

Heidi Möller / Ronja Müller-Kalkstein (Hg.)

# **Gender und Beratung**

Auf dem Weg zu mehr Geschlechtergerechtigkeit  
in Organisationen



**INTERDISZIPLINÄRE BERATUNGSFORSCHUNG**

Herausgegeben von  
Stefan Busse, Rolf Haubl, Heidi Möller,  
Christiane Schiersmann

---

Band 9: Heidi Möller/Ronja Müller-Kalkstein (Hg.)  
Gender und Beratung

Heidi Möller / Ronja Müller-Kalkstein, Gender und Beratung

Heidi Möller / Ronja Müller-Kalkstein (Hg.)

# Gender und Beratung

Auf dem Weg zu mehr Geschlechter-  
gerechtigkeit in Organisationen

Vandenhoeck & Ruprecht

Mit 8 Abbildungen und 3 Tabellen

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-647-40366-3

© 2014, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen/  
Vandenhoeck & Ruprecht LLC, Bristol, CT, U.S.A.  
[www.v-r.de](http://www.v-r.de)

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.  
Printed in Germany.

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen  
Umschlag: SchwabScantechnik, Göttingen  
Druck und Bindung: ☉ Hubert & Co., Göttingen

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

# Inhalt

<i>Heidi Möller und Ronja Müller-Kalkstein</i> Vorwort .....	7
<b>Teil 1: Geschlechtergerechtigkeit im Kontext von GEMAINSAM .....</b>	<b>11</b>
<i>Heidi Möller</i> Die Bedeutung der Beratung für die Geschlechtergerechtigkeit in Organisationen .....	13
<i>Martin K. W. Schweer und Robert P. Lachner</i> Vertrauen als Basisvariable genderbewusster Beratung .....	33
<i>Julia Robde und Nina Oelkers</i> Der schmale Grat zwischen Dekonstruktion und Anerkennung von Differenz – Erweiterung von Möglichkeitsräumen als Ziel von Genderschulungen .....	52
<i>Ronja Müller-Kalkstein</i> Von Genderohnmacht und Männerbenefits .....	72
<b>Teil 2: Theoretische Rahmung der geschlechtergerechten Beratung .....</b>	<b>87</b>
<i>Brigitte Schigl</i> Welche Rolle spielt die Geschlechtszugehörigkeit in Supervision und Coaching? .....	89
<i>Doris Cornils</i> Mikropolitik-Coaching für den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen .....	106
<i>Sabine Scheffler und Agnes Büchele</i> Gendertroubles in der Beratung .....	130

*Elisabeth Tuidler*  
 Ansätze der Geschlechterforschung in Beratung und Coaching .. 137

**Teil 3: Praxeologie der geschlechtergerechten Beratung . . . . . 155**

*Katrin Oellerich*  
 Nicht den ganzen Gender-Eimer auskippen? Trainingsplanung  
 und Durchführung von Gendermaßnahmen im Sinne von  
 GEMAINSAM . . . . . 157

*Astrid Schreyögg*  
 Dual Career Couples in Deutschland und ihre  
 Unterstützungsmöglichkeiten . . . . . 168

*Gertrud A. Arlinghaus*  
 Gendergerechtigkeit in Führungskultur: Spiegelungseffekte im  
 Medium des Tangos für Coaching und Beratung . . . . . 184

Die Autorinnen und Autoren . . . . . 206

## Vorwort

Das Thema Geschlechtergerechtigkeit in Organisationen hat Hochkonjunktur. Diskussionen um Frauenquoten, Kampagnen für mehr Frauen in Aufsichtsräten, Strategien wie Diversity Management und Gender Mainstreaming prägen den gesellschaftlichen Diskurs. Aufgrund der demografischen Entwicklungen in Deutschland wird die Debatte zunehmend mit ökonomischen Argumenten geführt.

Dieser Band widmet sich der Frage, welche Rolle arbeitsweltbezogener Beratung auf dem Weg zur Geschlechtergerechtigkeit zukommt. Wie kann durch Supervision, Coaching oder Organisationsberatung das Querschnittsthema Geschlechtergerechtigkeit in die Organisationen getragen und ein Beitrag dazu geleistet werden, dass Männer und Frauen ihre Handlungsmöglichkeiten erweitern, sich für die eigene Wahrnehmung von Benachteiligung sensibilisieren und ihre jeweiligen Verwirklichungschancen nutzen? Welche Möglichkeiten zeigen sich uns in personaler Hinsicht, wenn es etwa um das geschlechtsrollenspezifische Selbstkonzept oder um Karriereorientierungen geht? Welche Möglichkeiten zeigen sich uns mit Blick auf bestimmte Lebens- und Arbeitssituationen, beispielsweise bezüglich hinderlicher und förderlicher Komponenten im beruflichen und privaten Umfeld oder bezüglich Fragen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf? Wie scheinen diese in komplexen Beratungsprozessen auf? Wie kann Beratung auch Menschen für die Auseinandersetzung mit Genderthemen gewinnen, die sich ungern damit auseinandersetzen? Besonders Arbeitsteams oder Projektgruppen zeigen häufig unterschiedliche Grade der Durchdringung dieser Themen; was folgt daraus für die Beratungs- und Entwicklungsarbeit?

In den Curricula zur Weiterbildung von Berater\_innen spielt die Genderthematik in dieser Tiefe häufig noch keine angemessene Rolle. Der Band soll ein Beitrag sein, um Gender in der Beratungspraxis und in der Qualifizierung von Berater\_innen stärken ins Zentrum der Auseinandersetzung zu rücken. Die ersten Ergebnisse des Verbundvorhabens »GenderMAINStreAMing. Veränderungen erreichen (GEMAIN-SAM)«<sup>1</sup> werden präsentiert, um auf ihrer Basis unterschiedliche Facetten

---

1 Das dieser Publikation zugrundeliegende Verbundvorhaben »GenderMAINStreAMing. Veränderungen erreichen (GEMAIN-SAM)« wurde mit Mitteln



der Beratungsarbeit im Zusammenhang mit Geschlechtergerechtigkeit zu fokussieren.

Der Band ist thematisch in drei Teile aufgeteilt. Im ersten Teil *Geschlechtergerechtigkeit im Kontext von GEMAINSAM* fokussiert Heidi Möller in ihrem Beitrag die Rolle, die Beratung auf dem Weg zu mehr Geschlechtergerechtigkeit in Organisationen einnehmen kann. Anhand der Schwerpunktthemen des Sprechverhaltens, der Karriere, der Macht, des Wettbewerbs und der Proaktivität zeigt sie die Möglichkeiten für mehr Geschlechtergerechtigkeit in Organisationen durch Coaching von weiblichen Führungskräften auf. Zudem geht sie der Frage nach, ob die Beratungsszene selber geschlechtergerecht ist.

Im Beitrag von *Martin K. W. Schweer und Robert P. Lachner* wird der Begriff des Genderbewusstseins im Kontext theoretischen Verständnisses des Verbundvorhabens erläutert und dessen Förderung als Ziel der Beratungsarbeit herausgestellt. Infolge der Skizzierung der Wirkmechanismen implizierter Beratungstheorien, fokussieren sie die Komponente Vertrauen als Voraussetzung gelungener genderbewusster Beratung.

*Julia Rohde und Nina Oelkers* erläutern das Konzept von Geschlechtergerechtigkeit des Verbundvorhabens in Anlehnung an den Capability-Ansatz, auf dessen Rahmung die Konzeption der Schulungen des Verbundvorhabens aufbaut, und nehmen eine theoretische Verortung der Schulungsziele vor. Sie geben Einblicke in das methodische Vorgehen, beschreiben die konkrete Umsetzung des Konzepts und erläutern den Dreischritt Konstruktion–Rekonstruktion–Dekonstruktion am Beispiel von Schulungsübungen.

Der letzte Beitrag in diesem Teilabschnitt trägt der Tatsache Rechnung, dass im Verlauf des Verbundvorhabens die Identifizierung und Übersetzung von Vorteilen der Geschlechtergerechtigkeit für Männer beziehungsweise für alle Geschlechter als Notwendigkeit für die Schaffung von Geschlechtergerechtigkeit in Organisationen prozesshaft prägnanter wurde. *Ronja Müller-Kalkstein* zieht für ihre Überlegungen Ergebnisse

---

des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union unter den Förderkennzeichen 01FP1151, 01FP1152, 01FP1153, 01FP1154 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autor\_innen.

Der Europäische Sozialfonds ist das zentrale arbeitsmarktpolitische Förderinstrument der Europäischen Union. Er leistet einen Beitrag zur Entwicklung der Beschäftigung durch Förderung der Beschäftigungsfähigkeit, des Unternehmergeistes, der Anpassungsfähigkeit sowie der Chancengleichheit und der Investition in die Humanressourcen.

aus dem im Verbundvorhaben gewonnene qualitativen Datenmaterial heran.

Im zweiten Teil *Theoretische Rahmung der geschlechtergerechten Beratung* wird die Beratung im Kontext von gendertheoretischen Überlegungen behandelt.

*Brigitte Schigl* erläutert zunächst die Ordnungskategorie Gender in der Arbeitswelt sowie in Supervision und Coaching. Anschließend geht sie in ihrem Beitrag der Frage nach, welche Rolle die Geschlechtszugehörigkeit in Supervision und Coaching spielt, und setzt sich kritisch mit der Abbildung von Gender in supervisorischen Prozessen auseinander. Darüber hinaus erweitert sie das Konzept von »doing gender« um »doing gender while doing supervision«.

Um Mikropolitik als Aufstiegskompetenz für Frauen geht es im Beitrag von *Doris Cornils*, die zunächst Mikropolitik in Organisationen theoretisch aufbereitet und auf die Machtspiele im Management eingeht. Die Ergebnisse des Teilvorhabens »Mikropolitik: Aufstiegskompetenz von Frauen«, ein Teilvorhaben des Vorhabens »Aufstiegskompetenz von Frauen: Entwicklungspotentiale und Hindernisse auf dem Weg zur Spitze«, werden aufgezeigt und das Mikropolitik-Coaching für den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen wird dargestellt und bewertet.<sup>2</sup>

*Sabine Scheffler und Agnes Büchele* stellen den Diskussionsstand zum Thema Geschlechterverhältnisse wieder und zeigen die Geschlechterdichotomie auf den Ebenen Gesellschaft, Organisation und Individuum. Sie fokussieren die Möglichkeiten, die sich durch genderspezifische Erfahrungsräume im Rahmen von Beratung auf tun.

Der Beitrag »Ansätze der Geschlechterforschung« in Beratung und Coaching von *Elisabeth Tuider* erläutert zunächst theoretische Zugänge wie den Gleichheitsdiskurs, den Differenzdiskurs, den Konstruktivismus, den Dekonstruktivismus und schließlich die aktuellen Diskurse zu Diversity, Geschlecht und Intersektionalität. Elisabeth Tuider zeigt, dass sich die geschlechtertheoretischen Ansätze und auch die feministischen Handlungsstrategien verändert haben und geht der Frage nach, wie Handeln in diesem Kontext von Geschlecht und Beratung aussehen kann.

---

2 Das dieser Publikation zugrundeliegende Teilvorhaben »Mikropolitik: Aufstiegskompetenz von Frauen« (Universität Hamburg, Leitung Prof. Dr. D. Rastetter) war ein Teilvorhaben des Vorhabens »Aufstiegskompetenz von Frauen: Entwicklungspotentiale und Hindernisse auf dem Weg zur Spitze«, das mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union unter den Förderkennzeichen 01FP0831 und 01FP0841 gefördert wurde. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei der Autorin.

Der dritte Teil *Praxeologie der geschlechtergerechten Beratung* beschäftigt sich mit der Operationalisierung von geschlechtergerechter Beratungsarbeit. So expliziert *Katrin Oellerich* in ihrem Beitrag die Trainingsplanung und Durchführung einer Gendermaßnahme im Kontext des Verständnisses des Verbundvorhabens. Dabei nimmt sie die Leser\_innen an die Hand und durchläuft mit ihnen alle notwendigen Schritte anhand von Beispielen.

*Astrid Schreyögg* definiert in ihrem Beitrag *Dual Career Couples* und zeigt die typischen Probleme und Konflikte auf, wie beispielsweise die Verhandlung über die Aufgabenverteilung in der Familie oder über die Karrierebestrebungen der Partner\_innen, mit denen sich *Dual Career Couples* auseinandersetzen müssen. Abschließend beschreibt sie die Unterstützungsmöglichkeiten dieser Paare und Familien innerhalb der Arbeitswelt und anhand von Coaching.

*Gertrud A. Arlinghaus* skizziert zuerst den aktuellen Diskurs zum Thema Geschlechtergerechtigkeit, um dann anhand von Studienergebnissen einer laufenden Studie den Tango Argentino als Medium zur Steigerung von Geschlechtergerechtigkeit zu fokussieren. Abschließend stellt sie zwei konzipierte Coaching Tools für den Transfer in Führungskräfte trainings dar.

Die Idee für diesen Band entstand in der Vorbereitungsphase des Fachforums »Geschlechtergerechtigkeit und Beratung«, das vom Lehrstuhl »Theorie und Methodik der Beratung« am Institut für Psychologie der Universität Kassel und dem »Zentrum für Vertrauensforschung« an der Universität Vechta in Zusammenarbeit mit der Deutschen Gesellschaft für Supervision e. V. (DGSv) im Rahmen des Verbundvorhabens »GENDERMAINSTREAMING. Veränderungen erreichen (GEMAINSAM)« der Universität Vechta und der Universität Kassel veranstaltet wurde. Wir bedanken uns bei allen Beteiligten und Teilnehmenden sowie bei den Autorinnen und Autoren, die zum Gelingen dieses Buches beigetragen haben.

Heidi Möller und Ronja Müller-Kalkstein

# **Teil 1: Geschlechtergerechtigkeit im Kontext von GEMAINSAM**



Heidi Möller

## Die Bedeutung der Beratung für die Geschlechtergerechtigkeit in Organisationen

### Vorbemerkungen

Die gesellschaftliche Entwicklung in Deutschland ist inzwischen soweit vorangeschritten, dass Geschlechtergerechtigkeit ein Thema ist, das keine Organisation mehr ignorieren kann. Externe und interne Beratung wird von Einzelnen, Gruppen, Teams und Organisationen im Profit- und Non-Profitbereich, in Verwaltung, Wirtschaft und im psychosozialen Feld genutzt, um die Effizienz der Arbeit zu erhöhen, um Personal- und Teamentwicklung zu betreiben, um Organisationsstrukturen zu optimieren und die fachliche und persönliche Entwicklung der Mitarbeiter\_innen zu fördern (vgl. Möller, 2012a).

Die Beratung bietet einen geschützten Reflexionsraum in Organisationen, und vor dem Hintergrund der »üblichen Verdächtigen«, wie Kühl (2008) die Determinanten des erhöhten Beratungsbedarfs nennt, ist die Nachfrage hierfür in den letzten Jahren gestiegen: die immense Komplexität der Organisationen, die kaum noch zu bewältigenden Entscheidungsanforderungen, die Tempoverschärfung, der technologische Fortschritt, die Entgrenzung der Arbeitswelt und schließlich die Globalisierung mit ihren Anforderungen und Krisen. All diese strukturellen Veränderungen haben zur Folge, dass sich das Verhältnis von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre verschiebt. Den Arbeitskraftunternehmer\_innen – schließlich verstehen sich auch Angestellte als Unternehmerinnen ihrer eigenen Arbeitskraft – wird immer mehr Flexibilität und Mobilität abverlangt. Die zeitliche und räumliche Entgrenzung der Arbeit hat zur Folge, dass über neue Arbeitszeitmodelle nachgedacht wird und die Arbeit nicht mehr an einen festen Ort gekoppelt ist. Das birgt einerseits Chancen, wie zum Beispiel Telearbeit für junge Eltern, andererseits aber auch Gefahren, wie zum Beispiel Überforderung durch ständige Erreichbarkeit. Viele junge Menschen befinden sich in prekären Arbeitsverhältnissen, befristeten Verträgen oder Projekten, was dazu führt, dass eine zusammenhängende Lebensgeschichte kaum noch geschrieben werden kann (vgl. Möller, 2010). Die Beratung greift diese Spannungsverhältnisse auf.

Folgt man der obigen sicherlich unvollständigen Aufzählung, erscheint Geschlechtergerechtigkeit als Querschnittsthema somit als omnipräsent – dann können Berater und Beraterinnen als Multiplikator\_innen und Veränderungsagent\_innen in den Unternehmen, den sozialen Dienstleistungsunternehmen, im Gesundheitswesen und der öffentlichen Verwaltung verstanden werden.

Wenn man über die Bedeutung der Beratung für die Geschlechtergerechtigkeit in Organisationen sprechen will, hat dieses Thema zwei Foki:

1. Was kann der Beitrag der Beratung im Prozess hin zu mehr Geschlechtergerechtigkeit in Organisationen sein?
2. Wie geschlechtergerecht ist die Beratungsszene selbst?

## Was kann Beratung zur Veränderung der Geschlechterrollen und Stereotypen und damit zur Geschlechtergerechtigkeit beitragen?

»Doing Gender means creating differences between [...] women and men, differences that are not natural, essential, or biological. Once the differences have been constructed, they are used to reinforce the,essentialness' of gender« (Butler, 1990). Akzeptieren wir »Doing Gender« als sozialkonstruktivistisches Konzept, stellt sich die Frage, wie geschlechtsspezifisches Verhalten in Organisationen hergestellt wird. Im sozialen Kontext einer Organisation ist Geschlecht etwas, »das man tut, darstellt, fühlt und denkt und nicht etwas, was man im Sinne einer konstanten Persönlichkeitseigenschaft hat [...]. Geschlecht ist ein interaktives situationsgebundenes Konstrukt« (Scheffler, 2005, S. 26). Somit ist auch die viel zitierte »gläserne Decke« eine, die durch Frauen (mit-)konstruiert wird. Dazu später mehr.

»Doing gender while doing work« ist omnipräsent. Täglich, zu jeder Stunde und Sekunde findet in der Arbeitswelt die normativen Aushandlung der Geschlechtskategorien statt. Überall herrscht die Normativität von Verhaltenserwartungen, zum Beispiel bei der Frage, was das angemessene Führungsverhalten von Frauen ist. Führungspositionen werden durch die Wunschwelt der Mitarbeiter\_innen aufgeladen, und die Muster der Übertragung auf weibliche Führungskräfte unterscheiden sich massiv von denen männlicher Führungskräfte (vgl. Lohmer u. Möller, 2014; Möller, 2005).

Das Dilemma zwischen der Thematisierung der Konstruktion von Geschlechterdifferenzen und der geforderten und dringend erforderlichen Dekonstruktion geschlechtsnormativer Kategorien begleitet uns

dabei im Bereich der Beratung genauso, wie es uns in der Forschung immer wieder in dieses Verhaltensdilemmata zwingt (vgl. Rohde und Oelkers in diesem Band). Um Bewusstheit über die Herstellung von Geschlechterdifferenzen in der Arbeitswelt herzustellen, müssen Forscher\_innen und Berater\_innen auf tradierte Klischees zurückgreifen und machen sich damit selbst »schuldig« am Weiterbestehen dieser Differenzen.

Die Erfordernisse der Beratung für Frauen in der Arbeitswelt sind inzwischen weitgehend akzeptiert, und in vielen Unternehmen werden entsprechende Angebote – wie Coaching für Nachwuchsführungskräfte – vorgehalten. Frauen erhalten durch organisationsinterne oder -externe Beratungsformate Unterstützung:

- für die Entwicklung von Bewusstsein, was das Besondere an ihrer Leistung ist;
- um ihre internale Kontrollüberzeugung zu erhöhen;
- um blinde Flecken in mikropolitischen Arenen auszukurieren;
- um bessere Strategien des Selfmarketing und der Selbstpositionierung zu entwickeln;
- um deutlich sagen zu lernen, was als nächster Karriereschritt gewünscht ist;
- .....

Auf dem Weg zu Geschlechtergerechtigkeit in Unternehmen sind allerdings Unterstützungsprogramme für Frauen stets in der Gefahr, Geschlechter-Stereotypisierungen zu perpetuieren – im Sinne von: *Die schwachen Frauen brauchen etwas Nachhilfeunterricht*. Auf der anderen Seite gibt es Unternehmen, die wir in der explorativen Phase unseres Vorhabens kennenlernen durften, in denen eben diese Empowerment-Programme dringend notwendig sind, zum Beispiel als Beratung von Frauen für den Aufstieg. Etwas weiter reichende Angebote greifen differenzierende Fragestellungen auf: Was können Vorgesetzte dafür tun, dass in die Aufstiegsdynamik mehr Frauen einsteigen, die zwar die gemeinsame Konstruktion der Geschlechterdifferenzen aktiv in den Blick nehmen, aber noch im Unterstützungsmodell haften bleiben (vgl. Mohr, 2012). Wann kann als Beratungsformat der Wahl ein Coaching in Frage kommen, das Phänomene der Männlichkeit reflektiert (vgl. Krell, 2004)?

Alle Vorgehensweisen dürfen nicht aus den Augen verlieren, dass das Ziel Geschlechtergerechtigkeit in einem Unternehmen mehr Entfaltungsmöglichkeiten für Männer *und* Frauen aufzeigt (vgl. Capability-Ansatz, Rohde und Oelkers in diesem Band).

Ein Ausweg aus dem Dilemma zur Frage des adäquaten Angebots mag die Orientierung an den Entwicklungsphasen von Organisationen sein, die



sich um die Frage des Entwicklungsstandes in Hinblick auf Geschlechtergerechtigkeit erweitern lässt (ein Konzept von Glasl u. Lievegood, 2004). In der Pionierphase eines Unternehmens sind es einige Protagonist\_innen, die sich des Themas Geschlechtergerechtigkeit annehmen. Sie haben erste Ideen, sehen Veränderungsbedarf und engagieren sich. Günstigenfalls verfügen sie über ausreichende informelle Macht, so dass sie in der Führungsebene und/oder Personalentwicklung Verbündete finden, die ihre Anstrengungen unterstützen. Oftmals ist es aber nur ihrer Potenzialität als Changeagents geschuldet, inwieweit das Thema Geschlechtergerechtigkeit (oder jetzt noch Frauenförderung genannt), im Unternehmen Resonanz erfährt.

In der Differenzierungsphase findet das Thema Geschlechtergerechtigkeit dann eine strukturelle Verankerung. Systematische Steuerung von Gleichstellungsfragen bilden sich in Organigrammen ab. Rationale Standardisierung wie zum Beispiel die Implementierung von Gleichstellungsbeauftragten greifen Raum, Formalisierungen wie zum Beispiel die Rekrutierungspolitik werden unter Aspekten der Geschlechtergerechtigkeit betrachtet, Modelle des Equal Pay werden in die Unternehmensstrategie aufgenommen. Spezialist\_innen der Frage Geschlechtergerechtigkeit sind mit formaler Macht ausgestattet, und das Thema ist verlässlich als Teil der internen und externen Unternehmenskommunikation etabliert.

Sprechen wir über die Stufe gelebter Geschlechtergerechtigkeit, so ließe sich diese als Integrationsphase des Unternehmens skizzieren. Die bisher gelebte Kultur wird reflektiert, und die Gefahr der Bürokratisierung der Geschlechterfrage wird wahrgenommen. Da es einen funktionsfähigen und eingespielten Apparat gibt, der stabil ist und routiniert arbeitet, kann das Unternehmen es *sich leisten*, das Know-how zu vertiefen, Neues zu denken und starre Routinen wieder zu verflüssigen. An die Stelle von Überformalisierung tritt in einer reifen Organisation dann die gemeinsam getragene Haltung. Geschlechtergerechtigkeit ist ein gemeinsamer Wert, der sich in den Kooperationsbeziehungen der Mitarbeiter\_innen abbildet, von der Führungsetage unterstützt wird und die gemeinsame aktuelle und zukünftige Ausrichtung der Organisation bestimmt. Ein Prozess ist etabliert, der das stetige Ringen um mehr Lebens- und Arbeitsmöglichkeiten für Männer und Frauen wie selbstverständlich unterlegt.

Aus unseren Daten ist deutlich ersichtlich, dass es Entwicklungsphasen von Organisationen entlang der Geschlechtergerechtigkeitsfrage gibt. Wenn ein Unternehmen sich der Frage Geschlechtergerechtigkeit überhaupt zuwendet, dann kann man schon von einem höheren Reifegrad der Organisation sprechen. Wir starteten mit IT-Unternehmen, die

eine breite Bandbreite ihres jeweiligen Bewusstseinsgrades aufwiesen: von der Weigerung, das Thema Geschlechtergerechtigkeit überhaupt zur Kenntnis zu nehmen, bis hin zu Firmen mit elaboriertesten Angeboten im Sinne eines gezielten Sponsorings für Frauen, das die Platzierung von Frauen in Führungspositionen als einen zentralen Bestandteil in die Strategie des Unternehmens versteht und entsprechende Aktivitäten in die Zielvereinbarungen ihrer Mitarbeiter\_innen verpflichtend aufnimmt (vgl. Möller u. Müller-Kalkstein, 2012).

Beratung kann sicherlich dazu beitragen, Geschlechtergerechtigkeit als Querschnittsthema in Organisationen zu etablieren, aber Berater\_innen müssen bei ihren Angeboten den Entwicklungsstand der Organisation berücksichtigen, um anschlussfähig zu sein. Je nach Reflexionsgrad der Führungsebene und der Mitarbeiter\_innen kann es um bloße Frauenförderung gehen oder es dürfen bereits *genderbewusstere* Konzepte bereitgestellt werden. Wir können den Entwicklungsstand eines Unternehmens mithilfe des im Verbundvorhaben entwickelten Diagnose-Instrumentes bestimmen und können deshalb passgenaue Angebote machen (vgl. Rohde und Oelkers sowie Oellerich in diesem Band). Wichtig ist, dabei zu berücksichtigen, dass unterschiedliche Subsysteme einer Organisation durchaus ganz unterschiedlich entwickelt sein können: Ist im HR-Bereich oder beim Marketing die Repräsentanz von Frauen kaum noch eine Frage, sieht es im Bereich von Forschung und Entwicklung oft ganz anders aus. Ganz im Sinne eines altbekannten Merksatzes aus der Pädagogik müssen die einzelnen Subsysteme eben genau da abgeholt werden, wo sie gerade stehen.

## Die Möglichkeiten, die das Coaching weiblicher Führungskräfte bietet<sup>1</sup>

Folgen wir Schermuly (2014, S. 17), ist »Coaching ist ein sehr beliebtes Personalentwicklungsinstrument, was an verschiedenen Zahlen ablesbar ist. In der Europäischen Union arbeiten mehr als 20.000 Personen, die sich als Coaches bezeichnen. Dies macht ca. 45 % der weltweiten Berufsgruppe aus (International Coach Federation [ICF], 2012). Laut der Marktanalyse eines Coachingverbandes sind in Deutschland ca. 8.000 Coaches tätig, die zwischen 2006 und 2010 einen deutlichen Auftrags-

1 Teile sind folgendem Beitrag entnommen: Möller, H. (2012b). Sie kamen sahen und siegten – der lange Marsch der Frauen in Organisationen. In T. Giernalczyk, M. Lohmer, Das Unbewusste im Unternehmen (S. 91–110). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

zuwachs zu verzeichnen hatten (DBVC, 2011)«. Coaching scheint den klassischen Trainings den Rang abzulaufen. Der kommerzielle Erfolg von Coachings scheint auch weiterhin gesichert. In einer empirischen Delphi-Studie über die Zukunft der Personalentwicklung in Deutschland (Schermulys, Schröder, Nachtwei, Kauffeld u. Gläs, 2012) zeigte sich, dass der zweithöchste Bedeutungsgewinn aller Personalentwicklungsinstrumente dem Coaching zugesprochen wurde.

Im Folgenden werden einige Möglichkeiten aufgezeigt, wie durch das Beratungsformat Coaching für weibliche Führungskräfte – und für die, die es noch werden wollen – Ansatzpunkte der Unterstützung hin zu mehr Repräsentanz von Frauen in höheren Hierarchieebenen zu finden sind.

## Fokus Sprechverhalten

Nicht nur in der Körpersprache – auch in der verbalen Sprache der Frauen findet sich Konstruktion von Weiblichkeit. Frauen reden kürzer und seltener. Entgegen dem Klischee des weiblichen Redeflusses zeigen Untersuchungen weiblichen Sprechverhaltens, zum Beispiel in Einstellungsgesprächen oder Vorstellungsrunden zu Seminarbeginn (vgl. Trömel-Plötz, 1996): Frauen

- stellen mehr Fragen;
- kleiden auch Behauptungen in Frageform;
- gebrauchen häufiger »bitte«;
- nutzen häufiger Einschränkungen wie: »ich glaube«, »eigentlich«, »ziemlich«;
- lächeln mehr, lachen häufiger;
- zeigen mehr Aufmerksamkeitsreaktionen wie Blickkontakt oder verbale Einfügungen wie »ich verstehe«, »ach ja« etc.;
- sind körperlich zugewandter;
- gebrauchen häufiger Verniedlichungen und
- unterbrechen den Gesprächspartner seltener.

Typisch weibliches Sprechverhalten lässt dem Gesprächspartner oder der Gesprächspartnerin viel Raum und Entscheidungsfreiheit. Der weibliche Sprachstil nimmt jede Art von Bedrohung, zum Beispiel durch das Lächeln (vgl. Krumpholz, 2004). Frauen schaffen durch ihre Art zu sprechen eine lockere und freundliche Atmosphäre gerade auch im Umgang mit eher schüchternen oder ängstlichen Personen. Aber sie signalisieren durch ihre Freundlichkeit auch, es möge ihnen niemand böse sein und mit ihnen in Konkurrenz treten. Die (un-)bewusste Intention ist die

Vermeidung von Konflikten. Frauen schützen sich auf diese Weise vor Konfrontation mit Unterschiedlichkeit in den Positionen. Dies bedeutet auch die Verweigerung der Übernahme von Verantwortung für die Differenz in der eigenen Meinung. Ihre Bedürfnisse drücken Frauen oft recht indirekt aus, was auch als Schutz davor verstanden werden kann, Zurückweisung und Ablehnung ihrer Ideen zu erfahren. Nur allzu oft wird die Verwerfung einer Anregung als ein Nein gegen die gesamte Person gewertet.

Die Sprache der Männer ist zugespitzt eine andere (vgl. Krumpholz, 2004, S. 64 ff.):

- einfaches Auftrumpfen (das sollten Frauen in einer reinen Frauengruppe mal wagen!);
- sich mit Autoritäten schmücken (Namedropping);
- schlichte Drohungen;
- die eigene Wichtigkeit gnadenlos betonen;
- lange reden;
- dem Gegenüber bohrende Nachfragen stellen und Definitionen abfragen;
- Einschüchterungen;
- Belehrungen;
- anderen Unfähigkeit unterstellen und sich selbst als Experten loben;
- Unverständlichkeit und
- direkter Angriff auf den Gesprächspartner.

Die Frage, die sich auch wissenschaftlich für weibliche Führungskräfte stellt, ist die nach Henne und Ei: Ist die kommunikativ dominante Position der Männer darauf zurückzuführen, dass sie Männer sind, oder auf die Tatsache, dass sie über mehr Macht und Prestige verfügen (Krumpholz, 2004, S. 62)? Männer erreichen durch ihren Sprachstil Unabhängigkeit und Status, sagen sehr klar und direkt, was ihre Wünsche sind und haben kaum Schwierigkeiten mit Konfrontation und Statuskämpfen. Frauen hingegen sorgen eher für menschliche Nähe und festigen Beziehung durch Übereinstimmung. Die Tragik dieses Aspektes des Doing Gender ist, dass das höflichere, vorsichtiger Sprechverhalten von Frauen oft eine die männliche Hegemonie unterstützende Funktion hat. Das Sprechverhalten von Frauen trägt dazu bei, die Hierarchie zwischen den Geschlechtern ständig neu zu reproduzieren und zu stabilisieren.

Hier ist ein Teufelskreis beschrieben: Der weibliche Gesprächsstil wird in Richtung Schwäche interpretiert. Dies führt zu relativer Nachrangigkeit in kommunikativen Situationen und ergänzt das weibliche Geschlechtsrollenstereotyp. Frauen tragen also selbst zur Herstellung der eigenen Zweitrangigkeit bei. Selten schlägt sich eine Frau selbst für

den Vorsitz einer Kommission vor, bei Männern gibt es durchaus Selbsternennungen (vgl. Derichs-Kunstmann et al., 1999). Frauen erklären sich mit ihrer spezifischen Art zu sprechen für zuständig für das Klima des Miteinanders, des Wohlbefindens aller. Männer sehen ihren Einsatz an Stellen, wo es um strategische Planungen und Sachinhalte geht. Hier kann Coaching Bewusstheit schaffen und konkret günstigeres Verhalten einüben.

## Fokus Karriere

Im Gespräch mit weiblichen Studierenden über ihre Zukunftsentwürfe ist die Orientierung auf Erfolg im Beruf inzwischen eine klare Zielperspektive. Zur Frage der Karriere hingegen reagieren sie meist recht zögerlich. Hier mag die etymologische Herleitung hilfreich sein, denn Karriere heißt zunächst nichts anderes als beruflicher Werdegang. Im Alltagsverständnis wird aber unter dem Begriff Karriere fast immer eine rasche Abfolge von Aufwärtsbewegungen in einem Unternehmen gefasst: »Sie macht Karriere«, das heißt, sie bekommt mehr Status, mehr Prestige, dokumentiert durch die entsprechenden Statussymbole wie zum Beispiel: größerer Dienstwagen, größeres Büro, mehr Macht und mehr Einkommen. Ein Karriereversprechen wird zudem als elementarer Bestandteil eines psychologischen Vertrags zwischen den Mitarbeiterinnen und der Organisation verstanden, so dass Karriereaussichten für besondere Belastungen wie Überstunden zu Lasten der Familie, Urlaubsverkürzungen oder auch ungeliebte Aufgaben wie beispielsweise Sanierung in Ostpolen entschädigen: »Die höchste Form der sozialen Validierung von Selbstwertgefühl und Selbstanerkennung, die die Organisation zu vergeben hat, bleibt der hierarchische Aufstieg« (Popitz, 1992, S. 113). So geht es in der Beratung von Frauen vor allem darum, ihr jeweiliges Karriereverständnis herauszuarbeiten und ihren spezifischen Begriff von Karriere zu entwickeln.

## Fokus Macht

Karriere in Organisationen lässt sich nicht ohne Macht denken. Krug und Kuhl (2006, S. 109) zeigen in einem typischen Managementprofil die hohe Bedeutung von Machtmotiven in Führungspositionen. Weber (1980, S. 21) versteht Macht als »jede Chance innerhalb einer sozialen Beziehung, den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht«. So lässt sich die im Folgenden

beschriebene Aggressionshemmung sicherlich als ein Aspekt des nicht einfachen Verhältnisses vieler Frauen zur Macht annehmen. Es mag aber zudem die Gleichsetzung von Macht mit Machtmissbrauch sein, die Frauen vor der Machtfrage scheuen lässt. Frauen, die ins Coaching kommen, tun sich oft schwer, ihr Machtmotiv zu sehen und die mikro-politischen Konstellationen in ihren Organisationen wahrzunehmen (vgl. auch Cornils in diesem Band). Der Machtbegriff ist bei ihnen oft negativ konnotiert. Sozialisationsbedingt sind traditionell weibliche Machtstile im Wesentlichen durch indirekte Machtausübung gekennzeichnet: Macht der Mütterlichkeit, Macht durch Schwäche, Macht durch Leiden und moralisierende Verpflichtungen, Macht durch Liebesentzug, hinter dem Rücken Bündnisse schmieden, über andere schlecht reden, ein schlechtes Gewissen und/oder Schuldgefühle einreden etc.

Männer sind in ihrem Verhältnis zur Macht oft viel ungebrochener: Männer wollen Macht. Für sie ist Macht etwas Selbstverständliches. Sie haben einen positiven Machtbegriff. Frauen lehnen Macht oft ab. Für sie ist Macht etwas Böses. Sie haben somit einen negativen Machtbegriff. In Beratungsprozessen mit Frauen ist die Analyse der Biografie unter dem Aspekt der Macht und Einflussnahme zentral. Ziel ist die Erarbeitung eines eigenen Verständnisses von Macht, das mit der eigenen Werteorientierung kongruent ist. Fuchs-Brüninghoff (2009, S. 107) beschreibt einen Machtbegriff, den Frauen oft akzeptieren können, wenn sie ihnen vorschlägt, Macht zu verstehen als Ermächtigung. Als Kennzeichen von Macht notiert sie:

- Sie ist Lust, etwas zu bewirken – für sich, für die Gemeinschaft.
- Sie wird ausgeübt von Menschen mit sicherem Selbstwertgefühl.
- Sie beinhaltet Respekt vor dem Gegenüber.

Einen positiv besetzten Begriff der Macht zu entwickeln, ist in der Beratung zumeist der Schlüssel dazu, sich den notwendigen Auseinandersetzungen in der Organisation zu stellen.

## Fokus Wettbewerb

Direkt die Konkurrenz zu suchen – das haben Frauen oft nicht gelernt. Buben lernen das »Sich-ins-Verhältnis-Setzen« wie selbstverständlich auf dem Schulhof. Aber Frauen fällt es oft schwer, im internen organisationalen Wettbewerb mitzuspielen oder die Konkurrenz gar aktiv zu suchen. Frauen konkurrieren selbstverständlich auch, aber zumeist sehr viel indirekter, versteckter, und das ist oft nicht zielführend. Frauen konkurrieren oft mit viel Angst: »Darf ich mehr Geld verdienen, mehr

gute Aufträge haben als mein Partner? Was geschieht mir dann? Verliere ich gegebenenfalls seine Unterstützung und Zuneigung?« Die Angst vor Einsamkeit ist es, die viele Frauen lieber gedrosselt und gebunden lässt. »Friedfertig aus Angst vor Liebesverlust« hat Margarete Mitscherlich (1985) dieses Phänomen genannt.

Erfolgreich sein heißt, anderen überlegen zu sein. Es entsteht eine Differenz zu anderen Frauen und Männern, die für viele Frauen nicht einfach zu ertragen ist. Männer entwickeln ihre Identität aber vor allem über das »Sichunterscheiden«, Frauen eher über die Ähnlichkeit und Bindung. Frauen wollen oft etwas Widersprüchliches und befinden sich damit in einem Dilemma zwischen Partnerschaft und Ungleichheit. Der Schritt zum Sowohl-als-auch gelingt häufig nicht.

»Männer haben es da einfacher: Sie wollen Ungleichheit und können daher offen konkurrieren; sie kommen nicht in innere Konflikte, wenn sie Spielregeln machen und auch durchsetzen; Konflikte mit anderen riskieren sie« (Edding, 2001, S. 125). Männer arbeiten im beruflichen Kontext (leider oft auch privat) mit der Dimension Überlegenheit und Unterlegenheit, also mit Gefälle. Frauen hingegen geraten bei empfundener Überlegenheit schnell in innere Not.

## Fokus Proaktivität

Proaktivität wird im engen Zusammenhang mit Eigenverantwortung und Eigeninitiative gesehen. Nach Crant (2000) »suchen Menschen mit hoher Proaktivität Handlungsgelegenheiten, zeigen Initiative, um gegebene Situationen zu verändern und halten ihre Handlungsabsicht so lange aufrecht, bis eine aus ihrer Sicht sinnvolle Veränderung erreicht ist« (zit. nach Lang von Wins u. Triebel, 2012, S. 26). Im Gegensatz hierzu passen sich Menschen mit wenig ausgeprägter Proaktivität eher passiv an neue veränderte Rahmenbedingungen an, was allgemein reaktive Handlungsmuster nach sich zieht.

Die eigenen Ziele konsequent zu verfolgen, setzt einen Zugang zum aggressiven Potenzial voraus (vgl. Möller, 2012). Nach der ursprünglichen Wortbedeutung von »aggredi« (lat.) heißt Aggression zunächst einmal »herangehen, etwas unternehmen, beginnen, auf jemanden zugehen«. Ein Aggressionsbegriff, der den Drang nach Erkenntnis beinhaltet, aggressiv sein als neugierig sein, beharrlich sein, begehrlisch und widerspenstig sein versteht, macht es Frauen im Coaching leichter, sich ihrer Aggressivität bewusst zu werden und diese konstruktiv zu nutzen. Eine solche Vorstellung von Aggressivität beinhaltet auch den Wunsch, sich zu unterscheiden, etwas in Angriff zu nehmen. Frauen erleben ihr

aggressives Potenzial häufig als ihnen äußerlich, fremd und böse. Sie entwickeln ihren aggressiven Regungen gegenüber weitaus mehr Schuldgefühle, als Männer dies tun. Versuchen sie, ihre aggressiven Impulse zu verleugnen, kostet es sie oft den Preis der Vitalität, Kreativität und letztlich auch des Erfolgs. Aggression ist ein unabdingbarer Faktor, das Leben bedürfnisgerecht zu gestalten. Geschlechtergerechtigkeit bedeutet auch, den männlich gestalteten öffentlichen Raum aktiv zu verändern und zu erobern. Die »Hälfte des Himmels« für sich zu beanspruchen, kann nicht nur friedlich vonstatten gehen. Im Coaching kann reflektiert werden, wie das »Edelmuts-Paradigma« den Verlust der Lebendigkeit und gesellschaftlichen Wirksamkeit nach sich zieht. Missverständliche Vorstellungen von Aggression machen es Frauen oft schwer, ihr weiblich aggressives Potenzial als ihnen zugehörig zu erachten. Folgen wir Dorsch (1994, S. 9) in seinen Definitionen: »Als Aggression bezeichnet man einen körperlichen oder symbolischen Angriff mit dem Ziel, Schaden zuzufügen« oder »jedes Angriffsverhalten, das die Steigerung der Macht des Angreifers und die Minderung des Angegriffenen zum Ziele hat«, so lässt sich eine Gleichsetzung von Aggression mit Destruktivität, Gewalt und Übergriff feststellen. Beide Verstehensweisen von Aggressivität schließen sich nahezu aus: Geht es in der ersten Definition um die Ausschaltung des anderen, geht es im ursprünglichen Wortsinn von Aggressivität um das Lebenlassen des anderen. Von Braun (1988) sieht hierin die unterschiedliche Bewertung männlicher und weiblicher Aggression.

Eine Möglichkeit, sich den zahlreichen im Text aufgeworfenen Fragen zu stellen, ist das Coaching für Frauen. Allein oder in einer Gruppe von Mitstreiterinnen können sie lernen, innere Erfolgsverhinderer zu bewältigen. Durch Imaginationsübungen und Probehandeln, durch Rück Erinnerung und Vorwärtswendung finden sich Antworten auf die Fragen: Woher kommen die Karrierehemmungen? Und was für ein Kraut mag dagegen gewachsen sein?

## Was kann in Gruppensettings getan werden?

Neben dem Coaching sind die Formate Supervision, Teamentwicklung und Teamcoaching in vielen Organisationen etabliert. Das Gruppensetting bietet den Vorteil, dass sie schlicht nicht ohne eine sich entfaltende Dynamik der Geschlechter denkbar ist. Im Hier und Jetzt des gemeinsamen Arbeitens geschieht Doing Gender, spielt die Frage der Geschlechtergerechtigkeit also immer eine Rolle. Implizit werden ständig Rollen verhandelt, formale und informelle Machtverhältnisse bekräftigt oder in Frage gestellt. Die vom Team hergestellte Gruppendynamik – kon-



textualisiert durch die Organisationsdynamik – ist von allen Beteiligten erlebbar und kann, wenn durch den externen Blick der Berater\_in entsprechend konfrontiert und zur gemeinsamen Reflexion aufgefordert wird, in den Fokus der Aufmerksamkeit geraten. Die Wahrnehmung der sich entfaltenden Geschlechterdynamiken ist im gemeinsamen Erleben abgebildet und kann einer Veränderung in Richtung auf mehr Geschlechtergerechtigkeit zugeführt werden.

Eine junge, männliche Führungskraft nimmt sich allen Mut zusammen und beginnt zunächst zaghaft, sich über eine weibliche Mitarbeiterin, die aus der Elternzeit in Teilzeit in das Unternehmen zurückkehrte, zu beschweren. Sie sei nie vor 9 Uhr greifbar, ginge dann frühzeitig zum ausgedehnten Mittagessen und spätestens um 15 Uhr verließ sie ihr Büro. Das Aufgabenprofil der Mitarbeiterin in der internen Organisationsentwicklung sähe die Begleitung von Changeprozessen vor, die schlecht um 15 Uhr ein tägliches Ende nehmen könnten. Jeden Morgen verginge eine Stunde mit dem Update für die Mitarbeiterin. Alles, was die anderen bis in die späten Abendstunden entwickelten, müsse aufwendig kommuniziert werden und ab 14 Uhr erfolge dann die Übergabe, die auch fast eine Stunde dauere. Somit beliefe sich die Nettoarbeitszeit seiner Mitarbeiterin auf noch nicht einmal drei Stunden bei 75 % Bezahlung. Nicht nur er, sondern sein ganzes Team sähe in ihr nichts als eine Belastung, eine ineffektive Frau, die auf Kosten aller »mitgeschleppt« werden müsse. Er sei es leid, zudem die Potenzialträgerin von einst seit ihrer Mutterschaft seltsam verwandelt sei und kaum Initiative zeige, geschweige denn gute Impulse setze. Ein Muttertier halt. Er sei am Ende mit seiner Geduld, sähe aber keinerlei Spielraum, um die Situation zu entspannen. Im Zuge seiner Schilderungen nimmt er langsam Fahrt auf und wird immer ärgerlicher und zensiert seine Empfindungen kaum noch.

Aus beraterischer Sicht waren seine Schilderungen ein Glücksfall. Wie nun reagierte die Coachinggruppe, die zu zwei Dritteln aus Frauen bestand? Da es sich um eine reife Arbeitsgruppe handelte, fiel sie nicht über den »Macho« her. Es gelang im Sinne eines angemessenen Dialogs die Resonanzen auf die Problemlage des Kollegen im Suspending der unterschiedlichen Affekte und Einfälle gleichermaßen gültig im Raum schweben zu lassen. Niemand wollte Recht haben. Die Perspektiven der anwesenden Mütter: »Weißt du eigentlich, wie sehr man sich freut, einmal in Ruhe Mittag zu essen, wenn man die ganze Nacht die Kotze aufgewischt hat?«, konnten genauso geäußert werden, wie die Freude einiger Männer Ausdruck fand, dass nun endlich einmal Tacheles geredet würde.

Nachdem die unterschiedlichsten Perspektiven der Frauen mit und ohne Kinder, der Männer mit und ohne Führungsfunktion im Raum waren, konnte die Bearbeitung der Fragestellung mit einem instruktiven Beitrag einer anwesenden Personalentwicklerin enden, die den Falleinbringer auf differenzierte Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung hinwies. Es sei nun ihr täglich Brot,

Modelle zu »erfinden«, die sowohl der komplexen Aufgabenerfüllung als auch der Teilzeitkraft dienen. Alle möglichen Ideen konnten durchdacht werden, und vor allem wurde klar, dass es zu den zentralen Aufgaben der modernen Personalentwicklung gehört, eben diese Adaptionen an Person und Aufgabe kreativ zu gestalten. Der Konflikt konnte entindividualisiert werden.

Voraussetzung der Wirkmächtigkeit gruppaler Beratungssettings in Hinblick auf mehr Geschlechtergerechtigkeit in Organisationen ist, dass es gelingt, einen wirklichen Dialog der Geschlechter zu entfalten. Dialog ist dabei nach Bohm (2008) oder Hartkemeyer et al. (2001) zu verstehen als mehr als ein einfaches »Darübersprechen«. Dialog ist gekennzeichnet durch vier wesentliche Prinzipien (zit. nach Giesecke: <http://www.mythen-der-buchkultur.de/Mythen3D.htm>):

- *Die Fähigkeit, die eigene (innere) Stimme in den Raum zu bringen* (»voicing«): »Die Fähigkeit, die Stimme in den Raum zu bringen, meint, sich der inneren Stimmen bewusst zu werden und davon das in den Raum zu bringen, was in den Vordergrund tritt: ›Was ist es, was ich meine, und wie sage ich das, was ich meine?‹ Es bedeutet, in der Unsicherheit, die vorhanden ist, der inneren Stimme nach außen Ausdruck zu verleihen und dabei für sein eigenes Denken einzustehen. Dazu gehört, Fragen nicht nur an andere, sondern auch an sich selbst zu stellen.
- *Die Fähigkeit des Zuhörens* (»listening«): Die Fähigkeit des Zuhörens bedeutet, sich innerlich leer zu machen und Raum zu haben, damit das, was der andere sagt, in einen selbst eindringen und so Resonanz erzeugen kann. Dabei geht es darum, nicht nur auf die Inhalte zu achten, sondern auch auf deren affektive Begleitung. Es bedeutet darüber hinaus, Fragen zu formulieren, die eine neue Sichtweise auf die Dinge ermöglichen, und diese Fragen in den Raum zu bringen, bevor Behauptungen aufkommen.
- *Die Fähigkeit zum Respekt* (»respecting«): Die Fähigkeit zum Respekt bedeutet, Personen und Funktionen wertschätzend zu begegnen. Wertschätzend meint, achtsam und aufmerksam zu sein und nicht nach inneren Bildern und Ordnungsvorstellung zu beurteilen, sondern zuerst einmal wahrzunehmen, was ist.
- *Die Fähigkeit, Gedanken in der Schwebel zu halten* (»suspending«): Die Fähigkeit, Gedanken in der Schwebel zu halten, ist die Fähigkeit, zwischen Beobachten und Bewerten zu unterscheiden, die Bewertung zeitlich zu verzögern und somit das Denken zu verlangsamen. Dabei lassen sich eigene Gedanken und Impulse beobachten. Sie in der Schwebel zu halten, meint, sie nicht zu unterdrücken und sie (noch) nicht in Aktion umzusetzen, sondern in diesem Zustand innezuhalten, um sie zu beobachten. Es geht auch um die Fähigkeit, unterschied-