In diesem Kommunikationsraum werden Deutungen und Narrative über Führung und Geschlecht evident und damit letztlich auch geschlechtliche soziale Ungleichheit. Aus diesem Grund sind beide Beratungsformen, Leitungssupervision und -coaching ein interessanter Forschungszugang, und das nicht zuletzt auch, weil hier Krisen der Führung explizit zum Anlass und zum Thema der Kommunikation über Führung gemacht werden. Als kommunikativer Schutz- weil durch Schweigepflicht und Externalität der Berater\_in bedingter Geheimraum, haben diese Bera-

tungsformen den ausdrücklichen Sinn, von Problemlagen von Führungskräften zu erfahren, die unter alltäglichen Arbeitsbedingungen zumeist keinen Raum haben bzw. tabuisiert sind. Führung wird hier regelhaft dicht und explizit besprochen. Narrative, mit denen Menschen in Leitungspositionen ihre berufliche Position beschreiben, vor allem mögliche Problematiken und Regeln der Geschlechterordnung, erfahren hier eine nicht alltägliche und gleichzeitig regelhafte Möglichkeit des Ausdrucks. Leitungssupervision/-coaching geraten demnach in dieser Arbeit als Zugang (zur Positionsbestimmung der Supervisionsforschung vgl. Hausinger, 2009, S. 8) in den Fokus, da dieser besonders geeignet ist, Erkenntnisse über die Verschränkung der Phänomene Führung und Geschlecht und deren normativen und exklusiven Charakter zu ermöglichen. Damit besteht eine außergewöhnliche Chance, hinter den Kulissen von Organisationen zu beobachten, wie Führung für die Führungskräfte selbst zum Thema wird und gleichzeitig Prozessen von Doing Gender, das heißt normativen Aushandlungen von zur Geschlechtskategorie passendem Führungsverhalten, unterliegt.

Der zweite Grund, weshalb *Leitungssupervision/-coaching* als Zugang für Fragen der Soziologie des Geschlechts von Interesse sind, liegt in deren sozialer Funktion für Gesellschaft und Organisation. Als Sozialtechnologien moderner Gesellschaften zielen sie auf die Veränderung von Individuen hin zu »besserem« Funktionieren bzw. deren Inklusion bei krisenhafter Ausschluss- bzw. Degradierungsgefahr aus oder in sozialen Zusammenhängen. Ideengeschichtlich sind diese Beratungsformen damit als Kinder der Aufklärung verortbar, indem sie Ordnung, Struktur und Rationalität als Handlungsmaximen gegen Unordnung und Irrationalität setzen<sup>1</sup>. Die Vorstellung von einer Veränderung von Persönlichkeiten durch anhaltende Übung und Betreuung durch eine/n Supervisor\_in bzw. Coach<sup>2</sup> findet in beiden Beratungsformen, wie übrigens auch in Psychotherapie<sup>3</sup>, Ausdruck. Innerhalb der Fachkreise von Supervision und Coaching war seit der unerwarteten Popularität von Coaching seit Anfang der 1990er Jahre<sup>4</sup> eine Debatte über Unterschiede bzw. Gemeinsamkeiten von Leitungssupervision und Coaching entstanden (z. B. in Lehmenkühler-Leuschner & Leuschner, 2000). Sie wurde unter der Überschrift »alter Wein in neuen Schläuchen« (Petzold, Schigl, Fischer & Höfner, 2003, S. 82) zuweilen tendenziös zuungunsten einer Innovationsdebatte geführt. Obwohl eine lückenlose professionshistorische Forschung zu *Supervision bzw. Coaching* bis dato fehlt (Petzold, Schigl, Fischer & Höfner, 2003), kann dennoch festgehalten werden, dass es sich bei Supervision um die deutlich ältere Beratungsform handelt, aus welcher später Coaching zum Teil hervorging. Supervision entwickelte sich als arbeitsbezogene Idee psychosozialer Gesundheitsförderung im

Sozialbereich. In diesem Verständnis entstand sie Ende des 19. Jahrhunderts in Großbritannien als Reaktion auf Belastungserscheinungen von Studierenden und Jungakademiker\_innen, die unter Leitung des Armen-Pfarrers und Sozialreformers Samuel Augustus Barnett als Helfer\_innen im Londoner Slum-Viertel Whitechapel eingesetzt und von der Arbeit nachhaltig betroffen waren (Belardi, 2005). Das Ansinnen der Vier-Augen-Gespräche des Pfarrers war es, zu gewährleisten, dass diese Laien ihre Arbeit auf Dauer und unter Beibehaltung ihrer psychischen Gesundheit ausführen und bewältigen können. Diese »Ehrenamtlichen-Supervision« für die ersten Sozialarbeiter\_innen war das Vorbild für die spätere Supervision und Praxisberatung. Die explizite geschichtliche Entwicklung des Coachings ist demgegenüber insgesamt noch weitgehend unerforscht. Es gibt jedoch Hinweise darauf, dass es aus der vormaligen Leitungssupervision als psychologische Beratung von Führungskräften entstand (vgl. Lehmenkühler-Leuschner & Leuschner, 2000) bzw. als Bezeichnung im Sport verwendet wurde für eine/n Trainer\_in ohne abgeschlossene Trainer\_innenausbildung, jedoch mit Fachkenntnissen. Ende der 1980er Jahre wurde der Begriff für die Supervision von Personen im Management bzw. von Gruppen ausgeweitet (eine Zusammenfassung der Entwicklung gibt Böhning, 2005) – bis hin zur heutigen inflationären Verwendung in fast allen denkbaren Gegenstandsbereichen der Beratung, beispielsweise Single-, Gesundheits-, Energie-, Finanzcoaching. Arbeitskontextuell ist beobachtbar, dass der Begriff vor allem die Salonfähigkeit psychologischer Arbeitsberatung im Profitsektor katalysiert (Kühl, 2006, S. 271). In etlichen, seit Anfang der 1990er Jahre veröffentlichten Lehr- und Grundlagenbüchern für Coaching werden zwei Metaphern bemüht, um das Beratungsformat Coaching zu beschreiben. Zum einen, dass Coaching etymologisch von »coach«, das heißt einer/m sportlichen Trainer\_in für Spitzensportler\_innen, abstammt, der/die als deren engste Bezugsperson, auch die Aufgabe hat, seine Sprösslinge psychologisch motivational zu versorgen, damit diese Höchstleistungen vollbringen können (Böhning, 2005, Backhausen & Thommen, 2006). Zum anderen wurde die »Kutsche« als Bild bemüht (Rauen, 1999, S. 20), die die Aufgabe hat, ihre Fracht von A nach B zu bringen. Beide Herkunftslinien folgen in ihren normativen Prämissen von Zielgerichtetheit und Steuerbarkeit der bereits erwähnten Struktur aufklärerischer Rationalität.

Mit Stefan Kühl (2008) kann darauf hingewiesen werden, dass es in den letzten Jahren drei Diskurse gab, beide Begriffe voneinander zu unterscheiden: Erstens wurde der Unterschied diskutiert, dass Supervision für die operative Ebene in Organisationen, beispielsweise die Arbeit von Psychotherapeut\_innen, Sozialarbeiter\_innen bzw. Pflegekräften, Coaching jedoch für die Management- und Führungsebene angelegt

sei. Zweitens wurde versucht, die Veränderungshebel zu unterscheiden. Supervision verändere demnach von unten, Coaching von oben. Drittens stehe bei der Supervision eher die Entwicklung der gesamten Person, beim Coaching eher die Verbesserung der Funktion des Personals der Organisation im Vordergrund.

In dieser Untersuchung werden, im Verweis auf Monika Klinkhammer (vgl. Klinkhammer, 2004, S. 48 f.) Leitungssupervision und -coaching äquivalent gebraucht<sup>5</sup>. Beiden »geht es um die Förderung der technischen, konzeptionellen und sozialen Kompetenzen für die Lösung von Management-Aufgaben [...] bzw. um die Unterstützung beim Selbstmanagement« (Buer, 1999, S. 186). Abzugrenzen ist vor allem der inflationär verwendete Begriff des Coachings damit einerseits von anderen »Arten hausinterner oder externer Weiterbildung, Nachbeschulung« (Schreyögg, 2003, S. 11) oder konventionellen Seminarmethoden. Andererseits hat Coaching im hier verstandenen Sinne auch nichts mit sogenanntem »Vorgesetzten-Coaching« als ideale Begleitung für unterstellte Mitarbeiter« (ebenda) zu tun.

Damit es zu dieser Form der Beratung in Führungsangelegenheiten kommt, geht ihr eine Krise beim Führen bzw. Leiten voraus, die ein hohes Maß an Veränderungs- und Lernbereitschaftsbereitschaft, aber auch Orientierungsbedarf auf Seiten der Führungskraft erzeugt. Der/die Beratende trifft den/die Ratsuchende/n so an und hat folglich die Chance eines enormen Einflusses auf die Deutungsmuster seines Gegenübers. Dabei wird sie/er in der Regel nicht direkt von außen beobachtet. Wenn Führung in einer Arbeitsorganisation als Teil unseres Alltags und deshalb im Sinne von Erving Goffman (und in nicht moralisierender Haltung) als »Theater« verstanden werden kann (Goffman, 1991), dann ist Leitungssupervision bzw. -coaching deren »Probephöhne« – ein sozialer Raum, in dem die Führungskraft nicht unter Handlungsdruck steht, sondern angemessenes Verhalten proben, diskutieren, experimentell gestalten kann. In Rekurs auf den ersten komme ich damit auf den zweiten Grund zurück, weshalb Leitungssupervision bzw. -coaching als Zugang für die Erforschung von Doing Gender interessant sind. Das Aufscheinen von Geschlechterthemen (zumeist als Frauenthemen) in den Fachdiskursen der Coaching- und Supervisionspraxis kann man als Anzeichen für die Überforderung von Organisationen mit der Inklusion von Frauen in Führungsebenen ansehen. Mit Christina von Passavant (2000) kann in diesem Zusammenhang festgestellt werden, dass weder Organisationen, noch Männer oder Frauen weit reichende Erfahrungen mit Frauen in Führungspositionen haben. Ebenso steht es offenbar mit der Beratung selbst. Auch für Supervision und Coaching stellt sich die Frage, wie sie als »Probephöhnen« für Führung – auf denen sie die

Regeln für Führung mit expliziert, dazwischen Handlungsspielräume abtastet und womöglich auch Regeln verändert – mit dem gesellschaftlichen Anspruch geschlechtsparitätischer Führungsbesetzung umgeht (vgl. dazu bspw. Scheffler, 2005). Wird in ihr als Kommunikationsraum Geschlecht als Ordnungskategorie für Führung überhaupt angesprochen? Wenn ja, in welchen Deutungshorizonten besprechen Berater\_in und Klient\_in diesen Zusammenhang? Welche Rolle spielen normative Erwartungen an Geschlecht dabei? Gibt es Hinweise darauf, dass weibliches Geschlecht als Ausschlusskriterium bzw. männliches Geschlecht als Einschlusskriterium für Führung gilt? Zusammengefasst ergibt sich für mich daraus die Frage: *Inwiefern bzw. in welchen Deutungshorizonten wird in Leitungssupervision/-coaching Führung mit Geschlecht in Verbindung gebracht und normativ verhandelt?*

Ich werde im Zuge meiner Ausführungen versuchen zu zeigen, dass und wie Gesellschaft in die Beratungsinteraktionen hinein reicht und dass während des Besprechens von Führung vorrangig Geschlechternormen reproduziert werden, zum Teil während gleichzeitig Modifikationsversuche unternommen werden oder gar nicht über Geschlecht gesprochen wird. Dabei werde ich zeigen, dass Beratung kein abgeschlossener Raum ist, in dem nur noch die/der Berater\_in oder beide Beteiligten steuern, was geschieht. Vielmehr gibt es darüber hinaus einen dritten Anwesenden, die Interaktion mit ihrer Eigendynamik und ihrer gesellschaftlichen Vorprägung, die die soziale Situation der/des Leitungssupervision/-coachings entscheidend organisiert.

Um die folgenden Ausführungen in dieser Perspektive zu lesen, bedarf es eines begrifflichen Instrumentariums, welches in *Kapitel I* erläutert wird. Diese theoretischen Grundlagen sind zugleich bereits Ergebnis des Forschungsprozesses und berufen sich auf eine Vorstellung von Geschlecht als Prozess (Doing Gender), der Geschlechternormen sowohl in der Interaktion, unter anderem ersichtlich in den Erfahrungsschemata von Metaphern, als auch in der sie umgebenden gesellschaftlichen Struktur betrifft. Neben dieser institutionellen Reflexivität von Geschlecht, das heißt der Wechselwirkung von Interaktion und Struktur, wird jedoch auch der Prozess rhetorischer Modernisierung als ein Prozess zunehmenden Verschweigens der Geschlechterdifferenz bei gleichzeitiger Beibehaltung sozial ungleicher Strukturen, als Phänomen eingeführt.

In *Kapitel II* wird der derzeitige Stand der wissenschaftlichen Erkenntnisse über den Einfluss von Geschlecht in der Supervision bzw. im Coaching daraufhin reflektiert, wie jeweils Geschlecht definiert und in Wechselwirkung zu Supervision und Coaching beobachtet wird. Dabei wird vor allem, allerdings von den Autor\_innen zumeist unintendiert, die Wirksamkeit von Geschlechternormen bestätigt. Als problematisch

werden dabei vor allem methodische aber auch theoriebezogene Probleme einer Hypothesen testenden und reifizierenden geschlechtsbezogenen Beratungsforschung deutlich.

Wie auf die methodischen Probleme in der Forschungspraxis dieser Studie reagiert wurde, zeigt *Kapitel III*. Neben der Reflexion der Schwierigkeiten einer geschlechtsbezogenen Interaktionsforschung ist der zweite Schwerpunkt des Kapitels eine Reflexion forschungsmethodischer Probleme bei der Erforschung von Supervision und Coaching. Außerdem wird gezeigt, wie beiden Problemfeldern im gesamten Forschungsprozess, das heißt bei der Auswahl der Fälle, dem Sampling und dem Feldzugang, der Datengewinnung und der Auswertung begegnet wurde.

In fünf Fallrekonstruktionen, die sich danach unterscheiden, über welches Expert\_innenwissen der/die Berater\_in bezüglich Geschlecht verfügt, auf welcher Leitungsebene die Klient\_innen führen, aus welchen Organisationskulturen sie kommen, in welchen geschlechtlichen Dyaden sich die Interaktion abspielt und welche zeitliche Stellung das Gespräch im Beratungsprozess einnimmt, wird geschlechtsbezogene Interaktion über Führung in *Kapitel IV* dargestellt. Dabei kristallisieren sich Dimensionen heraus, in denen Geschlechter- und Führungsnormen reproduziert, modifiziert bzw. aufgelöst bis hin zu beschwigen werden.

In *Kapitel V* werden die Fallrekonstruktionen anhand dieser Dimensionen miteinander verglichen. Dabei wird als Schnittstelle zwischen allen Fällen das beredte Schweigen über Führung und Geschlecht in dominierenden vermännlichten metaphorischen Konzepten deutlich gemacht. Daneben wird die fallweise Varianz dieser Art des Schweigens erläutert, sowie die Erweiterung des Spektrums durch die offene Thematisierung von Geschlechternormen in den Gesprächen, sowie Auslöser für den Wechsel zwischen offener und verdeckter Interaktion dargestellt.

Aus diesen im Material beobachtbaren Interaktionsstrukturen wird in *Kapitel VI* ein Modell über Dimensionen und Komponenten geschlechtsbezogener Interaktion in Leitungssupervision bzw. -coaching generiert. Dabei wird der Begriff der rhetorischen Modernisierung aus Kapitel I konkretisiert. Außerdem werden aus dem Modell geschlechtsbezogene Typen der Interaktion abgeleitet, die schließlich als institutionell reflexiv, das heißt mit strukturellen Bedingungen der geschlechtsnormativen Interaktion verknüpft und abhängig von internen und externen Einflüssen auf die Interaktion dargestellt werden. Daraus werden Folgen abgeschätzt, wie sich die Leitungssupervisionen bzw. -coachings auf die gesellschaftliche Struktur, das heißt die (Selbst-) Selektion von Personen als Führungskräfte, auswirkt. Im *Fazit* werden alle Ergebnisse schließlich zusammengefasst und ein *Ausblick* auf Forschungsdesiderate gegeben.

Dieses Buch setzt sich erstmals und empirisch mit der Beziehung von Geschlecht und Führung in Supervisions- bzw. Coachingsituationen auseinander. Wie auf dieser »Probephühne« für Führungshandeln mit der gesellschaftlichen Dimension »Gender« umgegangen wird, welche Grenzen der Einflussnahme auf das Beratungsgeschehen es diesbezüglich gibt, welche Eigendynamiken hier wirken und welchen Stellenwert gesellschaftliche Bedingungen für die Beratungssituation haben, wird anhand von hermeneutischen Interaktionsanalysen gezeigt.

## **Die Autorin**

Dr. Anja Pannewitz, Diplom-Soziologin, ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Zentrum für Frauen- und Geschlechterforschung an der Universität Leipzig sowie systemische Coachin und Trainerin in der Erwachsenenbildung.