

Passt die weisse Multimillionärin als Coach zum schwarzen Tagelöhnersohn?

Zur Bedeutung des Genderaspektes in Beratung und Coaching

Nicht die Identität des Beraters oder der Beraterin entscheidet, ob jemand sein Gegenüber gut coachen kann, sondern die Bereitschaft und die Fähigkeit, einen anderen Menschen und einen anderen sozialen Raum wirklich verstehen zu wollen. Wenn dies gelingt, können sich Menschen unterschiedlicher Identitäten gegenseitig beflügeln.

Elisabeth Michel-Alder

Ja, die gut situierte Weisse kann den Tagelöhnersohn erfolgreich beraten, wenn

- er sie für seine aktuelle Fragestellung auswählt
- sie mit seinem sozialen Raum vertraut ist
- sie professionelles Beratungs-Know-how einbringt
- sie ihr Gegenüber nicht auf die Merkmale «Mann» und «bildungsfern» reduziert.

Nun wenden wir die Medaille: Finden sich in den Texten von Gottfried Keller interessante, lebendige, überzeugende Frauenfiguren? Haben (alte) weisse Männer, die es in unseren Verhältnissen sicher leichter haben als andere Menschen, überhaupt verlässliche Vorstellungen, wie ihre Cousinen oder Grosstanten ticken? Wie eine schwarze Lesbe die Arbeitswelt in Oerlikon erfährt? Und sind sie als Berater – nach fundierter

Ausbildung – imstande, solche Frauen zu stärken für ihren Weg durch verschiedene Teams in einem Industriekonzern?

Kein Gefühl der Welt kann uns zuverlässig bestätigen, ob wir unserem Gegenüber in einem schönen Gespräch wirklich nähergekommen sind. Doch ich habe erfahren und durch Dritte überprüfen lassen, dass im Rahmen professioneller Beratung produktive Kooperation über Grenzen von Geschlecht, Hierarchie, sozio-kulturellem Milieu oder Alterskohorte hinweg gut gelingen kann. Dass anfängliche Fremdheit sich sogar ausgesprochen kreativ auswirkte, etwa im Austausch mit einem deutschen Bischof.

Wahrscheinlich kann und soll ich als Coach nicht für andere Gruppen reden, wenn ich nicht wesentliche Erfahrungen teile. Mit ihnen zielführend reden kann ich dagegen sehr wohl.

Identitätsvielfalt

Wer den Genderaspekt ins Zentrum der Wahl von Fachpersonal für Beratung und Coaching (ich verwende die beiden Begriffe hier synonym) setzt, macht Geschlecht essenziell, zur fundamentalen Kategorie, die aus strukturellen und sozialisationsbedingten Gründen eine ganze Reihe von Merkmalen zwingend beinhaltet und damit weibliche (oder männliche) Personen «einschliesst». Er oder sie gerät notabene auch ins Kreuzfeuer der wachsenden Zahl nicht binärer Menschen.

Finden sich in den Texten von Gottfried Keller überzeugende Frauenfiguren?

Mir begegnen ständig Individuen mit einer Vielzahl von Identitäten. Die 50-jährige J., aufgewachsen bei der Grossmutter im ländlichen Serbien, geringe Schulbildung, mit 18 Jahren nach Deutschland ausgewandert, mit unehelichem Kind und einem auffälligen Muttermal im Gesicht, hat vermutlich ein ganz anderes weibliches Selbstbild als K., Kindheit verbracht im zweisprachigen Fribourg als eine von drei Töchtern eines Spitzenbeamten und Starschülerin, die mit 24 ihr Studium abschloss, einen reichen Onkel in Peru beerben konnte und sich mit 30 als Assessmentspezialistin und Laufbahnberaterin an bester Adresse beruflich selbstständig etablierte.

Gern frage ich eine 76-jährige Sybille von Hohenlohe nach ihrer Identität: Ist die Zugehörigkeit zum deutschen Hochadel, der Status als Witwe, ihr Frau-sein, der Dokortitel oder die Zuordnung zu den Senioren das Prägendste? Antwort: Hängt von der jeweiligen Situation ab, in der ich mich zu bewähren habe.

Sucht die lesbische Sportlehrerin eine weibliche Coach, dokumentiert sie zunächst simpel eine momentane Präferenz. Oder sie zeigt, welche Merkmale ihr helfen, Vertrauensvorschuss zu gewähren. Muss es überdies eine Lesbe sein, signalisiert sie, dass ihr eine Übereinstimmung bei der sexuellen Orientierung für diese konkrete Beratungsbeziehung sehr wichtig ist. Ob die beiden Frauen als Lesben tatsächlich prägende verwandte Erfahrungen hinter sich haben und ob dank zweier gemeinsamer Eigenschaften ein optimales Coaching gelingt, hängt allerdings – so meine Überzeugung – von vielen weiteren Faktoren ab, nicht nur von einem oder zwei identitären Merkmalen.

Dreh- und Angelpunkt Aussenperspektive

In den meisten professionellen Beratungs- oder Coachingsituationen geht es zentral um eine Erweiterung beziehungsweise Vervielfachung von Hand-





lungsmöglichkeiten oder um die bessere Nutzung verfügbarer Handlungsspielräume. Gefragt ist eine Öffnung des persönlichen Tunnelblicks auf eine schwierige Situation, etwa im Versuch, das Ganze aus der Perspektive unterschiedlicher Beteiligten – oder der Zukunft – wahrzunehmen und zu bewerten.

Für eine Beratungsbeziehung ist die Aussenperspektive konstitutiv; der oder die Coachee beauftragt eine unbeteiligte Fachperson, sich ihre ganze Angelegenheit mal nüchtern anzuschauen und bezahlt dafür. Zwar ist die Erwartung berechtigt, dass der/die Coach empathisch auf die Erzählung von Klienten eingeht, doch in die Haut des/der Coachee zu schlüpfen und im Gleichklang zu klagen oder sich zu empören, werden Coach oder Beraterin tunlichst unterlassen. Dafür sind Freunde und Freundinnen oder Angehörige zuständig. Wenn ich mich selbst gedanklich im Kreis drehe, kann ein Nicht-Ich mir neue Lichter aufstecken. Blinde Flecken überwinden Ratsuchende mittels geliehener anderer Augen. Wie ähnlich und wie fremd müssen solche Augen funktionieren, um Beratungserfolg sicherzustellen?

Mit andern Worten: Wie nah müssen sich Beratende und ratsuchende Personen stehen, um nützliche Ergebnisse zu zeitigen? Oder wie gross darf die Distanz zwischen ihnen sein, ohne das Ergebnis zu gefährden?

Verschiedene Aussenperspektiven in die Coachingbeziehung einzuführen und fruchtbar zu machen, setzt sicher Sensibilität voraus, doch würde ich Wissen und Gespür für Genderaspekte nicht übergeordnet behandeln, sondern zum Beispiel mit Kompetenz für verschiedene soziale Milieus, Berufsfelder oder für kulturell/religiöse Prägungen auf derselben Ebene platzieren. (Ich schreibe das als Person, die sich seit Jahrzehnten öffentlich für Frauenbelange engagiert.)

Professionalität in Beratung und Coaching

Ganz grundsätzlich: Was ist eine erfolgreiche Beratung sowohl aus Klienten- wie aus Leistungsanbietersicht? Was muss jemand lernen und können, der oder die sich professionell auf dem Markt für Coaching und Beratung bewegt?

Als Coach kann ich nicht für andere Gruppen reden. Mit ihnen reden kann ich sehr wohl.

Berufsverbände und Ausbildungsinstitutionen im In- und Ausland haben darüber schon viel nachgedacht und verschiedene Voraussetzungen, Anforderungen und Rahmenbedingungen formuliert. Mir selbst liegen die Kriterien des European Mentoring & Coaching Council (EMCC) nahe; ich riskiere hier eine Zusammenfassung:

Zunächst geht es um einen professionellen Kontrakt zwischen beratender und Ratsuchender Person und um die situationsgerechte Steuerung eines Prozesses, der effektiv von Fragen zu Antworten führt. Voraussetzung fürs Gelingen sind Aufbau und Aufrechterhaltung einer förderlichen Dienstleistungsbeziehung auf verschiedenen Ebenen. Um die Fragestellung der/des Coachee verlässlich zu verstehen, ist Kontextkenntnis unverzichtbar; Beratende müssen die systemischen Zusammenhänge ihrer Klienten erfassen, um treibende Kräfte und mögliche Öffnungen zu erkennen. Innerhalb des Beratungs- oder Coachingprozesses sind (psychologische, pädagogische) Kenntnisse und unterstützende Fähigkeiten (Methoden und Konzepte) bedeutsam, welche persönliche Entwicklung – neue Handlungsmuster – anstossen und för-

dern. Weitere Aspekte sind Selbstreflexion des/der Coach, samt Grenzziehung zwischen Beobachtung und Interpretation wie zwischen Empathie und Aufgehen im Gegenüber. Nähe und Distanz gilt es sorgfältig zu managen, und nötig ist Neutralität gegenüber geäusserten Problemen wie auch Lösungen. Zu professionellem Coaching/Beratung gehören selbstverständlich Evaluation (Bedeutung und Nutzen der Intervention für Klienten und deren Umgebung unmittelbar und aus zeitlicher Distanz) sowie regelmässige Reflexion der Beratungspraxis in Supervisionssitzungen – erneut mithilfe einer Aussenperspektive, die gleich- oder gegengeschlechtlich gefärbt sein darf.

Dieses Paket beinhaltet neben Techniken verschiedene Sensibilitäten und Kenntnisse, auch in Genderbelangen. Rollenerwartungen und Sozialisationsbedingungen sind und waren für Buben und Mädchen verschieden – offensichtlich in islamischen Ländern oder in China, aber auch im westlichen oder östlichen Europa. Selbst wenn wir die Schweiz und Frankreich vergleichen! Der Muttersohn mit vier älteren Schwestern, Jahrgang 1964, aus dem Landstädtchen, hat vermutlich eine andere Lerngeschichte als die Vatertochter mit deutlich jüngerer Schwester, Jahrgang 1981, aus der Grossstadt. Coaches und Beratende sind im Lauf ihrer Lebensjahrzehnte mit so vielfältigen sozialen Situationen in Kontakt gekommen bzw. haben über Medien, Literatur, Theater oder Film so viele Episoden registriert und abgespeichert, dass sie sehr viele Zusammenhänge im näherliegenden sozialen Raum mittels professioneller Methoden kompetent zu erfassen verstehen. Und die Imagination spinnt zwischen wenigen Anhaltspunkten Fäden zu realistischen neuen Mustern.

Nicht Identität setzt Grenzen, sondern Sozialraumkenntnis

Für mich (als Systemikerin) spielt Kontextkenntnis eine wichtige Rolle, das trifft aber nicht für alle Coachingschulen zu. Ich muss Handlungsmuster von Klient:innen und ihren Bezugspersonen als konsistent erfahren und nachvollziehen sowie in Gedanken selbst auch alternative Muster entwickeln können. Hier anerkenne ich Grenzen meiner professionellen Coaching-Kompetenz. Wahrscheinlich auch solche von Verständigung mittels Argument und Begründung.

Ein Beispiel: 1992 erhielt ich im Rahmen eines schweizerischen Spezialprogramms die Chance, in St. Petersburg zwei junge Architekten zu coachen, die im Zuge der Liegenschaften-Privatisierung nach dem Ende der Sowjetunion Aufträge für Renovationen und Umbauten an Land ziehen wollten. Die ganzen Prozeduren der Eigentumsübertragung waren wenig durchdacht, überstürzt, schlecht organisiert und

boten flinken mafiosen Gruppierungen beste Durchsetzungschancen. Rasch hatten diese sich ganze marode Quartiere unter den Nagel gerissen. Ich war restlos überfordert, die Verhältnisse und ihr Potenzial zu durchschauen und Regeln erfolgreichen Handelns zu identifizieren. Meine schönen systemischen Fragen fanden wenig Halt und bloss dürftiges Echo in diesem mir vielfältig fremden sozialen Raum. Dass ich junge Männer und nicht Frauen zu beraten hatte, machte dabei sozusagen keinen Unterschied.

Übergreifende Verständigung

Analytische Beschreibung unterschiedlicher (auch Gender-)Identitäten ist situativ nötig und nützlich, etwa bei einer voreiligen Zuschreibung von Leistungsfähigkeiten in einem Auswahlverfahren. Doch hellwach und auf der Hut bleibe ich, wenn das Unterscheiden in Etikettierungen und Kategorienbildung kippt. Wenn sich plötzlich alle im Raum einig sind, was Muttersein bedeutet. Oder nur Frauen zutrauen, die Gedichte einer einsamen Trinkerin ins Englische zu übersetzen. Menschen verfügen intellektuell und emotional über eine Vielzahl von Zugängen zu andern Menschen und haben gute Gründe, über den Kirchturm hinaus nach universeller Verständigung zu streben.

Ganz speziell in Coaching und Beratung, in Beziehungen, die sich elementar menschlichem Wachstum und Entwicklung widmen, erscheinen mir Etikettierung und Klassifizierung fast als Torpedos. Es geht doch ums Weiterdenken und -träumen von Personen, die noch im geschützten Cocon stecken, aber bald ausschlüpfen und die Flügel ausbreiten wollen.



Elisabeth Michel-Alder
Sozialwissenschaftlerin und Historikerin, leitet seit 1988 ihre Unternehmensberatung und Coachingwerkstatt *ema-human potential development* in Zürich.
Sie lancierte Initiativen zur Chancenförderung von Frauen im Erwerbsleben und managt das Unternehmens-Netzwerk «Silberfuchs» sowie das Forschungsprojekt «älterwerden».
info@ema-hpd.ch; www.neuesalter.ch
www.silberfuchs-blog.ch