

Die Milieu-Perspektive im Coaching

Betrachtungen einer beruflichen Partnerschaft und ein Fragebogen

Im folgenden Text wird zunächst skizziert, wie Milieu als Hintergrund von Beziehungsgestaltung wirkt und über Passung oder Nicht-Passung von Partnern mitentscheidet.

Dann wird ein Coaching zweier Eigentümer eines Beratungsunternehmens im Licht dieser Perspektive betrachtet. Nach jahrelangen Bemühungen, Milieuunterschiede zu überbrücken, erlitt deren Beziehung schließlich einen Ermüdungsbruch.

Schließlich wird ein Fragenkatalog angeboten, anhand dessen jeder für sich und Menschen miteinander zum Thema Milieu ins Gespräch kommen können.

Die weite Perspektive

In vielen professionellen Begegnungen können Kultur- und Milieudifferenzen nicht positiv genutzt werden. Im Gegenteil: Milieudifferenzen werden oft aus Naivität und/oder Opportunismus als Gestaltungsfeld nicht einmal wahr- oder ernst genommen und Probleme werden lange kompensiert bzw. ertragen. Dabei bauen sich dann Empfindlichkeiten und Ungleichgewichte auf, die – je mehr verschleppt – kaum mehr konstruktiv verarbeitet werden können. Statt zu Integration oder wenigstens geklärtem Nebeneinander kommt es zu Polarisierungen und entsprechenden Ressentiments. Diese können an sich und wegen der Milieuunterschiede im Konflikt- und Krisenverhalten eher selten als gemeinsame Entwicklung aufgelöst werden.

Üblicherweise handelt man solche Probleme unter „persönlicher Chemie“ ab. Wahrscheinlich gibt es auch so etwas wie persönliche Chemie und Passung zum „Stallgeruch“ einer Organisation. Man kann das unten dargestellte Beispiel durchaus so beschreiben. Hier sollen jedoch Beziehungen unter dem Gesichtspunkt von Milieuwirkung und Herausforderung der Milieubegegnung betrachtet werden. Darin kann man eine gute Übung für künftige Herausforderungen in Sachen interkultureller Begegnung und konstruktivem Umgang mit Diversität sehen, denn Milieubegegnung ist auch Kultur-Begegnung. Dass über längere Strecken schon aus relativ kleinen Kulturunterschieden bei Partnern eher Reibungsverluste werden als Bereicherung durch Vielfalt entsteht, ist bei näherem Hinsehen gar nicht so verwunderlich.

Dies ist vielleicht der Grund für manchmal erstaunliche Konformität. Wenn man sich Führungsriege in deutschen Großunternehmen anschaut, ist unübersehbar, dass diese sehr milieuuniform zusammengesetzt sind. Meist Männer ab 50, die einander irgendwie ziemlich ähnlich sehen. Offensichtlich repräsentieren sie nicht unsere Gesellschaft, sondern es sieht nach einem erheblich verkürzten Spektrum der Kultur- und Milieu-Vielfalt, die bereits unsere Gesellschaft zu bieten hätte, aus. Von Vielfalt – wie sie dem oft interkulturellen Engagement vieler Unternehmen entsprechen würde – ist oft wenig zu bemerken. Diese wird mehr aus Notwendigkeit als aus Erwartung von Bereicherung akzeptiert. Ähnliches gilt nicht nur an der Spitze, sondern in vielen gehobenen Teams, weshalb sich gelegentlich relativ geschlossene Wirklichkeitsblasen bilden, die oft erst unter erheblicher Wirklichkeitseinwirkung von außen platzen. Dabei ist Inzucht jeder Art für Evolution schädlich. Solche glauben manche für ganze Staaten wie z.B. Frankreich feststellen zu können, in denen viele Eliten aus ähnlichen Bildungseinrichtungen und Milieus kommen. Sie laufen dann Gefahr, in einen „Kultur-tunnel“ zu geraten, in dem die Vielfalt der Lebensperspektiven verlorengeht. Die Bewegung im Tunnel wird optimiert, was durch immer mehr Konformität am einfachsten geht. Diversität als konstruktives Umgehen mit Kultur-differenzen zur Erhaltung der globalen Wettbewerbs- und Entwicklungsfähigkeit wird als Bereicherung konkret wenig genutzt, trotz aller prinzipiellen Beteuerungen.

Nun könnte man einfach für mehr Buntheit und mehr Toleranz bezüglich kultureller Vielfalt plädieren. Doch braucht es dafür Konzepte und Kompetenzen und die Bereitschaft, dem „Befremden“ offen und im Dialog zu begegnen. Es braucht Spielräume und Ressourcen, um sich in Organisationen der Anknüpfung, der Integration, der Komplementarität oder doch zumindest dem konstruktiven Umgehen mit schwer Vereinbarem zu stellen. Werden IT-Systeme aneinandergeschaltet, erwartet man selbstverständlich solchen Aufwand. Geht es aber um das Aneinanderschließen von Menschen, Milieus und Kulturen kalkuliert man irrational knapp. Die menschlichen und wirtschaftlichen Folgen sind bekannt. Viele Kooperationen und Fusionen scheitern letztlich daran.

Gesellschaften bilden notgedrungen oder aus Bequemlichkeit eher Parallelgesellschaften, wie es eben nicht nur Migranten, sondern auch Führungseliten oder Professionellen Gruppierungen nachgesagt wird. Dieser Mangel wird zunehmend beklagt. Dennoch scheint das Problemverständnis wie die Entwicklung von sinnvollen Vorgehensweisen eher noch in den Anfängen zu sein. Diese Herausforderung ist nicht klein und ja beileibe nicht die einzige. Es ist schon schwierig genug, unter heutigen Konkurrenzbedingungen durch Organisationsprozesse Komplexität zu bändigen, Wege durch Wirrnis und unendliche Optionen zu bahnen, durch Ausrichtung und Wiederholbarkeit Effizienz zu erlangen. Wenig in großen Mengen zu bewegen ist auch meist profitträchtiger als Vielfältiges in kleinen Auflagen. Konfektionsware kann eben zumindest vordergründig wirtschaftlicher sein als Maßgeschneidertes. Da reduziert man verständlicherweise die „Unberechenbarkeit“ der Vielfalt, soweit man sich dies leisten zu können glaubt. Dieses Prinzip bildet sich dann eben auch in den Strukturen und Prozessen der Organisationen ab. Z.B. sitzen leichter die zusammen, die sich als ähnlich erleben als die, die bei aller Unterschiedlichkeit zusammenwirken sollten. Dabei wäre für das Funktionieren des Ganzen teilhabende Kommunikation zwischen den Hierarchieebenen meist wichtiger. Hierbei müssen durch Kommunikation, Führung und Kooperation auch Milieuunterschiede überwunden werden. Da dies unbequem ist, stößt man z.B. mit vertikaler Teamentwicklung (Schmid/Hipp 1999, Schmid/Messmer 2005) nicht leicht auf Gegenliebe.

Vielerorts – wie z.B. an der Weiterbildungseinrichtung des Autors¹ – wird schon heute viel für Kooperation und gemeinsames Lernen (Schmid/Veith/Weidner 2010) bei hoher Diversität von Professionellen getan. Unter dem Begriff interkulturelle Begegnung werden Konzepte – wie z. B. das Kulturbegegnungsmodell der Kommunikation (Schmid/Caspari 2003) – dafür entwickelt und gelehrt. In diesem Text können dennoch weder umfassende Beschreibungen noch gar weitergehende Lösungen für einen kompetenten Umgang mit Diversität angeboten werden. Weitere Überlegungen zu Milieu als Tabuthema in Wirtschafts- und Beraterkreisen, sowie zu „gläsernen Decken und Zäunen“ oder „Milieu-Migration“ wurden bereits an anderer Stelle (Schmid 2007) angestellt. Hier sollen vielmehr am Beispiel einer „Nahaufnahme“ die Milieuperspektive erneut in den Fokus genommen und weitere Entwicklungen angeregt werden.

Zunächst ein Beispiel für Passung oder Nichtpassung aufgrund von Milieuhintergründen:

Da erzählt ein im deutschen Osten sozialisierter Professor von den Spannungen in seiner Fakultät. Diese wird von einem West-Professor geleitet. Die Unverträglichkeiten spitzen sich zu, trotz mehrfacher Klärungsversuche. Diese Unverträglichkeiten kann man sich als sachliche oder Interessen-motivierte Konflikte erklären, doch erstaunt, dass man trotz Bemühungen allerseits keinen modus vivendi findet. Dann kommt ein neuer Fakultätsvorstand. Das Gespräch mit ihm verläuft völlig anders. Die Spannungen lösen sich. Ein Kompromiss wird im Äußeren gefunden. Auf

¹ www.isb-w.de

die Frage, was denn jetzt anders war: „Der stammt ursprünglich auch aus dem Osten, hat eine ähnliche Geschichte wie ich. Das merkt man. Wir haben uns sofort irgendwie verstanden.“

Milieu

Milieu wird hier verstanden als erlebte, in vielerlei Hinsicht prägende und Prägung auslösende Umwelt. Anders als in klassischen Milieubeschreibungen wird weniger von festen gesellschaftlichen Kreisen im Sinne von Schichten oder Klassen ausgegangen. In diesem Bereich der Soziologie verändern sich ohnehin sowohl die Beschreibungen als auch die Verhältnisse, die beschrieben werden (Schulze 1992, bes. Kap. 4). Milieus bilden sich heute auf vielfältige und beweglichere Weisen. Sie zeichnen sich durch zeitweilige intensivere Binnenkommunikation und sich entwickelnde Ähnlichkeiten in vielerlei Hinsicht aus. Dabei entwickeln sich Kulturmerkmale im Sinne von Weltbildern, Erlebens- und Verhaltensgewohnheiten, die durch Teilnahme zu Selbstverständlichkeiten werden. Diese bleiben größtenteils unbewusst, man identifiziert sie aber untereinander intuitiv (Schmid/Gérard 2010) und in Sekundenschnelle. Ähnliche „Milieufaktoren“ lösen eine Affinität zueinander aus, auch wenn innerhalb dieser „Zusammengehörigkeiten“ durchaus wieder differenziert wird. Z.B. berichten Absolventen kulturprägender Weiterbildungen, dass sie ihresgleichen oft sofort intuitiv erkennen und sich auch leicht in der für die Weiterbildung typischen Weise miteinander abstimmen. Sie können quasi direkt in ein milieuspezifisches Vertrauensverhältnis eintreten, auch wenn sie sich persönlich davor nie begegnet sind. Dies kann als eine milieubildende Funktion der absolvierten Weiterbildung angesehen werden.

Bei Milieufaktoren handelt es sich eher um Seinsweisen als um Fertigkeiten. Übernommene Selbstverständlichkeiten² prägen Milieuausstattung mehr als bewusster Erwerb. Dabei kommt es nicht so sehr darauf an, wie man selbst oder andere die erlebten Milieufaktoren bewerte(te)n. Sie werden dennoch „eingatmet“, und organisieren intuitiv Erlebens- und Verhaltensweisen, wenn sie durch entsprechende Anreize aktiviert werden. Es handelt sich eher um gelernte komplexe Muster, die man selbst nicht unbedingt bewusst wahrnimmt oder zu benennen weiß. Sie strahlen hintergründig nach außen und werden von anderen intuitiv aufgenommen und beantwortet.

Passungsprobleme und Lösungsrichtungen

Milieufaktoren entscheiden mit über Passung und dies unbewusst umso mehr, wenn der Umgang mit Milieudifferenzen nicht ausdrücklich Beachtung findet. Wir haben also mit Milieu weniger als gesellschaftlichem Phänomen, sondern eher als Hintergrund in Beziehungen zu tun. Wenn Menschen sich begegnen, treffen durch sie Milieus aufeinander. Bei Milieu-Passung geht es darum, ob die sich begegnenden Milieus zueinander gefügt werden können, bei Persönlichkeits-Passung ob die Persönlichkeiten zueinander passen. Hierbei ist schwer zu unterscheiden, was als Milieu-Faktoren und was als andere Persönlichkeitsfaktoren einzustufen ist. Dies ist für die hier vorgetragenen Gedanken aber unerheblich, da es hier überhaupt um eine Sensibilisierung für die Milieuperspektive in Beziehungen geht.

Wie auch andere Begegnungs-Faktoren, so werden Milieufaktoren z.T. bewusst, zum größeren Teil intuitiv aneinander wahrgenommen. Man koppelt sich im Guten wie im Schlechten intuitiv aneinander an. Und man hat über diesen Vorgang genauso viel oder wenig Bewusstheit wie über Grammatik beim Sprechen. Erst wenn die Kopplung Schwierigkeiten bereitet, wird Passung zu einem Thema. Wenn Passung nicht stimmt oder mit der Zeit verloren geht, kann dies allerdings oft nur begrenzt und mit hohem Aufwand bzw. zu überhöhten Kosten kompensiert werden. Daher ist verständlich, dass bei Passungsproblemen die Antwort oft eher in New- oder Right-Placement, wie

² Einige der hier vertretenen Ideen entstanden im Dialog mit Wolfram Jokisch (17.4.2007)

das neuerdings heißt, gesucht wird als in Zusatzqualifikationen. Es ist oft leichter, das zu einer wie auch immer gewachsenen Eigenart eines Menschen passende Milieu zu finden, als ihn auf ein gegebenes Milieu zu trimmen. Dies erfordert jedoch eine Neuorientierung der damit befassten Berufsstände, wie z.B. neue Strömungen der Personalberatung in den USA (Bolles 2002). Allerdings sollte dabei das Aushalten und Durchleben von Passungsproblemen als Motor für Entwicklung nicht aus den Augen verloren werden. Einschätzungen, welcher Fall eher gegeben und welche Lösungsrichtungen chancenreicher sind, gehören zu den wesentlichen der Dimensionen professionellen Urteilsvermögens.

Nahaufnahme: ein Life-Coaching - 6 Sitzungen über 14 Jahre

Im Folgenden wird eine berufliche Partnerbeziehung zweier Unternehmensberater so dargestellt wie sie sich im Coaching beim Autor dargestellt hat. Dabei handelt es sich um eine Begleitung über 14 Jahre, in der insgesamt 6 dreistündige Sitzungen stattfanden. Verschiedene Angaben sind aus Diskretionsgründen verändert, aber so dass die Verhältnisse im Wesentlichen erhalten blieben.

Das Coaching wird hier unter dem Gesichtspunkt *Milieu-Passung* der beiden Partner dargestellt. Das Beispiel wurde deshalb gewählt, weil das Thema Milieu als bedeutsam dargestellt werden kann:

Erstens begegnen sich in diesen beiden Menschen recht unterschiedliche Herkunftsmilieus, auch nach eigener rückblickender Beschreibung durch einen der Partner („Unsere Probleme hatten Ähnlichkeiten mit den Problemen nach der deutschen Wiedervereinigung: ständig Neid- und Gleichrangigkeitsthemen!“). Obwohl jeder der beiden gute eigene Kompetenzen hat, und beide zusammen und jeder für sich letztlich erfolgreich ist, kostet das gemeinsame Unternehmertum doch so viele Überbrückungsanstrengungen von beiden Seiten, dass dies letztlich zu einem „Ermüdungsbruch“ führt.

Zweitens unterscheiden sich beide Partner in aktuellen Lebensorientierungen, Inszenierungs-Stilen (Schmid 2004a), in Interessen und Arbeitsorganisation, in Milieuzugang bei hochrangigen Managern und in der Akzeptanz als Marke und für bestimmte Funktionen bei Auftraggebern. Dabei scheint es sich um Merkmale zu handeln, die sich trotz vielfältiger Bemühungen als relativ unveränderlich gezeigt haben.

Nun könnte man die Unterschiedlichkeiten und die daraus erwachsenen Probleme, die Partnerschaft zu gestalten, auch aus ganz anderer Perspektive betrachten. Z.B. könnte man Persönlichkeitsbeschreibungen beiziehen ohne einen Bezug zu Milieu herzustellen. Zu diskutieren und zu beobachten, zu welch unterschiedlichen Beschreibungen und Vorgehensweisen dies führen würde, wäre spannend. Doch geht es in diesem Beitrag darum, den möglichen Milieu-Bezug probeweise hervorzuheben, um speziell für das Milieuthema zu sensibilisieren.

Die beiden Partner

A war klinischer Psychologe gewesen, dessen ursprünglicher Tätigkeitsbereich für ihn an Reiz verloren hatte. Er stammte in väterlicher wie in mütterlicher Linie aus Unternehmerfamilien, auch wenn sein Vater selbst - bedingt durch besondere biographische Umstände - Pädagoge und dann Regionalpolitiker geworden war. Akademische Bildung gab es schon länger in der Familie. Man war „weltläufig“ und autonom.

B stammte aus einem Arbeitermilieu. Sein Vater war zum Meister eines Industriebetriebes aufgestiegen. Seine Mutter machte klassisch Haushalt. Zuhause bewegte man sich in kleineren geordneten Bahnen. B hat Betriebswirtschaft studiert und sich nach einiger Zeit des

Angestellte mit einem eher technisch-kaufmännisch orientierten Thema erfolgreich selbständig gemacht.

A und B sind Einzelkinder. Sie kennen sich entfernter seit der Schulzeit. Später intensivierten sie ihre Beziehung mit wechselseitiger Bereicherung. B führte A in den Wirtschaftsbereich ein und machte ihn mit den Gepflogenheiten selbständigen Arbeitens vertraut. A half B dabei, in neue gesellschaftliche Kreise zu gelangen und mentale Horizonte zu erweitern. Diese durchaus beglückende wechselseitige Ergänzung wurde als Freundschaft zelebriert.

1. Sitzung 1996

A und B wünschen ein Coaching. Anlass sei die gemeinsame Arbeit bei einem Großkunden. Im Vorfeld hatten A und B die gelegentliche Zusammenarbeit durch die Gründung einer gemeinsamen GbR verfestigt. A hatte bei einem Großauftraggeber einen großen und langfristigen Auftrag akquiriert.

Für die Abwicklung dieses Auftrags war vorgesehen, dass A und B als Beraterteam eine bestimmte Maßnahme in vielen Wiederholungen mit unterschiedlichen Unternehmensteilen über mehrere Jahre gemeinsam durchführen.

Doch hatten sich schon nach mehrmaliger Wiederholung Spannungen ergeben, die beide im Dienste ihrer Freundschaft, der gemeinsamen Firma und der Zusammenarbeit vor Ort frühzeitig angehen wollten. Sie begriffen ihr Problem zu dieser Zeit als ein didaktisches Problem und wollten durch Designüberarbeitungen ihr Zusammenspiel verbessern.

Mehr nebenbei wurden Rollenverteilungen in der gemeinsamen Firma deutlich: A war mehr „Außenminister“, konnte als promovierter Psychologe hochrangige Partner und Auftraggeber für interessante Themen gewinnen und machte zu diesen dann auch selbst Maßnahmen. A reiste eh gerne und liebte Abwechslung und „Neulandgewinnung“. B war mehr „Innenminister“, nahm als graduerter Betriebswirt die ganze innere Organisation der GbR in die Hand, kümmerte sich um Regelmäßigkeiten, Vor- und Nachbereitung der Standardmaßnahmen, um Abrechnungen, Steuererklärungen, technische Ausstattung, Büroverwaltung etc.

In dieser 1. Sitzung wurden dann tatsächlich Designs überdacht und das Zusammenspiel der beiden neu verabredet. Die Stimmung war optimistisch und großzügig, getragen von Freundschaft und Aufbruchsstimmung.

2. Sitzung 1998

Anlass für diese Sitzung war eine Betriebsprüfung der GbR. Diese war im Stil rüde verlaufen, was in erster Linie B hart traf, weil Sicherheitsorientierung und Ordentlichkeit zu seinem Selbstverständnis gehörte und er sich für alles Formale zuständig fühlte. A fand das alles ärgerlich, nahm Anteil an B's Belastungen, war aber froh, es B überlassen zu können. Differenzen im Umgang damit wurden angesprochen, aber durch Verfestigung der Zuständigkeitsverteilung im Unternehmen beantwortet. Daher hatte A auch der Überführung der GbR in eine GmbH zugestimmt, da dies zwar höheren Verwaltungsaufwand doch auch eine bessere Absicherung und steuerliche Positionierung bringen sollte.

Diese Entwicklung rechtfertigte auch weiterhin eine gleichrangige GmbH-Beteiligung, zumal B erhebliche zeitliche und nervliche Belastungen ins Feld führen konnte. B baute die Unternehmensverwaltung aus, um „auf der sicheren Seite zu sein“ und kümmerte sich um alles

persönlich. A war etwas genervt von als ausufernd erlebten Gesellschafter-/Geschäftsführersitzungen, beugte sich aber den vermeintlichen Notwendigkeiten, da B für beide alles auf sich nahm.

Durch A's Kreativität und Marketing waren weitere Themenfelder entstanden. A kümmerte sich um diese und besorgte B für die gemeinsame Arbeit im Großauftrag einen Kollegen, der A teilweise ersetzen sollte. Auch in den neuen Themen in A's Verantwortung wurden weitere Kollegen einbezogen. Diese wurden für die GmbH gegen Honorar tätig. B wirkte etwas neidisch, doch hatte er gute Gründe, weshalb er sich hier nicht betätigen konnte. Auch ließ er sich durch Beteuerungen in Richtung Wertschätzung und Freundschaft in seiner aufkommenden Unzufriedenheit mit der beruflich weniger anspruchsvollen Rolle besänftigen. A deutete nur vorsichtig an, dass er unsicher war, ob beide Gleichwertiges leisteten und ob man manches nicht einfacher haben bzw. an Verwaltungsdienstleister auslagern könnte.

3. Sitzung 1999

Thema dieser Sitzung sollte die Frage sein, wie mit „Partnern“ umzugehen wäre.

A hatte die unternehmerische Expansion weiter betrieben und weitere Geschäftsfelder entwickelt. Stabile Aufträge gab er teils an B, mehr aber noch an weitere Honorarkräfte als Subunternehmer weiter. Dadurch wuchsen Umsatz und Koordinations- bzw. Verwaltungsarbeit, welche wiederum B übernahm, da es sich ja auch um sein Geschäft handelte. A fand sich durch „häufige Marathon-Sitzungen zwecks Absprachen“ eher in Niederungen gezogen und kümmerte sich lieber um Neues. B füllte die Lücke in seiner Weise, was zunehmend zu Konflikten mit den Partnern führte. Anders als in der Abstimmung mit A fühlten sie sich durch B gegängelt. Doch wollten beide an dem System festhalten und auch die auseinanderstrebenden Partner „bei der Stange halten“, weil dies immer noch das beste Gleichgewicht versprach.

Vorsichtige Fragen danach, ob sich die Beziehung noch auf einem Gleichgewichtsweg befände, wurden aufgenommen, ohne dass daraus direkt Klärungsbedarf abgeleitet wurde. A war das wohl eher unbequem, weil dadurch seine Freiheiten vom operationalen Tagesgeschäft infrage gestellt worden wären und noch mehr Beziehungsdiskussionen angestanden hätten. B fürchtete wohl um seine Gleichrangigkeit in der Beziehung und seinen Rang als Berater und Unternehmer. Die erlebte Kränkung verhinderte vermutlich, solche Themen ernst zu nehmen. Die spürbaren Unterschiedlichkeiten der Lebensorientierung und der durch sie wirkenden Herkunftsmilieuprägungen bzw. Milieumobilität und Ehrgeiz wurden mehr mit Revierteilungen und Lockerung von täglicher Gemeinsamkeit beantwortet.

4. Sitzung 2001

Thema dieser mehr von A gewünschten Sitzung sollte die Zukunft der beruflichen Zusammenarbeit sein.

A brachte seine beruflichen Lebenspläne ins Spiel. Er habe vor, 2005 seine Berufstätigkeit zurückzuschrauben und auf ein neuerdings erworbenes Anwesen in den USA zu ziehen. Dann würde er nur noch gelegentlich zu den interessantesten Maßnahmen nach Deutschland kommen. Dies hätte mit seinem Lebenshunger und seiner Lust auf Reisen und Kultur zu tun. Er wolle jetzt leben, was er nicht versäumt haben möchte. 2008 sei er so alt wie sein Vater, der auch so viel vorgehabt hätte und dann überraschend gestorben sei. Er wolle auch sonst eher seinem Talent als Lebemann folgen. Unklar blieb, wie das mit der Mentalität und dem Lebenskonzept seiner Partnerin zusammen gehen sollte. Seine Partnerin war eine engagierte Sozialarbeiterin, die sich aber wegen Überlastung aus dem aktiven Berufsleben zurückzuziehen wünschte. Von daher bot sich nun auch von ihrer Berufsentwicklung ein großer Schritt an. Die Idee, etwas Neues aufzubauen, beseelte beide, doch ergaben Nachfragen, dass sie mehr von einengenden Verhältnissen weg wollten als

dass die Lebbarkeit einer solchen neuen Perspektive geklärt war. Verlockend fand A's Partnerin zunächst hauptsächlich die Idee, dann mehr von ihrem Mann zu haben. Jedoch teilte sie nicht viele der Interessen ihres Mannes, auch nicht seine unternehmerischen. Solange beide beruflich voll engagiert waren, hatten sie den Umgang mit ihren Unterschiedlichkeiten dadurch gut gelöst, dass jeder dem anderen sein Leben ließ. Bei der Partnerin hatte dies eher mit dem konkreten Leben in alltäglichen sozialen Beziehungen zu tun. A hatte die Idee, dass sie mit einem neuen Anwesen und dessen Neugestaltung Erfüllung finden könnte, während er sich noch mehr in der Welt umsehen wollte.

B machte bezüglich solcher Pläne einen gutwilligen Eindruck und erwartete von einer solchen Entwicklung vermutlich eine Aufwertung seines Gewichts im Unternehmen. Für ihn war klar, dass er sein bisheriges Leben fortsetzen würde. Die beständige Arbeit in gleichen Themen machte er gut und ließ weder Neigung noch Gelegenheit zu beruflichem oder privatem Aufbruch erkennen. Doch kam es zu Reizthemen des bisherigen Zusammenwirkens, wirkte B wie ein etwas unterdrückt aufgebrachter Underdog und A wie ein etwas gequält wirkender Topdog. Um solche intuitiven Wahrnehmungen nicht zu ignorieren, aber auch keine ungewünschten Zerwürfnisse herauszufordern, wurden sie mit einem „gutmütigen“ Bild entlassen:

Sie seien wie ein altes Ehepaar, das sich gut kennt, sich keine Illusionen mehr macht, sich aber gegenseitig schätzt und entschieden habe, miteinander auszuharren.

5. Sitzung 2003

Klärungen der Geschäftspartnerschaft

Mittlerweile hatte eine weitere Finanzamtsprüfung die GmbH heimgesucht. Auch diese sei „unter die Haut gegangen“, besonders B. Nicht dass es gravierende inhaltliche Probleme gegeben habe, aber das Klima sei sadistisch gewesen und B habe sich trotz Mitgefühlsäußerungen von A damit alleine gelassen gefühlt.

A spricht an, dass er der ewigen Differenzen und des sich gegenseitig Nervens müde sei. Außerdem möchte er sich die Bilanzen, auch die von Geben und Nehmen in der Beziehung ansehen. Ihn beschäftige immer öfter die Frage; „Wer ist der Dumme?“ Wem gehören welche Erträge aus Unternehmertätigkeit? Bisher habe er alle weiteren von ihm und der von ihm hinzugezogenen Partner in die GmbH eingebracht. Von B käme da wenig. Natürlich sieht A, wieviel B nach wie vor im Großprojekt und im Betreiben der GmbH tut. Doch wäre das in Preisen berechnet nur ein Bruchteil des Umsatzes, den A erschlossen habe. Zwar hätten beide versucht, dem auch finanziell Rechnung zu tragen, aber bei Weitem nicht angemessen. B ist gekränkt, zählt wie schon oft seine Verdienste und die Nachlässigkeiten von A auf. A stimmt dem nicht wirklich zu, möchte auch nicht ungerecht sein, auch die alte Freundschaft nicht infrage stellen. Doch es ist kaum noch ein positiver Kreislauf zwischen beiden spürbar. Daher spricht der Coach vorsichtig die Option einer grundsätzlichen Neuordnung der Beziehung bis hin zur Trennung an.

Die Verhältnisse könnten für beide ernsthaft unbefriedigend werden, weil beide eben doch verschiedene Lebensorientierungen hätten. Man könne sich nicht recht vorstellen, wie ein zukunftsfähiges Modell des gemeinsamen Unternehmertums ohne wesentliche Neuausrichtung entstehen sollte. Es wäre doch besser auch Trennung frühzeitig als Option zu bedenken, anstatt in einer alten Verklammerung festzuhalten, bis schließlich auch die Freundschaft, mit der alles angefangen hat, aufgerieben sei. Beide spiegeln, dass sie solche Perspektivenerweiterungen unangenehm, aber wichtig finden. Wir sprechen über eine mögliche berufliche Trennung im Guten nach 14 Jahren als Chance, sich gegenseitig wieder Freiräume zu geben und Bisheriges zu würdigen. So könnte ihre gemeinsame Geschichte als Erfolg angesehen werden und nicht als das Scheitern, das sie befürchten, wenn sie aufgeben. Auch werden sie ermutigt, sich nicht vor den unbekannten Herausforderungen - für jeden unterschiedliche - zu fürchten. Für beide würde das

Leben auch neu stimmig gemacht werden können. Betretene Nachdenklichkeit. Wie wichtig ihnen wäre, die gegenseitige Wertschätzung und Freundschaft zu erhalten, betonen beide.

6. Sitzung 2010

A bittet um einen Termin zusammen mit seiner Frau, die aber wegen Erkrankung dann doch nicht mitkommt. A möchte eine Gesamtbetrachtung seiner beruflichen und privaten Lebensentwicklung machen.

A berichtet, dass er sich entschlossen hatte, die gemeinsame GmbH aufzulösen, nachdem die Spannungen unerträglich geworden waren. A und B waren übereingekommen, dass jeder seine Kunden, Partner und Produkte in eine eigene unternehmerische Zukunft mitnehmen könnte. Unter anderem akzeptierte A den Großauftrag und diese Kundenbeziehung B zu überlassen. B hatte die Maßnahmen eh mit einem anderen Kollegen als Partner und in eigener Regie übernommen.

Zum Ende 2008 wurde die GmbH beendet. A führte seine berufliche Arbeit als Alleineigner einer Nachfolge GmbH, B als Freiberufler fort. Im Rahmen der Abwicklung, Neu- und Umgründung gab es eine 3. Steuerprüfung. Im Zusammenhang damit setzte das Finanzamt den von A übernommenen Geschäftswert (Kunden, Umsätze, Partner etc.) auf ein Mehrfaches dessen an, was B übernommen hatte. Neben dem, dass A dadurch steuerlich erheblich und viel mehr als B belastet wurde, machte dies auch deutlich, wie unterschiedlich schon vorher die unternehmerischen Anteile gewesen waren. Im Rahmen der Trennung und der Steuerprüfung wären alle Unterschiede noch einmal drastisch zutage getreten, und B habe verbittert die Beziehung abgebrochen. Die Freundschaft wäre gestorben und das Notwendige werde so unpersönlich wie möglich recht sachlich abgewickelt. Dies sei auch schmerzlich gewesen.

A's eigene GmbH sei sehr erfolgreich, sowohl, was die eigene Beratungstätigkeit als auch die unternehmerische Funktion mit Partnern anbelangt. Auch B sei erfolgreich, wenn auch in kleinerem Rahmen. Die Trennung hätte beiden gut getan und Kräfte freigesetzt. A hätte sich den operativen Dimensionen seiner Unternehmertätigkeit gestellt und festgestellt, dass man tatsächlich vieles an Dienstleister geben könne, die das befriedigend machen. Er habe unterm Strich weniger Aufwand damit als vorher. Er wundere sich heute, dass er sich selbst durch Vermeidung so entmündigt hatte, indem er alles betriebswirtschaftliche B überlassen hatte. Dieser habe sich allerdings auch in alles eingewühlt und damit die Beziehung kontrolliert. „Jetzt gegen Bezahlung ist viel einfacher als immer diese Marathongeschäftsbesprechungen.“ Auch fülle er jetzt besser seine Unternehmerfunktion im Umgang mit Subunternehmern („Partnern“) aus.

Neue Themen bekommen nun Gewicht, die hier nur angedeutet werden sollen. Es geht darum, dass A sich zwar de facto auf eine längere Tätigkeit als Unternehmer einstellt, sich vom Selbstverständnis her aber als Freiberufler im Rückzug betrachtet. Hier arbeiten wir an einem Abgleich der tatsächlichen Anlage seines Lebens und einem eigentlich überholten Entwurf dafür. Das USA-Vorhaben haben die beiden Eheleute einvernehmlich auf Eis gelegt, ohne dass ein alternativer Entwurf für den künftigen gemeinsamen Lebensweg erkennbar wäre. Dabei geht es eher um die Integration von Selbstverständnis als Unternehmer und Lebenshunger. Er realisiert, dass er nun seinen Vater überlebt hat, gesund ist, und sein Berufsleben vieles bietet, was privat nicht erlebbar wäre. Wie die auch milieubedingten Lebensorientierungen zwischen ihm und seiner Frau für ein gemeinsames Altern zu koordinieren wären, beginnt erst als Thema Kraft zu bekommen, vielleicht jetzt auch, weil die Partnerschaftsthemen mit B aus dem Fokus verschwinden.

Im Rückblick auf die Beziehung zu B schildert A erleichtert: „Das ist endlich beendet. Wir hätten das gar nicht machen dürfen!“ Das Wertegewicht in dieser Beziehung hat in der gemeinsamen Unternehmerzeit nicht mehr gestimmt. A hat sich entmündigt, einmal weil er die erkennbaren Themen nicht angegangen ist. Dazu gehört vielleicht auch, dass B ihm Großauftrag und seine Freiheit gleichzeitig sichern sollte, ohne dass er dies unternehmerisch richtig erkannt und angemessen gestaltet hätte. Für B war es unerschwinglich immer kränkend gewesen, sich in A's Schatten zu bewegen, während dieser sich zunehmend „im Licht spannender Themen, hochrangiger Kunden und Partner sonnte“. Beide wollten diese unterschiedlichen Milieuausstattungen durch Gleichmacherei und Freundestreue überspielen. Kein Wunder, dass A es mit B „nicht leicht, nicht heiter, nicht lustvoll“ fand.

Hier wird für A erst nachträglich der Milieuhintergrund ausdrückliches Thema: A's Vater war lange Bürgermeister einer mittleren Stadt gewesen, der ganz in seinem Amt aufging. Er diente rundum der höheren Sache und liebte die Autorität und Reputation seines Amtes. Der Großvater (Vater der Mutter) war als Unternehmer auch relativ früh verstorben („eine Legende!“). Er hatte sein Unternehmertum (Fertigung/Fabrik) als Passion gelebt, „hatte die Sache im Griff“. Die Familie des Vaters betrieb ein überregionales Dienstleistungsunternehmen, das im Zuge der deutschen Geschichte regional umsiedeln musste. Solche Hintergrundbilder (Schmid 2004b, 2005a, 2005b, 2005c) helfen teilweise zu erklären, dass A in der Partnerschaft tatsächlich die größeren unternehmerischen Talente und Praxis leben konnte (Akquisition, Markenaufbau, Projektleitung, in der andere für ihn arbeiten etc.), während B sich hier nicht ankoppeln konnte, unternehmerisch eher auf sichere Reproduktion und Verwaltung setzte und eher die Beratungen selbst machte.

Obwohl A sich als Psychologe nicht bewusst als Unternehmer sah, hatte er vieles an Selbstverständlichkeit seines Milieus in sich aufgenommen. Da er aber weder die Großväter noch den Vater als Senior-Rollenmodell hatte länger studieren können, blieb diese Identität und Kompetenz bruchstückhaft. So könnte man sich erklären, dass ihm konkrete Vorstellungen, wie man den Großauftrag 1996 unternehmerisch gut in Szene setzen und mit den Talenten von A, B und anderen zur Passung in Strukturen, Vereinbarungen und Rollen hätte bringen können, fehlten. Allerdings brachte - entgegen A's Hoffnungen - B diese Qualitäten, zumindest vom Selbstverständnis und von der inneren Milieuausstattung, auch nicht mit. Vielleicht hätten sie sich im Zusammenspiel entwickeln und mit verteilten Kompetenzen beieinander bleiben zu können, vielleicht auch nicht. So blieben ihnen unter den durchaus auch schwierigen Umständen und unter dem Druck dreier Steuerprüfungen das Lernen aus Fehlern und die befreiende Trennung. Schwer zu sagen, ob die private Freundschaft ohne den gemeinsamen unternehmerischen Versuch einen anderen Stellenwert gehabt oder einen anderen Verlauf genommen hätte.

Ganz zum Schluss gilt es noch die Milieu-Begegnung mit dem Coach zu reflektieren. Es ist vermutlich nicht verborgen geblieben, dass der Autor eher mit A auf eine Milieu-Ebene kam. Dies erklärt auch, weshalb nicht B, sondern A die Coaching-Beziehung weiterführte. Die Brücke auch zu B lässt sich dort sehen, wo beim Autor ein Milieu-Hintergrund festgestellt werden kann, bei dem sich handwerkliche Traditionen mit mittelständischem Unternehmertum und etwas verlorener akademischer Tradition mischen. Dies soll hier nicht ergründet, aber auf solche Dimensionen hingewiesen werden. Spannend wäre zu wissen, ob sich etwas anderes entwickelt hätte, wenn die Milieu-Nähe des Coaches zu B größer gewesen wäre. Doch hätten diese beiden einen solchen Coach gewählt?

Fragebogen: Milieu-Beheimatung und Milieu-Mobilität

Um sich professionell finden zu können, muss man sich mit dem Milieu, beziehungsweise mit den Milieus, in denen man sozialisiert wurde, auseinander setzen. Dann kann man für die Gegenwart prüfen, in welchen Milieus nicht nur Zugehörigkeits- und Wirksamkeitwünsche befriedigt werden sollen, sondern wo man sich auch wohl fühlen kann. Natürlich sind Milieuzugehörigkeiten nicht für alle Zeit festgeschrieben, doch Mobilität lässt sich nicht einfach durch Gelegenheit oder Qualifizierung erlangen (Schmid 2007) und das sich Zurechtfinden in einem unvertrauten Milieu dauert oft lange.

Um sich der Milieu-Perspektive persönlich anzunähern, kann man erst mal folgenden Fragen nachgehen und sich vielleicht im vertrauten Kreis dazu austauschen, ja womöglich sich gegenseitige Milieu-Phantasien spiegeln.

Fragen zu den Herkunftsmilieus:

1. Woher kommen Sie und wie passt Ihr Herkunftsmilieu mit dem Milieu zusammen, in dem Sie arbeiten?
2. Gab es vergleichbare Rollen und Inszenierungen in Ihrem Herkunftsmilieu und hätten Sie diese für Sie als zugänglich erlebt?
3. Wo fühlten Sie sich am ehesten beheimatet, zugehörig und woran machen Sie dieses Zugehörigkeitsgefühl fest?
4. Haben Sie das Gefühl, dass Sie selbstverständlich zu dem Milieu gehören, in dem Sie leben, oder hatten Sie eher den Eindruck, Sie müssten Besonderes leisten, um als „ebenbürtig“ anerkannt zu werden?
5. Haben Sie Erfahrungen in Ihrer Kindheit mit unterschiedlichen Milieus machen können (z.B. Vereine, Freunde, Klassenkameraden usw.) und wenn ja, welche? Wie würde ein Milieu-Mosaik von ihren Milieus aussehen.
6. Gab es von Seiten der Erwachsenen bestimmte Botschaften (verbal und/oder nonverbal) gegenüber Menschen, die nicht zu ihren Milieus gehörten? Wie lauteten diese?
7. Haben diese Milieu-Botschaften heute noch Auswirkungen an Ihrem Arbeitsplatz? Und wenn ja, welche?

Fragen zum heutigen Umgang mit dem Milieu-Thema:

8. Was ist Ihnen beim Stichwort *Milieu* zuerst eingefallen? Welche Gefühle haben Sie damit verbunden?
9. Haben Sie mit Kollegen schon einmal über Ihre jeweiligen Herkunftsmilieus gesprochen? Was löst diese Vorstellung bei Ihnen aus?
10. In welchen Milieus findet Ihr Leben konkret statt? Wie würden Sie diese beschreiben? Wie finden Sie diese? Wie ergeht es Ihnen selbst darin?
11. Welche Milieus Ihrer Lebensgeschichte sind Ihnen willkommen? Welchen begegnen Sie mit Vorbehalten? Welche sind ausgeblendet? Was könnte eine Neuentdeckung von Zugehörigkeit bringen?
12. Welche Milieus erscheinen Ihnen heute attraktiv? Wo wünschen Sie sich Zugang? Von welchen grenzen Sie sich gerne ab? Welche meiden Sie?

13. Wo nimmt man Ihr Dabeisein als selbstverständlich, macht es Ihnen leicht? Wo erleben Sie Vorbehalte oder Ausgrenzungen?
14. In welchen Milieus finden Sie leicht/schwer Zugang? Wo fühlen Sie Anstrengung, stehen auf dem Prüfstand? Wo bewegen Sie sich selbstverständlich?
15. Kann man in Ihrer Umgebung unbefangen über Milieus, über Zugehörigkeit und Grenzen sprechen? Wo sind Tabus oder Empfindlichkeiten?

Literatur:

Bolles, Richard Nelson (2002): **What colour is your parachute?** Ten Speed Press; ISBN 1580083412; (In Deutsch erschienen beim Campus Verlag: Durchstarten zum Traumjob).

Schmid, Bernd & Joachim Hipp (1999): **Metamorphosen der Teamentwicklung**

Zeitschrift für Organisationsentwicklung (ZOE), 03/99, S. 66-72.

siehe auch **Systemisches Teamcoaching- Was ist das eigentlich?** In: Bernd Schmid/Arnold Messmer: Systemische Personal- Organisations- und Kulturentwicklung S. 197-205

Schmid, Bernd & Sabine Caspari (2003): **Organisationsberatung als Begegnung von Wirklichkeiten und Kulturen.** Organisationspsychologie aktuell, Heft 01/2003.

Schmid, Bernd (2004a): **Der Einsatz der Theatermetapher in der Praxis.**

LO - Lernende Organisation. Zeitschrift für systemisches Management und Organisation, Nr. 18, März/April 2004, S. 56-63.

Schmid, Bernd (2004b): **Sinnstiftende Hintergrundbilder professioneller Szenen**

In: Coaching Tools. Erfahrene Coaches präsentieren 60 Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis. Herausgegeben von Christopher Rauen Managementseminare Verlag 2004.

Schmid, Bernd (2005a): **Seelische Bilder und berufliche Beziehungen** – Vortrag anlässlich des Kongresses für Tiefenpsychologie in Lindau vom 24.-28.10.2004. In: Einander anerkennen – Eine neue Beziehungskultur. Herausgegeben von Christiane Neuen. Patmos-Verlagshaus, Düsseldorf.

Schmid, Bernd (2005b): **Sinnstiftende Hintergrundbilder und die Theatermetapher im Coaching**

Vortrag anlässlich des Symposiums des Milton-Erickson-Instituts Heidelberg "Die Kraft innerer Bilder und Visionen" vom 30.09.-01.10.2005.

Bibliothek von Systemmagazin- Online-Journal für systemische Entwicklungen. Herausgegeben von Tom Levold. Und die DownloadBar – Das E-Publishing Angebot des Carl-Auer Verlags.

Schmid, Bernd (2005c): **Innere Bilder und unternehmerisches Handeln – Herr Müßig – eine Fallstudie.**

Bibliothek von Systemmagazin- Online-Journal für systemische Entwicklungen. Herausgegeben von Tom Levoid.

Die DownloadBar – Das E-Publishing Angebot des Carl-Auer Verlags. OSC – Organisationsentwicklung Supervision Coaching 01/10.

Schmid, Bernd (2007): **Milieu – ein oft wenig beachteter Faktor**

OSC – Organisationsentwicklung Supervision Coaching 01/10

Veröffentlichungstitel: **Vom Tellerwäscher zum Millionär – ein Mythos?** *perspektive-blau – ein Online-Wirtschaftsmagazin (August 2007)*

Schmid, Bernd & Christiane Gérard (2010): **Intuition und Professionalität.** Heidelberg, Carl-Auer Verlag.

Schmid, Bernd, Thorsten Veith & Ingeborg Weidner (2010): **Einführung in die kollegiale Beratung,** Heidelberg, Carl-Auer Verlag.

Schulze, Gerhard (1992): **Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart.** Frankfurt, New York, Campus; speziell Kap. 4: Theorie der Milieusegmentierung.

Autor: Bernd Schmid (02/2011)

Quelle: isb