



Diskriminierungssensibles Coaching

Loreen Hennemann

Eingegangen: 23. August 2023 / Angenommen: 29. September 2023 / Online publiziert: 20. November 2023

© The Author(s) 2023

Zusammenfassung Diskriminierungen wirken sich als Teil der Arbeitswelt auf das gesamte Arbeitsleben aus. Dies hat negative Effekte für Organisationen und Individuen zur Folge. Coaching als Beratungsformat setzt an vielen arbeitsweltlichen Problem- und Fragestellungen an, daher stellt sich die Frage, inwiefern Coaching und Diskriminierungen in Verbindung stehen und sich gegenseitig beeinflussen. Dieser Beitrag arbeitet konzeptionell heraus, wie Coaching und Diskriminierungen zusammenhängen, warum die Reflexion und Berücksichtigung von Diskriminierungen sowie dessen Einfluss für den Coachingerfolg essenziell ist und wie dies im Rahmen von einem diskriminierungssensiblen Coaching gelingen kann.

Schlüsselwörter Diskriminierung am Arbeitsplatz · Intersektionalität · Diskriminierungssensibles Coaching

Hinweis der Autorin: Der vorliegende Beitrag ist aus der Perspektive der Autorin als *weiße*, nicht behinderte cis Frau im akademischen Kontext zu reflektieren, da trotz Auseinandersetzung mit dem eigenem *Weißsein* und der gesellschaftlichen Positionierung die Autorin Privilegien (z. B. Zugang zu Studium und Coachingausbildung) genießt und der Beitrag dadurch in der Perspektive beschränkt ist. Erfahrungswerte aus anderen Perspektiven (z. B. Schwarzsein, Behinderung, genderqueer) fehlen und konnten nur auf Grundlage der eigenen Reflexion bzw. Auseinandersetzung mit Forschung, Theorie und weiteren Perspektiven abgebildet werden.

✉ Loreen Hennemann

Institut für Psychologie, Universität Kassel, Holländische Str. 36–38, 34127 Kassel, Deutschland
E-Mail: loreen.hennemann@uni-kassel.de

Discrimination-Sensitive Coaching

Abstract Discrimination, as an inherent part of the world of work, affects the entire working life. This leads to negative effects for organizations and individuals. Coaching as consulting format addresses many problems and issues in the world of work, so the question arises to what extent coaching and discrimination are connected and mutually influence each other. This article therefore conceptually elaborates how coaching and discrimination are connected, why the reflection and consideration of discrimination as well as its influence is essential for the coaching success and how this can succeed in the context of discrimination-sensitive coaching.

Keywords Discrimination at work · Intersectionality · Discrimination-sensitive coaching

1 Einleitung: Warum Diskriminierungen betrachten?

„Vielfalt bedeutet wirklich, dass wir uns als Menschen vervollständigen – wir alle. Wir lernen voneinander. Wenn du auf dieser Bühne fehlst, lernen wir weniger. Wir alle müssen auf dieser Bühne sein.“ (*Juan Felipe Herrera*)

Überträgt man das Zitat von Juan Felipe Herrera, einem amerikanischen Poeten, Autor und Aktivistin aus einer mexikanischen Migrationsfamilie in den USA, auf die Arbeitswelt, stellt sich die Frage, ob dies heutzutage für die Bühne der Arbeitswelt zutrifft: Stehen wir alle gleichwertig auf der Bühne und ist ein gemeinsamer Lernprozess mit- und voneinander möglich? Oder stehen bestimmte Personen im Rampenlicht und andere Menschen im Hintergrund oder sogar abseits der Bühne?

Diskriminierungen als Bestandteil der Arbeitswelt sind dafür verantwortlich, dass Menschen auf der Bühne fehlen. Diskriminierungen wirken sich auf die gesamte Berufstätigkeit aus – von der Jobsuche über Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen bis hin zur Beendigung von Arbeitsverhältnissen (Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2013). Dies wird durch die Statistiken der Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2021) sowie weitere Studien belegt: Während 28 % der Anfragen bei der Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2021) sich auf Diskriminierungen im Arbeitskontext beziehen, sprechen andere Studien für eine deutlich höhere Dunkelziffer; ein Forschungsbericht (Franzen und Sauer 2010) zeigt international ein hohes Maß an individueller und struktureller Benachteiligung von trans*¹ Personen im Arbeitsleben, wie z. B. schlechtere Chancen im Bewerbungsprozess, überdurchschnittlich hohe Arbeitslosen- und Erwerbsunfähigkeitsraten sowie geringere Aufstiegschancen und die unterdurchschnittliche Entlohnung. Im Lagebericht für

¹ trans* bezeichnet als Oberbegriff verschiedene Menschen, die sich nicht mit dem ihnen bei der Geburt zugewiesenen Geschlecht identifizieren (Antidiskriminierungsstelle des Bundes, trans*). Andere Definitionsansätze beinhalten die Temporalität und Fluidität, da trans* Menschen in einzelnen Situationen oder übergreifenden Lebenssituationen die Eindeutigkeiten von Genderzuweisungen infrage stellen und sich nicht in den sozialisierten Gendervorstellungen wiederfinden (Bundesverband trans* 2021).

Rassismus (Alabali-Radovan 2023) geben 85 % der Schwarzen² Menschen an, Diskriminierungen bei der Arbeit zu erfahren, aber nur 15 % davon, sich bei Antidiskriminierungsstellen zu melden. Während die Forschung in Bezug auf Auswirkungen von Rassismus in Deutschland oft lückenhaft ist (ebd.), zeichnet die umfangreichere Forschungslage zur Benachteiligung von Frauen in Führungspositionen ein deutliches Bild. Statistiken zeigen, dass Frauen in Führungspositionen (29%; Destatis 2023) und in Vorständen in Deutschland (8%; BMFSFJ 2021) unterrepräsentiert sind. Damit schneidet Deutschland im Vergleich zum europäischen Durchschnitt (35% weibliche Führungskräfte) schlechter ab und reiht sich im unteren Drittel europäischen Länder ein.

Dies verdeutlicht, dass Diskriminierungen ein Teil der Arbeitswelt sind. Zudem unterstreicht die Forschung die negativen Effekte von Diskriminierungen auf organisationaler und individueller Ebene. Zum einen lassen Organisationen Potenzial durch die fehlende Inklusion oder unzureichende Einbindung von Menschen mit Diskriminierungserfahrungen ungenutzt. Um in Herreras Worten zu sprechen: Lernpotenziale bleiben ungenutzt, da Menschen auf der Bühne fehlen oder nicht bzw. zu wenig einbezogen werden. Beispielsweise haben muslimische Frauen, die Kopftuch tragen, einen erschwerten Zugang zum Arbeitsmarkt (Yurdakul et al. 2018). Eine Feldstudie mit fiktiven Bewerbungen von Koopmans et al. (2018) zeigt, dass Kopftuchtragende Frauen mit türkisch gelesenen Namen sich trotz gleicher Qualifikation viereinhalbmal so oft bewerben mussten, um zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen zu werden, als Frauen, deren Namen deutsch gelesen wurden. Auch aktuelle Ergebnisse der Studie „Out im Office“ (Frohn et al. 2017) zeigen, dass in Deutschland insbesondere trans* Personen aufgrund ihres Genders eine schlechtere Behandlung, z. B. bei Fort- und Weiterbildungen oder Beförderung, erfahren (46%) und dass damit ihr Potenzial ungenutzt bleibt. Aber auch Diskriminierung aufgrund sexueller Orientierungen sind zu finden: Homosexuelle und bisexuelle Personen erfahren hier eine Benachteiligung zu 29% bzw. 20%. Dies ist gerade in Zeiten des gleichzeitigen Fachkräftemangels kritisch zu bewerten.

Zum anderen können Diskriminierungen zu Nachteilen auf der individuellen Ebene führen. Die Meta-Analyse von Pascoe und Richman (2009) zeigt negative Auswirkungen auf die psychische und die physische Gesundheit. Dies wird durch das Minority Stress Modell für Gender (Testa et al. 2015) und für sexuelle Orientierung (Meyer 2003) theoretisch hergeleitet und empirisch untermauert (Sattler und Lemke 2019). Rassismuserfahrungen wirken sich auf das Wohlbefinden auf der physiologischen (z. B. Herz-Kreislauf-Erkrankungen), der sozialen (z. B. Vertrauensprobleme) und der psychologischen Ebene (z. B. Entwicklung von psychischen Erkrankungen wie Depressionen) aus (Harrell 2000).

Doch was hat das mit Coaching zu tun? Coaching setzt als berufsbezogenes Beratungsformat an vielen beruflichen Stationen an und soll als „intensive und systematische Förderung ergebnisorientierter Problem- und Selbstreflexionen sowie Beratung von Personen oder Gruppen zur Verbesserung der Erreichung selbstkon-

² Schwarz wird großgeschrieben, um zu verdeutlichen, dass es sich um ein gesellschaftliches Konzept der Positionierungen innerhalb der rassistisch konstruierten Machtverhältnisse in der Gesellschaft handelt und nicht um die Hautfarbe an sich (Louw und Schwabe 2021).

gruenter Ziele oder zur bewussten Selbstveränderung und Selbstentwicklung“ (Greif 2008, S. 5) dienen. Damit wird Coaching bei vielen Frage- und Problemstellungen herangezogen und ist damit denselben Einflüssen wie die Arbeitswelt ausgesetzt. Dies legt die Frage nahe, inwiefern Coaching und Diskriminierungen zusammenhängen: Sollten im Coaching Diskriminierungen verhandelt und thematisiert werden oder werden Diskriminierungen im Coaching sogar selbst reproduziert? Zunächst wird ein Grundverständnis des Diskriminierungsbegriffs sowie der intersektionalen Verschränkung von Diskriminierungsdimensionen erörtert. Danach wird thematisiert, warum Diskriminierungen im Coaching mitgedacht werden sollten und wie Coaching und Diskriminierung in Verbindung stehen. Schließlich wird diskriminierungssensibles Coaching als Perspektiverweiterung bisheriger Coachingansätze mit konkreten Ansatzpunkten für die Coachingpraxis vorgestellt.

2 Diskriminierungen: Ein Grundverständnis

Da Coaching sich auf die Arbeitswelt bezieht und Diskriminierungen am Arbeitsplatz in Deutschland juristisch geregelt sind, orientiert sich das vorgestellte Diskriminierungsverständnis an diesem Kontext, erweitert durch die intersektionale Perspektive. Grundsätzlich werden Diskriminierungen im juristischen Sinne auf verschiedenen Ebenen der Rechtsprechung verhandelt: Sowohl auf der globalen (allgemeine Resolution der Menschenrechte der UN) als auch auf der europäischen (EU-Antidiskriminierungsgesetz) und auf der nationalen Ebene wird die Relevanz betont, sich mit Diskriminierungen zu beschäftigen, und der Anspruch formuliert, Diskriminierungen zu beseitigen (Becker 2015). In Deutschland ist dies juristisch im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) festgelegt mit dem Ziel, „Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen“ (§ 1 AGG; Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2022). Die Antidiskriminierungsstelle des Bundes definiert *Diskriminierungen* als unmittelbare (direkte oder offene) oder mittelbare (indirekte) Benachteiligung eines Menschen aufgrund eines (tatsächlichen oder zugeschriebenen) schützenswerten Merkmals ohne sachliche Rechtfertigung.

Welche Merkmale in Deutschland juristisch als schützenswert angesehen werden, ist also im AGG geregelt. Dennoch sei darauf hingewiesen, dass die Kategorien einem historischen und gesellschaftlichen Wandel unterliegen und der Einschluss von schützenswerten Merkmalen im AGG nur die juristische und nicht zwingend die aktuelle politische Einschätzung widerspiegelt. Aktuelle Diskussionen kritisieren den Ein- und Ausschluss dieser Merkmale und fordern eine Aktualisierung (z. B. Hinzunahme von sozialer Herkunft). Im öffentlichen Diskurs werden neben den an das AGG angelehnten Diskriminierungsformen (z. B. Rassismus³, Sexismus,

³ Rassismus stellt nur eine globale Beschreibung dar und bedarf weiterer und differenzierter Unterscheidungen wie z. B. anti-muslimischer oder anti-asiatischer Rassismus sowie Antisemitismus, um Erfahrungen heterogener Personengruppen angemessen abzubilden (BMFI 2023).

Ableismus⁴, Ageismus⁵, Homo-, LSBTIQ*⁶- oder Trans*-Feindlichkeit) auch weitere zusätzliche Merkmale berücksichtigt (z. B. Klassismus).

Ebenso liegt eine Diskriminierung nicht bei jeder Ungleichbehandlung vor, sondern es muss eine Benachteiligung aufgrund von strukturellen Dimensionen (z. B. kulturellen, ökonomischen, politischen, rechtlichen und institutionellen Machtverhältnissen) als notwendige Bedingungen gegeben sein. Benachteiligungen sind also nur dann diskriminierend, wenn ein strukturell asymmetrisches Machtverhältnis zum Nachteil für die diskriminierte Person damit einhergeht (Gold et al. 2021). Hier ist die Abgrenzung des Diskriminierungsbegriffs von anderen Konzepten wie Stereotypen oder Vorurteilen sinnvoll. Im Gegensatz dazu sind Diskriminierungen nicht „nur“ kognitive Verzerrungen (d. h. vereinfachende, verallgemeinernde Annahmen über Gruppen), sondern mit strukturellen Machtasymmetrien verbunden (Plous 2003). Stereotype können also auch Personengruppen betreffen, die nicht diskriminiert werden, weil sie entweder in der Machtsymmetrie höhergestellt sind (z. B. weiße Männer aus der Finanzbranche) oder z. B. das Merkmal nicht schützenswert ist (z. B. Vorurteile gegenüber Menschen, die Metal Musik hören). Ein strukturell-nachteiliges Machtgefälle liegt vor, wenn „Menschen, die einer Minderheit angehören, im Vergleich zu Mitgliedern der Mehrheit weniger Lebenschancen, das heißt weniger Zugang zu Ressourcen und weniger Chancen zur Teilhabe an der Gesellschaft haben“ (Rommelspacher 2011, S. 30). Allerdings ist die Benachteiligung nicht an eine zahlenmäßige Minderheit geknüpft, sondern an gesellschaftliche Machtverhältnisse (z. B. Zugang zu Bildung, Ressourcen, Stigmatisierung) und Fremdzuschreibungen (z. B. eine Person mit deutscher Staatsbürgerschaft wird rassistisch aufgrund ihrer Hautfarbe als Migrant:in gelesen). So wird die gesellschaftliche Positionierung in kulturellen, ökonomischen, politischen, rechtlichen und institutionellen Machtverhältnissen maßgebend, um über Diskriminierungen zu sprechen.

Parallel dazu setzt sich die gesellschaftliche Positionierung von Personen *intersektional* zusammen. Dies bedeutet, dass „soziale Kategorien wie Gender, Ethnizität, Nation oder Klasse nicht isoliert voneinander konzeptualisiert werden können, sondern in ihren ‚Verwobenheiten‘ oder ‚Überkreuzungen‘ (intersections) analysiert werden müssen“ (Walgenbach 2012, S. 81). Dies wird mit dem Konzept der *Intersektionalität* verhandelt, das seinen Ursprung in der Schwarzen feministischen Bewegung in den USA hat (Combahee River Collective; Crenshaw 1989). Es besagt, dass durch die Intersektion von verschiedenen Diskriminierungsdimensionen Wechselwirkungen entstehen, die durch die reine additive Perspektive nicht berücksichtigt würden. Die Addition der Kategorien „Frau“ (Sexismus) und „Schwarz“ (Rassismus) beschreiben z. B. nicht adäquat die Diskriminierungserfahrung von Schwarzen Frauen, da diese durch das Zusammenwirken eine spezifische Diskriminierung als Schwarze Frau erleben, der Schwarze oder Frauen nicht per se ausgesetzt sind. Daher können verschiedene Diskriminierungsformen nur als Annäherung genutzt werden, um individuelle Diskriminierungserfahrungen zu beschreiben; grundsätzlich ist aber

⁴ Diskriminierung von Menschen mit Behinderungen oder chronischen Krankheiten (Duden o.J.).

⁵ Diskriminierung von Menschen aufgrund ihres Alters (Clemens 2010).

⁶ LSBTIQ* steht für Lesben, Schwule, Bisexuelle, Trans*, Inter* und Queer (Sauer 2018).

Abb. 1 Ebenen der Diskriminierung (eigene Darstellung)



immer eine intersektionale Analyse der mehrdimensionalen Positionierung der Person in gesellschaftlichen Machtverhältnissen notwendig.

Neben der intersektionalen Perspektive ist es hilfreich, Diskriminierungen auf vier verschiedenen Ebenen, die in reziproker Beziehung zueinanderstehen, zu begreifen. Dadurch können diverse Wirkweisen von Diskriminierungen wie auch latent wirkende Kontextfaktoren im Sinne gesellschaftlicher Struktur- und Machtverhältnisse aufgeschlüsselt werden (s. Abb. 1; Gomolla 2017).

Die Ebene des Individuums beschreibt Diskriminierungen, die innerhalb des Individuums verortet werden: die Internalisierung von Diskriminierungsannahmen wie z. B. von Frauen in Bezug auf ihre Leistung und Führungskompetenz sowie von erhöhten Leistungsansprüchen gegenüber asiatischen Menschen.

Auf der zweiten Ebene finden Diskriminierungen in der Interaktion zwischen zwei oder mehreren Personen statt. Im Arbeitskontext kann dies Mikroaggressionen, verbale Beleidigungen sowie grenzüberschreitendes Verhalten im Team, zwischen Kolleg:innen oder der Führungskraft und Mitarbeitenden beinhalten.

Auf der dritten und vierten Ebene werden Diskriminierungen auf höheren, strukturellen Ebenen beschrieben. Die dritte Ebene beinhaltet Diskriminierungen auf institutioneller bzw. organisationaler Ebene. Auf Unternehmensebene kann z. B. das Fehlen von adäquaten Arbeitsmitteln für Menschen mit Behinderungen eine Diskriminierung darstellen. Im Vergleich dazu greift die vierte Ebene noch weiter und umfasst ideologische und gesellschaftliche Aspekte, wie z. B. das Wirken von rassistischen Ansprüchen: Migrantisierte Menschen sind oft dazu angehalten, mehr zu leisten als andere, damit sie anerkannt werden. Ein weiteres Beispiel ist die strukturelle Benachteiligung von Menschen mit schlechte(re)m sozioökonomischem Status, die mit schlechteren Voraussetzungen in den Arbeitsmarkt starten (z. B. mit schlechterem Bildungszugang, geringeren finanziellen Ressourcen).

Zusammenfassend betrachtet, versteht dieser Beitrag Diskriminierungen als Benachteiligung von Personen anhand der intersektionalen Betrachtung verschiedener Diskriminierungsdimensionen (d. h. schützenswerter Merkmale) in der Kontextualisierung von strukturell-asymmetrischen Machtverhältnissen (d. h. die intersektionale, gesellschaftliche Positionierung der Person ist strukturell benachteiligt). Diskriminierung kann auf verschiedenen Ebenen (d. h. Individuum, Interaktion, Organisation und Gesellschaft) verortet werden, die in wechselseitiger Beziehung stehen. Da Diskriminierungen als Bestandteil der Arbeitswelt auch das Coaching betreffen, stellt diese Definition ein gemeinsames Verständnis sicher und ist, angelehnt an die Definition des AGG, gut auf den Arbeitskontext anwendbar.

3 Diskriminierungen und Coaching

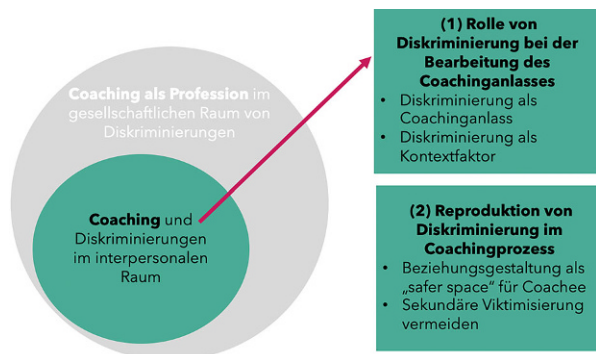
Coaching ist ein zielorientiertes Beratungsformat im interpersonalen Raum zwischen Coach und Coachee (d.h. einzelne Coachingprozesse von Einzelpersonen oder Gruppen) zur Bearbeitung von berufsbezogenen Fragestellungen (z.B. Fragen zur Selbst- und Karriereentwicklung, Rollenklärung, Klärung von Konflikten). Aber auch Coachingprozesse finden nicht in einem Vakuum statt, sondern Coaching als Profession (d.h. Coaching als Arbeitsfeld bzw. als Berufsgruppe) ist auch von verschiedenen Rahmenbedingungen beeinflusst (z.B. Zugangsmöglichkeiten, Coach zu werden, Aufbau von Coachinausbildungen; vgl. Roche und Passmore 2022).

3.1 Der Zusammenhang von Diskriminierungen und Coaching im interpersonalen Raum

Der Zusammenhang von Coaching und Diskriminierungen wird auf der Mikroebene einzelner Coachingprozesse verhandelt und in zwei Bereiche aufgeschlüsselt: (1) die Rolle von Diskriminierungen bei der Bearbeitung des Coachinganlasses und (2) Reproduktion von Diskriminierungen im Coachingprozess (Abb. 2).

Der erste Bereich umfasst Diskriminierungen als Einflussfaktoren bei der *Bearbeitung des Coachinganlasses* und bezieht sich (1) auf den Coachinganlass und (2) auf Kontextfaktoren, die beachtet werden sollten. Coachinganlässe können sich auf alle Ebenen der Diskriminierung beziehen: Auf der individuellen Ebene könnten Coachees Selbstzweifel oder internalisierte Annahmen aufweisen, wie z.B. Unsicherheiten in Bezug auf die eigene Kompetenz, auch durch verinnerlichte Genderstereotype (z.B. Frauen seien weniger technikaffin) sowie Vorurteile gegenüber der eigenen Klassenposition (z.B. Personen mit geringerem sozioökonomischem Status seien faul). Im Coaching ist eine Reflexion über mögliche internalisierte Annahmen hilfreich, um hinderliche Glaubenssätze über sich selbst und die eigene Gruppe aufzudecken. Auf der interpersonalen Ebene sind Coachinganlässe wie z.B. Konflikte mit Kolleg:innen, Mitarbeitenden oder Führungskräften sowie Beleidigungen wie rassistische Mikroaggressionen zu nennen. Im Coaching sollen entsprechende Erfahrungen identifiziert und ernstgenommen werden (Louw und Schwabe 2021). Diskriminierungen können demnach das Coaching beeinflussen oder einen eigenen

Abb. 2 Coaching und Diskriminierungen (eigene Darstellung)



Coachinganlass darstellen, wenn Betroffene sich eine Unterstützung im Umgang mit Diskriminierungserfahrungen wünschen. Mögliche Fragestellungen könnten sein: Wie kann ich als weibliche Führungskraft respektiert und als kompetent anerkannt werden? Mit welchen Herausforderungen habe ich als Schwarze Frau zu kämpfen, wenn ich eine Führungskraft werden will? Wie kann ich mit den rassistischen Beleidigungen der Kolleg:innen umgehen? Ist es sinnvoll, mein queeres Gender oder Sexualität bei der Arbeit offenzulegen und welche Konsequenzen hat das (Nicht-)Offenlegen?

Außerdem ist es für ein gelingendes Coaching wichtig, dass die organisationalen Strukturen und Kontextfaktoren (dritte Diskriminierungsebene) berücksichtigt werden (Diermann 2021; Hentrich et al. 2015). Organisationale Strukturen, z. B. doppelte Befehlsketten oder Lücken in Matrixorganisationen, können dazu führen, dass einzelne Organisationsmitglieder Fehlleistungen zeigen, deren Ursachen nicht in der Person zu suchen sind. Organisationale Kontextfaktoren müssen daher im Coaching analysiert werden, damit eine Problemverschiebung auf das Individuum vermieden wird (z. B. durch Versuche, das Problem durch die Erhöhung der individuellen Kompetenz zu lösen). Stattdessen sollten Coachees bestärkt werden, organisationale Strukturen zu verstehen und auch begrenzte Einfluss- und Kontrollmöglichkeiten anzuerkennen. Diskriminierungen auf Unternehmensebene und gesellschaftliche Ideologien (vierte Diskriminierungsebene) sind daher als relevante Kontextfaktoren zu bewerten, da diese den Arbeitskontext wesentlich beeinflussen und da eine Missachtung dieser Faktoren zu einer unvollständigen Analyse des Coachinganlasses führen kann (Gold et al. 2021). Ein organisationaler Einflussfaktor ist z. B. darin zu sehen, dass in der eigenen Gruppe die Vorbilder fehlen. Insbesondere in gesellschaftlich höheren Arbeitsbereichen (z. B. Akademia, Leitungsfunktionen) sind Frauen, vor allem Migrant:innen, unterrepräsentiert, da diese Personengruppen eher in schlechter bezahlten Bereichen, z. B. als Pflegepersonal oder als Reinigungskräfte, arbeiten. Dies verlangt eine intersektionale Betrachtung, um die Verschränkung von Diskriminierungsdimensionen zu begreifen.

Die zweite Verzahnung von Coaching und Diskriminierungen (Abb. 2) bezieht sich auf mögliche *Reproduktionen von Diskriminierungen im Coaching*. Da die Beziehung zwischen Coach und Coachee wichtig für den Coachingerfolg ist (Kotte et al. 2016), sollte Coaching ein möglichst „safer space“⁷ sein, damit Menschen mit Diskriminierungserfahrungen sich öffnen und diese thematisieren können (Gold et al. 2021). Gerade Menschen mit Diskriminierungserfahrungen fürchten eine sekundäre Viktimisierung⁸ durch Coaches, die vermieden werden sollte (Louw und Schwabe 2021). Es ist anzumerken, dass die Berufsgruppe der Coaches nicht repräsentativ für die ganze Bevölkerung und damit potenzielle Coachees ist, sondern Coaches vor allem *weiß* sind (Roche und Passmore 2022). Dies kann im Coaching-

⁷ Safer Spaces bezeichnen die Annäherung an physische oder digitale Räume, in denen sich Personen sicher, akzeptiert und ernstgenommen fühlen. Das Konzept geht davon aus, dass es keine gänzlich sicheren Räume gibt und nur eine Annäherung möglich ist.

⁸ Sekundäre Viktimisierung bedeutet, dass Betroffene einer primären Viktimisierung (z. B. Rassismus am Arbeitsplatz) zum zweiten Mal Opfer aufgrund unangemessener Reaktionen seitens Menschen aus dem sozialen Umfeld und Hilfsinstitutionen werden (z. B. Unterstellen von Mitschuld, Bagatellisierung oder Nichternstnehmen; Louw und Schwabe 2021).

prozess zu einer Machtasymmetrie zwischen Coach und Coachee führen, wenn Erfahrungswelten der Coachees von denen der Coaches abweichen. Da auch Coaching im gesellschaftlichen Kontext von Diskriminierungen stattfindet und sowohl Coaches sowie Coachees entsprechend sozialisiert sind, ist Coaching per se kein geschützter Raum, in welchem automatisch keine Diskriminierungen reproduziert werden (Gold et al. 2021). Stattdessen soll Coaching aktiv diskriminierungssensibel gestaltet werden. Coaches müssen sich ihrer eigenen Rolle, der gesellschaftlichen Positionierung und möglicher internalisierter Diskriminierungsannahmen bewusst sein, um letztere nicht zu reproduzieren. Neben der Wirkrichtung von Coaches auf Coachees ist die gegensätzliche Wirkrichtung ebenfalls möglich, indem Coachees diskriminierendes Verhalten reproduzieren, z. B. weiblichen jungen Coaches Inkompetenz unterstellen oder Schwarze Coaches nicht ernstnehmen.

3.2 Diskriminierungssensibles Coaching als Erweiterung des Coachingverständnisses

Um diesem Imperativ, Coaching diskriminierungssensibel zu gestalten, nachzukommen, stellt dieser Beitrag eine Arbeitsdefinition von diskriminierungssensiblen Coaching vor. Es wird nicht als eine neue Form des Coachings verstanden, sondern als eine Erweiterung um eine diskriminierungssensible Perspektive und Haltung im Coaching. Demnach geht es darum, die Förderung und Beratung von Personen immer im Kontext von möglichen Diskriminierungen auf verschiedenen Ebenen (s. Abb. 1) zu denken. Neben anderen Kontextfaktoren (z. B. organisationalen Strukturen) sollen Diskriminierungen als weiterer Einflussfaktor berücksichtigt werden. Folglich ist das Coaching sensibel gegenüber Diskriminierungen und deren Auswirkungen, während es sich zugleich aktiv gegen Diskriminierungen stellt, um diese nicht zu reproduzieren. Privilegien und Diskriminierungen sollen in ihrer intersektionalen Verschränkung und auf den vier Diskriminierungsebenen inklusive ihrer Auswirkungen anerkannt und reflektiert werden. Dies bezieht sich nicht nur auf die Person des Coachees (z. B. inwiefern sind Coachees von Diskriminierungen betroffen?), sondern auch auf die Person des Coachs (z. B. inwiefern reproduzieren Coaches Diskriminierungen?).

Als erste Annäherung an die diskriminierungssensible Gestaltung von Coaching wird skizziert, wie an den drei Bereichen, der Diagnostik, konkreten Interventionen und der Rolle des Coachs, angesetzt werden kann. Infolge der dünnen Forschungslage zu Coaching und Diskriminierung (Roche und Passmore 2022) wird vor allem auf Ansätze aus dem Therapie- und Beratungskontext zurückgegriffen.

Diskriminierungen sollten bereits bei der Diagnostik berücksichtigt werden, da diese sich sowohl auf den Coachinganlass als auch den Coaching- bzw. Arbeitskontext auswirken. Dies umfasst die diskriminierungssensible Analyse der individuellen Positionierung und Einbindung in organisationale und gesellschaftliche Systeme der Coachees. Nach Louw und Schwabe (2021) liegt die Verantwortung, mögliche Diskriminierungserfahrungen zu thematisieren, bei den Berater:innen, z. B. mit Hilfe von vorgefertigten Fragebögen oder standardisierten Fragen. Dennoch eröffnet sich hier ein Spannungsfeld: Coaches können auf der einen Seite dabei helfen, unbewusste Diskriminierungen sichtbar zu machen; auf der anderen Seite sollten Coachees

nicht ungefragt zu „Betroffenen“ gemacht werden, indem Coaches ihnen ihre eigenen Bewertungen paternalistisch aufzwingen. Deshalb ist ein zirkulär-reflexiver Umgang mit dieser Spannung notwendig, indem Deutungen des Coachs immer nur als Angebot formuliert und zugleich Erfahrungen und Bewertungen der Coachees ernst genommen werden. Die Frage „Wie wird die Kommunikation gestaltet?“ bleibt hierbei entscheidend, und es ist wichtig, „safer spaces“ zu gestalten, damit Coachees Bedürfnisse und Grenzen kommunizieren können.

Zweitens ist es bei Interventionen während des Coachingprozesses essenziell, eine tragbare und gute Beziehung zu schaffen (Louw und Schwabe 2021). Diskriminierungserfahrungen und die Individualität von Coachees sollen anerkannt, respektiert und ernstgenommen werden (Roche und Passmore 2022). Eine empathische Kommunikation, z. B. durch Orientierung an Konzepten wie Motivational Interviewing, kann von Vorteil sein.

Ein weiterer wesentlicher Ansatzpunkt sind Empowerment-Ansätze (Jagusch und Chehata 2020). Hierzu gehört es, Personen im Umgang mit Machtverhältnissen zu unterstützen (Mikroebene), auf struktureller Ebene eigene Möglichkeitsräume zu erschließen und zu erweitern (Makroebene), indem z. B. Ressourcen identifiziert und Vorbilder gesucht werden, sowie Normen auf individueller und struktureller Ebene zu berücksichtigen (Repräsentationsebene; Degele und Winkler 2007). Zudem ist die Psychoedukation durch Coaches hilfreich (Greif 2021), damit Coachees ein Wissen über Diskriminierungen und deren Auswirkungen erlangen. Ebenso können im Coaching sichere Reflexions- und Interaktionsräume geschaffen werden, um z. B. eigene Internalisierungen zu hinterfragen. Als Methode kann die Arbeit mit dem „inneren Team“ dazu dienen, unterschiedliche Anteile sichtbar zu machen und auch eigene diskriminierende Annahmen zu visualisieren.

Ferner kann es hilfreich sein, neue Perspektiven zu eröffnen, indem z. B. Coachees ihr Selbstmitgefühl stärken (Liu et al. 2020). In Anlehnung an Neff (2012) besteht Selbstmitgefühl aus den Facetten (1) Selbstfreundlichkeit vs. -beurteilung, (2) geteilte Humanität vs. Isolation und (3) Achtsamkeit vs. Überidentifikation. Die Thematisierung dieser Facetten kann im Coaching mit dem Ziel angestrebt werden, dass die Coachees eine selbst-mitfühlendere Haltung entwickeln, indem sie freundlicher zu sich selbst sind (z. B. Reduktion negativer und kritisierender Anteile), Kraft aus der Erkenntnis der geteilten Erfahrung ziehen (z. B. sichere Räume mit anderen Betroffenen finden) sowie versuchen, eine „gesunde“ Distanzierung zu den Diskriminierungserfahrungen aufrechtzuerhalten. Hier ist zu beachten, dass Diskriminierungserfahrungen weiterhin ernst genommen werden müssen, um eine sekundäre Viktimisierung zu vermeiden.

Weiterhin ist es wichtig, dass Coaches sich auch in ihrer Rolle als Coach reflektieren. Da sie für die Gestaltung des interpersonalen Coachingsraums verantwortlich sind, sollten sie sich mit Diskriminierungen thematisch beschäftigen und sich selbst reflektieren (Roche und Passmore 2022). Diese Auseinandersetzung erfolgt auf drei Ebenen: (1) Auf der kognitiven Ebene sammeln Coaches im Professionalisierungsprozess grundlegendes Wissen über Diskriminierungen und deren Auswirkungen. Sie befassen sich mit der eigenen gesellschaftlichen Positionierung (z. B. das eigene *Weißsein* unter Berücksichtigung von Konzepten wie *Critical Whiteness*; Tißberger 2017). (2) Ebenso reflektieren sie eigene Einstellungen gegenüber Diskriminierung

gen und spezifischen Diskriminierungsformen. Neben der kognitiven Bearbeitung sollten auch affektive Komponenten betrachtet werden. Coaches hinterfragen ihre Werte, decken mögliche implizite Motive (z.B. einen impliziten Rassismus) auf und setzen sich mit eigenen Affekten auseinander (z.B. welche Gefühle löst die Beschäftigung mit meiner gesellschaftlichen Positionierung oder mit Diskriminierungserfahrungen von anderen bei mir aus?). Ebenso ist es relevant, Einstellungen zur Coachinggestaltung und der eigenen Rolle zu hinterfragen (z.B. die eigene Neutralität und den Einfluss der eigenen Sozialisation in einem diskriminierenden System zu reflektieren). (3) Schließlich sollte auf der behavioralen Ebene Diskriminierungssensibilität als kontinuierlicher Lernprozess verstanden werden. Hierfür können Coaches an Trainings und Weiterbildungen teilnehmen sowie Supervision zur Qualitätssicherung in Anspruch nehmen (Kotte 2017). Diskriminierungssensibles Coaching besteht darin, sowohl die eigene Diskriminierungssensibilität zu erweitern als auch aktiv gegen Diskriminierungen zu handeln (z. B. Diskriminierungen im Arbeitskontext und der Coachingpraxis zu thematisieren und sich gegen diese einzusetzen).

In der Prozessverantwortung des Coachs liegt ebenfalls der Anspruch, dass Coaches die eigenen Grenzen ihres Coachings selbstkritisch überprüfen und erkennen: Wann kommt Coaching an seine Grenzen und wann ist ein anderes Format, z. B. Therapie, sinnvoll(er)? Dies ist wesentlich, um negative psychische Auswirkungen von Diskriminierungen zu berücksichtigen, da diese mit psychischen Erkrankungen einhergehen können.

4 Fazit

Zusammengefasst wird deutlich, dass Diskriminierungen Teil der Arbeitswelt sind und zu negativen Effekten auf organisationaler und individueller Ebene führen. Da Coaching sich als Beratungsformat im Arbeitskontext bewegt, ist es von Diskriminierungen und deren Auswirkungen beeinflusst. Mit Blick auf einzelne Coachingprozesse legt dieser Beitrag den Schwerpunkt auf die Verzahnung von Diskriminierungen und Coaching auf der Mikroebene. Es wird dargestellt, dass Diskriminierungen sich nicht nur auf den Coachinganlass und den Kontext, in dem Coaching stattfindet, auswirken, sondern Coaching auch zur Reproduktion von Diskriminierungen führen kann. Als Konsequenz wird ein diskriminierungssensibles Coaching mit konkreten Interventionen vorgestellt, die sich auf die Diagnostik und den gesamten Coachingprozess beziehen und verlangen, dass Coaches ihre Rolle als Coach kontinuierlich reflektieren.

Insgesamt lässt sich zusammenfassen, dass der Ansatz des diskriminierungssensiblen Coachings noch am Anfang steht und weitere Forschung notwendig ist. Die Relevanz, sich mit Diskriminierungen im Coaching zu beschäftigen, ist aber offensichtlich. Ich möchte daher mit dem Appell schließen, diskriminierungssensibles Coaching mehr in den Fokus zu rücken – ganz in dem Sinne: „Es ist nicht deine Schuld, dass die Welt ist, wie sie ist. Es wär nur deine Schuld, wenn sie so bleibt“ (Die Ärzte).

Funding Open Access funding enabled and organized by Projekt DEAL.

Open Access Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Artikel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

Weitere Details zur Lizenz entnehmen Sie bitte der Lizenzinformation auf <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>.

Literatur

- Alabali-Radovan, R. (2023). Rassismus in Deutschland: Ausgangslage, Handlungsfelder, Maßnahmen. <https://www.integrationsbeauftragte.de/resource/blob/1864320/2157012/77c8d1dddeea760bc13dbd87ee9a415f/lagebericht-rassismus-komplett-data.pdf?download=1>. Zugegriffen: 25. Juli 2023.
- Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2021). Jahresbericht 2021. https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Jahresberichte/2021.pdf?__blob=publicationFile&v=4. Zugegriffen: 20. Juni 2023.
- Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2022). AGG-Wegweiser. Erläuterungen und Beispiele zum Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz. https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Wegweiser/agg_wegweiser_erlaeuterungen_beispiele.pdf. Zugegriffen: 19. Juni 2023.
- Antidiskriminierungsstelle des Bundes. (2013). Diskriminierung im Bildungsbereich und Arbeitsleben. https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/BT_Bericht/gemeinsamer_bericht_zweiter_2013.pdf?__blob=publicationFile&v=7. Zugegriffen: 19. Juni 2023.
- Becker, M. (2015). *Systematisches Diversity Management-Konzepte und Instrumente für die Personal- und Führungspolitik*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- BMFI (2023). Lagebericht. Rassismus in Deutschland. <https://www.integrationsbeauftragte.de/resource/blob/1864320/2157012/77c8d1dddeea760bc13dbd87ee9a415f/lagebericht-rassismus-komplett-data.pdf?download=1>. Zugegriffen: 19. Juni 2023.
- BMFSFJ (2021). Mehr Frauen in Führungspositionen in der Privatwirtschaft. <https://www.bmfsfj.de/quote/daten.html>. Zugegriffen: 20. Juni 2023.
- Bundesverband trans* (2021). Trans Cis Tor. <https://www.bundesverband-trans.de/lesestoff-trans-cis-tor/>. Zugegriffen: 28. Juni 2023.
- Clemens, W. (2010). Ageismus und Altersdiskriminierung auf Arbeitsmärkten – eine Einleitung. In K. Brauer & W. Clemens (Hrsg.), *Zu alt? „Ageism“ und Altersdiskriminierung auf Arbeitsmärkten* (S. 7–20). Wiesbaden: VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91941-6_1.
- Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the intersection of race and sex: a black feminist critique of Antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics. *University of Chicago Legal Forum*, 1989, 139.
- Degele, N., & Winkler, G. (2007). Intersektionalität als Mehrebenenanalyse. <https://www.soziologie.uni-freiburg.de/personen/degele/dokumente-publikationen/intersektionalitaet-mehrebenen.pdf>. Zugegriffen: 19. Juli 2023.
- Destatis (2023). *Frauen in Führungspositionen in der EU*. Eurostat Datenbank
- Diermann, I. (2021). *What do coaches actually do? A context-sensitive approach to Workplace coaching* (dissertation Universität Kassel). Uni Kassel Bibliothek. <https://kobra.uni-kassel.de/handle/123456789/13179>
- Duden Ableismus. <https://www.duden.de/node/288289/revision/1293950>. Zugegriffen: 28. Juni 2023.
- Franzen, J., & Sauer, A. (2010). *Benachteiligung von trans* Personen, insbesondere im Arbeitsleben*. Berlin: Antidiskriminierungsstelle des Bundes.

- Frohn, D., Meinhold, F., & Schmidt, C. (2017). *Out im Office?!: Sexuelle Identität und Geschlechtsidentität, (Anti-) Diskriminierung und Diversity am Arbeitsplatz*. Köln: IDA. Institut für Diversity- & Antidiskriminierungsforschung.
- Gold, I., Weinberg, E., & Rohr, D. (2021). *Das hat ja was mit mir zu tun!? Macht- und rassismuskritische Perspektiven für Beratung, Therapie und Supervision*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Gomolla, M. (2017). Direkte und indirekte, institutionelle und strukturelle Diskriminierung. In A. Scherr, A. El-Mafaalani & G. Yüksel (Hrsg.), *Handbuch Diskriminierung* (S. 133–155). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-10976-9_9.
- Greif, S. (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion: Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings*. Göttingen: Hogrefe.
- Greif, S. (2021). *Was ist Coaching? Wissenschaftliche Grundlagen und praktische Methoden*. Hamburg: tradition.
- Harrell, S.P. (2000). A multidimensional conceptualization of racism-related stress: Implications for the well-being of people of color. *American Journal of Orthopsychiatry*, 70(1), 42–57.
- Henrich, S., Müller, A., Zimmer, A., & Künzli, H. (2015). Zielerreichung im Coaching und die Rolle von Kontextfaktoren. Eine Feldstudie mit Führungskräften. *Coaching Theorie & Praxis*. <https://doi.org/10.1365/s40896-015-0007-4>.
- Jagusch, B., & Chehata, Y. (Hrsg.). (2020). *Empowerment und Powersharing: Ankerpunkte-Positionierungen-Arenen*. Weinheim: Beltz Juventa.
- Koopmans, R., Veit, S., & Yemane, R. (2018). *Ethnische Hierarchien in der Bewerberauswahl: Ein Feldexperiment zu den Ursachen von Arbeitsmarktdiskriminierung*. Working Paper SP VI 2018–104. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB). <https://www.econstor.eu/handle/10419/179920>
- Kotte, S. (2017). Supervision von Coaching. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 24(3), 333–346.
- Kotte, S., Hinn, D., Oellerich, K., & Möller, H. (2016). Der Stand der Coachingforschung: Kernergebnisse der vorliegenden Metaanalysen. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 23(1), 5–23.
- Liu, S., Li, C. I., Wang, C., Wei, M., & Ko, S. (2020). Self-compassion and social connectedness buffering racial discrimination on depression among Asian Americans. *Mindfulness*, 11, 672–682.
- Louw, E., & Schwabe, K. (2021). *Rassismussensible Beratung und Therapie von geflüchteten Menschen: Handlungs- und Interventionsmöglichkeiten*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Meyer, I. H. (2003). Prejudice, social stress, and mental health in lesbian, gay, and bisexual populations: conceptual issues and research evidence. *Psychological bulletin*, 129(5), 674.
- Neff, K. D. (2012). The science of self-compassion. *Compassion and wisdom in psychotherapy*, 1, 79–92.
- Pascoe, E., & Richman, L. S. (2009). Perceived discrimination and health: a meta-analytic review. *Psychol Bull*, 134(4), 531–554. [ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2747726/](https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2747726/).
- Plous, S. (2003). The psychology of prejudice, stereotyping, and discrimination: An overview. In S. Plous (Hrsg.), *Understanding prejudice and discrimination* (S. 3–48). New York: McGraw-Hill.
- Roche, C., & Passmore, J. (2022). Anti-racism in coaching: a global call to action. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*. <https://doi.org/10.1080/17521882.2022.2098789>.
- Rommelspacher, B. (2011). Was ist eigentlich Rassismus? In C. Melter & P. Mecheril (Hrsg.), *Rassismuskritik und -theorie* 2. Aufl. Rassismuskritik, (Bd. 1, S. 25–37). Schwalbach: Wochenschauverlag.
- Sattler, F. A., & Lemke, R. (2019). Testing the cross-cultural robustness of the minority stress model in gay and bisexual men. *Journal of Homosexuality*, 66(2), 189–208.
- Sauer, A. (2018). *LSBTIQ-Lexikon. Grundständig überarbeitete Lizenzausgabe des Glossars des Netzwerkes Trans*Inter*Sektionalität*. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.
- Testa, R. J., Habarth, J., Peta, J., Balsam, K., & Bockting, W. (2015). Development of the gender minority stress and resilience measure. *Psychology of Sexual Orientation and Gender Diversity*, 2, 65–77. <https://doi.org/10.1037/sgd0000081>.
- TiBberger, M. (2017). *Critical whiteness* (S. 87–108). Wiesbaden: Springer.
- Walgenbach, K. (2012). Intersektionalität als Analyseperspektive heterogener Stadträume. In E. Scambor & F. Zimmer (Hrsg.), *Die intersektionelle Stadt. Geschlechterforschung und Medien an den Achsen der Ungleichheit*. Bielefeld: transcript.
- Yurdakul, G., Hassoun, S., & Taymoorzadeh, M. (2018). „Verhindern ‚Kopftuch-Verbote‘ die Integration?“ Eine Expertise für den Mediendienst Integration. Berlin. [mediendienst-integration.de/fileadmin/Dateien/Expertise_Kopftuch_Juli_2018.pdf](https://www.medien-dienst-integration.de/fileadmin/Dateien/Expertise_Kopftuch_Juli_2018.pdf). Zugriffen: 28. Juni 2023.

Hinweis des Verlags Der Verlag bleibt in Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutsadressen neutral.



Loreen Hennemann M.Sc., wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Kassel, Fachgebiet Theorie und Methodik der Beratung. Nach Studium der Wirtschaftspsychologie promoviert sie aktuell zum konstruktiven Umgang mit Selbstwertbedrohungen am Beispiel von negativem Feedback am Arbeitsplatz. Lehre zu psychischer Gesundheit, Achtsamkeit sowie diskriminierungssensibler Beratung und Organisationsentwicklung. Coaching-Ausbildung bei der Deutschen Psychologen Akademie.