

Praxis erleben | Wissen erweitern

# Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

## Konzeption

Coaching und Selbstführung | S 23

## Praxis

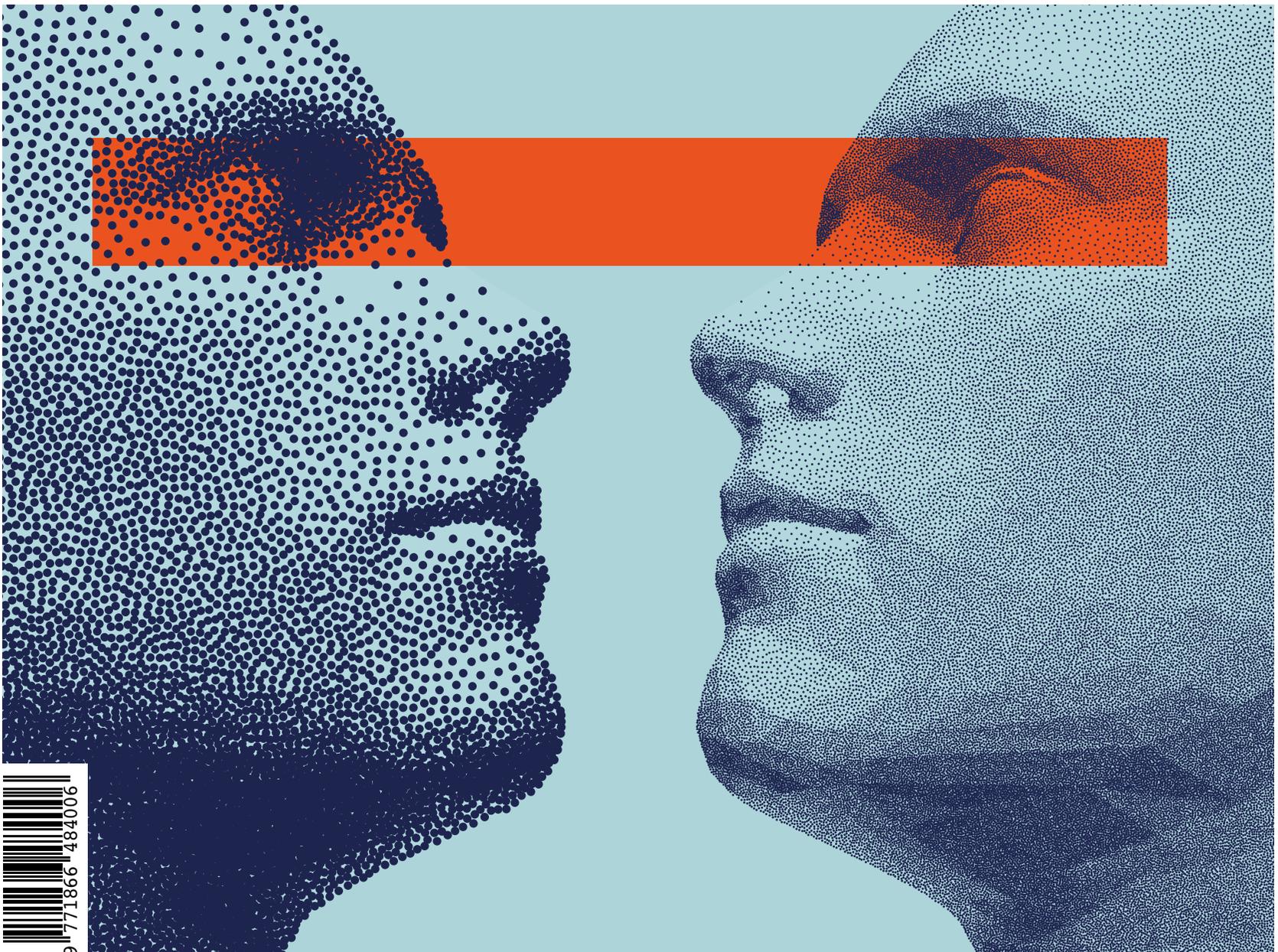
Defusion als Coaching-Technik | S 34

## Philosophie/Ethik

Diversität in Organisationen | S 54

## Worauf es im Konflikt-Coaching ankommt

Karen Neumann im Interview | S 14





## Diversität und Zugehörigkeit in Organisationen

Perspektiven für Führungskräfte und Coaches

*Von Thomas Wehrs*

*Die Konzepte von Diversität und Zugehörigkeit haben in den letzten Jahren sowohl in der akademischen Welt als auch in Organisationen an Bedeutung gewonnen – für Coaches, die z.B. in der Wirtschaft oder der Verwaltung tätig sind, sollten sie nicht zuletzt aus diesem Grund von Interesse sein. Dieser Essay zielt darauf ab, die ethischen Grundlagen dieser Konzepte zu untersuchen und ihre Anwendung in Organisationen zu analysieren. Dabei wird die Frage gestellt, ob das Konzept der Diversität ausreichend ist oder ob der weitere Rahmen der Zugehörigkeit Vorteile bietet.*

## Definition von Diversität

Diversität ist ein multidimensionales Konzept, das weit über einfache Kategorien wie Geschlecht, Ethnizität oder Alter hinausgeht. Es umfasst eine Vielzahl von Dimensionen wie ethnische Zugehörigkeit, sexuelle Orientierung, sozioökonomischer Status, Bildung, kultureller Hintergrund, Sprache, Behinderung und sogar Denkstile etc. In Organisationen bezieht sich Diversität nicht nur auf die Zusammensetzung der Belegschaft, sondern auch auf die Art und Weise, wie diese Vielfalt verwaltet und genutzt wird, um ein inklusives Umfeld zu schaffen (Cox & Blake, 1991).



- » Diversität kann für eine Organisation zahlreiche Vorteile bedeuten. Beispielsweise kann sie zu mehr Kreativität führen und die in der Organisation vorhandenen Lösungskompetenzen erhöhen.
- » Um die Potenziale von Diversität ausschöpfen zu können, genügt es jedoch nicht, die Belegschaften divers zusammenzustellen. Stattdessen gilt es, Diversität aktiv zu managen und sie in eine Kultur der Zugehörigkeit einzubetten.
- » Eine Kultur der Zugehörigkeit zeichnet sich u.a. dadurch aus, dass sich alle Beteiligten als vollwertige Mitglieder der Gemeinschaft empfinden. In herausfordernden Zeiten wirkt sie stabilisierend.

## Das ethische Konzept der Gerechtigkeit

Gerechtigkeit ist ein komplexes ethisches Konzept. Im Kontext von Diversität bezieht es sich oft auf soziale Gerechtigkeit, die die *Verteilung von Ressourcen, Chancen und Rechten* über verschiedene soziale Gruppen hinweg betrachtet. Beispiele aus dem beruflichen Alltag sind:

**Lohnungleichheit:** Ein offensichtliches Beispiel für eine Herausforderung in Bezug auf Gerechtigkeit im beruflichen Kontext ist die

Lohnungleichheit zwischen verschiedenen Geschlechtern oder ethnischen Gruppen. Ein gerechter Ansatz würde darin bestehen, gleiche Bezahlung für gleiche Arbeit sicherzustellen und transparente Kriterien für Beförderungen und Gehaltserhöhungen zu etablieren.

**Zugang zu Weiterbildung:** Ein weiteres Beispiel könnte der ungleiche Zugang zu Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten sein. In einigen Organisationen haben bestimmte Gruppen von Mitarbeitenden u.U. weniger Zugang zu solchen Möglichkeiten aufgrund von Voreingenommenheit oder strukturellen Barrieren. Ein gerechter Ansatz bestünde in der Sicherstellung/Gewährleistung gleicher Chancen auf berufliches Wachstum für alle Mitarbeitenden – unabhängig von ihrem Hintergrund.

Diese Beispiele zeigen, dass das Streben nach Gerechtigkeit in der Arbeitswelt eine kontinuierliche Anstrengung erfordert, die sowohl systemische als auch individuelle Ungerechtigkeiten adressiert. Es ist nicht nur eine Frage der Personalpolitik, sondern erfordert eine tiefgreifende *Überprüfung und mögliche Überarbeitung organisatorischer Strukturen und Kulturen*. Coaching kann einen geeigneten Rahmen für eine entsprechende Reflexion bieten. Dies gilt auch für die folgenden Aspekte.

## Erläuterung des ethischen Konzepts der Anerkennung

Taylor (1994) hat das Konzept der Anerkennung als grundlegendes menschliches Bedürfnis dargestellt. Er argumentiert, dass die Anerkennung unserer Identität als Individuen und als Mitglieder bestimmter Gemeinschaften für unser *Wohlgefühl* und unsere *psychische Gesundheit* entscheidend ist. Fehlende oder verzerrte Anerkennung kann zu einer verminderten Selbstachtung und sogar zu sozialer oder psychischer Ausgrenzung führen. In diesem Sinne ist Anerkennung nicht nur eine Frage der Höflichkeit oder des Respekts, sondern ein tief verwurzelt ethisches Prinzip, das die Grundlage für soziale Gerechtigkeit bildet (ebd.). Beispiele sind:

**Mitarbeiterbewertungen:** In vielen Organisationen sind Mitarbeiterbewertungen ein Standard-

verfahren. Wenn diese Bewertungen jedoch nur auf quantitativen Leistungsindikatoren basieren und die individuellen Fähigkeiten oder Beiträge zur Teamdynamik nicht berücksichtigen, kann dies zu einem Mangel an Anerkennung führen. Ein gerechterer und inklusiverer Ansatz wäre, ein Bewertungssystem zu entwickeln, das die Vielfalt der Beiträge und Talente anerkennt, die die Mitarbeitenden einbringen.

**Teilnahme an Entscheidungsprozessen:** Ein weiteres Beispiel könnte die Möglichkeit für Mitarbeitende sein, an Entscheidungsprozessen teilzunehmen, die ihre Arbeit und ihr Arbeitsumfeld direkt beeinflussen. Wenn nur eine kleine Gruppe von Führungskräften Entscheidungen trifft, ohne die Meinungen und Perspektiven der Mitarbeitenden zu berücksichtigen, kann dies zu einem Mangel an Anerkennung und einem Gefühl der Entfremdung führen.

Diese Beispiele illustrieren, wie das Konzept der Anerkennung in der Arbeitswelt angewendet werden kann, um eine gerechtere Umgebung zu schaffen. Es geht darum, die individuellen und kollektiven Identitäten der Mitarbeitenden zu würdigen und Mechanismen zu schaffen, die es ermöglichen, diese Identitäten in einer Weise anzuerkennen, die sowohl ethisch als auch produktiv ist.

Honneth (1996) erweitert das Konzept der Anerkennung, indem er auf der Hegelschen Idee des Anerkennungskampfes aufbaut und argumentiert, dass soziale Konflikte oft aus einem Mangel an Anerkennung resultieren. Er identifiziert drei Hauptformen der Anerkennung:

1. **Liebe und soziale Bindungen:** Hier geht es um die primären Beziehungen, die wir in der Familie und in engen Freundschaften erleben. Diese Form der Anerkennung ist entscheidend für die Entwicklung eines gesunden Selbstbewusstseins.
2. **Rechtliche Anerkennung:** Dies bezieht sich auf die Anerkennung als Träger von Rechten in einer Gemeinschaft. Diese Form der Anerkennung ist entscheidend für das Entstehen eines Selbstrespekts.

3. *Soziale Wertschätzung*: Dies ist die Anerkennung unserer Fähigkeiten und Beiträge in der Gemeinschaft, die zur Entwicklung von Selbstachtung führt.

Honneth (ebd.) argumentiert weiterhin, dass diese Formen der Anerkennung nicht nur individuelle, sondern auch soziale und politische Dimensionen haben. Ein Mangel an einer dieser Formen der Anerkennung kann zu verschiedenen Formen sozialer und psychologischer Probleme führen, einschließlich sozialer Ausgrenzung und Diskriminierung. Im beruflichen Kontext könnte Honneths Theorie dazu verwendet werden, die Bedeutung von Arbeitsbedingungen und Unternehmenskulturen zu verstehen, die die verschiedenen Formen der Anerkennung fördern. Z.B. könnte eine inklusive Unternehmenskultur, die die individuellen Talente und Beiträge der Mitarbeitenden wertschätzt, als eine Form der sozialen Wertschätzung angesehen werden.

### Diversität in Organisationen

Cox und Blake (1991) stellen heraus, dass die Vielfalt der Belegschaft nicht nur eine soziale Verpflichtung, sondern auch ein *strategischer Vorteil* für Organisationen ist. Sie identifizieren mehrere Bereiche, in denen Diversität einen positiven Einfluss haben kann, darunter die Steigerung der Kreativität, die Verbesserung der Problemlösung und die Erschließung neuer Märkte. Sie betonen jedoch auch, dass die erfolgreiche Umsetzung von Diversität eine *aktive Verwaltung und Integration* erfordert. Ohne eine inklusive Unternehmenskultur und entsprechende Managementpraktiken kann die Diversität der Belegschaft zu Konflikten und einer verringerten Produktivität führen. Beispiele:

*Globale Teams* bringen eine Vielzahl von Perspektiven und Erfahrungen in die Organisation ein, die für die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen, die für verschiedene Märkte geeignet sind, von unschätzbarem Wert sein können. Diese Teams können lokale Marktbedingungen besser verstehen und kulturell sensible Produkte oder Dienstleistungen entwickeln. Sie können auch dazu beitragen, die Organisation flexibler und anpassungsfähiger

an Veränderungen zu machen, da sie breit gefächerte Lösungsansätze bieten.

*Innovationskraft*: Vielfältige Teams sind oft innovativer, da sie eine breite Palette von Sichtweisen, Erfahrungen und Fähigkeiten in den Problemlösungsprozess einbringen. Unterschiedliche Hintergründe können zu kreativeren und weniger konventionellen Lösungen führen, was für die Organisation einen Wettbewerbsvorteil darstellen kann. Vielfalt kann auch dazu beitragen, den „Echokammer“-Effekt zu vermeiden, bei dem gleichgesinnte Personen dazu neigen, dieselben Ideen zu wiederholen und zu verstärken.

Hinsichtlich beider Aspekte – globale Teams und Innovationskraft – ist es wichtig, dass die Organisation eine *Kultur der Inklusion und des Respekts* fördert, um sicherzustellen, dass alle Mitarbeitenden sich wertgeschätzt und gehört fühlen. Nur dann können die Vorteile der Diversität vollständig realisiert werden.

### Herausforderungen in der Umsetzung

*Kommunikationsbarrieren* sind eine der Hauptherausforderungen bei der Umsetzung von Diversität in Organisationen. Diese Barrieren können aufgrund von Sprachunterschieden, kulturellen Normen oder sogar unterschiedlichen Kommunikationsstilen auftreten. Z.B. könnten Mitarbeitende aus einer Kultur, in der Direktheit geschätzt wird, Schwierigkeiten haben, mit Kollegen aus einer Kultur zu interagieren, in der indirekte Kommunikation bevorzugt wird. Diese Unterschiede können zu Missverständnissen, Fehlinterpretationen und letztlich zu Konflikten führen, die die Teamdynamik und die Produktivität beeinträchtigen können.

Die *Gruppenbildung*, bzw. Bildung von Subgruppen oder „Cliques“ innerhalb einer Organisation, ist eine weitere Herausforderung bei der Umsetzung von Diversität. Diese Gruppen können sich entlang verschiedener Linien wie Ethnie, Geschlecht, Alter oder sogar beruflicher Funktion bilden. Während solche Gruppen auf den ersten Blick harmlos erscheinen mögen, können sie den Zusammenhalt innerhalb der Organisation beeinträchtigen. Sie können dazu führen,

dass Informationen nicht frei fließen und dass Vorurteile oder Stereotype verstärkt werden. In extremen Fällen können sie sogar zu Formen der Diskriminierung oder Ausgrenzung führen.

Die Bewältigung dieser Herausforderungen ist entscheidend für den Erfolg von Diversitätsinitiativen. Sie erfordert eine bewusste Anstrengung von allen Ebenen der Organisation, von der Führungsetage bis zu den einzelnen Mitarbeitenden. Nur durch eine solche ganzheitliche Herangehensweise können Organisationen die Vorteile der Diversität voll ausschöpfen.

### Beispiele aus der deutschen Wirtschaft

Siemens hat sich der Förderung von Diversität durch verschiedene Programme und Initiativen verschrieben (siehe Siemens, 2023). Zu nennen sind z.B. Leadership-Development-Programme, die u.a. darauf abzielen, Führungskräfte aus verschiedenen kulturellen und ethnischen Hintergründen zu fördern. Die Herausforderung für Siemens besteht darin, diese Prinzipien der Diversität in allen globalen Niederlassungen und Abteilungen umzusetzen.

Die Deutsche Bank hat Programme zur Förderung von Geschlechtervielfalt und LGBTQ+-Rechten wie z.B. das „dbPride“-Programm (siehe Deutsche Bank, 2023), das sich auf die Unterstützung von LGBTQ+-Mitarbeitenden konzentriert. Die Bank steht vor der Herausforderung, diese Initiativen in einer Branche umzusetzen, die traditionell als konservativ und hierarchisch gilt.

Diese Beispiele zeigen, dass selbst Unternehmen, die sich der Förderung von Diversität verschrieben haben, vor erheblichen Herausforderungen stehen können. Diese Herausforderungen sind oft komplex und erfordern eine sorgfältige und durchdachte Herangehensweise, die sowohl die Unternehmenskultur als auch externe Faktoren berücksichtigt.

### Grenzen der Diversität

Putnam (2007) hat in seiner Forschung auf die potenziellen Grenzen von Diversität hingewiesen und argumentiert, dass erhöhte Diversität

in Gemeinschaften kurzfristig zu geringerem sozialen Vertrauen und geringerer sozialer Kohäsion führen kann. Er verwendet den Begriff des „sozialen Kapitals“ als eine Art „Klebstoff“, der Gemeinschaften zusammenhält. Soziales Kapital umfasst die Netzwerke, Normen und das soziale Vertrauen innerhalb einer Gemeinschaft. In vielfältigen Gemeinschaften, so Putnam, neigen die Menschen dazu, sich zurückzuziehen und weniger Vertrauen in ihre Nachbarn zu haben, unabhängig davon, ob sie der gleichen ethnischen Gruppe angehören oder nicht. Putnam betont, dass diese Effekte nicht notwendigerweise dauerhaft sind oder dass sie die langfristigen Vorteile von Diversität zunichtemachen. Er argumentiert jedoch, dass die kurzfristigen Herausforderungen ernst genommen und aktiv angegangen werden müssen, um die langfristigen Vorteile zu erzielen.

#### Soziale Kohäsion vs. Diversität

Putnam (ebd.) stellt die soziale Kohäsion und das soziale Kapital als wertvolle Ressourcen dar, die durch Diversität beeinträchtigt werden

können. Er argumentiert nicht gegen Diversität per se, sondern betont die Notwendigkeit, die sozialen und kulturellen Mechanismen zu verstehen, die die Vorteile der Diversität freisetzen können. Das bedeutet, dass Gemeinschaften und Organisationen bewusste Anstrengungen unternehmen müssen, um die soziale Integration zu fördern und das soziale Kapital in vielfältigen Umgebungen zu stärken.

#### Bridging vs. Bonding

In seiner früheren Arbeit hat Putnam (2000) zwischen zwei Arten von sozialem Kapital unterschieden: Bridging (Brückenbildung) und Bonding (Bindung). *Bridging* bezieht sich auf die Verbindung zwischen verschiedenen Gruppen, während *Bonding* die Verstärkung der Beziehungen innerhalb einer Gruppe beschreibt. In vielfältigen Gemeinschaften ist das Bridging-Kapital oft schwächer, woraus die Herausforderung erwächst, in solchen Kontexten sowohl Bonding als auch Bridging zu fördern. Putnams Arbeit bietet eine nuancierte Sicht auf die Herausforderungen und Möglichkeiten

der Diversität, die weit über einfache Pro- oder Anti-Diversitätsansichten hinausgeht. Er fordert eine bewusste und reflektierte Herangehensweise an die sozialen Dynamiken der Diversität, um die Vorteile voll ausschöpfen zu können.

#### Beispiele aus der deutschen Wirtschaft

**BASF:** Als eines der größten Chemieunternehmen der Welt hat BASF eine sehr vielfältige Belegschaft. Während Vielfalt zu innovativen Lösungen führen kann, könnte sie auch, wie zuvor dargestellt, zu einer Fragmentierung der Belegschaft führen, bei der Mitarbeitende in Subgruppen abdriften und weniger bereit sind, Informationen und Wissen zu teilen.

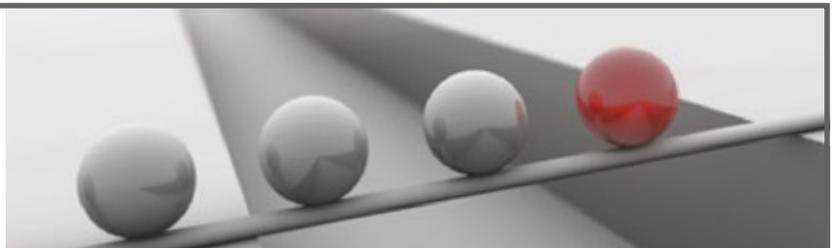
**Lufthansa:** Die Fluggesellschaft beschäftigt Menschen aus einer Vielzahl von Ländern und Kulturen. Vielfalt kann jedoch potenziell zu Kommunikationsproblemen und – nach Putnam (ebd.) – zu einem Mangel an sozialem Vertrauen führen. Dies ist insbesondere in stressigen oder kritischen Situationen denkbar, die in der Luftfahrtindustrie nicht ungewöhnlich sind.



austriancoachingcouncil

Die Plattform der Interessensvertretung  
für professionelles Coaching

[www.coachingdachverband.at](http://www.coachingdachverband.at)



Mit dem ACC wurde ein gemeinschaftliches Forum geschaffen, um als Österreichischer Dachverband die Interessen, Entwicklung und die Etablierung eines anerkannten Berufsbildes für Coachs zu fördern.

Als Plattform der Interessensvertretung für professionelles Coaching hat sich der ACC zum Ziel gesetzt, einen Berufs- und Verhaltenskodex für Coachs zu definieren, gemeinsame berufliche, wirtschaftliche und soziale Interessen und mehr Transparenz und Professionalität am BeraterInnenmarkt zu vertreten.

#### Aufgaben und Ziele des ACC

- Professionalisierung der Coaching-Methoden
- Festlegung von Ausbildungsstandards
- Qualitätssicherung im Coaching
- Etablierung des Berufsbildes
- Qualitative Marktübersicht
- Öffentlichkeitsarbeit & Lobbying
- Servicestelle für KundInnen & Coachs

#### Ihr Nutzen als ACC-Mitglied

- **Lobbying** – Entwicklung und Positionierung des Berufsbildes Coaching, Kontakte zu hochkarätigen Netzwerken aus Politik und Wirtschaft
- **Service** – Vergünstigungen für Verbandsmitglieder, ermäßigte Teilnahmen an Weiterbildungsworkshops, Aufnahme in die Coaching-Datenbank ...
- **Marketing** – aktive Öffentlichkeitsarbeit zur Platzierung des ACC und seiner Mitglieder

#### Kontakt

ACC – Österreichischer Dachverband für Coaching

+43 1 89 222 39 • [info@coachingdachverband.at](mailto:info@coachingdachverband.at) • [www.coachingdachverband.at](http://www.coachingdachverband.at)

SAP: Als eines der größten Softwareunternehmen der Welt hat SAP Büros in vielen verschiedenen Ländern. Die Herausforderung dürfte darin bestehen, eine einheitliche Unternehmenskultur aufrechtzuerhalten, während man die Vorteile der kulturellen Vielfalt nutzt. Nach Putnams (ebd.) Forschung könnte die Vielfalt in einem solch globalen Kontext zu einer geringeren Bindung an das Unternehmen und einer geringeren Identifikation mit den Unternehmenszielen führen.

Diese Beispiele illustrieren, dass die Vorteile von Diversität nicht selbstverständlich sind. Unternehmen sollten aktiv daran arbeiten, die potenziellen Fallstricke zu erkennen und zu adressieren.

### Der weiterführende Raum der Zugehörigkeit

Während Diversität ein wichtiger Schritt auf dem Weg zu einer gerechteren und effektiveren Organisation ist, bietet sie allein oft nicht genug Raum für echte menschliche Verbindungen und ein Gefühl der Gemeinschaft. Hier kommt das Konzept der Zugehörigkeit ins Spiel. Zugehörigkeit geht über die bloße Anerkennung von Vielfalt und die Einbeziehung unterschiedlicher Stimmen hinaus. Sie schafft eine Umgebung, in der jeder Einzelne das Gefühl hat, einen wertvollen Beitrag zu leisten

und als *vollwertiges Mitglied der Gemeinschaft* anerkannt zu werden. (Shore et al., 2011)

### Vorteile der Zugehörigkeit

Unternehmen, die eine Kultur der Zugehörigkeit fördern, können eine stärkere Mitarbeiterbindung, höhere Zufriedenheit und letztlich eine höhere Produktivität erwarten. Zugehörigkeit kann auch die Innovationskraft steigern, da Mitarbeitende, die sich zugehörig fühlen, eher bereit sind, Risiken einzugehen und kreative Ideen einzubringen.

Zugehörigkeit bietet einen ganzheitlichen Ansatz, der nicht nur Vielfalt berücksichtigt, sondern auch die menschlichen Bedürfnisse nach Verbindung und Gemeinschaft. Sie ermöglicht es den Mitarbeitenden, ihre ganze Persönlichkeit in die Arbeit einzubringen, was zu einer authentischeren und produktiveren Arbeitsumgebung führt. (Baumeister & Leary, 1995) Bei Siemens – um nur ein Beispiel zu nennen – hat man diesen Zusammenhang offenbar erkannt. Die Implementierung verschiedener „Belonging“-Programme soll hier der Mitarbeiterzufriedenheit zugutekommen.

### Fazit

Das Konzept von Diversität ist wichtig, aber nicht ausreichend, wenn es nicht im Kontext der

Zugehörigkeit betrachtet wird. Zugehörigkeit bietet einen umfassenderen und integrativeren Ansatz, der die Vorteile der Vielfalt maximiert, während er gleichzeitig eine respektvolle Kultur fördert. In einer Zeit, in der die Arbeitswelt immer komplexer und unsicherer wird, stellt das Konzept der Zugehörigkeit einen stabilisierenden Faktor dar, der sowohl für die Organisation als auch für die Mitarbeitenden von unschätzbarem Wert ist. Es ist daher an der Zeit, dass wir über Diversität hinausgehen und eine Kultur der Zugehörigkeit schaffen, die es jedem Einzelnen ermöglicht, sein volles Potenzial auszuschöpfen. Coaches, die in Unternehmen und Organisationen tätig sind und beispielsweise Change-Projekte oder Maßnahmen innerhalb einer Organisationsentwicklung begleiten, können hierzu einen Beitrag leisten, indem sie die aufgezeigten Perspektiven bei inhaltlicher Passung in die Reflexion einfließen lassen und eigenständige Lösungen ermöglichen.

### Der Autor



Foto: intaqt GmbH

Thomas Wehrs, Studium der Philosophie und Wirtschaftsethik. Als Coach und Supervisor begleitet er Organisationen, Unternehmen und Menschen in Veränderungsprozessen. Professional Coach (DBVC), Coach und Supervisor (EASC), Engagement im DBVC-Fachausschuss Mittelstand. Er ist Lehrender Transaktionsanalytiker unter Supervision (PTSTA-O) und bietet in Berlin verschiedene Weiterbildungsangebote für Menschen in Führung, in Beratung und professionelle Coaches an.  
[www.thwehrs.com](http://www.thwehrs.com)  
[www.coachdb.com/de/coach/thomas-wehrs.html](http://www.coachdb.com/de/coach/thomas-wehrs.html)

### Literatur

- » **Baumeister, R. F. & Leary, M. R. (1995).** *The Need to Belong*. Abgerufen am 23.10.2023: <https://bit.ly/45FWs1I>
- » **Cox, T. H. & Blake, S. (1991).** Managing Cultural Diversity. *The Executive*, 5(3), S. 45–56.
- » **Deutsche Bank (2023).** *Was wir tun um uns zu vernetzen*. Abgerufen am 23.10.2023: <https://bit.ly/49678CB>
- » **Honneth, A. (1996).** *The Struggle for Recognition*. Cambridge: MIT Press.
- » **Putnam, R. D. (2007).** E Pluribus Unum: Diversity and Community in the Twenty-first Century. *Scandinavian Political Studies*, 30(2), S. 137–174.
- » **Putnam, R. D. (2000).** *Bowling Alone*. New York: Simon & Schuster.
- » **Shore, L. M.; Randel, A. E.; Chung, B. G. et al. (2011).** Inclusion and Diversity in Work Groups. *Journal of Management*, 37(4), S. 1262–1289.
- » **Siemens (2023).** *Belonging Transforms*. Abgerufen am 02.11.2023: <https://bit.ly/40kIJW0>
- » **Taylor, C. (1994).** The Politics of Recognition. In A. Gutmann (Hrsg.), *Multiculturalism* (S. 25–73), Princeton: Princeton University Press.

## Impressum

### Herausgeber:

Christopher Rauen Gesellschaft mit beschränkter Haftung  
Albert-Einstein-Str. 28 | 49076 Osnabrück | Deutschland  
Tel.: +49 541 98256-778  
E-Mail: [coaching-magazin@rauen.de](mailto:coaching-magazin@rauen.de)  
Internet: [www.rauen.de](http://www.rauen.de)

### Vertretungsberechtigter Geschäftsführer:

Dr. Christopher Rauen  
Sitz der Gesellschaft: Osnabrück  
Registergericht: Amtsgericht Osnabrück  
Registernummer: HRB 215729  
USt-IdNr.: DE232403504

### Inhaltlich Verantwortlicher i.S.d.P. und gemäß § 5

TMG: Dr. Christopher Rauen (Anschrift wie oben)

### Redaktion:

David Ebermann (de) – Chefredakteur, Dr. Christopher Rauen (cr), Alexandra Plath (ap), Dawid Barczynski (db), Inez Tanzil (it)

### E-Mail an die Redaktion:

[redaktion@coaching-magazin.de](mailto:redaktion@coaching-magazin.de)

### Abonnement: Jahresabo (4 Ausgaben) | Print: ab 89,90 €

Digital: ab 79,90 € | Print & Digital: ab 99,90 €  
[www.coaching-magazin.de/abo](http://www.coaching-magazin.de/abo)

### Erscheinungsweise: Vierteljährlich

### Anzeigenredaktion:

[anzeigen@rauen.de](mailto:anzeigen@rauen.de) | Tel.: +49 541 98256-778

### Mediadaten & Anzeigenpreise:

[www.coaching-magazin.de/mediadaten.html](http://www.coaching-magazin.de/mediadaten.html)

### Konzeption & Gestaltung: [www.benschulz-partner.de](http://www.benschulz-partner.de)

Bild-Quellennachweis: Titelseite © Login | S. 8 © Branislav Nenini | S. 10 © Nadya\_Art | S. 4, 23 © FGC | S. 26 © GaudiLab | S. 4, 28, 31 © PeopleImages.com - Yuri A | S. 4, 34, 36 © N Universe | S. 5, 39 © Alliance Images | S. 41 © Blueastro | S. 42 © Patricia Perez R | S. 45 © fran\_kie | S. 5, 49 © ff-photo | S. 5, 54 © Rawpixel.com | Benutzung unter Lizenz von Shutterstock.com

S. 22 © Studioline; Karin Maigut; PicturePeople, Düsseldorf; Jürgen Mai; Claudia Becker; PicturePeople, Köln; privat | S. 12 © Randy Stewart, CC BY-SA 2.0, Wikimedia Commons, <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/2.0>

### Druck: Fromm + Rasch GmbH & Co. KG |

Breiter Gang 10–16 | 49074 Osnabrück  
[hallo@frommrasch.de](mailto:hallo@frommrasch.de) | [www.frommrasch.de](http://www.frommrasch.de)

### Hinweise:

Das Coaching-Magazin und alle enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Die Übernahme und Nutzung der Daten bedarf der schriftlichen Zustimmung der Christopher Rauen GmbH. Alle Angaben erfolgen nach bestem Wissen, sind jedoch unverbindlich und ohne Gewähr; eine Haftung wird – soweit rechtlich möglich – ausgeschlossen. Verwendete Bezeichnungen, Markennamen und Abbildungen unterliegen im Allgemeinen einem Warenzeichen-, marken- und/oder patentrechtlichem Schutz der jeweiligen Besitzer. Eine Wiedergabe entsprechender Begriffe oder Abbildungen berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass diese Begriffe oder Abbildungen von jedermann frei nutzbar sind. Für unverlangt eingesandte Manuskripte, Bildmaterial, Datenträger und Informationen sonstiger Art übernimmt die Coaching-Magazin-Redaktion keine Gewähr. Die Redaktion behält sich vor, Leserbriefe / E-Mails – mit vollständigem Namen, Anschrift und E-Mail-Adresse – auch gekürzt zu veröffentlichen. Bitte teilen Sie uns mit, wenn Sie mit einer Veröffentlichung nicht einverstanden sind.

ISSN: 1866-4849

## Das Letzte



Foto: André Bodin

**EBERMANN:** Menschen sind soziale Wesen. Soziale Beziehungen sind dementsprechend ein wichtiger Resilienzfaktor. Allerdings kommt es dabei nicht auf Quantität an ...

**RAUEN:** ... sondern auf die Qualität. Das können die meisten Menschen sicherlich auch subjektiv nachvollziehen: Besser eine tiefe Freundschaft als fünf oberflächliche Beziehungen.

**EBERMANN:** Ja, denn auch mit fünf oberflächlichen Beziehungen kann ein Gefühl von Einsamkeit entstehen, was potenziell gesundheitsschädigend ist. Einer aktuellen Studie zufolge sind insbesondere ältere Alleinstehende gefährdet, Einsamkeit zu empfinden, da sie im Vergleich mit Jüngeren bereits häufiger Beziehungsverluste erfahren haben und es als schwieriger einschätzen, neue Beziehungen zu formen. Auch dies leuchtet ein.

**RAUEN:** Und im Alter weiß man die Qualität von Beziehungen vermutlich noch mehr zu schätzen, vor allem wenn es tiefe Beziehungen sind. Im Coaching ist es ja ähnlich: Die Beziehung zum Klienten gilt – wie auch in der Psychotherapie – als einer der wichtigsten Wirkfaktoren und Prädiktoren für die Zufriedenheit der Klienten.

**EBERMANN:** Sich in authentischer Weise wahrgenommen und verstanden zu fühlen, dürfte eben ein Bedürfnis sein, das die allermeisten Menschen haben. Im Coaching mag der Beziehungsaspekt u.a. deshalb so wichtig sein, da auch einige Klientinnen und Klienten – insbesondere Personen in hohen Managementpositionen – im beruflichen Kontext eine gewisse Einsamkeit spüren.

**RAUEN:** Es ist für manche Klienten schwer, einen unvoreingenommenen Austauschpartner zu finden. Auch wenn man hoch vernetzt ist, kann so eine Art von sozialer Isolation entstehen, mit den üblichen Nebenwirkungen, die so eine „Bubble“ hat.

**EBERMANN:** Nebenwirkungen eines solchen „Elfenbeinturmdaseins“ können dann z.B. blinde Flecken in der Selbstwahrnehmung oder falsche Einschätzungen der Stimmung im Unternehmen sein.

**RAUEN:** Die Frage ist, wie sehr die blinden Flecken bewusst sind. Dysfunktionale Beziehungen – auch zu sich selbst – können nicht nur emotional, sondern auch finanziell sehr teuer werden. Der letzte Aspekt löst auch bei zahlenorientierten Menschen zuweilen einen deutlichen Veränderungswunsch aus.

# Abonnement

## Digital

- » Vier PDF-Ausgaben pro Bezugszeitraum
- » Vollständiger Zugang zum Archiv (PDF-Ausgaben) und zu allen Exklusiv-Artikeln
- » 69,70 € günstiger als im Einzelkauf (Print)
- » Zugriff auf alle Sonderhefte (PDF)

Ab 79,90 €/Jahr

## Print

- » Vier Printausgaben pro Bezugszeitraum
- » 59,70 € günstiger als im Einzelkauf
- » Gratis Sonderaktion

Ab 89,90 €/Jahr

## Print & Digital

- » Vier Print- und PDF-Ausgaben pro Bezugszeitraum
- » Vollständiger Zugang zum Archiv (PDF-Ausgaben) und zu allen Exklusiv-Artikeln
- » 49,70 € günstiger als im Einzelkauf (Print)
- » Zugriff auf alle Sonderhefte (PDF)

Ab 99,90 €/Jahr



Attraktive Sonderangebote für Neu-Abonnenten.  
Vergünstigte Studierendentarife.

Jetzt das Abo online bestellen:  
[www.coaching-magazin.de/abo](http://www.coaching-magazin.de/abo)



Mediadaten: [www.coaching-magazin.de/mediadaten](http://www.coaching-magazin.de/mediadaten)

[www.coaching-magazin.de](http://www.coaching-magazin.de)