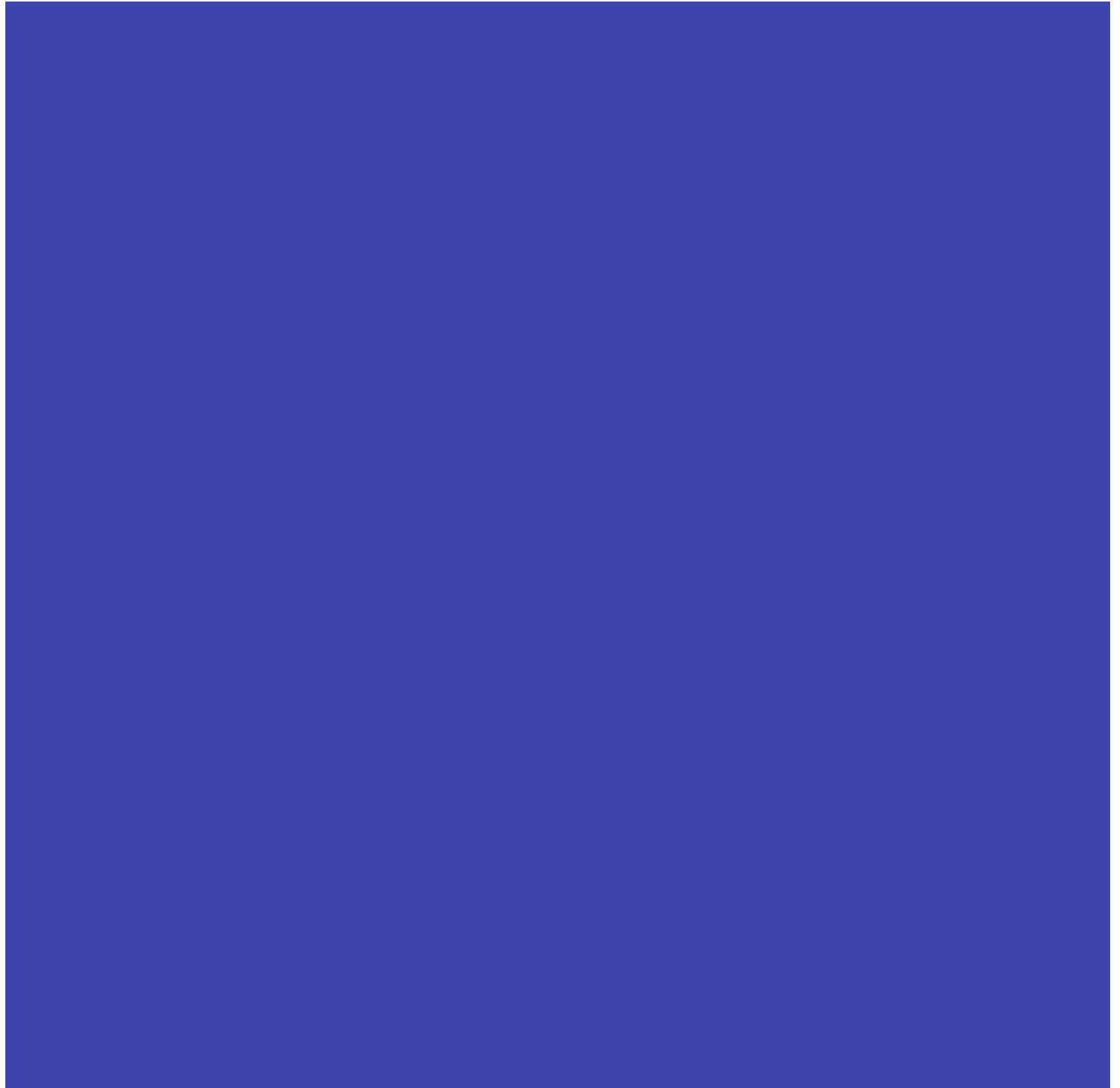




Milieu: eine neue Kategorie im Coaching!

1 EINLEITUNG

Nach der Entdeckung des Individuums in der Renaissance und seiner Befreiung durch die Aufklärung aus den religiösen Dimensionen der Kirche und der politischen Herrschaft der Aristokratie befinden wir uns im Zeitalter einer historisch unbekannten Dimension des konsumtiven Wohlstandes, der politischen Freiheiten und der Selbstverwirklichungsmöglichkeiten des Einzelnen, die dem Individuum fast keine Grenzen mehr aufzuerlegen scheinen. Und dennoch gibt es soziale Rahmenbedingungen und „Gesetzmäßigkeiten“, die die Einstellungen und das Verhalten mehr und tiefer bestimmen, als der Einzelne immer zu erkennen vermag. Darum geht es in dem vorliegenden Text über Coaching. Es wird eine soziologische Perspektive angewendet, die zu einer unterschätzten, dabei aber das Individuum prägenden sozialen Größe führt – dem Milieu.

2 WICHTIGE MILIEUKONZEPTE

2.1 Der auf Pierre Bourdieu (2013) zurückgehende Milieuansatz beruht auf der Annahme, dass sich menschliche Gesellschaften in soziale Subgruppen mit charakteristischen Merkmalen einteilen lassen. Die einzelnen Fraktionen grenzt Bourdieu anhand der Struktur ihres „Kapitals“ gegeneinander ab, wobei er damit nicht allein das ökonomische, sondern die Gesamtheit des ökonomischen, kulturellen, sozialen und symbolischen Kapitals meint. Dies umfasst neben dem Geld, das einer Person zur Verfügung steht, u. a. auch all jenes schwer fassbare Vermögen, das mit Begriffen wie Prestige, Ansehen, Bildung, Status usw. von ihm mit in die soziale Rechnung aufgenommen wird. In seinem soziologischen Klassiker unterscheidet er beispielsweise u. a. die Subgruppen der Arbeiter,

Angestellten und Beamten, der Lehrkräfte an höheren Schulen und Hochschulen, der leitenden Angestellten und Beamten, der freien Berufe sowie der Unternehmer in Handel und Industrie.

Bourdieu, der seine Ergebnisse aus der Analyse der französischen Gesellschaft gewann, verwendet in diesem Zusammenhang auch das wichtige Konzept des Habitus. Dieser ist einerseits durch die elementaren Lebensbedingungen der sozialen Lage bestimmt. Andererseits prägt er auch weitgehend das Handeln der Menschen im Alltag. Der Habitus einer Person ist damit sowohl Ursprung wie Ergebnis ihres Handelns.

2.2 Stefan Hradil (1987) definierte den Milieubegriff anhand gemeinsamer Lebensstile, die sich aufgrund äußerer Lebensbedingungen und/oder innerer Haltungen von Menschen bilden. Er unterscheidet dabei zwischen sogenannten Mikro- und Makromilieus: „Mikromilieus sind Lebensstilgruppierungen, deren Mitglieder in unmittelbarem persönlichen Kontakt stehen: Familien, Kollegen, Jugendgruppen, Nachbarschaften, Dorfgemeinschaften etc. [...] Unter Makromilieus sind alle Menschen mit ‚ähnlichem‘ Lebensstil zu verstehen, auch wenn sie ganz unterschiedlichen Kontaktkreisen angehören und sich niemals begegnen. [...] Es lassen sich sehr verschiedenartige Gliederungen von Makromilieus herausarbeiten: Landsmannschaften, Konfessionen, berufliche Milieus, politische Milieus, Freizeitmilieus, Generationenmilieus etc.“ (ibid., S. 167f.; vgl. Hradil 2001).

2.3 Der Bamberger Soziologe Gerhard Schulze (2000) entwarf auf der Grundlage von empirischen Untersuchungen in Deutschland ein hypothetisches Modell mit fünf sozialen Milieus und sechs Szenen (ibid., S. 278ff.).

Auch nach Schulze gründen sich soziale Milieus nicht – jedenfalls nicht

vornehmlich – auf den schichtbezogenen Attributen wie Einkommen, Status oder Beruf, sondern auf typischen „alltagsästhetischen“ Neigungen und Lebensstilen der jeweils im Fokus stehenden sozialen Gruppe. Milieuzeichen, die soziale Gruppen voneinander wahrnehmbar unterscheiden, sind z. B. persönlich erscheinende Attribute wie die artikulierte Sprache und nonverbale Sprachcodes, die konkreten Umgangsformen (wie z. B. die Begrüßungsrituale), die beobachtbaren Kleidungsgewohnheiten, mit denen sich jeder Mensch bewusst oder unbewusst sozial positioniert, typische Besitzgegenstände wie Uhren oder spezielle Computermarken, charakteristische Werthaltungen zu verschiedenen politischen bzw. gesellschaftlichen Themen, gesellschaftliche Ereignisse sowie Lebensstil- und Konsumaktivitäten oder die Abgrenzung bzw. deren Begründung gegenüber anderen sozialen Gruppen, u.v.m. (vgl. Schulze 2000, S. 178).

Über die Strukturierung in die fünf Milieus hinaus nimmt Schulze durch die zusätzliche Einteilung in sechs „unabhängige Netzwerke von lokalen Publika“ bzw. Szenen eine weitere Differenzierung vor, die aus der partiellen Identität von Personen, Orten und Inhalten entsteht, d. h. aus den bevorzugten Aufenthaltsorten, an denen die Szene-Angehörigen ihre Freizeit oft gemeinsam verbringen.

2.4 Weitere wichtige Milieuaspekte und -merkmale für den hier diskutierten Zusammenhang lassen sich nach meiner Auffassung aus den Ergebnissen der Elitenforschung des Soziologen Michael Hartmann (2002, 2007) gewinnen. Hartmann arbeitete heraus, dass und in welchem Umfang in der Nachkriegszeit zwischen 1955 und 1995 Vorstandspersonen sowie die Positionen des Vorstandsvorsitzenden in großen Konzernen in Deutschland besonders häufig aus den Reihen des gehobenen Bürgertums bzw.

des Großbürgertums besetzt wurden. Laut Hartmann war dabei festzustellen, dass für die Auswahl und Akzeptanz der drei ausgewählten Gruppen (promovierte Ingenieure, Juristen und Wirtschaftsfachleute) als (Vorstands-)Kollegen nicht primär die beste Leistung maßgeblich war, sondern vielmehr spezifische andere Kriterien eine zentrale Rolle spielten. Er fasste diese unter dem schon von Bourdieu (2013) verwendeten Label des „Habitus“ der Person zusammen, dessen Passung für die hier relevante soziale Bezugsgruppe der Vorstände in bestimmten Branchen und Unternehmen entscheidend war.

Zum wahrnehmbaren Habitus gehören als äußerlich beobachtbare Zeichen eine intime Kenntnis der jeweils gültigen Dress-, Sprach- und sonstigen Verhaltenscodes, eine breite Allgemeinbildung, eine ausgeprägte unternehmerische Einstellung sowie eine erlebbare persönliche Souveränität und Selbstsicherheit im Auftreten.

2.5 Als weitere Quelle können die Ergebnisse aus dem Bereich der Marktforschung herangezogen werden, die zuerst als Sinus-Milieus bekannt wurden. Die zu Beginn der 80er Jahre von Ueltzhöffer und Flaig entwickelten Sinus-Milieus (Sinus Sociovision 2002) werden nach der sozialen Lage (Bildung und Geld) sowie einer wertbezogenen Grundorientierung strukturiert, die sich auf die relativ stabilen Wertvorstellungen der unterschiedlichen sozialen Segmente zwischen Tradition und Neuorientierung beziehen.

Jedem der so identifizierten und in einem Portfolio verankerten zehn Milieus lässt sich ein bestimmter äußerlich wahrnehmbarer Lebensstil zuordnen. Wobei von Sinus unterstrichen wird, dass die Unterschiedlichkeit der Lebensstile weit aus wichtiger für die menschliche Alltagswirklichkeit und deren Gestaltung sei als die rein sozioökonomischen

Rahmenbedingungen. Mit den jeweiligen Milieuzugehörigkeiten sind ähnlich wie bei Schulze (2000) spezifische Denk- und Verhaltensweisen verbunden, die die Milieus voneinander unterscheiden.

2.6 Carsten Wippermann, Gründer des DELTA-Instituts, bietet eine Weiterentwicklung des Sinus-Ansatzes an (vgl. Wippermann 2011).

DELTA verwendet die Dimensionen der sozialen Lage (Einkommen, Bildung, Beruf) und der Werteorientierung (gemeinsame Traditionen, Selbstverwirklichung und Selbstmanagement) und identifiziert neun Milieus, die in einem Portfolio verortet werden (vgl. Abb. 1).

Die verschiedenen Milieukonzepte eignen sich gut für die Anwendung auf beziehungsorientierte Kommunikationsabläufe bzw. emotionale Überzeugungsprozesse mit starken psychologischen Verankerungen. Denn Werte, Botschaften, Argumente, Überzeugungen, Grundeinstellungen zum Verhaltens- bzw. zum Lebensstil können in „ähnlicher“ Weise wie Konsumgüterartikel als „Produkte“ begriffen werden. Sie werden allerdings auf einem anderen Markt gehandelt, dem Markt der Sprache und der Gefühle, der Wahrnehmungsperspektiven der Werteausrichtungen und Zielausrichtungen verschiedener Menschen. Um Bourdieu (2013, S. 17) zu zitieren: „Auch kulturelle Güter unterliegen einer Ökonomie, doch verfügt diese über ihre eigene Logik.“

Die Anwendung des Milieukonzeptes auf Coaching, Supervision oder ähnliche Beratungsansätze liegt also auf der Hand. Im Coaching – wie in der Psychotherapie – tragen die Wahrnehmungen, Konzepte und Lösungsperspektiven, Coachinterventionen genauso der Sprachstil sowie der allgemeine Verhaltens- und Lebensstil der Beteiligten mit seinen alltagsästhetischen Manifestationen ihre milieuspezifischen Stempel.

3 ZUR BEDEUTUNG VON MILIEUS

Milieus als Gemeinschaften von Gleichgesinnten schaffen Identitätsräume für Individuen. Als explizite Überzeugungsgemeinschaften suggerieren sie die Existenz von (quasi-)natürlichen oder wenigstens konstanten Werten, Perspektiven, Einstellungen, Gewohnheiten und Verhaltensweisen, die für die Gleichgesinnten maßgeblich sind. Milieus werden so zu „mental Geborgenheitsräumen“: Sie geben (emotional) Halt durch die Kraft der gemeinsam geteilten Überzeugungen und stiften (kognitiv) Orientierung durch die Strukturierung von Lebens- und Weltereignissen. Die suggestive Macht der (großen) Gruppe erzeugt dabei eine gemeinsame Welt-

wahrnehmung, die letztlich als wahr, authentisch, natürlich, folgerichtig und zwangsläufig erlebt wird.

Als mentales Korsett stabilisieren sie einerseits den gemeinsamen Habitus und die persönliche Haltung zu unterschiedlichen Ereignissen, Werten, Spielregeln, Verhaltensweisen, Themen, Produkten und Lebensauffassungen. Gleichzeitig schränken sie aber auch die Bereitschaft ein, faktenbasierten oder fremd anmutenden Überzeugungen anderer Milieus zu folgen. Überzeugend ist somit nicht, was „richtig“ ist nach den Maßstäben anderer, sondern was in das eigene Wirklichkeitsbild passt.

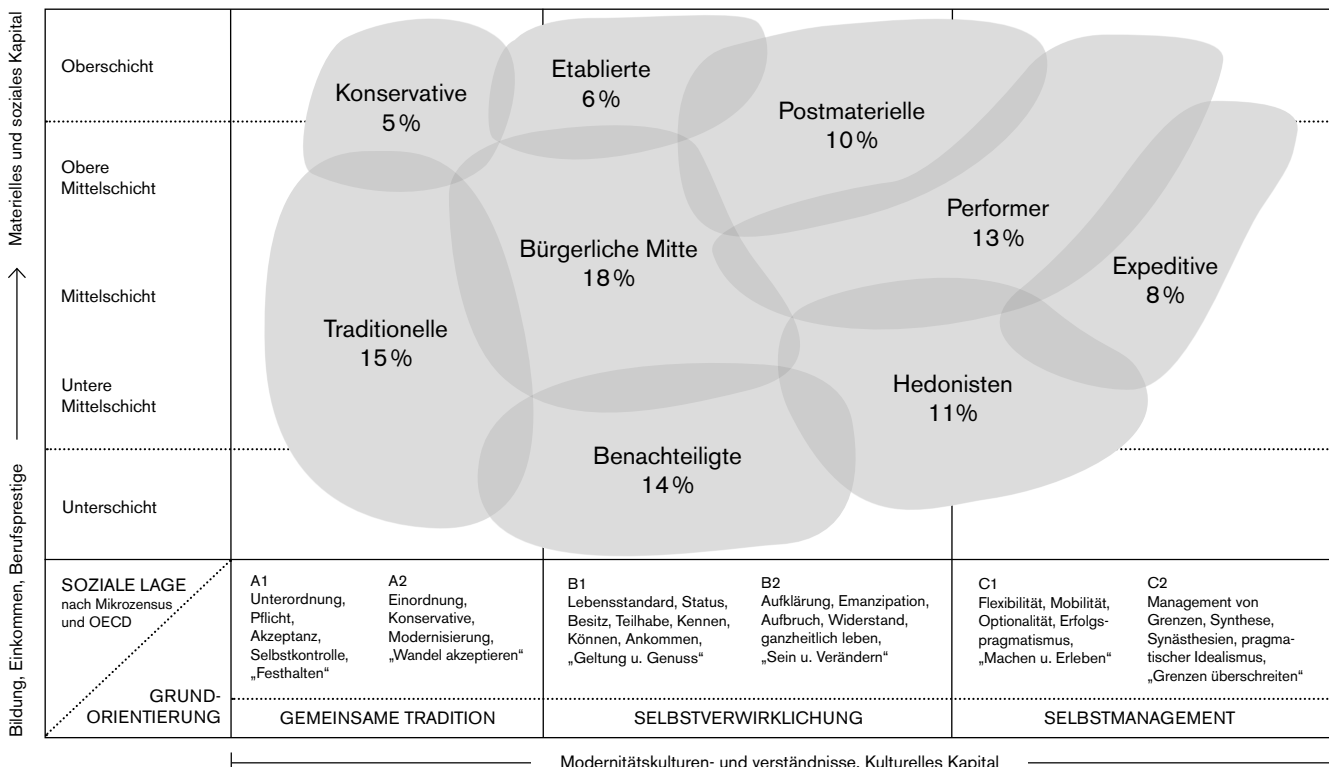
Entsprechend werden Milieus künftig immer mehr als unterschiedliche Zielgruppen kommunikativ bewusst an-

gesprochen werden müssen, um sie zu überzeugen.

4 ALLGEMEINE SCHLUSSFOLGERUNGEN FÜR DAS COACHING

Die Systematik des Milieuansatzes lässt sich von der gesellschaftlichen Ebene auch auf die darunter liegende Ebene von einzelnen Milieus bzw. Submilieus übertragen. Dies bedeutet u. a. seine prinzipielle Anwendbarkeit sowohl im Business- wie im Non-Business-Bereich. Gleiches gilt für die „Supervision“ von Beziehungsarbeitern – und darüber hinaus vermutlich für jede Art von zielgruppenspezifischen Überzeugungsprozessen, wie sie z. B. in so unterschiedlichen Bereichen wie der

Abb. 1: nach DELTA-Milieus® in Deutschland (Wippermann 2011, S. 56)



Seelsorge, der Sozialarbeit, der Unternehmensberatung oder in politischen Diskussionen stattfinden.

Bei der Anwendung auf Coaching bedeutet das: Wer heute überzeugt „systemisch“ sagt, um seinen Coaching-Ansatz zu beschreiben, muss morgen auch konsequenterweise „Milieu“ sagen, um die zielgruppengerechte Ausformung seines Verhaltens, seines Habitus, seiner Interventionen und seiner Prozessgestaltung zu beschreiben: Wer nur die Dyade Coach – Coachee/Coaching-Partner betrachtet oder nur auf die Sozialisationsdynamik in der Familie fokussiert, der blendet den zweiten basalen Aspekt der prägenden Persönlichkeitsentwicklung aus: das Herkunftsmilieu bzw. das aktuell umgebende Milieu.

Wenn die Vorstellungen z. B. vom „Individuum“ und einer „reifen Persönlichkeit“ oder die Anwendung von Werten wie Authentizität, Führung, Macht und Eigenverantwortung, dem Vorgehenskonzept und den Zielvorstellungen bzw. den Erfolgskriterien nicht universalistisch gültig sind, dann haben Coaches die Aufgabe und Verantwortung, auch ihre eigenen Werte selbstkritisch zu reflektieren und sie milieuaдекват in den jeweiligen Coaching-Prozess einzubringen. Das bedeutet, die Coaching-Ziele und Merkmale der Prozessgestaltung stärker als bisher nicht nur an den individuellen Zielvorstellungen der jeweiligen Coaching-Partner oder an den expliziten bzw. impliziten Vorstellungen und Werten des Coaches auszurichten, sondern stärker als bisher auch an den ausgesprochenen oder unausgesprochenen Werten und Akzeptanzvorstellungen des jeweils umgebenden Systems, in dem der Coachee/Coaching-Partner sich aufhält, um seine Anschlussfähigkeit zu erhalten bzw. sogar zu vergrößern.

Der Leitwert „Authentizität“ z. B. ist keineswegs überall gültig und keineswegs zwangsläufig der wichtigste Maß-

stab einer Persönlichkeit: Denn er gilt vor allem für das Selbstverwirklichungsmilieu der Mittelschicht innerhalb unserer Gesellschaft, keineswegs aber selbstverständlich für Topmanager oder für Diplomaten aus der politischen Elite. Oder: Die kritische Selbstreflexion, die Provokation und die Infragestellung von Sachverhalten, Vorgängen, Verhaltensweisen und Personen mögen zwar z. B. für Journalisten, Wissenschaftler oder Bildungspolitiker eine hohe Attraktivität besitzen, stellen aber nicht in allen Situationen oder allen Milieus die überzeugende Kommunikationsbasis dar. Und für die gelegentlich verachteten Vertreter des Harmoniemilieus z. B. sind intellektuelle oder emotionale Provokationen oft viel weniger überzeugungsfördernd als erwartet, sondern führen oft eher zu Abwehr oder Ablehnung. Denn im bürgerlichen Harmoniemilieu ist Konfliktvermeidung für die soziale Akzeptanz ähnlich wichtig wie Rollensouveränität oder die Selbstbeherrschung in Kreisen der Machtelite. Und auch das Thema „Führung“ erhält in verschiedenen Milieus z. T. sehr verschiedene bis gegensätzliche Bedeutungen und Bewertungen. Illustrieren lässt sich das an der quasi natürlichen Kernassoziation zum Thema „Führung“: klar als „mitarbeiterzentrierte Führung“ verstanden im mittleren und unteren Hierarchiebereich von Firmen wie in der Gesellschaft einerseits – aber in den Führungseliten und der Gesellschaft ebenso quasi natürlich assoziiert mit „Unternehmensführung“, Entscheiden und Regieren andererseits. Während sich die „Systemführer“ mit Ergebnissen, Zahlen und Zielen beschäftigen, aber die unmittelbare Beschäftigung mit den Gefühlen und dem Verhalten von Einzelpersonen eher vermeiden, gilt den Vertretern des mittleren und unteren Milieus (oder auch des expeditiven Milieus von Künstlern und Selbstverwirklichern) diese Ausrichtung derer „da oben“ als fast schon

pathologische Verarmung durch die Ausübung von Macht. Infolgedessen sind Auseinandersetzungen zwischen diesen verschiedenen Milieupositionen oftmals von massiven Vorbehalten bis expliziten Feindbildern gekennzeichnet, die zu überwinden selbst mit faktenbasierten Argumentationen nicht möglich ist, auch wenn sie permanent wiederholt werden.

5 WEITERE ABLEITUNGEN FÜR DAS COACHING

1. Eine Vielzahl von Werten und Konzepten muss deshalb in einer Milieuperspektive neu betrachtet, relativiert und eventuell anders kommuniziert werden.

Dazu gehören Werte und Konzepte wie z. B.: Person, Rolle, Offenheit, Authentizität, Autonomie, Selbstreflexion, Natürlichkeit, Hierarchie, Macht, Selbständigkeit, Eigenverantwortung, Team, Partnerschaftlichkeit, Selbstverwirklichung, Lösungsorientierung, Arbeit und Freiheit usw. Auch die Zielwerte eines Coaching-Prozesses besitzen keine absolute Gültigkeit. Sie sind nicht nur im Hinblick auf ein unbefragtes Wunschbild des Individuums oder eines Auftraggebers zu verfolgen, sondern stets auf ihre Funktionalität im je gegebenen Kultur- bzw. Milieurahmen zu überprüfen. Gleiches gilt allerdings auch für die Konzepte und Verhaltensweisen von Coaches und Supervisoren selbst.

2. Coach und Coaching-Partner sollten bei der gesuchten Passung eine entsprechende Milieuverträglichkeit aufweisen.

Oft wird die Frage der Passung von Coach und Coachee/Coaching-Partner auf die individuelle bzw. subjektive Bewertung der „persönlichen Chemie“ zwischen beiden reduziert. Mindestens ebenso wichtig erscheint aber die Frage: Sollte der Coach aus dem gleichen

Milieu sein wie der Coachee/Coaching-Partner? Die Antwort darauf ist aber nicht so einfach, wie sie in der Frage angesprochen wird. Am besten scheint es zu sein, wenn der Coach über eine dem jeweiligen Thema und den Zielen entsprechende Milieureichweite verfügt, um Verständnis für die aktuelle Situation wie auch über den zu erreichenden Zielzustand aufbringen und die Handlungsalternativen „realistisch“ einschätzen zu können. Wer von „unten“ kommt und sich „oben“ (oder umgekehrt) nicht auskennt oder wohlfühlt, der sollte sich in dem Milieu nicht betätigen, in dem er sich nicht auskennt oder das er innerlich ablehnt. Wer Effizienz als Überleistungsanspruch ablehnt oder übermäßige Arbeitszeiten infrage stellt, sollte keine Performer coachen. Und wer als Coach nur Hochleistung schätzt und gerne Wagnis-Unternehmer coacht, der sollte sich bei dem Coaching oder der Therapie von Burn-out-Fällen besser zurückhalten. Gefühlte Allzuständigkeit ist kein Qualitätsausweis.

3. Was für das Individuum die Abwehrmechanismen, das sind für die Milieus die jeweiligen Anti- und Feindbilder.

Dies gilt unabhängig davon, ob diese Prozesse unbewusst oder bewusst, öffentlich oder verdeckt ablaufen: Abgrenzen, Ignorieren, Abwerten, Umwerten, Personalisieren und Ausgrenzen sind Beispiele für solche Abwehrmechanismen eines Einzelnen oder eines Milieus gegenüber einem anderen. Wer verschiedene Milieus kennt, kann das Verhalten und die Einstellungen von Individuen „realistischer“ einschätzen und damit die Frage nach der Veränderbarkeit bzw. nach der Sinnhaftigkeit angestrebter Veränderungen angemessener beantworten.

4. „Milieu“ ist eine Kategorie, die es ermöglicht, die das Individuum prägende Vergangenheit (Herkunftsmilieu) mit

seiner Gegenwart (aktuelles Handlungsmilieu) bzw. seiner Zukunft (angestrebtes Zielmilieu) sinnhaft zu verknüpfen.

Die Milieubetrachtung heißt, einen relativierenden Bezugsanker einzuführen! Diese verhindert die Illusionsbildung, der Einzelne könne alles erreichen oder alles werden – wenn er nur entsprechend wolle! Dieses absurde Versprechen gleicht dem Versprechen, mit Sicherheit den Eingang zum Paradies zu kennen. Gleichwohl kann es sinnvoll sein, die eigene Herkunft zu analysieren und zu verstehen, um Konsequenzen für die aktuelle Situation und die persönlichen Entwicklungsbedarfe abzuleiten. Das Individuum allein ist nicht sein eigenes Gesetz. Auch ungeschriebene oder übersehene Erwartungen und Spielregeln der jeweiligen Umgebung können mitentscheidend sein für die Zielerreichung. Insofern gibt diese Längsschnittperspektive des Aufenthalts in den verschiedenen prägenden Milieus einer ganzheitlichen Betrachtung der persönlichen Entwicklung eines Menschen einen neuen Akzent.

5. Die positive Balance oder die erlebte Spannung zwischen dem Herkunfts-, dem aktuellen Handlungs- und dem möglicherweise angestrebten Zielmilieu entscheiden darüber mit, ob das Individuum ein eher stabiles oder ein eher instabiles Selbstwertgefühl bzw. ein klares Identitätsgefühl entwickelt – oder eben nicht.

Je nach Abhängigkeit von den konkreten Coaching-Zielen spielt die Aufarbeitung der persönlichen Entwicklungsgeschichte eine geringere oder größere Rolle. Zuweilen genügen empathische Interventionen zur Emotionsregulation. Manchmal verhilft ein klärendes Fragen zur Orientierung in einer verworrenen Lage oder zur Strukturierung einer unklaren Entscheidungssituation. Oft aber sind in der Praxis auch längere Prozesse

anstehend, die verschiedene Interventionen verlangen: Es kann dabei beispielsweise um eine längere Karrierebegleitung gehen, die den Coachee/Coaching-Partner durch unterschiedliche Milieus führt und möglicherweise unterschiedliche Milieuanforderungen bereithält. Dort, wo das Coaching persönliche Souveränität in herausfordernden Umgebungen zum Ziel hat und das Selbstwertgefühl des Coachees/Coaching-Partners auf harte Proben gestellt wird, dort kann die ganzheitliche biografische Betrachtung erforderlich sein, um von einer Verunsicherung zu einer Stabilisierung der Persönlichkeit zu gelangen.

6. Wie sehr das Milieu die individuelle Entwicklung prägen kann, zeigt sich z. B. an der Begrenzung unterer sozialer Schichten oder von Immigranten, die die politisch geregelten, aber im Wesentlichen nur formalrechtlich angebotenen Bildungschancen viel weniger wahrnehmen, als die politischen Protagonisten sich je vorstellten.

Die entsprechenden Statistiken zeigen, dass sich die Milieugrenzen trotz aller formalen Möglichkeiten und trotz vieler Überzeugungsversuche mit ihren mentalen und lebenslaufbezogenen Bremswirkungen faktisch viel mächtiger auswirken, als dies politisch verstanden und gewollt ist oder aufgegriffen wird.

7. Ein Lieblingsthema vieler praktizierender Coaches sind Tools und Techniken. Gerade sie sind im Lichte der bisherigen Diskussion auf ihre Reichweite, d. h. ihre Milieuverträglichkeit hin zu überprüfen.

Die Wunderfrage, der Einsatz von Rollenspielen oder die Verwendung von Moderationskarten sollen hier stellvertretend für viele andere Tools und Techniken stehen und das Prinzip der relativen Milieugebundenheit illustrieren: Wer hat es als praktizierender Coach noch nicht

erlebt, dass ein bestimmtes Vorgehen von ihm wieder und wieder erfolgreich angewendet wurde, das er in seiner Ausbildung mit Interesse oder gar Faszination gelernt hat. Und wer hat noch nicht erlebt, dass er damit überraschenderweise bei einem neuen Coaching-Partner oder einer Coaching-Gruppe ziemlich aufgelaufen ist, weil ein Vorbehalt kam oder eine direkte Abwehr gegenüber diesem spezifischen Vorgehen? Die Interpretation dieser individuellen Abwehr scheint oft naheliegend in einem inneren Konflikt oder einem themengebundenen Vermeidungsverhalten von Einzelnen oder einer Gruppe zu suchen zu sein. Aber die bisherigen Ausführungen verweisen auf eine mögliche Alternativerklärung: Es könnten vielleicht auch milieubedingte Widerstände sein, die sich mehr auf die Sprache oder das Verhalten oder auf einen erwarteten Prozess beziehen, die bei dem angesprochenen Fremdheitsgefühle und Distanz auslösen.

Der Grund könnte „einfach“ in einer Milieuunverträglichkeit des Coach-Auftretens, des spezifischen Prozederes, einer unbewussten Botschaft des Senders, in der unbewussten Interpretation auf Seiten des Empfängers liegen, die unreflektiert in den Prozess hineinwirken. Einige Beispiele können dies verdeutlichen, die gerade auf der am meisten untersuchten hierarchischen Dimension im Milieuportfolio am besten festzumachen sind (siehe hierzu z. B. Bourdieu 2013; Schulze 2000; Sinus Sociovision 2002; Wippermann 2011):

- *Warum lehnen Topmanager oft ab, schriftliche Hausaufgaben für die Umsetzung in der Praxis zu machen oder zwischen den Sitzungen Rückmeldungen an den Coach zu geben?*
Antwort: Weil diese Form der Abarbeitung von Aufgaben ihrem Rollen-selbstverständnis widerspricht: Sie

lehnen ein plumpes Rollenverhältnis zwischen sich (in diesem Fall nun „unten“) und dem Coach (in diesem Fall nun „oben“) einfach als unangemessen ab. Sie wollen nicht in eine, ihre Autonomie und ihren Rang infrage stellende Schülerrolle abgestuft werden. Sie halten den Coach nicht selbstverständlich für eine über ihnen stehende Autorität.

- *Der Hype der Burn-out-Fälle und seine schon epidemisch zu nennenden Fallberichte scheinen nach den Beschreibungen vieler Coaches und Artikel von Journalisten über neue Entwicklungen im Business quer über alle Hierarchieebenen zu gehen. Ist das so?*

Antwort: Nach vorliegenden Statistiken und vielen Praktikererfahrungen scheint es sich hierbei primär um ein Phänomen zu handeln, das am stärksten auf unteren und mittleren Hierarchieebenen vorzukommen scheint bzw. wahrgenommen und behandelt wird. „Gesundheits-Coaching“ bzw. „gesundheitsfördernde Führung“, die zuweilen als allgemeine Trends in Unternehmen und der Gesellschaft registriert werden, scheinen faktisch eher das Merkmal unterer und mittlerer (Sub-)Milieus mit einer spezifischen Werteausrichtung zu sein, die in der DELTA-Darstellung relativ weit rechts auf der zweiten Dimension der Werteorientierung (Abschnitt B2; vgl. Abb. 1) anzusiedeln sind.

6 SCHLUSSBETRACHTUNGEN

Eine naheliegende Schlussfolgerung sei angesprochen: Das Thema „Milieu“ sollte in die künftige Coaching- (und Supervisions-)Ausbildung aufgenommen werden. Was für die schon tätigen Praktiker die Mühe nach sich zieht, sich nach-

träglich mit den verschiedenen gesellschaftlichen Milieus zu beschäftigen, um auf der Basis ihrer Erfahrungen den milieudäquaten Einsatz von anzuwendenden Anschlussmaßnahmen, ihre eigenen Habitussignale, Erklärungsperspektiven sowie den milieugemessenen Einsatz von Tools und Techniken zu reflektieren und in ihre Arbeit zu integrieren. Und für die Vertreter der Wissenschaft gilt die Aufforderung, sich neben der Psychologie des Individuums und der Dynamik von Organisationen auch der soziologischen Perspektive auf die Gesellschaft zu öffnen und die komplexe Typik der Einstellungen und des Verhaltens verschiedener Milieus so aufzuarbeiten, dass sich u. a. auch das Interventionsspektrum von Coaches und Supervisoren erfolgsfördernd weiterentwickeln lässt.

LITERATUR

Böning, U. & Kegel, C. (2015). *Ergebnisse der Coachingforschung*. Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag.

Böning, U. (in Vorb.). *Business-Coaching: Feldstudie zum Einzel-Coaching mit Top-, Senior- und Mittelmanagern aus großen Wirtschaftsunternehmen*. Dissertation, Universität Osnabrück.

Bourdieu, P. (2013). *Die feinen Unterschiede: Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft* (23. Aufl.), Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Hartmann, M. (2002). *Der Mythos von den Leistungseliten. Spitzenkarrieren und soziale Herkunft in Wirtschaft, Politik, Justiz und Wissenschaft*. Frankfurt a. M.: Campus.

Hartmann, M. (2007). *Eliten und Macht in Europa*. Frankfurt a. M./New York: Campus

Hradil, S. (1987). *Sozialstrukturanalyse in einer fortgeschrittenen Gesellschaft. Von Klassen und Schichten zu Lagen und Milieus*. Opladen: Leske und Budrich.

Hradil, S. (2001). *Soziale Ungleichheit* (8. Aufl.), Wiesbaden: Leske und Budrich

Minuchin, S. (1977). *Familie und Familientherapie. Theorie und Praxis struktureller Familientherapie*. Freiburg: Lambertus.

Schulze, G. (2000). *Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart* (8. Aufl.). Frankfurt a. M./New York: Campus.

Schwartz, S. H. (1992). *Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries*. In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 25, 1–65. New York: Academic Press.

Sinus Sociovision. (2002). *Beschreibung der Sinus-Milieus®*. In: BAC Burda Advertising Center GmbH (Hrsg.), *Die Sinus-Milieus in Deutschland – Strategische Marketing- und Mediaplanung mit der Typologie der Wünsche*. Offenburg: Intermedia.

Wippermann, C. (2011). *Milieus in Bewegung – Werte, Sinn, Religion und Ästhetik in Deutschland: Forschungsergebnisse für die pastorale und soziale Arbeit*. Echter Verlag.



AUTOR

Uwe Böning (geschäftsführender Gesellschafter der Böning-Consult GmbH) gehört zu den Coaching-Pionieren in Deutschland und hat eine Vielzahl von Initiativen auf den Weg gebracht: Er ist Mitgründer des Coaching-Ausbildungsinstituts E.C.C. European Coaching Company GmbH, Mitinitiator und erster Vorstandsvorsitzender des Deutschen Bundesverband Coaching (DBVC) sowie Mitinitiator des Kompetenz-Portals www.coaching-globe.net und des jährlichen Forums „Ekeberger Coaching-Tage“. Neben seinen vielfältigen Aktivitäten ist er Lehrbeauftragter an verschiedenen Universitäten und Hochschulen sowie Verfasser zahlreicher Fachartikel und Fachbücher.

KONTAKT

Boening@boening-consult.com

IMPRESSUM

Positionen sind ein Informationsdienst, der Forscher/innen, Berater/innen und andere Interessierte aus dem Bereich der Beratung in der Arbeitswelt mit aktuellen, praxisorientierten wissenschaftlichen Diskussionsbeiträgen bedient. Beabsichtigt ist eine engagierte subjektive Stellungnahme, begründet, aber nicht notwendig bereits in allen Einzelheiten abgesichert, durchaus provokant und auf kritische Erwiderung angelegt.

HERAUSGEBER/INNEN

Stefan Busse (Hochschule Mittweida), Rolf Haubl (Goethe-Universität Frankfurt/Main, Sigmund-Freud-Institut Frankfurt/Main), Heidi Möller (Universität Kassel), Christiane Schiersmann (Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg)

ISBN 978-3-86219-979-2

ISSN 1867-4984

ERSCHEINUNGSWEISE UND BEZUG

Positionen erscheinen min. zweimal jährlich in einer Auflage von ca. 5600 Exemplaren im Verlag kassel university press GmbH, Diagonale 10, 34127 Kassel, info@upress.uni-kassel.de, www.upress.uni-kassel.de, Fax 0561-804 34 29.

Positionen kosten 5,00 Euro zzgl. Versandkosten je Einzelheft; sie sind in jeder Buchhandlung, beim Verlag und unter www.upress.uni-kassel.de erhältlich. Positionen können außerdem kostenfrei von www.upress.uni-kassel.de heruntergeladen werden.

MANUSKRIPTE

Manuskripteinsendungen sind willkommen und zu richten an Ulrike Bohländer, bohlaender@soz.uni-frankfurt.de; sie sollen einen Umfang von 30.000 Zeichen inkl. Leerzeichen nicht übersteigen. Manuskripte werden durch die Herausgeber/innen begutachtet und mit einfacher Mehrheit angenommen oder abgelehnt. Eine/r der Herausgeber/innen übernimmt die Betreuung des Textes bis zur Veröffentlichung.

DRUCK

Otte & Wende, Calden

GESTALTUNG UND SATZ

Cskw Berlin
www.cskw.de

UNTERSTÜTZUNG

Positionen werden gefördert durch die Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv), Köln