



Milieu – ein wenig beachteter Faktor im Coaching

Bernd Schmid

Zusammenfassung: Der Beitrag fokussiert die Bedeutung von Milieufaktoren für berufliche Entwicklung, für die Chance, bestimmte gesellschaftliche Stellungen zu erlangen, sich in gewünschten Milieus zu beheimaten. Zu anderen Milieus Zugang zu finden und Milieubegegnung zu gestalten, ist eine eigene Kompetenz, die durch Bildung nur begrenzt zu erlangen ist. Um mit diesem Thema konstruktiv umzugehen, müssen Tabus bezüglich Milieufragen in der Gesellschaft allgemein und im Coachingfeld im Besonderen überwunden werden.

Schlüsselwörter: Milieu, Coaching, Professionalität, Schicht, Karriere, Habitus, Mobilität

Milieu – a neglected factor in Coaching

Abstract:

This article focuses on the importance of milieu for professional development, for opportunities to get certain positions in society or becoming a member of specific communities. Finding access to new milieus, dealing with the encounter of milieus is a competency, which can not really be trained. In order to dealing constructively with the issue taboos in society and in the field of consulting must be identified and over come.

Key words: milieu, coaching, professionalism, (social) stratum, career, habitus, social mobility

Dr. B. Schmid

Institut für systemische Beratung, Schlosshof 3, 69168 Wiesloch

E-Mail: schmid@isb-w.de; Internet: www.bernd-schmid.com und www.isb-w.de

Der Physiker und Philosoph Carl Friedrich von Weizsäcker berichtete in einem Vortrag¹, dass er schon als Bub in den Himmel geschaut habe und einerseits gewusst habe, dass Gott dort wohnt, andererseits aber das Weltall als physikalisches Phänomen zu verstehen sei. Er hat ein Leben lang daran gearbeitet, diese Grundüberzeugungen miteinander zu verbinden und wissenschaftlich zu untermauern, und hat mit einem beeindruckenden Entwurf, in dem er physikalische und geisteswissenschaftliche Weltbilder in einen Rahmen bringt, Geltung erlangt (v. Weizsäcker 1992). Wäre diese Geschichte bei Hans Maier, einem Kind aus einem Kleinhandwerkermilieu auch so weitergegangen? Bei den Weizsäckers kam öfter Werner Heisenberg vorbei, und Carl Friedrich konnte ab seinen Teenager-Jahren in vertraulichem Austausch mit diesem seine Ideen entwickeln. Bei Hans Maier wäre Werner Heisenberg wohl nicht vorbeikommen, vielleicht eher der Dachdeckermeister Gerhard Müller oder der Naturkundefahrer Franz Grün. So wäre aus Hans Maier bei gleichen kindlichen Visionen vielleicht ein Aktivist im Vogelschutzbund geworden.

Ausgehend von diesen Bildern soll hier die Bedeutung von Milieu für das Verständnis eigener beruflicher Erfahrungen und für die Begegnung mit Menschen in Organisationen beleuchtet werden. Das Thema Milieu spielt zwar schon lange eine Rolle in soziologischen Betrachtungen, doch kaum in der konkreten Beziehungsgestaltung zwischen Individuen und den damit verbundenen inneren Vorgängen der Beteiligten. Ohne auf die wissenschaftlichen Diskussionen hier eingehen zu können, sei auf die hier benutzten Begriffe Milieu, Klasse, Habitus in den einschlägigen Diskussionen zumindest hingewiesen:

Soziales Milieu: Unter einem [Milieu](#) versteht man in der [Soziologie](#) die Gesamtheit der räumlichen, kulturellen und sozialen Bedingungen, die ein Individuum bzw. eine spezifische Gruppe von Individuen prägen. Zu den sozialen Bedingungen zählen z. B. [Normen](#), [Gesetze](#) sowie wirtschaftliche und politische Bedingungen. Nach [Hippolyte Taine](#) (1987) zählt auch die innere geistige Umgebung (z. B. Mentalitäten und Gesinnungen) zum sozialen Milieu. Alle diese Bedingungen wirken sich auf die bloße [Subsistenz](#), aber auch auf die Möglichkeiten zur Entwicklung ([Sozialisation](#), d. h. Lern- und Reifungsprozesse) und Entfaltung (d. h. [soziales Handeln](#)) aus. Terminologisch bezeichnet man diese Bedingungen als *Milieufaktoren* (vgl. [http://de.wikipedia.org/wiki/Soziales Milieu](http://de.wikipedia.org/wiki/Soziales_Milieu)).

¹ Philosophie eines Physikers, Universität Bamberg 1992

Klassen, Habitusformen und Milieus: Die Klassenlagen determinieren nach Bourdieu grundsätzlich den Habitus und damit die konkreten Praxisformen der Individuen. Dies manifestiert sich in ähnlichen Arbeitserfahrungen, Formen der Konsumtion, Lebensperspektiven etc. Eine kohärente Gesamtheit solcher Praxisformen wird als Lebensstil oder als [soziales Milieu](#) bezeichnet. Der Begriff *Klasse* bezeichnet in der [Soziologie](#) (genauer [Sozialstrukturanalyse](#)) eine Gruppe von Menschen, die sich durch bestimmte gemeinsame (insbesondere ökonomische) Merkmale, aber häufig auch durch ein spezifisches Zusammengehörigkeitsgefühl oder [Klassenbewusstsein](#) auszeichnen (vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Klasse>).

Beispiele aus der Coachingpraxis

Beispiel 1: Da wundert sich ein Kollege, dass er, obwohl sehr gut ausgebildet und bemüht, allen Etikettevorstellungen seiner Umgebung zu entsprechen, bei Top-Managern doch nicht wirklich ankoppeln könne. Er höre oft nach kurzem Kontakt Äußerungen wie: Das ist nicht unser Weg, obwohl das aus den fachlichen Diskussionen nicht abzuleiten sei. Hingegen würde sein Kollege, der doch deutlich weniger qualifiziert und in Vielem eher etwas aus dem Lot sei, nach kurzer Zeit „dem Vorstand auf dem Schoß sitzen“. Dieser Kollege stamme aus einer Unternehmerfamilie, in der man selbstverständlich Umgang mit hochrangigen Führungskräften und Unternehmern pflegte. Zwar distanzieren er sich immer wieder von dieser Herkunft, doch scheine sie ihm dennoch im Blut zu liegen. Der sich wundernde Kollege stammt hingegen aus einem Akademikermilieu, doch eher am öffentlichen Dienst und Richtung Sozialbereich orientiert.

Beispiel 2: Ein Soziologe, den man früher politisch „links“ eingeordnet hätte, ist für Unternehmerschelte und alternative Netzwerke bekannt. Auch gilt er als recht kritisch mit unserem heutigen Wirtschaften und steht für ungewöhnliche Forschungen jenseits von „Hofberichterstattung“. Dennoch wird er in Unternehmer- und Manager-Kreisen, speziell im technologischen Bereich, immer wieder hochrangig eingeladen. Warum? In einem persönlichen Gespräch wird die Vermutung geäußert, dass er aus diesem Milieu stammen könnte. Das lehnt er zunächst ab, weil er als Kind zeitweise in verarmten Verhältnissen leben musste. Auf Nachfrage kommt zum Vorschein, dass

der Vater Ingenieur und Unternehmer war und zeitweilig mit unkonventionellen Projekten in Unternehmerkreisen Furore gemacht hat, bis er schließlich Schiffbruch erlitten hat. Daher habe der Sohn von der Vorortvilla bis zur Einzimmerwohnung für die ganze Familie alles kennen gelernt. Auch heute lebe er diese ganze Spanne, und manchmal fürchte er, daran zu zerbrechen.

Beispiel 3: Der Leiter einer Akademie für Management wird gefragt, warum er bei seiner Qualifikation und seinen in den Lehrgängen überzeugenden Konzepten nicht selbst direkt mit dem Topmanagement in den Unternehmen arbeite. Er antwortet, er fühle sich nicht wohl mit dem dort gezeigten Habitus, den Ritualen in diesem gesellschaftlichen Rahmen, den Umgebungen, in denen dort Berufsleben stattfindet. Er passe nicht in Edelhotels oder Konzernzentralen, in den weltläufigen Geschäfts-Tourismus oder in gesellschaftliche Ereignisse, in denen es nach seinem Empfinden übermäßig um Image gehe. Er habe gelernt, sein Repertoire kurzzeitig so auszudehnen, dass er sich an diese Welten (in bestimmten Funktionen und zu bestimmten Zwecken) gut ankoppeln könne, doch habe er nicht das Gefühl, dorthin zu gehören oder gar ein Heimspiel zu haben. Seelisch sei das auf Dauer zu anstrengend.

Milieu, Anlagen und Kompetenzen

Zurück zu Carl Friedrich von Weizäcker und Hans Meier aus dem Kleinhandwerkermilieu. Hätte man in der oben skizzierten Geschichte Hans und Carl Friedrich als Buben vertauschen können? Wären dann die gleichen Lebenswege nur eben mit ausgetauschten Darstellern möglich gewesen? Oder hätte dies aufgrund ihrer unterschiedlichen genetischen Ausstattung keine Chance? Hier soll die alte Anlage-Umwelt-Diskussion nicht neu aufgerufen werden. Sie ist durch die neueren wissenschaftlichen Verständnisse z. B. von Gehirnentwicklung ohnehin noch schwieriger geworden. Es spricht Vieles dafür, dass eben auch körperliche Entwicklungen von Anfang an durch Erlebnisse mitbedingt werden. Milieu-Prägung findet vermutlich in einem nicht erwarteten Maße schon im Mutterleib statt, z. B. über die Stresshormon-Lagen der Mutter, die als Orientierungswerte für die Eigenregulation übernommen werden. Wenn sich solche „frühen Prägungen“ immer mehr bestätigen, können Anlage- und Umweltfaktoren immer weniger voneinander unterschieden

werden. Entsprechend müssen wir von Anfang an von einer erfahrungs- und nutzungsbedingten Gehirnentwicklung ausgehen (vgl. Hüther 2006). Die „Gen-Ausstattung“ Hans bekäme von der Zeugung an die Milieuprägung der Weizsäcker. Anlage- und Umweltfaktoren sind kaum mehr zu trennen.

Vielleicht sollten wir am anderen Ende anfangen und uns fragen, welche Rolle Milieu bei vergleichbarer Kompetenz spielt? Die am Institut für Systemische Beratung, Wiesloch² benutzte Formel für Professionelle Kompetenz lautet (Schmid & Messmer 2005, S. 34)

Professionelle Kompetenz = Rollenkompetenz mal Kontextkompetenz mal Passung

In der ebenfalls am ISB benutzten Theatermetapher (ebd.) gesprochen, hat Kompetenz damit zu tun, welches Rollenrepertoire man kennt bzw. beherrscht (Rollenkompetenz) und damit, ob man sich mit Themen, Inszenierungen und Bühnen auskennt, in denen diese Rollen zu spielen sind (Kontextkompetenz). Darüber hinaus kommt es darauf an, dass die eigene Art, sich in seinen Repertoires auszudrücken und zu bewegen, zu den Anforderungen und Stilen der jeweiligen Umgebungen passt (Passung). Es geht z. B. um Passung des Professionellen zum Unternehmensstil und zur Organisationskultur bzw. zu dem dort vorherrschenden Führungsstil. Auch geht es um die Passung zu bestimmten Märkten oder beruflichen Vereinigungen.

Gelebte Kompetenz hat auch mit Kraftfeldern zu tun, die man aufbauen und in die man andere einbeziehen kann bzw. an die man sich ankoppeln und in die man sich von anderen einbeziehen lassen kann. Zwar ist Milieu eine bedeutsame Perspektive der Passung, doch zuvor hat Milieu bereits mit Rollen- bzw. Kontext-Kompetenz zu tun. Ob man gelernt hat, die Milieu-Logik der Rollen und der Inszenierungen zu verstehen und zu bedienen, ist auch schon ein schwer abtrennbarer Aspekt der professionellen Kompetenz. Bei Kompetenz geht es darum, ob man es bei Bedarf kann, bei Passung darum, ob man dabei zu sich selbst finden kann und von anderen als zugehörig erlebt wird.

² www.isb-w.de

Passungsprobleme und Lösungsrichtungen

Wenn Menschen sich begegnen, treffen durch sie Milieus aufeinander. Bei Milieu-Passung geht es darum, ob die sich begegnenden Milieus, bei Persönlichkeits-Passung, ob die Persönlichkeiten zueinander passen. Hierbei ist letztlich schwer zu unterscheiden, was als Milieu-Faktor und was als Persönlichkeitsfaktor einzustufen ist, doch ist die Unterscheidung von praktischem Nutzen.

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

Milieu und professionelle Qualifizierung

Hier werden Fragen der professionellen Qualifizierung berührt. Was kann wo, wie, von wem und in welcher Umgebung überhaupt gelernt werden? Bei Milieufaktoren handelt es sich eher um Identitäten als um Fertigkeiten. Übernommene Selbstverständlichkeiten³ prägen eine Milieuausstattung mehr als der bewusste Erwerb. Dabei kommt es nicht so sehr darauf an, wie man selbst oder wie andere die erlebten Milieufaktoren bewerten. Sie werden unabhängig von ihrer Wertschätzung

³ Einige der hier vertretenen Ideen entstanden im Dialog mit Wolfram Jokisch (17.4.2007).

„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.

Die inneren Steuerungen werden dabei oft über den Habitus, die äußeren Gesten aktiviert. Schon kleine Kinder lernen dadurch, dass sie die Gesten einer interessanten Identität proben, auch wenn sie Inhalte, Haltungen und Kompetenzen dahinter noch lange nicht verstehen. Wahrscheinlich erkennen Menschen sich an solchen Gesten als milieunahe, auch wenn entsprechende Identitäten nicht ausgearbeitet sind. Die hinzukommenden Identitäts- und Kompetenzausarbeitungen können nicht milieuunabhängig sein. Schon die Wahl der Ausbildungseinrichtung ist hier kein Zufall. Da gibt es Orte, an denen neben einer fachlichen Ausstattung ein Flair von Bedeutsamkeit und Weltläufigkeit entscheidend ist, während an anderen Orten persönliche Verbindlichkeit und Auseinandersetzung mit Sinn zählen.

Milieu-Beheimatung und Milieu-Mobilität

Um sich professionell finden zu können, muss man sich mit dem Milieu bzw. mit den Milieus, in denen man sozialisiert wurde, auseinandersetzen. Dann kann man für die Gegenwart besser prüfen, in welchen Milieus nicht nur Zugehörigkeits- und Wirksamkeitwünsche befriedigt werden sollen, sondern wo man sich auch beheimatet fühlen kann. Natürlich sind Milieuzugehörigkeiten nicht für alle Zeit festgeschrieben. Doch Mobilität lässt sich auch nicht einfach durch Gelegenheit oder Qualifizierung erlangen. Sich in einem unvertrauten Milieu zurechtzufinden, dauert oft lange.

Milieu-Mobilität ist eher sogar eine Entwicklung mehrerer Generationen. Selbst wenn Rollenverhalten und Stil für ungewohnte Milieus gelernt werden können, verbleibt immer noch etwas, das vielleicht „Milieu-Migrations-Hintergrund“ genannt werden könnte. Wie wir wissen, kann Migration gelingen, doch ist dies auch eher eine Frage langfristiger Entwicklungen. Integration fällt vermutlich auch leichter, wenn man in einem Milieu groß geworden ist, in dem die Milieugrenzen offen waren und in dem ein unbefangener und positiver Umgang mit Menschen anderer Milieus gepflegt wurde. Man erlernt dann Milieu-Flexibilität als Teil der eigenen Milieu-Ausstattung.

Zur Illustration eine kurze Fallbeschreibung eines Ehe-Schicksals, das im Lichte von Milieubegegnung betrachtet werden kann (aus einem Dialog mit Wolfram Jokisch):

Herr R., Jahrgang 1906, stammte aus bäuerlich-handwerklichen Verhältnissen, war besonders begabt und brachte es im Laufe seines Berufslebens zum kaufmännischen Leiter in einem mittelständischen Unternehmens im technischen Bereich. Neben ihm gab es auch einen technischen Leiter aus der Familie der Unternehmensgründer und -eigner. Obwohl beide Leiter langjährig ganz gut zusammenarbeiteten, blieb immer eine Fremdheit zwischen ihnen. Sie beschränkten ihre Beziehungen ganz auf die berufliche Tätigkeit. Es schien immer ein Gefälle zu bleiben, wobei der technische Leiter als der Überlegene wirkte. Die bleibenden Milieuunterschiede drückten sich auch darin aus, dass der technische Leiter ein Haus in besseren Stadtteilen in der Nähe der Unternehmerfamilie bezog, während der kaufmännische Leiter im Arbeiter- und Handwerkerviertel der Kleinstadt wohnen blieb.

Die Ehe des kaufmännischen Leiters war angespannt. Seine Ehefrau stammte aus einem Bildungsmilieu (zugezogene Lehrerfamilie). Sie selbst empfand das Milieu, aus dem sie kam, eher als trocken und verkrustet und war beeindruckt von der Bodenständigkeit, der Tüchtigkeit und dem unternehmerischen Ehrgeiz ihres künftigen Mannes. Zwar genoss sie einerseits alle wirtschaftlichen Vorteile, die der Familie dank der Tüchtigkeit des Mannes zuwuchsen. Sie blieb jedoch enttäuscht davon, dass sie durch ihn nicht nur nicht in den besseren Schichten der Kleinstadt verankert wurde, sondern durch seine Abgrenzung gegenüber diesen Schichten sogar in ihren eigenen Möglichkeiten, dort Fuß zu fassen, eher behindert wurde. Dementsprechend ließ sie es häufig an der Achtung für ihren Mann fehlen und kritisierte ihn wegen seines Milieu-Habitus'. Umgekehrt hatte der Mann an seiner Frau ihre feine Art geschätzt, die vielleicht in ihm die Hoffnung genährt hatte, sie könne ihm in einer Art Migrationspartnerschaft das Hineinwachsen in bessere Milieus bescheren. Seine Unbeholfenheit trotz aller Kompetenz in beruflicher Hinsicht konnte er sich nicht eingestehen. Er konnte ihr auch nicht die entsprechende Führung überlassen bzw. mit ihr zusammen daran arbeiten, wie sie gemeinsam eine Milieu-Migration möglich machen könnten. Stattdessen beflügelten sie sich zunächst naiv gegenseitig, um es sich dann zunehmend gegenseitig anzulasten, dass sich die Hoffnungen auf Milieu-Aufstieg nicht erfüllten. Es gab keine konstruktive Milieubegegnung im Umgang mit solchen Konflikten.

Wie sonst in Ehen bei anderen Themen durchaus bekannt, richteten die Partner ihre Enttäuschungen gegeneinander, anstatt die Kombination ihrer Stärken zu einer gemeinsamen solidarischen Aufgabe zu machen. Insofern ist die

„Migrationspartnerschaft“ gescheitert, ja hat sich sogar in eine gegenteilige Wirkung gewendet. Der kaufmännische Leiter, der darunter litt, wegen seiner Milieuzugehörigkeit selbst von seiner Frau missachtet zu werden, begann zunehmend zu trinken und verstärkte dadurch den negativen Zirkel. Dadurch entstanden am Arbeitsplatz und in der Beziehung der beiden Leiter auch Folgeprobleme. Diese konnten wegen der unterschiedlichen Mechanismen in den sich fremd gebliebenen Milieus nicht überbrückt werden, bzw. es gab keine gemeinsam getragenen Lösungsstrategien.

In einer Beratung könnten weitere Fragen aufgeworfen werden wie:

- Welche Faktoren in den Herkunftsmilieus der Beteiligten haben die Milieubegegnungen behindert oder gefördert, welche konkreten Einwirkungen aus den Milieus waren zu beobachten?
- Was hätten Milieubegegnungen leisten müssen, um gemeinsame positive Entwicklungen zu ermöglichen? Wann und wie hätte hier etwas geschehen müssen?
- Welche Auswirkungen kann diese Geschichte auf das Selbstverständnis und die eigene Milieu-Beheimatung eines Enkels haben?
- Wie könnte dieser in einem zumindest internen generations- und milieu-übergreifenden Dialog die Spannungen in der eigenen Herkunft bearbeiten?
- Wie könnte er daraus Gewinn für seine eigene Beweglichkeit bezüglich heutiger Milieus bzw. bezüglich seiner seelischen Verfasstheit bezogen auf Milieuzugehörigkeiten und Stimmigkeiten ziehen?

Milieus und gesellschaftliche Klassen

Trotz gegenteiliger Mythenbildung muss man davon ausgehen, dass Deutschland in Vielem eine Klassengesellschaft ist. Anfang dieses Jahrzehnts hat der Spiegel berichtet, dass von den wichtigsten deutschen Top-Managern praktisch niemand aus einem einfacheren Milieu stammte. So leicht wird man also hier nicht vom Tellerwäscher zum Millionär, zumindest nicht, was gesellschaftliche Geltung in mächtigen und gebildeten Kreisen betrifft. Die Vorstellung, dass Klassen-Aufstieg und gesellschaftliche Stellung durch Leistung zu rechtfertigen ist, ist ihrerseits milieubedingt. Bestimmte Eliten kämen nicht auf solche Ideen oder handeln zumindest nicht danach. Was es ausmacht, dass Milieu-Wechsel oder Milieu-Verbindungen scheitern oder gelingen, wäre näher zu untersuchen. Milieutauglichkeit hat vielleicht mit professioneller Kompetenz wenig und mit Milieu-Stallgeruch viel zu tun.

Auch die Hoffnung, dass durch Bildung ein sozialer Aufstieg möglich wäre, muss gedämpft werden. Die einzige Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg, in der ein verbreitetes

Aufrücken möglich war, waren die Jahre der Expansion in den 70er Jahren. Wer damals aufrückte und was daraus geworden ist, wäre ebenfalls zu untersuchen. Waren es die Kompetentesten aus den nachfolgenden Schichten? Waren es die Milieunahen oder die Nützlichsten? Sind sie dank ihrer Kompetenz vor dem Nachwuchs aus den höheren Schichten bevorzugt worden oder weil die höheren Schichten die Positionen nicht mit eigenem Nachwuchs besetzen konnten? Auch heute sind viele professionell besser gebildet als mancher Nachwuchs der gehobenen Schichten. Hilft ihnen dies zum sozialen Aufstieg, solange der Bedarf dort aus eigenen Reihen gedeckt werden kann?

Gläserne Zäune und Milieu-Aufstieg

In manchen Bereichen wird von einer „gläsernen Decke“ gesprochen, etwa bei Aufstiegsblockaden für Frauen. Gläsern deshalb, weil die empfundene Decke nicht als real bewiesen werden kann. Entsprechend könnte man wohl auch von gläsernen Zäunen sprechen, wenn man eher beschreiben möchte, dass man sich wegen Milieufremdheit nicht an Menschen und Organisationen eines Milieus ankoppeln kann, obwohl man fachlich und professionell dafür alle Voraussetzungen erfüllt.

Wer in ein Milieu aufzusteigen strebt, versucht normalerweise durch besondere Leistung die Berechtigung dafür zu erwerben. Jemand, der in einem heimischen Milieu eine Funktion anstrebt, fühlt sich dazu relativ unabhängig von der konkreten Leistung berechtigt, da der Verbleib in einem Milieu etwas Selbstverständliches hat. Diese Selbstverständlichkeit ist schwer zu lernen, auch wenn man sich die Zugehörigkeit zum neuen Milieu durch kontinuierliche Leistung eigentlich verdient hat. Es scheint z. B. zur Befähigung eines Top-Managers zu gehören, große Risiken in Kauf zu nehmen und auch dann relativ gut zu schlafen, wenn er allen Grund hat, sich um das Schicksal des Unternehmens zu sorgen. Man ist eher in der Lage so zu handeln, wenn man zeitlebens gewohnt war, durch familiäre Rückendeckung größere Risiken ohne persönliche Gefährdung übernehmen zu können. Für ein ähnliches Verhalten braucht man als Angehöriger anderer Schichten wahrscheinlich eher eine Spielermentalität, was Betroffene auch nicht unbedingt ruhig schlafen lassen sollte.

Es scheint in bestimmten Kreisen sogar zu den Initiationsritualen zu gehören, größere Unternehmungen schon mal richtig in den Sand gesetzt zu haben, um auf diese Weise auch daraus lernen zu können. So wie wir uns manchmal wünschen,

dass unsere Kinder in einen kleineren Autounfall verwickelt werden sollen, um ein angemessenes Risikoverhalten im Verkehr zu lernen, so kann man sich vielleicht solche Initiationsrituale erklären. Tragisch wird es, wenn man bedenkt, wie viele Menschen Leidtragende solcher Initiationsrituale werden.

Beratermilieus und Tabus

Es gibt Standesvertreter, die darauf hinweisen, dass Berater oft deshalb nicht als Executive Coaches geeignet sind, weil sie aus einem sozial orientierten Mittelschicht-Milieu kommen und von daher nicht an Executives ankoppeln können. Solche Coaches würden ihrer Schichtlogik gemäß noch immer glauben, dass es bei ihren Klienten um Einsicht, Beziehungsfähigkeit und Lernen gehe und es daher in erster Linie auf Coaching-Kompetenz, sie in diesen Dimensionen zu unterstützen, ankomme. Sie würden unterschätzen, wie sehr es in diesen Kreisen in erster Linie um Klassen- und Machterhalt gehe. Inwieweit und für wen diese Einschätzung gilt, ist schwer zu beurteilen, aber es ist wichtig, sich im konkreten Fall davon ein Bild zu machen.

Nun wäre es sicher einseitig, wenn man davon ausgehen würde, dass hier absichtlich auf geschlossene Gesellschaft gemacht werde, dass sich Milieu-Reproduktion primär gegen Menschen anderer Milieus richte. Diese Menschen tun nur einfach das, was jeder in seinem Rahmen auch tut. Sie sozialisieren ihren Nachwuchs in ihrem gewohnten Milieu. So weit dieser dabei notwendig auch in anders geprägten gesellschaftlichen Kreisen erzogen wird (Managersohn im örtlichen Fußballverein), verhelfen sie ihm zu einer Milieu-Rückendeckung, die es ihm erlaubt, sich einerseits dort zu bewegen, aber andererseits auch Abstand zu halten und ein milieugemäßes Selbstverständnis aufrechtzuerhalten. Wenn es dann darum geht, weitere berufliche Lebenswege einzuschlagen, nutzen sie selbstverständlich ihre Beziehungen, um sich gegenseitig den Nachwuchs ans Herz zu legen. Natürlich klappt das nicht in allen Fällen, weil Herkunft ja nun auch wirklich nicht alles ist. Doch ist die Wahrscheinlichkeit, dass es passt, auch dann recht gut, wenn andere propagierte Kriterien nur mittelmäßig erfüllt werden.

Es ist jedoch schwierig, über Milieus und Grenzen offen zu kommunizieren, weil dies leicht an Minderwertigkeitsgefühle und Unbehagen rührt. Es kränkt, sich quasi schicksalhaft von bestimmten gesellschaftlichen Bühnen und Rollen und damit von Geltung und Einkommen abgeschnitten zu sehen. Da ist Manchem die Vorstellung

lieber, durch Ehrgeiz, Bildung und Bemühen aufsteigen zu können, selbst wenn diese illusionär sein sollte. Auch ist fraglich, ob die Betroffenen ihre gesellschaftliche Position reflektieren können und wollen. Wirklich Privilegierte reden ohnehin selten gerne über Privilegien und warum diese ihnen zustehen. Dies gilt besonders, wenn Privilegien mehr mit Zugehörigkeit als mit Leistung zu tun haben.

Über dem Thema liegt ein Tabu. Tabus anzusprechen, macht Angst. Auf der einen Seite werden Beschämung, Verlust von Aufstiegs-Hoffnungen, auf der anderen Rechtfertigungsprobleme und Privilegien-Verluste befürchtet. Wer will schon gerne in „Neid-Debatten“ verwickelt werden? Gibt es eine Managerausbildungen oder eine Beraterausbildung, in der das Milieu-Thema Teil des Lehrplans für Selbsterfahrung und Auseinandersetzung mit Wirksamkeitsmöglichkeiten ist? Würde jemand einem anderen offen sagen, dass er sich nicht näher auf ihn einlassen mag, weil er empfindet, dass er einem anderen Milieu angehört? Würden sich Kollegen in einer Arbeits- oder Lerngruppe sagen, dass bei aller Gemeinsamkeit, die in der gemeinsamen Lern- oder Arbeits-Kultur entsteht, milieubedingt etwas Trennendes bleiben kann? Vielleicht ist dies auch nicht unbedingt wünschenswert, weil wir uns gegenseitig ja auch mit Kommentaren über unsere Körperlichkeit oder intimere Verhaltens-Eigenarten verschonen, obwohl auch diese Dinge entscheidende Auswirkungen darauf haben, ob wir mit jemandem gemeinschaftlich schwingen oder nicht.

Es geht um Ent-Tabuisierung

Zu unterschiedlichen Zeiten haben wir es mit unterschiedlichen Tabus in der gesellschaftlichen Kommunikation zu tun. Das sexuelle Tabu wurde zumindest an der Oberfläche weitgehend überwunden. Danach gab es lange Zeit ein verbreitetes Tabu, über religiöse Bedürfnisse zu sprechen. In letzter Zeit beginnt sich dieses Tabu aufzulösen, wenn auch in vielen Kreisen eher über „spirituell“ genannte Themen. Andere Tabu-Themen könnten „empfundene Sinnlosigkeit trotz relativem Wohlstand“ oder auch „Ehrgeiz und Stolz in sonst eher depressiver Umgebung“ sein. In diesem Beitrag geht es darum, das Milieuthema zunächst in den Horizont der inneren Auseinandersetzung mit uns selbst einzubeziehen. Bei genügend intmem und vertrauensvollem Kontakt mit anderen kann diese Perspektive in einen Dialog einbezogen werden. Mit diesem Text kann das Thema Milieu in den Fokus geholt und

zu Gesprächen darüber einladen werden, vielleicht als Diskussion über diese Ausführungen.

Fraglich ist, ob man in solchen Diskussionen nicht in Gefahr ist, in Stereotypen von „denen da oben“ oder „denen da unten“ oder „denen da drüben“ zu verfallen. Hier ist Umsicht geboten. Doch sollte dies nicht dazu führen, den Faktor Milieu und Schicht auszublenden. Auch darf man nicht die Augen verschließen vor Entwicklungen an den Schaltstellen der Gesellschaft, wie z. B. einem Autismus im Sinne von Sonderbegabungen in Verbindung mit Beziehungsunfähigkeit, oder Charakterdeformationen und fehlender gesellschaftlicher Verantwortung bis hin zu hemmungsloser Raffsucht. Unverantwortliche Machenschaften tarnen sich gerne mit hehren Zielen und werden oft unterstützt von Gleichgesinnten in schwarzen Roben. Der Verlust an Menschenwürde scheint solche Menschen nicht zu schrecken. Wie traurig für sie und für andere.

Literatur

- Bolles, R.N. (2002). Durchstarten zum Traumjob: Das Handbuch für Ein-, Um- und Aufsteiger (2. überarb., akt. und erw. Aufl.). Frankfurt/M.: Campus (Orig.: What Colour is your Parachute. Ten Speed Press).
- Bourdieu, P. (1982). Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Hüther, G. (2006). Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schmid, B. & Messmer, A. (2005). Systemische Personal-, Organisations- und Kulturentwicklung. Bergisch-Gladbach: Edition Humanistische Psychologie (EHP). Band III der Handbuchreihe *Systemische Professionalität und Beratung* von Bernd Schmid.
- Schulze, G. (1992). Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart. Frankfurt a.M.: Campus.
- Taine, H. (1987). Philosophie der Kunst. Berlin : Spiess.
- v. Weizsäcker, C.F. (1992). Zeit und Wissen. München, Wien: Hanser.

Der Autor:

Dr. phil. Bernd Schmid (Jahrgang 1946) leitet das INSTITUT FÜR SYSTEMISCHE BERATUNG (seit 1984) in Wiesloch, Deutschland. Er studierte Wirtschaftswissenschaften und promovierte in Erziehungswissenschaften und Psychologie. Lehrtrainer verschiedener Gesellschaften im Bereich Psychotherapie, Coaching, Supervision, systemische Beratung sowie Organisations- und Personalentwicklung. Ehrenmitglied der Systemischen Gesellschaft SG, Präsidiumsvorsitzender des Deutschen Bundesverband Coaching DBVC, Hochschulrat der university of education Heidelberg, Eric Berne Memorial Award 2007 der Internationalen TA-Gesellschaft ITAA und Wissenschaftspreis 1988 der Europäischen TA-Gesellschaft EATA.

Zahlreiche Veröffentlichungen in Schrift und Ton auch zum kostenlosen Download.

Institut für systemische Beratung

Schlosshof 3

D-69168 Wiesloch

email: schmid@isb-w.de

web ISB: www.isb-w.de

Blog: www.blog.bernd-schmid.com