

## Ist Gender eine Kategorie in der Organisationsentwicklung?

### Gemeindeberatung – was könnte sie zur Verbesserung der Situation der Frauen in der Kirche tun?

Angelika Pressler, Salzburg

Zuallererst möchte ich eine Klärung vornehmen, was unter *Gemeindeberatung* und *Organisationsentwicklung in der Kirche* zu verstehen ist. Dies ist wichtig, weil beide Begriffe in den letzten Jahren nicht nur auf dem Hintergrund einer „boomedenen Beratungslandschaft“ zu verstehen sind, sondern auch einen Bedeutungswandel erfahren haben. Besonders hinsichtlich dieses Wandels ist die Frage berechtigt, ob Gender tatsächlich eine Kategorie in der Praxis der Organisationsentwicklung ist oder nicht erst eine zarte Knospe, die wie eine exotische Pflanze im dichten Urwald von androzentrisch dominierten Organisationstheorien zu keimen beginnt.

Die Wurzeln der *Gemeindeberatung* liegen in der Aktionsforschung und den gruppensystemischen Laboratorien der 60er Jahre. Entstanden in der evangelischen Kirche Hessen-Nassau, waren die ersten „Beratungs-Adressatinnen“ Pfarreien und ihre Einrichtungen. Deshalb auch der Name „Gemeindeberatung“. Ihr Ziel war und ist es noch immer, Veränderungsprozesse, die in einer christlichen Gemeinde anstehen, zu begleiten.<sup>1</sup> Christliche Gemeinden werden als komplexe soziale Systeme gesehen, als Konglomerat von Gruppen und Initiativen (Gremien, Ausschüsse, Vereine u.v.m.), wechselseitig und vielschichtig miteinander vernetzt. Beratung bezieht sich deshalb nicht auf die einzelne Person und ihre Eigenart, sondern auf das Gesamtsystem und seine Identität, auf die Rollen im System, die Kommunikation und Organisation. In den letzten Jahren kommen verstärkt andere kirchliche Einrichtungen und Institutionen in den Blick. Dies nicht nur, weil Beratungsfirmen Diözesen und ihre Einrichtungen als interessante Betätigungsfelder (aber auch als lukrativen Geschäftsboden) entdeckt haben,<sup>2</sup> sondern weil die Verantwortlichen in Ordinariaten, Seelsorgeämtern, in sozialkaritativen Einrichtungen (z.B. Krankenhäuser, Behinderteneinrichtungen, Pflege- und Altenheimen) und kirchlichen Bildungseinrichtungen (Schulen, Kin-

dergärten etc.) vor der bedrängenden Frage des Überlebens stehen: Wie können sie unter den herrschenden Wettbewerbsbedingungen und den knapper werdenden finanziellen Ressourcen Identität und Profil entwickeln, und zwar als kirchliche bzw. christliche Organisation?<sup>3</sup> Dabei muss es um eine „strukturelle Inkarnation des Christlichen in Organisationen“<sup>4</sup> gehen, rein unternehmensberaterische Konzeptionen würden dabei zu kurz greifen. *Kirchliche Organisationsentwicklung* hat also viel mit Ekklesiogenese zu tun, braucht deshalb ständige theologische Reflexion, arbeitet aber selbstverständlich mit Methoden und Konzepten der modernen Organisations- und Managementtheorien. Sie begreift Kirche und ihre Einrichtungen als lernende Organisation und trägt bei zur Stärkung ihrer Selbsterneuerungskräfte. Sie unterstützt kirchliche Systeme und Leitungsorgane, ihre Ziele zu klären, Entwicklungschancen zu erkennen und zu nutzen, Kommunikationsformen zu überprüfen und zu verbessern, Konflikt- und Krisenzeiten konstruktiv zu gestalten und in ihrer Identität zu wachsen. Organisationsentwicklung geht von dem Grundsatz aus, alle (Männer *und* Frauen, Hierarchie *und* Basis!), die von Veränderungen betroffen sind, zu beteiligen und ist von daher ein emanzipatorischer Prozess. Sie versteht sich als wirksamer Beitrag zur Veränderung von Organisationen im Sinn von mehr Effektivität und Humanität. Dabei ist jedoch zu fragen: Was heißt Veränderung von Organisationen, wer will mit welchen Zielen und Interessen Organisationen auf was hin verändern bzw. entwickeln? Was meint Effektivität, was v.a. auch Humanität? Polemisch formuliert könnte ich fragen: Müsste es nicht statt Humanität Maskulinität heißen? Damit bin ich bei der Ausgangsfrage angelangt: Ist Gender überhaupt eine Kategorie in der Organisationsentwicklung?

### Von der Maschine zum Organismus

Ein Blick in die Organisationsentwicklungs- und Managementliteratur zeigt: Organisationen werden bis zu Beginn der 90er Jahre ausschließlich männlich definiert, bzw. werden sie als geschlechtslos, asexuell und scheinbar indifferent beschrieben. Die Organisationstheorie ist lange Zeit geschlechtsblind.<sup>5</sup> Dieses Erkenntnis mag wenig überraschend sein, ist sie doch eng verknüpft mit dem Verständnis von Arbeit, Arbeitsteilung und der damit einhergehenden geschlechtsreotypen Rollenzuteilung. Und sie ist verbunden mit der bis zu Beginn der 70er

1 Vgl. Marcus, Hans-Jürgen, Aspekte einer Praxistheorie kirchlicher Gemeindeberatung. Qualitative Untersuchung zu bestehenden Konzepten und Entwicklungspotentialen, München 1998, 23.

2 Z.B. das mittlerweile berühmt gewordene (aber auch umstrittene) McKinsey-Projekt der evangelischen Kirche Bayerns oder die Beratung in der Erzdiözese Salzburg durch die renommierte Firma Anderson.

3 Vgl. Heller, Andreas, Hoffnung auf Veränderung. Organisationsentwicklung und Pastoraltheologie, in: Fuchs, Ottmar/Widl, Maria (Hg.), Ein Haus der Hoffnung. FS Rolf Zerfuß, Düsseldorf 1999, 111.

4 Ebd.

5 Vgl. Lange, Ralf, Geschlechterverhältnis im Management von Organisationen, München/Mähning 1998.

Jahre vorherrschenden Organisationsmetapher der *Maschine*. Die Organisation als Maschine funktioniert, wenn alle Räder ordentlich geschmiert sind, Fehlerquellen können 1:1 behoben werden, die Maschine, der Apparat ist mittels starker Hierarchien unmittelbar zu steuern. Regulierung, Spezialisierung, Ausdifferenzierung vertikaler und horizontaler Organisationsstrukturen, Perfektionierung der Zweck-Mittel-Relation mit dem Ziel, das Vorhandene auszubauen – dies sind einige der wesentlichen Schlagworte eines tayloristischen Rationalisierungsmodells.<sup>6</sup>

Aufgrund veränderter Wirtschaftsbedingungen und des damit einhergehenden organisationalen Innovationsdrucks erschien in den 80er Jahren eine Flut von neuen Managementtheorien und Organisationsphilosophien. „Change Management“, „Lean Management“, „lernende Organisation“ so hießen die „Heilsbotschaften“.

Neue Prinzipien werden wichtig: Informalität, Vertrauen, nicht strukturiert vorgegebenes Handeln, Absage an technikzentrierter Rationalisierungsstrategie, Hereinnahme sozialorganisatorischer Dimension, der Faktor Mensch als wichtigste Ressource (human resource) treten in den Vordergrund. Damit einher geht auch die Absage an traditionelle Führungs- und Managementstile, das bedeutet: Förderung von Dezentralität und Teamarbeit, gestiegene Verantwortung vor Ort, Integration von Aufgaben und prozessorientierten Arbeitsabläufen, Reorganisation der mittleren Unternehmenshierarchie mittels Abflachung, auf gut Deutsch hieß letzteres: Einsparungen auf den Führungsebenen v.a. im mittleren Bereich; übrigens genau jener Bereich, in den Frauen noch einigermaßen aufsteigen konnten, doch nun erst recht der Rationalisierung zum Opfer fielen.<sup>7</sup>

Die neuen Organisationskonzepte basieren auf systemisch konstruktivistischen Konzepten. Zu komplex, vernetzt und dynamisch zeigen sich die Zusammenhänge im sozialen System und in den Umwelten. Die Maschinen- und Apparat-Metapher hat längst ausgedient; der Komplexität und Vernetztheit mehr zu entsprechen scheint das Bild der Organisation als *Organismus*. Damit werden Organisationen als komplexe soziale Systeme begriffen, die nicht einfach steuerbar und veränderbar sind. Sie sind „strukturierte Sozialzusammenhänge, in denen Kommunikations- und Informationsstrukturen, Symbole, Normen und Rituale eine wichtige Rolle spielen.“<sup>8</sup>

6 Zu der hier und im Folgenden nur angerissenen Entwicklung von organisationstheoretischen Konzepten vgl.: Regenhard, Ulla, *Abschied von der männlichen Organisation? Neue Organisationskonzepte und Geschlechterordnung*, in: Riebe, Helga/Düringer, Sigrid/Leistner, Herta (Hg.), *Perspektiven für Frauen in Organisationen* Neue Organisations- und Managementkonzepte kritisch hinterfragt, Münster 2000, 14-47.

7 Vgl. ebd. 26f.

8 Ebd. 21.

Diese „systemische Wende“ lässt in Bezug auf die Genderfrage aufhorchen. Denn die heutigen organisationsentwicklerischen Schlüsselbegriffe geben ein Signal hin in Richtung Demokratisierung und mehr Chancengleichheit: flache Hierarchien, lernende Organisation und Ganzheitlichkeit, systemische Vernetztheit, Kommunikation, Beteiligung der Betroffenen an Veränderungen, Nutzen von Synergieeffekten, wobei Synergie ja nur aus Differenz, nicht aus Gleichem entstehen kann und insofern eine interessante Perspektive darstellen könnte für das Hereinholen der Geschlechterdifferenz als konstitutives Wesensmerkmal von Organisation. Hat jetzt die Stunde der Heilung von organisationaler Geschlechtsblindheit geschlagen?

### *Heilung von der Geschlechtsblindheit?*

In modernen Managementkonzeptionen zeigt sich nun eine äußerst interessante Entwicklung, die insbesondere auf dem Beratungs- und Trainingsmarkt eine Fülle von Publikationen nach sich zog und in entsprechenden Führungsseminaren und Coachings prächtig vermarktet wird: *Soziale Kompetenz* ist das neue Zauberwort! Organisationen, betrachtet als lebendige, vielfältig kommunizierende Organismen, brauchen sozialintegrative „Mechanismen“. Partizipation, konsensuale und kommunikative Interaktion und so genannte soft-skills sind gefragt, wie: Empathie, Intuition, Emotionalität, konkrete sinnliche Wahrnehmung, um nur einige wenige dieser neuen Management-Attribute zu nennen. Was früher in geschlechtsspezifischer Stereotypisierung der „Natur der Frau“ zugeschrieben und als hinderlich für zweckrationale Erwerbsarbeit gedeutet wurde, erhält nun das Siegel der Professionalität der Männer und dementsprechend eine positive Resonanz.<sup>9</sup> Allerdings geschieht damit weder eine Enthierarchisierung noch ergeben sich dadurch bessere Chancen für Frauen auf der Karriereleiter. Frau bleibt strukturell marginalisiert und fremd.

Geschlechtsspezifität spielt in der Welt des Top-Managements nach wie vor keine Rolle. Die Sichtweise ist androzentrisch, mit allen damit einhergehenden informellen Schienen der boy-circels und Seilschaften. Selbstverständlich geht es nach wie vor um das „Know-Who“ und weniger um das „Know-How“! Die Wahrnehmungsbille basiert auf dem Mythos einer geschlechtsneutralen Organisation.<sup>10</sup>

9 Vgl. U. Regenhard, *Abschied von der männlichen Organisation?* 36ff. Vgl. auch: Scheffler, Sabine, *Supervision und Geschlecht* – Kritische Anmerkungen aus sozialpsychologischer Sicht, in: Pühl, Harald (Hg.), *Supervision und Organisationsentwicklung*, Handbuch 3, Opladen 1997, 181-195.

10 Nicht näher eingegangen werden kann in diesem Beitrag auf die organisationssoziologischen Analysen von Joan Acker, die Organisationen als „gendered processes“ erkenn

Die organisationsentwicklerische Literatur der letzten Jahre ist ebenso gekennzeichnet von „geschlechtlicher Blindheit“<sup>11</sup>. Dies ist umso erstaunlicher, sind Organisationen doch Spiegel, wenn nicht gar Brennspeigel des Geschlechterverhältnisses. Denn:

„Organisationen sind kein funktionales, neutrales Gebilde, sondern sie sind auf das Geschlechterverhältnis in besonderer Weise angewiesen, sie ruhen auf dem geschlechtersegregierten Arbeitsmarkt auf und reproduzieren ihn ständig neu. Sie prägen Erleben und Verhalten von Männern und Frauen nachhaltig.“<sup>12</sup>

### Was könnte Gemeindeberatung zur Verbesserung der Situation der Frau in der Kirche beitragen?

Angesichts dieser doch eher ernüchternden Bestandsaufnahme scheint mir die Fragestellung der beiden Lehrveranstaltungsleiterinnen kühn, wenn nicht gar utopisch: Was könnte Gemeindeberatung zur Verbesserung der Situation der Frau in der Kirche beitragen? Als gelernte Gemeindeberaterin möchte ich auf dem Boden der Realität bleiben und nüchtern festhalten: Die Dominanzkultur in der katholischen Kirche ist eine vorwiegend männliche. Die untere und mittlere Leitungsebene sowie das Top-Management in Rom sind üblicher Weise ebenso männlich. Organisationspsychologische Aspekte wie Macht, Einfluss oder Entscheidungskompetenz sind – ganz ähnlich wie in anderen Organisationen – androzentrisch besetzt. Sozialpsychologisch betrachtet dürfte, im Zusammenhang mit der oben ausgeführten organisationalen Geschlechtsblindheit und der Entsexualisierung von Arbeit, auch dem Zölibat eine besondere Funktion zukommen:

„Der Zusammenhang zwischen zölibatärer Lebensweise, organisatorischer Effizienz und gutem Management wird in historischen Betrachtungen immer wieder hergestellt (Klöster, Kirche und militärische Organisationen). ... Der Ausschluß von Sexualität aus Organisationen ist ein Mittel zur Kontrolle, wobei Verzicht und Anpassung grundsätzlich mit Status und Prestige belohnt werden.“<sup>13</sup>

und verstehbar machen möchte. Vgl. Lange, Ralf, Geschlechterverhältnis im Management von Organisationen, München/Mähring 1998, 54-63.

11 Selbst das „Kultbuch“ von Peter Senge mit seinem ganzheitlichen Anspruch in Bezug auf lernende Organisation ignoriert die Geschlechterunterschiede, sowohl in der Wahrnehmung von Personen und ihren Zielsetzungen als auch in der Beschreibung von Führungskräften: Senge, Peter, Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation, Stuttgart 1999. Vgl. zur Kritik dazu: Riebe, Helga/Sellach, Brigitte, Die lernende Organisation – Wunsch und Wirklichkeit, in: H. Riebe/S. Düringer/H. Leistner (Hg.), Perspektiven für Frauen in Organisationen 83-104.

12 S. Scheffler, Supervision und Geschlecht, 183.

13 Ebd. 192 (Fußnote 2).

Zur Realitätsanalyse gehört aber auch die Tatsache, dass in der katholischen Kirche viele Frauen hauptamtlich arbeiten, sich ehrenamtlich engagieren und dass mittlerweile auch viele Frauen Leitungsaufgaben übernommen haben, sei es als Obfrau eines Pfarrgemeinderates, als Pfarrassistentin oder als Leiterin von Ausschüssen und Gremien.

Ein paar Zahlen aus der *Erzdiözese Salzburg* mögen dies verdeutlichen:<sup>14</sup>

<b>Laien im pastoralen Dienst:</b> <sup>15</sup>	<b>gesamt: 79</b>	<b>w: 35</b>	<b>m: 44</b>
Akademische PastoralassistentInnen:	gesamt: 38	w: 12	m: 26
Diplomierte PastoralassistentInnen:	gesamt: 12	w: 8	m: 4
JugendleiterInnen:	gesamt: 4	w: 2	m: 2
MitarbeiterInnen im pastoralen Dienst:	gesamt: 6	w: 2 <sup>16</sup>	m: 4 <sup>17</sup>
PfarrhelferInnen:	gesamt: 6	w: 4	m: 2
PfarrassistentInnen (Leitungsfunktion)	gesamt: 10	w: 6 <sup>18</sup>	m: 4 <sup>19</sup>
Mitarbeiter im besonderen Dienstbereich:	gesamt: 2	w: 0	m: 2
Pastoralpraktikantin im Dienstverhältnis:	gesamt: 1	w: 1	m: 0

### **Pfarrgemeinderat (Arbeitsperiode 2002-2007):**<sup>20</sup>

Frauen im PGR: <sup>21</sup> 1463	Obfrauen: 80
Männer im PGR: 1164	Obmänner: 135

14 Laut Auskunft von: Dr. Hansjörg Hofer, Ordinariatskanzler und Dr. Wolfgang Müller, Seelsorgeamt, Stand 09/2002.

15 Betrifft sowohl unmittelbar in der Pfarr- und Kategorialeelsorge Arbeitende als auch jene im Organisations- bzw. Bildungsbereich wie Seelsorgeamt, Ordinariat, Bildungshaus St. Virgil. Von den 38 akademischen Past. Ass. arbeiten 24 in der Pfarrseelsorge (w: 6 / m: 18) und 14 in der Kategorialeelsorge (w: 6 / m: 8).

16 Referatsleitung

17 2 Referats-, 2 Abteilungsleitung

18 davon 4 Ordensfrauen

19 davon 2 Diakone

20 Gegenüber der Arbeitsperiode 1997-2002 stieg der Frauenanteil von 51% auf 55%.

21 Demgegenüber ist der Anteil von Frauen im Pfarrkirchenrat (PKR) deutlich geringer, dies scheint mit der Agenda des PKR zusammen zu hängen (Finanzen), hier trauen sich Frauen anscheinend weniger Fachkompetenz zu als ihre männlichen Kollegen. (Frauen im PKR: 131; Obfrauen: 9; Männer im PKR: 642; Obmänner 189).

**Beschäftigte im Caritasverband Salzburg:**<sup>22</sup>**gesamt: 315****w: 246****m: 69**

Einrichtungsleitung:

w 15

m: 5

Bereichsleitung/Caritasleitung:

w: 1

m: 8

Angesichts dieses Ist-Standes ist die oben als „utopisch“ bezeichnete Frage der Lehrveranstaltungsleiterinnen, wie ich meine, durchaus berechtigt. Mehr noch: Ich gehe von der These aus, dass eine Organisation auf bewusste und gezielte Beachtung der Erfahrungen von Frauen förmlich angewiesen ist, will sie nicht erstarren, sondern sich weiterentwickeln. Ich gehe davon aus, dass Veränderungen u. a. dann in Gang kommen können, wenn systemimmanente und zugekaufte Fremdheit für die Analyse und Weiterentwicklung konstruktiv genutzt werden.<sup>23</sup> Was ist darunter zu verstehen?

*Fremdheit im Beratungsprozess nutzen*

Wie im ersten Abschnitt dieses Beitrages ausgeführt, haben wir es in Kirche und Gesellschaft mit Organisationsformen zu tun, die vorwiegend von Männererfahrungen geprägt sind. Erfahrungen von organisationsstrukturellen Minderheiten wie eben Frauen (aber auch Kinder und Jugendliche, Arbeitslose, Behinderte usw.) oder Erfahrungen von Marginalisierten (z.B. neu Hinzugekommene, „schwierige Personen“, Menschen mit niedrigem Status) werden nicht wahrgenommen oder unterdrückt, sind fremd. Gerade diese Fremdheit hat aber hohes innovatorisches Potential. „Fremde“ können zu Analysatoren des Systems werden, da in ihnen gebündelt unterdrücktes Wissen der Organisation vorhanden ist.<sup>24</sup> Will ein kirchliches Subsystem, wie z.B. eine Pfarrgemeinde, lern- und

22 Laut Auskunft von Franz Neumayer, Generalsekretär des Caritasverbandes Salzburg, Stand 09/02. Mitgezählt wurden alle Bereiche inkl. Gärtnerei und Kinderdorf St. Anton sowie das Altersheim Albertus-Magnus-Haus. Bzgl. Führungsebenen: Gezählt sind all jene Dienstverhältnisse, bei denen laut Einstufung im Kollektivvertrag eine Leitungsfunktion ausdrücklich genannt ist. Nicht genau abgrenzbar sind Leitungsfunktionen im Bereich Hauskrankenpflege etc.; in diesen Bereichen beschränkt sich die Zählung auf die Einsatzleiterinnen. Von den 315 Beschäftigten sind 161 teilzeitbeschäftigt, davon 20 männlich, 141 weiblich.

23 Vgl. zu den folgenden Ausführungen: Schmidt, Eva Renate/Berg, Hans-Georg, *Beraten mit Kontakt*. Handbuch für Gemeinde- und Organisationsberatung, Offenbach/M. 1995, 127-130, 409-420. Wichtige Impulse entnahm ich einem derzeit noch unveröffentlichten Manuskript von Doris Gabriel, Organisationsberaterin, Trainerin und Coach in Wien.

24 Will ich z.B. etwas über die Machtverhältnisse in einer Organisation erfahren, muss ich jene befragen, die unten angesiedelt sind und deren Wissen nicht zur Sprache kommt (in

veränderungsfähig bleiben, darf sie Frauenerfahrungen nicht ignorieren, sondern muss sie aufnehmen, diskutieren, die Nachtseite des unterdrückten Wissens heben und damit arbeiten. Bzgl. der Genderfrage in der Gemeindeberatung gilt es also, Analysatorinnen zu entdecken und ihre Erfahrungen für das System nutzbar zu machen. Maßnahmen dazu können sein:<sup>25</sup>

- Differenzierung fördern
- Räume schaffen, in denen Erfahrungen unzensuriert ausgetauscht werden können (z.B. Streitpunkte in einem Konflikt von Frauen und Männern getrennt sammeln lassen)
- den Analysatorinnen Expertinnen-Status geben
- Unterschiedliche Ausdrucksmöglichkeiten beachten
- eigene Seminareinheiten ausschließlich für Frauen anbieten, in denen sie Leitung, Konfliktfähigkeit, Moderationstechniken u.ä.m. üben können
- Menschen ermutigen, ihre Gefühle als Reflexionsbasis zu nutzen

Damit wird die ernüchternde Realität der organisationsstrukturellen Fremdheit von Frauenerfahrungen nicht nur ernst genommen, sondern für den Beratungsprozess genutzt, sozusagen mit Hilfe der paradoxen Interventionsfrage: Was ist das Gute im Schlechten?

Von außen kommende Beratung hat es mit ähnlichen Phänomenen der Fremdheitserfahrung zu tun; sie ist „zugekaufte Fremdheit“ mit dem Ziel, aufgrund dieser „professionellen Irritation“ Perspektiven zu erweitern, mit dem Wissen, als Irritation zugleich gewollt aber auch abgelehnt zu werden. Abwehr und Widerstand können dabei durchaus als Schutzfunktionen für die Bewahrungen und Sicherung des eigenen Systems verstanden werden (damit Zugehörigkeit gewährleistet wird); der Preis dafür ist aber, dass möglicherweise notwendige Korrekturen und die Anschlussfähigkeit an relevante Umwelten verloren gehen. Deshalb bleibt es eine der zentralen Fragen von Organisationsentwicklung, wie Fremdheit (interne und externe) gesichert werden kann. Für das beraterische Handeln heißt das in Bezug auf Fremdheit und Genderfrage schlicht und einfach:

*Auch Beratung hat ein Geschlecht!*

Von Beginn an ist es deshalb in der Gemeindeberatung ein Grundsatz gewesen, immer zu zweit, als Mann und als Frau, zu arbeiten. In all ihren erworbenen Kompetenzen und Qualifikationen beraten BeraterInnen immer auch als Frau

der Psychiatrie die psychisch Kranken, im Krankenhaus die Schwesterschülerin, auf der Uni die Sekretärin, usw.).

25 Dank an Doris Gabriel für ihre diesbezüglichen Anregungen!

(oder eben als Mann) mit ihren bewussten und unbewussten Rollenkonzeptionen. Die eigene Geschlechtlichkeit, die daraus resultierenden Wahrnehmungen und die dahinter liegenden Erfahrungen benützen sie als Diagnose-Instrument ebenso wie ihre Gefühle oder ihr Organisationswissen. Die eigene Geschlechtsrolle beeinflusst selbstverständlich auch das Gegenüber, das Klientensystem in seinen Wahrnehmungs- und Interaktionsmustern. Diesen Zirkel der Übertragungs- und Gegenübertragungsreaktionen gilt es wahrzunehmen, zuzulassen und konstruktiv zu nützen. Dazu ist es erforderlich, dass der Berater und die Beraterin ihr Mann- bzw. ihr Frausein gut reflektiert haben und sich dessen bewusst sind, wie sie im Beratungssystem wirken, was sie – auch aufgrund der Geschlechtsrolle – auslösen können. Dies ist in kirchlichen Organisationskulturen umso wichtiger, da hier mit eher starren Geschlechtsrollenbildern zu rechnen ist und die damit einhergehenden Werte und Normen durchaus auf das Beratungspaar übertragen werden können. Folgender kurzer Einblick in einen Beratungsprozess in einer Pfarrgemeinde verdeutlicht das:

Die Pfarre ist geprägt von einem fast 80-jährigen Pfarrer, der schon mehr als 30 Jahre vor Ort ist. Sein patriarchaler Führungsstil, das Ignorieren und Ausgrenzen von Fremdheitserfahrungen (Frauen, Nichtakademiker, Geschiedene, Alleinerziehende gelten nicht viel) sind ständige Reibungspunkte, die notwendige strukturelle Veränderungsschritte behindern (zugleich aber auch Ängste vor Veränderung erst gar nicht aufkommen lassen!). Die starren Rollenfestlegungen, die nahezu ausschließlich dem Pfarrer zur Last gelegt werden, zeigen sich auch darin, wie das Beraterduo wahrgenommen wird, sowohl vom Pfarrer als auch von den Mitgliedern des Pfarrgemeinderates. So wird die Beraterin vom Pfarrer mit dem Vornamen angesprochen, ihr Beraterkollege mit: Herr Dr. X. Ihre Arbeit wird im Feedback als sensibel und fürsorglich bezeichnet, Strukturkompetenz und Klarheit werden dem Kollegen zugeschrieben. Und dies, obwohl das Beratungspaar (für sich) eine klare Rollenaufteilung vorgenommen hatte. Sie: aktiv, herausfordernd und eher konfrontativ. Er: passiv, stützend und eher zurückhaltend.<sup>26</sup>

Professionelles und auf Geschlecht bedachtes Beraterisches Handeln heißt hier, die Empfindungen sehr wohl an sich heran zu lassen, aber als Analyseinstrument zu nutzen. Was bedeutet es z.B., dass die „Rollenverschiebung“ des Beraterpaares vom Klientensystem nicht wahrgenommen werden kann, dass angebotene Fremdheit bzw. Irritation abgewehrt bzw. vereinnahmt und damit unschädlich gemacht wird? Diese (und andere) diagnostischen Fragen sind aber nur dann möglich, wenn – wie oben ausgeführt – die eigene Beratungs- und Geschlechtsrolle immer wieder reflektiert und die eigene Fremdheit ständig gesichert wird (z.B. durch Supervision, Intervision) und die Bereitschaft besteht, die eigenen Empfindungen zu nutzen, um über das Klientensystem etwas zu lernen. Die

26 Für das Fallbeispiel Dank an eine Kollegin aus der Gemeindeberatung. Einige Daten und Fakten wurden abgeändert, um die notwendige Anonymität zu gewährleisten.

„Zauberworte“ sind hier nicht nur *soziale Kompetenz* sondern v.a. auch *geschlechtsspezifische Differenz!*

#### *Statt eines Schlusswortes*

Nach der Anfrage durch meine Kolleginnen, Dr. Silvia Arzt und Dr. Elisabeth Anker, bei ihrer Lehrveranstaltung ein Statement zu besagtem Thema zu verfassen, nahm ich bei mir ambivalente Gefühle wahr. Einerseits fühlte ich mich geschmeichelt, im hehren Kreis der Universitätsprofessoren und –professorin aufzusehen. Andererseits bin ich von meinem Status als Assistentin in diesem Kreis eine Fremde! Und diese Statusfremdheit erzeugte auch Druck, was „richtig G'scheites“ sagen zu müssen (nebenbei: Anpassungsdruck ist eine der möglichen Reaktionen, Fremdheitserfahrung auszuhalten). Einerseits dachte ich stolz daran, dass die „Blaue Bibel der Gemeindeberatung“<sup>27</sup> eines der ganz wenigen Organisationsberatungsbücher ist, welches explizit die Genderfrage zum Thema macht. Andererseits wurde mir ein wenig mulmig zu Mute, als ich die Beratungsfälle der eigenen Salzburger Arbeitsgemeinschaft der letzten zwei Jahre revidieren ließ und feststellen musste: Gender und Organisationsentwicklung waren, wenn überhaupt, bestenfalls Sekundärthemen. Umso mehr freuten mich die Rückmeldungen von Gemeindeberaterinnen aus anderen Diözesen (Doris Gabriel und Monika Greil-Payrhuber). Zeigen sie doch, dass ein Stück weit Sensibilität für die Thematik vorhanden ist.

Schließlich möchte ich mich bei den beiden Lehrveranstaltungsleiterinnen bedanken. Durch ihren Auftrag musste ich mich nämlich nicht nur theoretisch und mittels „Genderbrille“ mit einschlägigen Organisationsentwicklungstheorien beschäftigen, sondern ich wurde auch angestoßen, die eigene Beratungstätigkeit auf ihr „Geschlechtsbewusstsein“ hin abzuklopfen. Ob der Anstoß als Veränderungsimpuls wirksam werden kann, wird sich in meinen nächsten Beratungen zeigen. Die Chancen stehen, wie ich meine, gar nicht schlecht dafür!

27 So bezeichnet in Insiderkreisen das Standardwerk von: E. R. Schmidt/H.-G. Berg, Beraten mit Kontakt.