Komm.A
Kommunale Allianzen & Strategien gegen Rassismus und Hass

Diskriminierungssensibles Führen am Beispiel Antirassismus in der Verwaltung etablieren

Handreichung aus dem Projekt „KommA“

Kontakt: Dr. Jenni Winterhagen (winterhagen@imap-institut.de; info@imap-institut.de)

Ansprechperson: Manjiri Palicha, Direktorin vhs Berlin-Mitte (manjiri.palicha@ba-mitte.berlin.de)

KommA steht für Kommunale Allianzen und Strategien gegen Rassismus und Hass. Das Projekt stärkt kommunale Entscheidungsträger:innen und Verwaltungen im Umgang mit Anfeindungen, Rassismus und Hass. Das IMAP Institut setzt das Projekt zwischen Oktober 2022 und September 2025 um, gefördert von der Bundesbeauftragten für Integration und Antirassismus.

Am Projekt nehmen 10 Modellkommunen teil, die das IMAP Institut vertieft begleitet und berät. Zusätzlich sind 68 Kommunen Teil des KommA-Netzwerkes, in dem Austausch, Wissenstransfer und Vernetzung stattfindet.

Ein Projektbeirat mit über 20 Fachpersonen aus Wissenschaft, Zivilgesellschaft, Verwaltung und Sicherheitsbehörden berät das Projektteam. Diese Handreichung ist einer der Transferbausteine, die aus dem Modellprojekt entstanden sind (siehe https://imap-institut.de/de/insights/modellprojekt-komma/).

IMAP: IMAP ist ein Beratungshaus für Demokratie und Vielfalt. Wir arbeiten mit den Methoden der systemischen Organisationsentwicklung. 2002 von Bülent Arslan gegründet, beraten wir eine Vielzahl von Ministerien, Behörden und Ämtern. Mehr über uns finden Sie auf unserer Webseite www.imap-institut.de.

IMAP Change & Culture

Gefördert durch:

Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration
Die Beauftragte der Bundesregierung für Antirassismus

1. Einleitung

Die Handreichung basiert auf einem Prozess, der im Bezirksamt Berlin-Mitte, im Amt für Weiterbildung und Kultur, entwickelt und umgesetzt wurde. Ziel war es, Führungskräften im Amt präventiv zu kommunizieren, wie sie mit Diskriminierungsfällen gut umgehen können und welche Erwartungen das Amt an sie diesbezüglich richtet. So können Sie Teamkonflikte und Fluktuation mindern sowie Motivation und Zusammenhalt im Team stärken. Wichtig war es uns, an konkreten Alltagsbeispielen zu arbeiten.

Wir stellen hier Prozess und Handreichung dar, um es anderen Verwaltungen zu ermöglichen, dies für die eigene Kommune anzupassen und anzuwenden.[1] Dazu gehen wir zuerst auf Ablauf, Erfolgsfaktoren und Herausforderungen im Prozess ein. Im Anhang finden Sie die originale Handreichung aus Berlin-Mitte selbst, die aus 4 Einzeldokumenten besteht. Diese können unabhängig voneinander oder in Ergänzung zueinander gelesen werden. Auf der Webseite finden Sie darüber hinaus eine Version, mit der die Modellkommune Augsburg die Handreichung für sich übertragen hat (vgl. Handreichung Nr. 04-02)[2].

2. Der Prozess

Wenn man Organisationskulturen weiterentwickeln möchte, durch Handreichung, Leitbilder oder ähnliches, ist der Prozess mindestens genauso wichtig wie das Dokument, das entsteht. Nicht umsonst sagt ein Sprichwort: „Papier ist geduldig." Der Prozess einer gemeinsamen Entwicklung, Diskussionen, Austausch und Verständigung können wirksam das Miteinander in einer Organisation prägen. Das entstandene Dokument sichert die Ergebnisse und dient insbesondere denjenigen zur Orientierung, die nicht Teil des Prozesses waren.

Vor diesem Hintergrund haben wir uns im Bezirksamt Berlin-Mitte für einen umfangreichen Entwicklungsprozess entschieden, aus dem heraus die Handreichung gemeinsam entwickelt wurde. Der Prozess dauerte ungefähr anderthalb Jahre. Im Prozess fanden immer wieder Reflexionsgespräche mit der Leitungsperson im Amt statt, die als Ansprechperson für das Projekt diente und entscheidend für die Ausgestaltung war. Der Prozess erfolgte grob in folgenden Schritten:

- Besprechung des Projektes in der Leitungsrunde des Amtes

Der Leitungsrunde wurden die übergeordneten Ziele des Projektes dargestellt. Gemeinsam reflektierte die Leitungsrunde, wie diese auf den konkreten Amtskontext heruntergebrochen werden könnten, welche Ziele verstärkt im Fokus sein sollten. Das Thema Führung diverser Teams – auch mit Blick auf Personalgewinnung – identifizierte die Runde als einen wichtigen Bedarf. Eine Handreichung oder ähnliches wurde als sinnvolles Instrument identifiziert. Man einigte sich darauf, als weitgehend weiß positionierte Leitungsrunde zuerst ein Sensibilisierungstraining durchzuführen. Zusätzlich wurde vereinbart, dass das Projektteam mit allen aus der Leitungsrunde sowie weiteren wichtigen Akteuren aus dem Bezirksamt Interviews führt, um Bedarfe und Hinweise aufzunehmen.

- Sensibilisierungstraining für die Amtsleitungsrunde für Diskriminierung und Rassismus

Ziel des Trainings war es, mit einem gemeinsamen Wissensstand und Sprache zu Diskriminierung und Rassismus in den Prozess zu gehen. Dazu arbeitete die Leitungsrunde einen Tag mit einem Trainer des Projektes zu den Themen Diskriminierung, Rassismus, Positionierung und Privilegien.

- Interviews mit wichtigen Akteuren aus dem Bezirksamt

Das Projektteam führte mit allen Leitungspersonen aus dem Amt für Kultur und Weiterbildung Interviews. Ziel war es, Bedarfe und Sorgen mit Blick auf das Projekt zu hören. Hinweise wurden aufgenommen, wie das Projekt erfolgreich

[1] Im Projekt hat dies beispielsweise die Modellkommune Augsburg für sich getan.

[2] Alle Materialien zum Download finden Sie auf unserer Transferwebseite unter www.komma-allianzen.de/instrumente/

agieren sollte und welche Aspekte wichtig sind. Zusätzlich führte das Team Interviews mit verschiedenen Beauftragten aus dem Bezirksamt im Bereich Diversity sowie mit der Konfliktberatung und der AGG-Beschwerdestelle.

- Sammeln von Alltagsbeispielen von rassistischer Diskriminierung als Beispiel für Diskriminierung

Schnell war im Prozess klar, dass man an konkreten Alltagsbeispielen arbeiten wollte. Das Projekt fokussiert sich auf Antirassismus, sodass beschlossen wurde, eine spezifische Handreichung zu entwickeln, die auf andere Diskriminierungsmerkmale teils übertragbar ist.

Dazu hörte sich eine Mitarbeitende mit Rassismuserfahrung informell unter anderen Mitarbeitenden mit Rassismuserfahrung um. In einem Fall lag eine Beschwerde vor, die mit dem Einverständnis der meldenden Person aufgenommen wurde. Drei Beispiele wurden ausgewählt, sodass sie möglichst unterschiedliche und typische Situationen darstellen. Diese wurden gekürzt und anonymisiert, um an ihnen arbeiten zu können.

- Workshop mit der Leitungsrunde zu den Beispielen

In einem Workshop mit der Leitungsrunde wurden die Beispiele besprochen. Ziel war es, zu reflektieren, was man als Führungskraft in diesem Falle sinnvoll tun könnte und welche Erwartungen das Amtes an die Führungskräfte hat. Am Workshop nahmen auch die Integrationsbeauftragte des Bezirkes und die Konfliktberatung des Bezirksamtes aus der Abteilung Personal teil. Die AGG-Beschwerdestelle konnte terminlich nicht teilnehmen und wurde im Prozess über bilaterale Gespräche bzw. Feedbackschleifen eingebunden.

- Erstellung eines ersten Entwurfes für die Handreichung

Das Projektteam erstellte dann einen ersten Entwurf einer Handreichung. Im Prozess erwies es sich als sinnvoll, zunächst einen übergreifenden und einleitenden Teil zu schreiben. Drei Teile, die jeweils auf ein Beispiel ergehen, ergänzen diese. Diese fangen mit dem Beispiel an, erläutern, warum dies ein Beispiel für rassistische Diskriminierung ist, und schildern dann Handlungsoptionen. Um die Handreichung niedrigschwellig zu halten, haben wir sie in diese vier Teile geteilt. Diese können unabhängig voneinander gelesen werden.

- Feedback durch Mitarbeitende mit Rassismuserfahrung

Im nächsten Schritt war es uns wichtig, Feedback von denjenigen zu erhalten, die Rassismuserfahrung machen. Sind die vorgeschlagenen Handlungsoptionen das, was sie sich von einer Führungskraft wünschen? Welche weiteren Schritte wären wichtig?

Wir haben über eine Mitarbeitende mit Rassismuserfahrung andere Mitarbeitende mit Rassismuserfahrung gefragt, ob sie an einem Workshop teilnehmen würden. Ziel des Workshops war es, uns Feedback zur Handreichung zu geben. Es gab eine sehr positive Resonanz, sodass schließlich zwei halbtägige Workshops in einem geschützten Rahmen stattfanden. Moderiert wurde der Workshop von zwei Projektmitarbeitenden, die Rassismuserfahrung machen. Die Handreichungen wurden komprimiert in einer Präsentation gezeigt sowie vorab verschickt. Anschließend haben wir die Handreichungen entsprechend dem Feedback überarbeitet.

Mit den zwei Workshops haben sich die Mitarbeitenden untereinander vernetzt und gestärkt, was eine wichtige Folge des Workshops war. Zentral war die Ansprache in ihrer Expertise und die Bitte um Feedback anhand eines konkreten Produkts. Dies hat motiviert mitzumachen, während vorangegangene, vom allgemeinen Prozess unabhängige Versuche, zu Vernetzungstreffen einzuladen, auf wenig Resonanz stießen.

- Feedback durch Führungskräfte

Anschließend führten wir drei Workshops mit Führungskräften aus dem Amt durch. In den halbtägigen Workshops haben wir die Handreichung in Teilen gelesen und anschließend diskutiert. Parallel dazu haben wir Hinweise und Kommentare aus der Diskussion in das Dokument aufgenommen. Diese haben wir anschließend eingearbeitet und die Handreichung finalisiert.

- Verbreitung

Die Handreichung wurde in das Corporate Design des Amtes übertragen. Sie wurde von der Leitungsrunde des Amts für Weiterbildung und Kultur formal beschlossen. Sie wird den Führungskräften zur Verfügung gestellt. Eine Pressemitteilung und Veröffentlichung im Intranet ist geplant sowie die Vorstellung in verschiedenen Amtsgremien. Geprüft wird, ob die Handreichung in die Handbücher für Mitarbeitende aufgenommen wird und eine Erklär-Video zur Handreichung produziert wird.

3. Hinweise für den Transfer

Sie können die Handreichung als Inspiration und Grundlage nehmen und für Ihre Kommunalverwaltung anpassen. Dazu bräuchte es keinen so ausführlichen Prozess wie den in der Modellkommune Berlin-Mitte. Wir raten jedoch dazu, die Anpassung möglichst partizipativ und in verschiedenen Workshop-Formaten umzusetzen. So kann die Handreichung wirksamer werden, da mehr Menschen sich aktiv und in einem gemeinsamen Reflexionsprozess damit auseinandergesetzt haben. Sinnvoll ist es auch zu prüfen, ob ein Sensibilisierungsworkshop für Diskriminierung und Rassismus für die jeweilige Leitungsrunde durchgeführt werden kann.

Es ist darüber hinaus sinnvoll, Mitarbeitende mit Rassismuserfahrung in den Prozess einzubinden. Gleichzeitig braucht es Vertrauen, um über Diskriminierungserfahrungen zu sprechen. Das liegt unter anderem daran, dass die Thematisierung von Diskriminierungserfahrungen durch Betroffene häufig als „störend“ empfunden wird, Erfahrungen angezweifelt werden und sogar Ausgrenzung zur Folge haben.

Sie sollten als Führungskraft, insbesondere wenn Sie weiß positioniert sind, vorsichtig darin sein, Mitarbeitende mit Rassismuserfahrung direkt darauf anzusprechen. Überlegen Sie, ob Sie zu einer Mitarbeitenden mit Rassismuserfahrung ein besonderes Vertrauensverhältnis haben. Ideal ist es, wenn eine für Rassismus sensibilisierte Führungskraft, die selbst Rassismus erfährt, solche Aufgaben übernimmt.

Anhang

Im Anhang finden Sie die vier Module der Handreichung „Diskriminierungssensibles Führen am Beispiel Antirassismus“ des Amts für Weiterbildung und Kultur, Bezirksamt Berlin-Mitte:

1. **Diskriminierungssensibles Führen am Beispiel Antirassismus: Allgemeine Hinweise**
2. **Beispiel: Handlungsmöglichkeiten bei Diskriminierung im Team**
3. **Beispiel: Handlungsmöglichkeiten bei Diskriminierung durch Bürgerinnen und Bürger**
4. **Beispiel: Handlungsmöglichkeiten bei diskriminierender Sprache im Team**

Die Veröffentlichung stellt keine Meinungsäußerung der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration, zugleich Beauftragte der Bundesregierung für Antirassismus als Zuwendungsgeberin dar. Für inhaltliche Aussagen tragen die Verfasser bei den Projektträgern IMAP GmbH die alleinige Verantwortung. Die Beauftragte distanziert sich ausdrücklich von allen Inhalten, die möglicherweise straf- oder haftungsrechtlich relevant sind.

01 HANDREICHUNG

Allgemeine Hinweise

BERLIN

Komm.A
Kommunale Allianzen & Strategien gegen Rassismus und Hass

Gefördert durch:
Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration
Die Beauftragte der Bundesregierung für Antirassismus

1. EINFÜHRUNG IN DISKRIMINIERUNGSSENSIBLES FÜHREN

Diskriminierungssensibles Führen am Beispiel Antirassismus

Handreichung für Führungskräfte im Amt für Weiterbildung und Kultur, Berlin-Mitte

Diese Handreichung richtet sich an Führungskräfte im Amt für Weiterbildung und Kultur im Bezirksamt Berlin-Mitte. Sie stellt dar, wie Führungskräfte handeln können, wenn Mitarbeitende Diskriminierung erfahren. Damit unterstreicht die Handreichung die Erwartung des Amtes, dass sich Führungskräfte aktiv für eine wertschätzende und diskriminierungssensible Arbeitskultur einsetzen.

Sie nutzt dazu anonymisierte Fallbeispiele aus dem Amt im Feld rassistische Diskriminierung. Damit kann die Handreichung so konkret wie möglich beschreiben, wie Führungskräfte darauf wirksam reagieren können. Wir gehen davon aus, dass sich die Handreichung in vielem auf andere, nicht rassistisch motivierte Diskriminierungsfälle übertragen lässt.

Die Handreichung besteht aus **4 Einzeldokumenten**. Diese können unabhängig voneinander oder in Ergänzung zueinander gelesen werden:

1. **Einführung in diskriminierungssensibles Führen (vorliegendes Dokument)**
2. Beispiel: Handlungsmöglichkeiten bei Diskriminierung im Team
3. Beispiel: Handlungsmöglichkeiten bei Diskriminierung durch Bürgerinnen und Bürger
4. Beispiel: Handlungsmöglichkeiten bei diskriminierender Sprache im Team

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung 4

2. Ziele und Handlungsweisen 5

Anhang 10

Übung Identitätsmolekül 10
Beratungsstellen 13
Weiterführendes Material 15

Was ist Diskriminierung?

Als Diskriminierung verstehen wir Benachteiligungen und herabsetzende Äußerungen. Diskriminierung bezieht sich auf soziale Gruppen, denen man Eigenschaften unterstellt und die man aufgrund dieser unterstellten Eigenschaften abwertet. Die negativen Einstellungen beschreibt der Soziologe Wilhelm Heitmeyer mit dem Begriff der „Gruppenbezogenen Menschenfeindlichkeit". Rassismus ist eine Ausprägung davon.[1] Diskriminierung überführt diese Einstellungen in Herabsetzungen oder Benachteiligungen ohne sachlichen Grund. Diskriminierung ist besonders verletzend, weil sie Menschen aufgrund unveränderlicher, identitätsprägender Merkmale ausgrenzt.

Diese Ausgrenzung passiert nicht „einfach so." Dahinter steht die Vorstellung, dass manche Menschengruppen weniger wert sind als andere. Dies erlernen wir von Kind an – über Medien, Erzählungen, Spiele, Musik, Aussagen in Familien und alltägliche Verhaltensweisen. Das ist häufig gemeint, wenn man von Rassismus in unseren Strukturen spricht. Diese wirken sich auf unser individuelles Verhalten und auf unsere Organisationen aus. So entwickeln Organisationen Routinen und Regeln, die für manche Gruppen ausgrenzend wirken (institutionelle Ebene).[2] Diskriminierung ist für viele häufig zunächst unsichtbar und muss bewusst gemacht werden.

[1] https://bagkr.de/wp-content/uploads/2018/07/IKG_2005_Heitmeyer_GMF-Konzept_Ergebnisse2002-04-1.pdf.

[2] Vgl. Scherr, A. (2016): Diskriminierung/ Antidiskriminierung – Begriffe und Grundlagen. Bundeszentrale für politische Bildung [https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/221573/diskriminierung-antidiskriminierung-begriffe-und-grundlagen/]. Vgl. Arbeitsdefinition Rassismus des Expert*innenrats Antirassismus 2025 [https://www.integrationsbeauftragte.de/resource/blob/1864320/2337298/867de6459981a576f7887dec3363ecb2/broschuere-rassismusdefinition-data.pdf?download=1].

1. EINFÜHRUNG

Kontext Berliner Verwaltung
Der Bezirk Berlin Mitte ist ein Bezirk, in dem knapp 400.000 Menschen leben. Das Amt für Weiterbildung und Kultur bietet allen Bürger*innen ein breites Angebot – mit den Stadtbibliotheken, der Musikschule sowie der Volkshochschule, dem Museum und den städtischen Galerien.

In den letzten Jahren stellt das Amt verstärkt Personal ein, denn viele Mitarbeitende gehen in den nächsten Jahren in den Ruhestand. Gleichzeitig hat die Berliner Verwaltung Jahrzehnte geringer Einstellungen hinter sich.

Mit den Neueinstellungen wird das Personal vielfältiger – beispielsweise mit Blick auf Generation und Altersgruppen, Behinderung, sexuelle Identität und Orientierung, Aussehen, berufliche Erfahrung und internationale Familiengeschichte. Vielfalt bietet Chancen für die Personalgewinnung, Zugänge zu Bürger*innen und Perspektivenvielfalt in der Angebotsentwicklung. Es ist wichtig, dass Vielfalt im Personalgewinnungsprozess wertschätzend begegnet wird. Gleichzeitig bringt das Personal unterschiedliche Kommunikationsstile, Erwartungen an Arbeit und Erfahrungen ins Amt. Es können leichter Missverständnisse und Reibungen entstehen.

Die Berliner Verwaltung reagiert in ihrem Leitbild „Weltoffenes Berlin – chancengerechte Verwaltung“ darauf. Es beschreibt eine „offene und wertschätzende Verwaltungskultur“ als Ziel. Es brauche eine „offene Diskussion darüber und die Benennung von Herausforderungen.“

Wozu ist diese Handreichung?
Als Führungskräfte ist es Ihre Aufgabe, die im Leitbild der Verwaltung beschriebene Verwaltungskultur zu fördern.[3] Sie sind angehalten, Diskriminierung entgegenzuwirken. So verpflichtet das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) den Arbeitgeber, „die erforderlichen Maßnahmen zum Schutz vor Benachteiligungen“ zu treffen. „Dies umfasst auch vorbeugende Maßnahmen“ (AGG, §12). Ebenso zielt das Berliner Landesantidiskriminierungsgesetz (LADG) auf „die Verhinderung und Beseitigung jeder Form von Diskriminierung“ und „Förderung einer Kultur von Wertschätzung von Vielfalt“ in der Berliner Verwaltung ab.[4]
Dazu gehört, Diskriminierung zu erkennen und zu verringern. So können Sie Teamkonflikte und Fluktuation mindern sowie Motivation und Zusammenhalt im Team stärken. Diese Handreichung soll Sie darin unterstützen. Was machen Sie, wenn im Team rassistische Ausgrenzung stattfindet? Wann ist es nicht in Ordnung, danach zu fragen, „woher jemand kommt“? Sie zeigt anhand von antirassistischen Beispielen, wie Sie handeln können.

Wie ist die Handreichung entstanden?[5]
Wir haben im Amt Fallbeispiele gesammelt und anonymisiert. Die Leitungsrunde des Amtes, Mitarbeitende mit Rassismuserfahrung und Führungskräfte haben Handlungsmöglichkeiten entwickelt. Im Folgenden wird dieser Aspekt der Handreichung in allgemeiner Form dargelegt. Die weiteren Teile veranschaulichen dies anhand eines Beispiels.

---

[3] https://www.berlin.de/sen/lads/_assets/schwerpunkte/diversity/vielfalt-in-der-verwaltung/poster_leitbild_gelb_bf.pdf?ts=1679408778.

[4] https://www.berlin.de/sen/lads/recht/ladg/.

[5] Entstanden ist die Handreichung im Rahmen des Projektes KommA. In diesem war das Amt für Weiterbildung und Kultur Modellkommune. Die IMAP GmbH hat das Projekt durchgeführt. Die Integrationsbeauftragte des Bundes hat das Projekt gefördert. Kontakt: winterhagen@imap-institut.de.

2. ZIELE UND HANDLUNGSWEISEN

Kein Arbeitsumfeld ist völlig frei von Diskriminierung – und wird es nie sein. Als Führungskraft werden Sie deswegen sicher mit dem Thema konfrontiert sein. Dies ist normal und gehört zum Alltag dazu.

Ihr Ziel sollte es sein, innerhalb des Teams und der Organisation einen konstruktiven Umgang und eine Lernbereitschaft zu etablieren. Folgende Handlungsprinzipien sind dabei hilfreich:

Die Führungskraft steht in der Verantwortung.
Zentral ist es, Verantwortung zu übernehmen. Überlassen Sie es nicht Betroffenen, die Arbeitskultur zu verändern und auf Vorfälle zu reagieren. Als Führungskraft setzen Sie dazu situativ ihre Kommunikations- und Reflexionskompetenz ein und bauen diese stetig aus.

Die eigene Perspektive bewusst machen und das Handeln reflektieren.
Um sich mit Diskriminierung auseinanderzusetzen, ist es wichtig, sich der eigenen Position bewusst zu werden: Wo erlebe ich Diskriminierung in meinem Leben? Betrifft Diskriminierung mich selbst oder Personen in meinem Umfeld? In welchen Bereichen hatte ich einen guten und leichten Start im Leben, in welchen Bereichen nicht?

Selbstreflexion

Vielleicht haben Sie einmal Ausgrenzungserfahrungen erlebt, beispielweise in der Schule. Wenn Ihnen eine Situation einfällt – denken Sie mal ein wenig darüber nach. Wie lief das ab? Haben Sie Ihren Eltern, einer Lehrkraft, einer Mitschülerin oder einem Mitschüler davon erzählt? Wie sind Sie damit umgegangen und warum?

Ausgrenzungserfahrungen sind nicht automatisch Diskriminierungen. Bei Diskriminierung werden Sie angefeindet, weil sie einer Gruppe zugehörig sind oder Ihnen dies unterstellt wird. Bei Mobbing werden einzelne Personen adressiert, unabhängig davon, welcher Gruppe sie zugehören. Vielleicht helfen diese Erfahrungen Ihnen nachzuvollziehen, warum es so schwierig ist, darüber zu sprechen: Opfer zu werden führt häufig dazu, dass man darüber lieber nicht sprechen möchte.

Hinterfragen Sie Ihr eigenes Handeln: Gibt es Personen im Team, denen Sie grundsätzlich mehr zutrauen und die Sie mehr fördern als andere? In welche Schubladen haben Sie Teammitglieder sortiert und auf welcher Grundlage? Seien Sie ein Vorbild und hinterfragen Sie Ihre Perspektive auf Teammitglieder immer wieder kritisch.

Hilfreich kann hier ein Modell sein, das darstellt, welche Phasen Menschen durchlaufen, wenn sie sich damit auseinandersetzen, dass sie weiß sind oder Rassismus erleben.

Denken Sie zurück: Seit wann wissen Sie, dass Sie als „weiße“ Person wahrgenommen werden?[6] Seit wann wissen Sie, dass Sie Rassismus erfahren? Wie hat sich Ihr Umgang mit diesem Thema entwickelt? Häufig treten folgende Phasen auf, die sich abwechseln können:

Personen mit Rassismuserfahrung[7]	**Personen ohne Rassismuserfahrung[8]**
1. Unbewusste Anpassung Kein Bewusstsein für Rassismus. Anpassung an weiße Normen. Wunsch nach Zugehörigkeit, Irritationen durch Mikroaggressionen. Risiko: internalisierter Rassismus („Ich will nicht auffallen“, Ablehnung eigener Merkmale).	**1. Unbewusstheit** Rassismus als individuelles Fehlverhalten. Die eigene weiße Positionierung bleibt unsichtbar. Typisch: „Ich sehe keine Hautfarben“. Risiko: Reproduktion Rassismus.
2. Erste Rassismuserfahrungen Konfrontation mit Rassismus, Emotionen: Schmerz, Wut, Scham, Verwirrung, Einsamkeit. Erklärungsversuche („Vielleicht war das kein Rassismus“)	**2. Abwehr / Verleugnung** Erste Konfrontation mit Rassismus. Erkenntnis, dass Weißsein mit Privilegien einhergeht. Schuld, Scham, Verwirrung, Widerstand. Typisch: „Ich bin doch nicht rassistisch.“ Risiko: Abwehrreaktionen, Rückzug.
3. Bewusstwerdung / Politisierung Anerkennung des strukturellen Problems. Emotionen: Befreiung, Stolz, Wut, Trauer, Klarheit. Politische Positionierung, Suche Verbündeter, Rückbesinnung auf Kultur.	**3. Schuld und Rückzug** Anerkennung rassistischer Sozialisation als Teil der Biografie. Schuld, Hilflosigkeit. Risiko: Schuldgefühle können zu Rückzug oder Überkompensation führen. Typisches Verhalten: „Ich darf nichts mehr sagen“, Symbolhandlungen.
4. Auseinandersetzung mit internalisiertem Rassismus Reflexion eigener Denkmuster, Verhaltensweisen oder Selbstbilder, die die weiße Dominanzkultur geprägt hat. Emotionen. Schmerz, Scham, Identitätskonflikte.	**4. Suche nach Orientierung** Lernen über Rassismus. Erste Versuche, Verbündete zu sein. Typisch: Aktives Lesen, Fortbildungen, Austausch mit Betroffenen. Risiko: Fokus „gutes Verhalten“ statt struktureller Veränderung.
5. Selbstverortung Entwicklung einer selbstbestimmten, differenzierten Identität als Schwarze Person oder BIPoC. Emotionen: Stabilität, Authentizität, persönliche Rückbindung.	**5. Verantwortungsübernahme** Vertiefte Auseinandersetzung mit Rassismus als System. Eigene Verantwortung wird anerkannt, ohne sich selbst ins Zentrum zu stellen. Typisch: Zuhören, Lernen, solidarisches Handeln, Eingreifen in rassistische Situationen, Verzicht auf Deutungshoheit.
6. Kontinuierliches Navigieren / Community-Care Umgang mit Rassismus wird Alltag. Fokus auf (kollektiver) Resilienz, Wissensweitergabe, intersektionale Auseinandersetzung, Balance zwischen Widerstand und Selbstschutz	**6. Kontinuierliches Lernen und Verbündet-Sein** Verantwortungsübernahme, Unterstützung antirassistischer Strukturen, Förderung von Lernprozessen. Haltung. Kontinuierliches Lernen, Fehlerfreundlichkeit, Rückmeldung annehmen.

[6] „Weiße Menschen sind Menschen, die keine eigenen Erfahrungen mit Rassismus haben. […] Ihre Hautfarbe, ihre Herkunft und ihre Sicht auf die Welt werden schnell als selbstverständlich angesehen. Und sie werden nicht wegen ihrer Hautfarbe oder Herkunft diskriminiert.“ – Bundeszentrale für politische Bildung: Rassismus [https://www.bpb.de/kurz-knapp/lexika/lexikon-in-einfacher-sprache/322448/rassismus/].

[7] Modell u.a. nach Beverly Daniel Tatum, William Cross (Nigrescence-Modell), Helms (People of Color Identity Development Model), ergänzt durch dekoloniale und aktivistische Perspektiven (z. B. Tupoka Ogette, Audre Lorde, bell hooks)

[8] . Ein bekanntes Modell, das diesen Prozess beschreibt, stammt von Janet E. Helms, ergänzt durch Erkenntnisse aus der kritischen Weißseinsforschung (z. B. Audre Lorde, Robin DiAngelo, Tupoka Ogette).

Es ist wichtig, sich bewusst zu machen, dass diese Emotionen typisch sind. Es hilft, Abstand zu gewinnen und empathisch auf Wut zu reagieren – die man selbst empfindet oder die andere äußern.

Sachlich signalisieren, dass man Diskriminierung ernst nimmt und davon erfahren möchte.
Zeigen Sie, dass das Thema Sie interessiert und dass Sie von Vorfällen erfahren möchten. Dies können Sie auf unterschiedliche Art und Weise, z.B. das Nutzen von Symbolen (Pride Flag), in Aushängen oder das Nutzen bestimmter Begriffe. Zeigen Sie Kontinuität und thematisieren Sie eigene Lernerfahrungen, sodass sie mit einem guten Beispiel vorangehen. Sorgen Sie für klare Regeln im Team, die für alle gelten, und einen insgesamt wertschätzenden Umgang miteinander.
Achten Sie dabei auf einen sachlichen Tonfall. Diskriminierung ist ein emotionales Thema, weil es Menschen in ihrer Würde und Identität verletzt. Sachlichkeit bei gleichzeitigem aufrichtigem Interesse macht es leichter, darüber miteinander zu sprechen.

Seien Sie achtsam, falls eine Person im Team Diskriminierungserfahrungen in der Organisation machen könnte – beispielsweise als Schwarze Person. Achten Sie hier wie bei anderen in Ihrem Team darauf, eine Beziehung und Vertrauen aufzubauen. Halten Sie achtsam Kontakt und suchen Sie den Austausch. Fallen Sie nicht mit der Tür ins Haus, indem sie proaktiv und unvermutet nach Diskriminierungserfahrungen fragen. Dies kann für Personen, die Diskriminierung erfahren, nicht unterstützend, sondern grenzverletzend wahrgenommen werden.

Signalisieren Sie als Führungskraft hingegen Interesse an der Person im Allgemeinen. Es kann sein, dass Personen, die häufig Diskriminierungserfahrungen machen, vorsichtiger in Führungsbeziehungen agieren.

Im Fall einer rassistischen Diskriminierung können Gedanken wie folgende aufkommen: "So schlimm ist das doch nicht. Es war sicher nicht böse gemeint, und wenn man an sexistische Kommentare denkt, die man manchmal hört..." Solche Überlegungen sind nachvollziehbar. Es ist jedoch zu bedenken, dass das, was für Außenstehende wie eine "Kleinigkeit" erscheinen mag, für die betroffene Person, die solchen Situationen tagtäglich ausgesetzt ist, eine immense Belastung darstellen kann (siehe Video zu Mikroaggressionen[9]).

Es kann sein, dass Sie selbst, beispielsweise als Frau oder homosexueller Mann, als junge oder kurz vor der Rente stehende Führungskraft, gelernt haben, abwertende oder klischeehafte Äußerungen zu ignorieren – vielleicht besonders seit Sie eine Führungsposition innehaben. Hier lohnt es sich, einen Blick zurückzuwerfen: War es Ihnen immer möglich, solche Bemerkungen zu ignorieren? Dies kann sinnvoll sein, um sich selbst zu schützen. Und gleichzeitig ist es richtig, sich zu wehren.

Eine Teamkultur schaffen, in der man sich in den unterschiedlichen Vielfaltsmerkmalen kennenlernt.
Nutzen Sie Teamtage und andere Gelegenheiten, damit sich Teammitglieder in ihrer Vielfalt kennenlernen. So brechen Sie Grenzen auf, wie beispielsweise „die Älteren“ und „die Jüngeren“, indem deutlich wird, dass manche Älteren mit manchen Jüngeren mehr Gemeinsamkeiten haben als gedacht. Sie können dazu beispielsweise die Übung „Vielfaltsmolekül” nutzen, die Sie unten im Dokument finden.

Signalisieren, dass alle Fehler machen und es nicht um Schuld geht, sondern darum, gemeinsam zu lernen.
Für die meisten Menschen ist es eine schwierige Erfahrung, sich einzugestehen, dass man selbst eine andere Person diskriminiert hat. Chancengleichheit, Fairness und die Würde des Menschen sind in der Regel für uns alle wichtig. Deswegen reagieren viele mit großem Widerstand, wenn sie auf diskriminierendes Verhalten aufmerksam gemacht werden. Selbst zu diskriminieren widerspricht dem Bild, das man von sich selbst hat. Scham und Schuldgefühle setzen ein. Auch Personen, die Diskriminierungserfahrungen machen, können selbst diskriminierend handeln.

[9] Video „How microaggressions are like mosquito bites“, Fusion Comedy (2016), [https://www.youtube.com/watch?v=hDd3bzA7450] auf Englisch, deutsche Untertitel einstellbar.

Hier eine gute Balance aus Ehrlichkeit und Verständnis zu halten ist nicht leicht. Wichtig ist es, Fehler als Chance zu begreifen, um zu lernen. Dies sollten Sie betonen. Auch geschehen viele Diskriminierungen nicht bewusst, was sie allerdings nicht weniger verletzend macht. Versuchen Sie hier eine Atmosphäre zu schaffen, in der man sich Fehler eingesteht und die Möglichkeit hat, sich zu entschuldigen.

Eigene Unsicherheiten und Wissenslücken zeigen
Als Führungskraft ist es verständlich, dass Sie nicht über jedes Diskriminierungsmerkmal und dessen unterschiedliche Ausprägungen umfassend informiert sind. Diskriminierung zeigt sich in vielen Formen – sei es aufgrund von Hautfarbe, Geschlecht, geschlechtlicher Identität, sexueller Orientierung, Alter, Behinderung, Religion oder anderen Merkmalen. Jede dieser Formen bringt eigene Dynamiken, Auswirkungen und Herausforderungen mit sich, die oft schwer zu erkennen sind, wenn man sie nicht selbst erlebt hat.
Gerade deshalb ist es wichtig, sich bewusst zu machen, dass niemand von Anfang an alles wissen kann – und dass das in Ordnung ist. Entscheidend ist vielmehr, wie Sie mit diesen Unsicherheiten oder Wissenslücken umgehen. Indem Sie aktiv den Dialog suchen, Betroffene anhören und gezielt Ihr Wissen erweitern, beispielsweise durch Schulungen oder Weiterbildungen, können Sie nicht nur Ihre eigene Sensibilität vertiefen. Sie setzen zugleich ein starkes Zeichen für Ihr Team und tragen aktiv dazu bei, eine Arbeitskultur zu schaffen, die Diskriminierung abbaut und Inklusion fördert.

Gleichzeitig: Diskriminierendes Verhalten verletzt die Verhaltensgrundsätze
Gleichzeitig bedeutet eine fehlerfreundliche Arbeitskultur nicht, dass Sie wiederholtes, bewusst diskriminierendes Verhalten im Team dulden. Wenn Arbeitnehmer*innen bzw. Vertragsnehmer*innen wiederholt oder bewusst diskriminieren, wenn Lernchancen nicht genutzt wurden, gilt klar zu kommunizieren, dass Pflichtverletzungen durch Beschäftigte im Öffentlichen Dienst disziplinarrechtliche bzw. arbeitsrechtliche Konsequenzen haben können.
Weisen Sie dann darauf hin, dass sich Personen bei Diskriminierung an die interne Beschwerdestelle nach dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz des Bezirksamt Mitte wenden können (siehe unten). Als Führungskraft ist es Ihre Aufgabe, solches Handeln von Beginn an zu dokumentieren und der Fachbereichsleitung bei entsprechender Schwere des Handelns zu melden. Pflichtverletzungen durch Beschäftigte im Öffentlichen Dienst können disziplinarrechtliche bzw. arbeitsrechtliche Konsequenzen haben.

Die Meldung von Diskriminierungsfällen als Vertrauensbeweis werten
Wenn Mitarbeitende Ihnen von Diskriminierungsfällen berichten, ist dies kein Zeichen dafür, dass Sie „Ihren Laden nicht im Griff“ haben. Im Gegenteil – es zeigt, dass Sie vertrauensvolle Führungsbeziehungen aufgebaut haben. Es steigt nicht die Zahl von Diskriminierungsfällen im Team, es steigt die Anzahl der Ihnen bekannten Fälle. Dies ermöglicht Ihnen, zu handeln. Sie als Führungskraft gelten als erste Anlaufstelle für Betroffene, von wo aus eine Weiterleitung erfolgen kann.

Betroffene auf Beratungsstellen hinweisen
Weisen Sie Betroffene darauf hin, dass es Stellen gibt, die sie unterstützen können. Dazu gehören Antidiskriminierungsstellen der bezirklichen Zivilgesellschaft oder interne Stellen wie die AGG-Beschwerdestelle oder die Konfliktberatung (siehe Liste unten im Anhang). Als Führungskraft sollten Sie die Betroffenen dazu ermutigen, ein Erinnerungsprotokoll zu verfassen.

Grenzen erkennen und Geduld zeigen
Wenn es konkrete Diskriminierungsfälle gibt, ist es wichtig, dass Sie als Führungskraft darauf reagieren und handeln – auch wenn die Reaktion nicht perfekt ist. Eventuell Fehler zu machen, ist in Ordnung und kann im Nachgang reflektiert werden.

Gleichzeitig ist Geduld gefragt, da Diskriminierung ein komplexes Thema ist, das kontinuierlich bearbeitet werden muss. Es ist wichtig, sich der Grenzen der eigenen Handlungsspielräume bewusst zu sein, da beispielsweise der Einfluss auf Kund*innen/Nutzer*innen begrenzt ist. Auch lassen sich manche Widersprüche nicht komplett auflösen.

ANHANG

Übung Identitätsmolekül

In Anlehnung an Anti-Bias-Werkstatt[10]
Die Übung Identitätsmolekül ist eine Möglichkeit, das Thema Vielfalt innerhalb Ihres Teams konkret erlebbar zu machen und dazu ins Gespräch zu kommen.

Ziele sind:
- Reflexion vielfältiger persönlicher Zugehörigkeiten und ihrer Bedeutung für das eigene Erleben (auch im Kontext Arbeit)
- Erkennen der Komplexität persönlicher Zugehörigkeiten
- Wertschätzung von Gemeinsamkeiten und Unterschieden im Team

Rahmenbedingungen:
- geeignet für Gruppen von 5 - 20 Personen
- ca. 45 min bis 1 h
- benötigte Materialien: Stifte, Papier
- Anforderungen an den Raum: die Teilnehmenden müssen sich gut in Zweiergruppen austauschen können
- Bereiten Sie ein Identitätsmolekül auf einem Plakat oder einem Blatt vor, das Sie der Gruppe als Beispiel zeigen können.

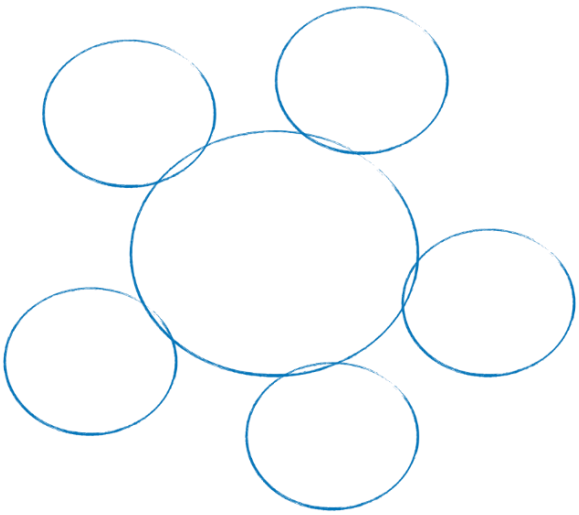
Die Übung besteht aus vier aufeinander aufbauenden Phasen:
(1) Einführung der Übung und Vorstellung des Ablaufs
(2) Einzelarbeit (5 - 10 Minuten)
(3) Austausch in Zweiergruppen (15 min)
(4) Austausch in Gesamtgruppe (mind. 20 min)

Einführung der Übung und Vorstellung des Ablaufs
Geben Sie den Teilnehmenden einen kurzen Überblick über das, was sie gemeinsam machen werden. Stellen Sie kurz vor, warum Sie sich entschieden haben, das Thema Identitäten und Zugehörigkeiten im Team zu besprechen und welche Bedeutung das Thema für Ihre gemeinsame Arbeit hat. Stellen Sie dann kurz die drei Arbeitsphasen vor.
Wichtig: Betonen Sie, dass es bei Identitäten um persönliche Themen geht und dass alle Teilnehmenden in jeder Phase selbst entscheiden, was und wie viel sie mit den anderen teilen wollen.

Benennen Sie auch, dass das Nachdenken und Sprechen über Identitäten durch Bewegung geprägt ist und es hier um eine Momentaufnahme geht. Die Teilnehmenden würden die gleiche Aufgabe in einer Woche vielleicht anders beantworten

[10] Anti-Bias-Werkstatt, Methodenbox: Demokratie-Lernen und Anti-Bias-Arbeit, Thematische Übungen / Identitätsmolekül.

Arbeitsphase 1: Einzelarbeit (5 – 10 Minuten)



In einem ersten Schritt sollen alle Teilnehmenden in einer Einzelarbeit ein persönliches Identitätsmolekül erarbeiten.

Aufgabenstellung an die Gruppe:
Nehmen Sie sich ein Blatt Papier und zeichnen Sie das Molekül ab. Bitte schreiben Sie Ihren Namen in den mittleren Kreis. In die kleinen Kreise können Sie Gruppen schreiben, denen Sie sich momentan zugehörig fühlen bzw. die für Sie gerade bedeutsam sind.
Das können z.B. sein: Handballerin, (Klein)Gärtner, Marzahnerin, Deutscher, Mutter, SPD-Mitglied, Schlosserin, Bruder, Mitglied im Kegelclub, pflegender Sohn, Europäerin, Angestellter, Frau, Zehntklässlerin, Weißer, Übergewichtige, Hundeliebhaber, Briefmarkensammlerin, Schwuler, Vielreisende, Diabetikerin, Großmutter, Computerspieler, Single, ...

Für die Übung haben Sie 10 Minuten Zeit. Das Ergebnis ist nur für Sie und bleibt privat. Sie müssen Ihr Blatt mit niemandem teilen oder es vorstellen. Es ist die Grundlage für die nächsten Schritte.

Es ist oft hilfreich, wenn Sie anschließend als Führungskraft diesen ersten Arbeitsschritt am eigenen Beispiel veranschaulichen. Damit gehen Sie mit gutem Beispiel voran und brechen das Eis. Beschreiben Sie, wie Sie das Molekül aktuell ausfüllen würden. Gehen Sie kurz darauf ein, weshalb die von Ihnen genannten Gruppenzugehörigkeiten momentan für Sie wichtig sind.

Wichtig: Durch die Wahl Ihrer Beispiele geben Sie einen Rahmen vor. Wählen Sie deshalb möglichst unterschiedliche Kategorien von Zugehörigkeiten aus:

Kombinieren Sie **leicht mitteilbare Zugehörigkeiten**, zum Beispiel Radfahrer, mit **persönlicheren Themen**, zum Beispiel Glatzkopf oder Diabetiker. Nennen Sie auch Zugehörigkeiten, die mit **gesellschaftlichen Machtverhältnissen** zu tun haben, zum Beispiel weiße Feministin oder Arbeiterkind.

Durch den Grad der Konkretheit, Greifbarkeit, Relevanz, aber auch des Vertrauens, den Sie mit Ihren Beispielen wählen, machen Sie der Gruppe ein wirkungsvolles Angebot. Zugleich können Sie so die Intensität der Übung – wie viel Privates ist sinnvoll zu teilen – an das Team anpassen.

Arbeitsphase 2: Austausch in Zweiergruppen (15 min)

Bitten Sie die Teilnehmenden, sich in Zweiergruppen aufzuteilen.

Aufgabenstellung an die Gruppen:

Stellen Sie sich nun gegenseitig Ihre Moleküle vor. Welche Identitäten und Zugehörigkeiten haben Sie gewählt? Warum sind diese (momentan) für Sie wichtig? Welche positiven aber auch negativen Erfahrungen sind mit diesen Gruppenzugehörigkeiten für Sie verbunden?
Noch einmal zur Erinnerung: Entscheiden Sie selbst, welche Identitäten Sie miteinander teilen möchten und welche nicht.

Arbeitsphase 3: Austausch in der Gesamtgruppe (mind. 20 min)

Kommen Sie anschließend wieder in der großen Gruppe zusammen.

<u>Vorstellen einzelner Zugehörigkeiten und Positionierung</u>

Bitten Sie nun die Teilnehmenden, einzelne Zugehörigkeiten laut vorzulesen und dabei aufzustehen. Wer sich aus der Gruppe dieser Identität auch zugehörig fühlt, soll ebenfalls aufstehen. Ist die Zugehörigkeit stark, bleiben sie gemeinsam kurz stehen. Ist die Zugehörigkeit weniger stark ausgeprägt, können sie auch nur kurz aufstehen und sich gleich wieder setzen. Als Führungskraft sollten Sie sich in dieser Phase beteiligen.
Betonen Sie ggf. noch einmal, dass auch hier das Benennen einer Zugehörigkeit und das Aufstehen freiwillig ist und dass „geflunkert" werden kann. Das heißt: Ich kann auch sitzenbleiben (oder aufstehen) obwohl ich die Zugehörigkeit (nicht) teile.

Es müssen und sollen nicht sämtliche Zugehörigkeiten vorgestellt werden und es müssen auch nicht alle Teilnehmenden eine Zugehörigkeit vorgestellt haben. In der Regel sind 5 bis 7 Minuten ausreichend.

Achten Sie auf die Vielfältigkeit der vorgestellten Zugehörigkeiten und ermuntern Sie die Teilnehmenden, ggf. auch noch einmal eine ganz andere Zugehörigkeit vorzustellen.

Sprechen über die Erfahrung

In der abschließenden Phase können Sie sich in der Gruppe zu der Übung austauschen. In einem ersten Schritt können Sie danach fragen, wie die Teilnehmenden die Übung erlebt haben. Mögliche Fragen:

- Wie war die Übung?
- War es schwierig/einfach, sich für Gruppen/Zugehörigkeiten zu entscheiden?
- Wie war es, sich darüber auszutauschen?
- Gab es Gemeinsamkeiten, mit denen Sie nicht gerechnet hatten?
- Wie war es, eigene Zugehörigkeiten in der großen Gruppe vorzustellen? (Oder es nicht zu machen?) Wie haben Sie die Resonanz erlebt?
- Wie war es, sich zu den vorgestellten Zugehörigkeiten zu positionieren (gemeinsam mit vielen anderen aufzustehen bzw. nur mit wenigen oder alleine)?
- Hat es einen Unterschied gemacht, ob es sich um Gruppen handelt, denen Sie sich freiwillig zuordnen, oder um Gruppen, die Sie nicht verändern können?
- Wie ist es mit Gruppenzugehörigkeiten, die Ihnen von anderen zugeschrieben werden? (Selbstverortung und Fremdzuschreibung)

Übertragung auf den Arbeitskontext
In einem zweiten Schritt können Sie die Runde thematisch öffnen und die Bedeutung für das Team und den Kontext der gemeinsamen Arbeit ansprechen. Mögliche Fragen:

- Was hat diese Übung mit unserer Arbeit und unserem Team zu tun? Was haben Sie (wieder)erkannt?
- Welche Identitäten und Zugehörigkeiten sind bei uns sichtbar und präsent? Welche nicht?
- Was macht es, wenn wir uns die Zeit nehmen, darüber zu sprechen? Wo ergeben sich Gelegenheiten?
- Welche Fragen sind bei Ihnen durch die Übung zum Thema Diversität entstanden?
- Welche Wünsche, Bedürfnisse, Erwartungen haben Sie zum Umgang mit Zugehörigkeiten/ Diversität im Team?

Allgemeiner Hinweis

Häufig werden eher Zugehörigkeiten zu minorisierten Gruppen (z.B. „Mensch mit Behinderung" oder „Migrantin") im „Identitätsmolekül" aufgeschrieben. Die Übereinstimmungen mit der gesellschaftlichen Norm (z.B. „Deutscher", „heterosexueller Mann", „Cis-Frau"[11]) werden eher selten benannt und als identitätsbildend wahrgenommen, obwohl auch sie eine hohe Bedeutung für die persönliche Perspektive und Haltung haben. Darauf kann in der Auswertung hingewiesen werden.

[11] Cis-Mann und Cis-Frau sind die Bezeichnungen für Menschen, deren Geschlechtsidentität mit dem ihnen bei der Geburt zugeschrieben Geschlecht übereinstimmt. Cis ist lateinisch und bedeutet „diesseitig". Der Gegenbegriff ist Trans („jenseitig", „darüber hinaus"), beispielsweise in Trans-Mann oder transgeschlechtlich.

Beratungsstellen

1) AGG Beschwerdestelle des Bezirksamtes Mitte

Zielgruppe	Angebot/Arbeitsweise	Kontakt
Mitarbeitende, die sich im Arbeitskontext im Zusammenhang ihrer Tätigkeit benachteiligt fühlen aufgrund ▪ rassistischer Zuschreibungen oder der ethnischen Herkunft ▪ des Geschlechts einschließlich der Geschlechtsidentität ▪ der Religion oder Weltanschauung ▪ einer Behinderung ▪ des Lebensalters ▪ der sexuellen Identität ▪ durch Vorgesetzte, Kolleg*innen, andere Personen ▪ organisatorischer Maßnahmen	- vertrauliche Information - vertrauliche Beratung zur Möglichkeit, eine Beschwerde zu erheben - Bei Erhebung von Beschwerde: ▪ AGG-Beschwerdestelle ermittelt den Sachverhalt und prüft den Diskriminierungsvorwurf. ▪ Sie informiert die Dienststellenleitung über Ihr Prüfungsergebnis und schlägt, soweit angezeigt, Maßnahmen zur Beseitigung und Verhinderung der Diskriminierung vor. ▪ Aufgrund einer Diskriminierungsbeschwerde dürfen für die Beschwerdeführende Person keine Nachteile entstehen.	**AGG.beschwerdestelle@ba-mitte.berlin.de** Anke Kunde Zielgruppenförderung AGG-Beschwerdestelle Inklusionsbeauftragte Tel.: (030) 9018-46012 E-Mail: anke.kunde@ba-mitte.berlin.de

2) Konfliktberatung des Bezirksamtes Mitte

Zielgruppe	Angebot/Arbeitsweise	Kontakt
Alle Beschäftigten incl. Führungskräfte des BA Mitte	▪ Die Konfliktberatung/ Mediation erfolgt allparteilich und unterliegt der Schweigepflicht gemäß Mediationsgesetz. Die Gespräche sind freiwillig und streng vertraulich. ▪ Das Beratungsformat wird nach dem/ den Vorgesprächen entwickelt und mit Ihnen gemeinsam besprochen und vereinbart. ▪ Einzelberatung ist möglich. ▪ Die verschiedenen Beratungs- und Moderationsformate orientieren sich am Phasenmodell einer Mediation. ▪ Konfliktbeteiligte haben das Recht auf hierarchieunabhängige, vertrauliche Beratung. Sie können sich während der Arbeitszeit bei der Konfliktbeauftragen, bei den internen kollegialen Konfliktberater*innen oder den Beschäftigtenvertretungen beraten lassen. ▪ Führungskräfte haben das Recht, sich zu Konflikten in zugeordneten Bereichen/ Teams bei der Konfliktbeauftragten vertraulich beraten zu lassen.	ahrend.kfb@ba-mitte.berlin.de Svenja Ahrend Personalentwicklungsberaterin und Konfliktbeauftragte vertrauliche Konfliktberatung | Mediation StD, SE Personal und Finanzen Tel.: (030) 9018-23317 svenja.ahrend@ba-mitte.berlin.de

Weitere Anlaufstellen

3) Landesstelle für Gleichbehandlung - gegen Diskriminierung (LADS)

Zielgruppe	Angebot/Arbeitsweise	Kontakt
Menschen, die Diskriminierung erfahren aufgrund ▪ ihrer sexuellen Identität ▪ Behinderung ▪ Religion ▪ Hautfarbe ▪ Geschlecht ▪ ethnischer Herkunft ▪ ihrer Weltanschauung ▪ ihrem sozialen Status ▪ ihres Lebensalters	▪ professionelle Hilfe ohne finanzielle Kosten ▪ Unterstützung bei der Suche nach geeigneten Beratungsstellen im Land Berlin ▪ Online-Beratungswegweiser der LADS zum Download auf der Homepage	E-Mail: geschaeftsstelle.lads@senjustva.berlin.de Internet: www.berlin.de/sen/lads/beratung/diskriminierung

4) Antidiskriminierungsstelle des Bundes (ADS)

Zielgruppe	Angebot/Arbeitsweise	Kontakt
Personen, die Benachteiligungen erfahren haben	**Angebot:** ▪ Bereitstellung von Informationen über Ansprüche nach dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) ▪ Aufzeigen von Möglichkeiten des rechtlichen Vorgehens im Rahmen gesetzlicher Regelungen zum Schutz vor Benachteiligungen ▪ Vermittlung von Beratungen durch andere Stellen ▪ Anstreben einer gütlichen Einigung zwischen den Beteiligten **Arbeitsweise:** ▪ Anliegen ratsuchender Personen werden mit deren Einverständnis unverzüglich an die Beauftragten weitergeleitet.	E-Mail: beratung@ads.bund.de Internet: www.antidiskriminierungsstelle.de

5) Dimensionsspezifische Beratungsangebote und unabhängige Meldestellen

Zielgruppe	Angebot/Arbeitsweise	Kontakt
Primär für in Berlin lebende Menschen, die rassistische und damit zusammenhängende Diskriminierungserfahrungen machen (People of Color bzw. Schwarze Menschen, Muslim*innen, Sint*ezze und Rom*nja, Jüdinnen und Juden, Menschen mit Migrationsgeschichte, Fluchterfahrung, Trans*, Inter/ queere Personen und/oder andere) aufgrund ▪ ihrer Religion ▪ Sprache ▪ ihres Geschlechts ▪ Behinderung ▪ Klassenzugehörigkeit ▪ Alter	▪ Informations- und Beratungsgespräche ▪ Beratung über das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) und zum Landesantidiskriminierungsgesetz (LADG) ▪ Kontaktaufnahme zur diskriminierenden Partei (z.B. durch Beschwerdebrief) ▪ Begleitung von Gesprächen mit der diskriminierenden Partei ▪ Beistand in Gerichtsverfahren nach § 23 AGG ▪ Vermittlung von Rechtsanwält*innen und anderen spezialisierten Beratungsstellen ▪ Einschaltung von Politik und Öffentlichkeit ▪ Unterstützung bei Testings ▪ Anonyme Dokumentation von Diskriminierungsfällen	E-Mail: adnb@tbb-berlin.de Internet: www.adnb.de

Weiterführendes Material

Aladin El Mafaalani: Wozu Rassismus? Von der Erfindung der Menschenrassen bis zum rassismuskritischen Widerstand. 2021.

Video: **„How microaggressions are like mosquito bites“**, Fusion Comedy (2016), [https://www.youtube.com/watch?v=hDd3bzA7450] auf Englisch, deutsche Untertitel einstellbar.

Materialien rund um das LADG: Erklärvideo der Senatsverwaltung Abteilung Antidiskriminierung [https://www.berlin.de/sen/lads/recht/ladg/materialien/].

02 HANDREICHUNG

Diskriminierung im Team

BERLIN

Komm.A
Kommunale Allianzen & Strategien gegen Rassismus und Hass

Gefördert durch:
Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration
Die Beauftragte der Bundesregierung für Antirassismus

DISKRIMINIERUNG IM TEAM

Diskriminierungssensibles Führen am Beispiel Antirassismus

Handreichung für Führungskräfte im Amt für Weiterbildung und Kultur, Berlin-Mitte

Diese Handreichung richtet sich an Führungskräfte im Amt für Weiterbildung und Kultur im Bezirksamt Berlin-Mitte. Sie stellt dar, welche Möglichkeiten es gibt, wenn Mitarbeitende Diskriminierung erfahren. Sie nutzt dazu anonymisierte Fallbeispiele aus dem Amt.

Die Handreichung besteht **aus 4 Einzeldokumenten**. Diese können unabhängig voneinander oder in Ergänzung zueinander gelesen werden:

1. Allgemeine Hinweise
2. **Beispiel: Handlungsmöglichkeiten bei Diskriminierung im Team (vorliegendes Dokument)**
3. Beispiel: Handlungsmöglichkeiten bei Diskriminierung durch Bürgerinnen und Bürger
4. Beispiel: Handlungsmöglichkeiten bei diskriminierender Sprache im Team

Was ist Rassismus?

Rassismus ist eine Ideologie, die Menschen...

(1) ...aufgrund von Merkmalen in verschiedene Gruppen einteilt. Dies können äußerliche, sprachliche, auf Namen oder mit kulturellen Praktiken verbundene Merkmale sein. Mit kulturellen Praktiken meinen wir zum Beispiel religiöse Feste, Kleidung oder ähnliches.

(2) Diesen Gruppen schreibt sie per »Abstammung« verallgemeinerte, verabsolutierte und unveränderliche Eigenschaften zu.

(3) Sie bewertet diese Eigenschaften und verknüpft sie mit sozialen Rangstufen.

(4) Damit rechtfertigt und verstetigt Rassismus ungleiche Behandlungen, Benachteiligungen und Privilegien.

Die Ideologie prägt individuelles Verhalten sowie gesellschaftliche Prozesse und Strukturen. Organisationen nehmen hier eine wichtige Stellung ein: Sie reproduzieren Ausgrenzung und können gleichzeitig aktiv gegensteuern – zum Beispiel mit Handreichungen wie dieser.

Rassismus ist in der Zeit des Kolonialismus entstanden und rechtfertigte die menschenfeindlichen Handlungen gegenüber den Menschen in den Kolonien. Gegenüber weiß positionierten Menschen gibt es keinen Rassismus, da es keine historisch gefestigte Erzählung einer minderwertigen, weißen „Rasse“ gibt. Gleichzeitig ist es kontextabhängig, welche Gruppen von Rassismus betroffen sind. So sind beispielsweise türkeistämmige Personen in Deutschland von Rassismus betroffen. In der Türkei selbst richtet sich der Rassismus gegen andere Gruppen.[1] [2]

[1] Vgl. Mobile Beratung gegen Rechtsextremismus Berlin, RASSISMUS –EINE PRAXISBEZOGENE ARBEITSDEFINITION, Berlin 2020 [https://mbr-berlin.de/wp-content/uploads/2022/09/220830_MBR_Handout_Rassismus_Online.pdf].

[2] Vgl. Expert*innenrat Antirassismus, berufen durch die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration; Beauftragte der Bundesregierung für Antirassismus, Berlin 2025 [https://www.publikationen-bundesregierung.de/resource/blob/2277952/2337338/f99eb3321441484671c7af18e8537f18/arbeitsdefinition-rassismus-11-03-2025-bf-download-ib-data.pdf?download=1]

Inhaltsverzeichnis

Beispiel: Diskriminierung im Team 2

Warum ist dies ein Beispiel für Diskriminierung?..... 2

Handlungsoptionen..... 3

Ist die Frage „Wo kommst du her?“ immer rassistisch?..... 6

BERLIN

Komm.A
Kommunale Allianzen & Strategien gegen Rassismus und Hass

Gefördert durch:
Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration
Die Beauftragte der Bundesregierung für Antirassismus

BEISPIEL: DISKRIMINIERUNG IM TEAM

Anonymisiertes Schreiben einer Mitarbeiterin an eine Führungskraft

Letzten Dienstag hatte ich wieder ein unangenehmes Erlebnis. Das passiert mir in den letzten Monaten und allgemein in den vergangenen Jahren nicht zum ersten Mal. Ich muss mir richtig Mühe geben, um auf solche Situationen nicht zu aggressiv zu reagieren. Ich dachte mir, jetzt ich spreche es an. Ich muss leider ein unangenehmes Thema ansprechen, da es in mir in der letzten Zeit ziemlich viel Verletzung und somit Aggression ins Herz gebracht hat.

Ich bin in einer großen Megapolis großgeworden. Berlin als große Hauptstadt hat genauso wie meine Heimatstadt eine bunte, internationale Gesellschaft mit vielen Möglichkeiten und viel Offenheit. Deswegen mag ich es hier zu sein. Nicht alle meiner Heimatstadt haben blonde Haare und blaue Augen. Das sollte selbstverständlich sein, oder?

Aber in der letzten Zeit wurde ich von unbekannten Lehrkräften und Kollegen mit folgender Art von Sprüchen angesprochen: „Was machst du hier? Wir sind hier im Amt. Ein Deutschsprachkurs findet hier nicht statt.“ Dann erkläre ich, aus welcher Abteilung ich bin. Und mir wird gesagt: „Manche Dunkelhaarige laufen hier rum. Ich dachte, du gehörst zu denen.“

Oder: „Hallo. Was unterrichtest Du? Woher kommst du? ... Aber du siehst nicht wie ein Mitarbeiter des Amtes aus, ich dachte am Anfang, du gehörst zu diesen Türken, die unten im Erdgeschoss sind.“ Und so geht das weiter.

Das Schlimmste ist: Teilnehmerinnen und Teilnehmer beobachten, wie unbekannte Menschen mit mir umgehen können und während meines Unterrichts werde ich gefragt: „Warum hast du nichts gesagt?“ Oder: „Warum denkt man das über dich?“ Und dann muss ich noch meine Reputation im Unterricht rechtfertigen...

Das verletzt mich jedes Mal sehr. Das macht mich richtig aggressiv. An solchen Tagen habe ich gar keine Lust mehr zu unterrichten, zu arbeiten und überhaupt etwas zu machen. Entweder bin ich zu jung, dass man sich traut mir sowas zu sagen. Oder die Menschen haben keine gute Erziehung bekommen. Jedenfalls wünsche ich mir, dass die Menschen erst jemanden kennenlernen, bevor sie ihn beurteilen.

Es tut mir leid, diese emotionelle Nachricht. Aber nach fast 2 Jahren habe ich es wirklich satt, ich habe keine Lust zu schweigen und mich weiter dafür vor allen zu schämen, dass ich keine blonde, weiße Person bin.

Warum ist dies ein Beispiel für Diskriminierung?

Es handelt sich um eine rassistische Diskriminierung, weil von äußeren Merkmalen – nicht blond, nicht "weiß" – darauf geschlossen wird, dass die Person keine Lehrkraft sein kann. Die Frage nach der Herkunft, die misstrauische Unterstellung, dass man am falschen Ort sei, die abwertende Art, wie über die „Türken“ und „Dunkelhaarigen“ gesprochen wird, senden dieselbe Botschaft: Mit diesem Aussehen gehörst du nicht ins Kollegium.

Diese Ausgrenzung ist verletzend: Die Zugehörigkeit und der berufliche Status werden in Frage gestellt, was sehr verunsichernd ist. Die Ausgrenzung wird begründet durch das Aussehen, was im Umkehrschluss bedeutet, dass Zugehörigkeit auch nicht hergestellt werden kann, weil dies unveränderliche Merkmale betrifft.

Wenn diese ausgrenzenden Bemerkungen vor Kursteilnehmenden stattfinden, verschärft dies die Verletzung: Die Kompetenz als Lehrkraft wird in Frage gestellt und der Respekt gegenüber der Person wird ihr abgesprochen.

Deutlich wird am Beispiel auch: Rassistische Diskriminierung zu erfahren kostet Kraft und Zeit. Es löst starke Emotionen aus, mit denen man umgehen muss, darunter Wut, Scham und sinkende Motivation. Auch die Auseinandersetzung damit, wie man in und nach der Situation reagieren sollte, sowie das Melden der Vorfälle nehmen Kraft und Zeit in Anspruch.

Es ist gut möglich, dass die Kolleg*innen, die die Bemerkungen im Fallbeispiel machen, dies wenig reflektiert haben und sich der Wirkung nicht bewusst waren. Dennoch sind die Bemerkungen gleichermaßen ausgrenzend und verletzend. Deswegen ist es wichtig, die Kolleg*innen darüber zu informieren.

Sie wollen wissen, ob die Frage „Wo kommst du her?“ immer ausgrenzend und rassistisch wirkt? Dann blättern Sie auf die letzte Seite.

HANDLUNGSOPTIONEN

Nehmen wir an, Sie haben diese Beschwerde aus Ihrem Team erhalten. Als Führungskraft haben Sie folgende Ziele:

- Sie wollen ihre Mitarbeitenden motivieren, stärken und langfristig an das Team binden.
- Sie wollen im Team einen respektvollen Umgang und ein gutes Miteinander sicherstellen. Der Hinweis im Beispiel, dass solche Vorgänge seit Jahren passieren, weist auf die Dringlichkeit hin.
- Sie wollen für Diskriminierung sensibilisieren und Diskriminierung mindern.

Gleichzeitig hat der Arbeitgeber und haben Sie als Führungskraft die Pflicht, Mitarbeitende vor Diskriminierung zu schützen (vgl. u.a. AGG, LADG, siehe auch Handreichung 1). Die Ihnen vorliegenden Handreichungen verdeutlichen die Erwartungen, die das Amt für Weiterbildung und Kultur an seine Führungskräfte hat.

Welche Möglichkeiten haben Sie in einer solchen Situation zu handeln?

Erster Schritt
Beantworten Sie die E-Mail und bedanken Sie sich für das Ihnen entgegengebrachte Vertrauen.

Das Gespräch mit der Beschwerdeführenden Person suchen
Nachdem Sie die Beschwerde erhalten haben, sollten Sie als Führungskraft der Lehrkraft ein Gespräch anbieten. Im Gespräch ist folgendes wichtig:

- Reagieren Sie verständnisvoll und vermitteln Sie ihrem Gegenüber, dass sie sich als betroffene Person nicht entschuldigen muss und dass Sie die Erfahrungen als wichtig annehmen.
- Hören Sie zu und bewerten Sie die berichtete Erfahrung nicht. Seien Sie empathisch, ohne die Perspektive der betroffenen Person zu Ihrer zu machen. Als Führungskraft sollten Sie differenzieren zwischen sich als privater Person, die die geschilderte Erfahrung emotional ablehnt und darauf ggf. stark reagieren würde, und zwischen sich in Ihrer Rolle als Führungskraft. Starke Emotionalität ist in dieser Situation meist nicht hilfreich. Hilfreicher ist es, mit Ernst und Aufmerksamkeit zuzuhören und sachlich die nächsten Schritte zu besprechen.
- Erkennen Sie die Wahrnehmung der betroffenen Person an: Stellen Sie diese nicht in Frage und weisen Sie nicht darauf hin, dass das Vorgefallene ggf. nicht bewusst geschehen ist. Es ist wichtig, dass Sie den Vorfall ernst nehmen.
- Fragen Sie, was die betroffene Person sich wünscht, was Sie oder andere tun sollen: Mit welchen Zielen und Erwartungen tritt die Person an Sie in diesem Gespräch heran? Machen Sie sich gleichzeitig klar, dass in diesem Gespräch wahrscheinlich nicht alles auf einmal geklärt werden kann. Das nimmt für beide Seiten Druck aus dem Gespräch. Es ist wahrscheinlich, dass weitere Gespräche folgen werden.
- Bei Eingang der Beschwerde und mit Einverständnis der betroffenen Person kann ein Termin zur Besprechung des weiteren Vorgehens vereinbart werden.
- Empfehlen Sie der betroffenen Person, ggfs. ein Gedächtnisprotokoll zu erstellen.
- Recherchieren Sie Möglichkeiten der Unterstützung und verweisen Sie an Beschwerde- und Unterstützungsstrukturen innerhalb der Verwaltung sowie spezialisierte Ansprechstellen außerhalb der Verwaltung. In der Handreichung 1 finden Sie Kontakte zur AGG-Beschwerdestelle, zur verwaltungsinternen Konfliktberatung sowie externe Beratungsstellen in Berlin.
- Beraten Sie sich gerne auch mit anderen Führungskräften – bei Wahrung der Anonymität.
- Informieren Sie die ratsuchende Person transparent über mögliche nächste Schritte und ggf. damit einhergehende Konsequenzen. Möglich sind Maßnahmen durch Sie und innerhalb des Teams:
  - Gespräch der Führungskraft mit der diskriminierenden Person führen (siehe unten)

- Besprechen der Situation im Team (siehe unten)
- Eine formale Beschwerde bei der AGG-Beschwerdestelle einzulegen, ist für viele zu formell und aufwändig. Das Verfahren kann aber auch Chancen bieten, insbesondere bei schwerwiegenden Fällen. Sich von der AGG-Beschwerdestelle beraten zu lassen, ist komplett unverbindlich und vertraulich und kann ein guter erster Schritt sein.
- Ggf. ist die verwaltungsinterne Konfliktberatung eine sinnvolle Alternative (siehe Handreichung 1).

▪ Wenn Sie selbst tätig werden können, holen Sie, sofern Sie nicht zu unmittelbarem Handeln verpflichtet sind, unbedingt das Einverständnis der betroffenen Person ein, bevor Sie tätig werden.
▪ Danken Sie zum Abschluss für das Vertrauen. Machen Sie deutlich, dass unabhängig davon, ob sich die Person weitere Schritte wünscht, für Sie als Führungskraft das nicht einfach „abgehakt“ ist, sondern Sie weiter beschäftigen wird.

Die nächsten Schritte mit der betroffenen Person besprechen
Nach dem Gespräch können Sie – abhängig von den Wünschen der betroffenen Person – weitere Schritte planen. Wichtig ist, dass Sie als Führungskraft aktiv werden. Setzen Sie ein klares Signal, was geduldet wird und was nicht. Achten Sie darauf, keine Schuldzuweisungen zu machen. Es geht darum, gemeinsam zu lernen und einen guten Umgang mit Diskriminierung zu finden. Es hilft, darüber zu sprechen, dass man gemeinsam Verantwortung für ein gutes Miteinander übernimmt.
So ein Signal zu setzen, ist häufig nicht einfach: Wie findet man die richtigen Worte in einem Teammeeting? Wie spricht man das Thema an? Setzen Sie hier nicht auf Perfektion. Wichtig ist es, die Diskriminierung nicht einfach stehen zu lassen. Damit setzen Sie ungewollt das Signal: Das ist bei uns okay so.

Folgende Schritte können – je nach Kontext und Wünschen der betroffenen Person – sinnvoll sein:

Mit der für die Diskriminierung verantwortlichen Person sprechen
Im Fallbeispiel beschreibt die Lehrkraft verschiedene Personen, die rassistische Bemerkungen machen. Es kann sinnvoll sein, mit einzelnen darüber zu sprechen, wenn diese bekannt sind. In diesem Gespräch müssen Sie darlegen, woher Sie die Information über die Situation haben. Deswegen brauchen Sie das Einverständnis der Lehrkraft, dieses Gespräch zu suchen. Gehen Sie mit einer konstruktiven, einer positiven Absicht unterstellenden Haltung in das Gespräch. Von Kindesbeinen an haben wir alle diskriminierende, darunter rassistische Sprache und rassistisches Wissen verinnerlicht. Sehen Sie das Gespräch als Lerngelegenheit für Ihre*n Gesprächspartner*in und sich selbst.

Beschreiben Sie zunächst die Ihnen geschilderte Situation möglichst wenig emotional und neutral. Geben Sie dann der Person die Möglichkeit, das Geschehene zu bestätigen oder zu korrigieren und sich dazu zu äußern. Lassen Sie sich die Situation aus der Sicht der Personen beschreiben.

Reagieren Sie dann darauf. Bestehen Unterschiede in der Schilderung dessen, was passiert ist, halten Sie neutral fest, dass es Unterschiede in der Wahrnehmung und Erinnerung der Ereignisse gibt. **Verwickeln Sie sich nicht darin, final klären zu wollen, was „wirklich“ geschehen ist. Die Wahrheit werden sie nicht „ermitteln“ können**. Fokussieren Sie sich auf die Zukunft: Machen Sie klar, dass solche Bemerkungen grundsätzlich diskriminierend und am Arbeitsplatz nicht erwünscht sind.

Vermeiden Sie, pauschal zu urteilen und zu beschämen (“Sie sind ein Rassist.“). Bleiben Sie bei dem konkreten Beispiel und erläutern Sie, warum diese konkrete Situation rassistisch war. Sie können dabei beispielsweise auch auf den Unterschied zwischen Intention versus Effekt eingehen. War die Bemerkungen auch nicht mit dem Wunsch zu verletzen geäußert, verletzt sie dennoch. Sie könnten beispielsweise sagen: „Ich habe Sie so verstanden, dass Sie mit der Äußerung nicht bewusst oder gezielt verletzen wollten. Ist für Sie jetzt nachvollzierbar, inwiefern Ihre Äußerung verletzend wirken kann?“

Schildern Sie auf Augenhöhe und nicht anschuldigend, sondern freundlich erläuternd, warum Sie als Führungskraft so ein Verhalten nicht wünschen, beispielsweise so:

„Für mich sind alle im Team wichtig. Wir brauchen alle, um unsere Arbeit hier gemeinsam zu stemmen. Wir brauchen eine möglichst wertschätzende Kommunikation miteinander. Lassen Sie uns gemeinsam versuchen, das gut hinzukriegen. Wichtig ist, dass wir gemeinsam lernen. Ist das ein Weg, den Sie bereit sind, gemeinsam zu gehen? Was kann ich tun, um Sie darin zu unterstützen?“

Geben Sie der Person die Möglichkeit, sich Ihnen gegenüber für die Situation zu entschuldigen, ggf. wenn gewünscht, später auch gegenüber der betroffenen Person.

Gehen Sie dann darauf ein, welche Schritte Sie nun planen. Wenn der Vorfall so schwerwiegend war, dass Sie arbeitsrechtliche Schritte wie eine Ermahnung oder Abmahnung erwägen, besprechen Sie diese vorab mit der Personalabteilung. Zeigen Sie Unterstützungsmöglichkeiten auf, die der Person helfen, mit der Situation umzugehen und möglichst viel daraus zu lernen. Empfehlen Sie ggf. ein Gedächtnisprotokoll zu erstellen, weisen Sie auf Fortbildungsangebote und auf weitere Stellen wie die Konfliktberatung (siehe unten) hin.

Das Thema im Team (und in der Organisation) besprechen
Es kann sinnvoll sein, die Situation im Team zu besprechen. Sprechen Sie in einem ruhigen Tonfall dazu. Wahrscheinlich reicht es, wenn dies anonymisiert geschieht:
„Es gab bei uns Situationen, wo nicht-weiße Lehrkräfte von anderen Mitarbeitenden ausgrenzende Bemerkungen erlebt haben. Diese waren zum Beispiel: „Was machst du hier? Wir sind hier im Amt. Ein Deutschsprachkurs findet hier nicht statt.“ „Hallo. Was unterrichtest Du? Woher kommst du? … Aber du siehst nicht wie ein Mitarbeiter des Amtes aus, ich dachte am Anfang, du gehörst zu diesen Türken, die unten im Erdgeschoss sind.“

Mit der Wiederholung der Aussagen reproduzieren Sie rassistische Aussagen. Wägen Sie ab, wie viel Sie hier explizit wiederholen müssen, um Lernprozesse zu ermöglichen.

Erklären Sie, warum diese Bemerkungen ausgrenzend und verletzend wirken (siehe oben). Sagen Sie beispielsweise, dass alle im Team wichtig sind, dass Sie sich einen wertschätzenden, diskriminierungsfreien Umgang miteinander wünschen und dass Sie im Team unbedingt dahingehend zusammenarbeiten möchten, dass alle gemeinsam lernen und wachsen können.

Und: So etwas im Team anzusprechen ist nicht einfach. Wenn Sie unsicher sind, zeigen Sie das offen: „Auch für mich ist es nicht einfach gerade, dazu zu sprechen. Es ist für uns alle ein schwieriges Thema und wenn ich mich gerade nicht gut ausdrücke, so sagen Sie mir das gerne. Ich bin dabei, dazuzulernen, und freue mich über Feedback.“

Es kann auch hilfreich sein, eine Sensibilisierung über das eigene Team hinauszutragen – etwa indem Sie mit anderen Führungskräften vereinbaren, dass diese auch mit ihrem Team sprechen oder das Thema über die internen Kommunikationskanäle posten. Im vorliegenden Fall könnte das Schreiben der betroffenen Person eine Grundlage sein. Das Thema so im Team und/oder der Organisation zu setzen, kann auch von der betroffenen Person als wichtige Stärkung und Anerkennung erlebt werden. Führungskräfte und die Organisation sollten sich intern wie auch extern gegen Diskriminierung positionieren.

Neue Mitarbeitende grundsätzlich immer im Team vorstellen
Möglich wäre es, zusätzlich einzuführen, dass sich alle neuen Mitarbeitenden, insbesondere auch Honorarkräfte, im Team-Meeting vorstellen. Dies kann helfen, die oben beschriebenen Situationen zu vermeiden, weil die neuen Lehrkräfte im Kollegium bekannt sind.

Den Prozess mit der betroffenen Person nachbesprechen
Legen Sie einen weiteren Termin zur weiteren Besprechung nach einem angemessenen Zeitraum, vielleicht nach einem Monat. Interessieren Sie sich, wie es der Person geht. Reflektieren Sie gemeinsam die getroffenen Maßnahmen und Schritte. Signalisieren Sie, dass es Ihnen wichtig ist, dass solche Situationen sich nicht wiederholen, dass Sie dies jedoch nicht gänzlich verhindern können: Vollkommen diskriminierungsfreie Räume gibt es nicht. Fragen Sie, was der Person helfen könnte, wenn solche Situationen erneut passieren.

Weisen Sie auf das Netzwerk Vielfalt im Bezirksamt hin, in der sich viele von Diskriminierung betroffene Personen regemäßig zum Austausch treffen, und ermutigen Sie die Person, sich zu vernetzen (siehe unten).

Präventiv agieren: Mitarbeitende ermutigen, sich mit Beschwerden an Sie zu wenden
Die Lehrkraft schreibt an eine Führungskraft die obige Beschwerde. Fällt Ihnen auf, dass sie sich dafür entschuldigt? Wie lange sie gewartet hat, bis sie sich beschwert?
Dies wirft eine wichtige Frage auf: Wie schaffen Sie es als Führungskraft, dass Ihre Mitarbeitenden zeitnah zu Ihnen kommen und nicht ein Jahr warten oder gar die Organisation verlassen?

Dazu ist es wichtig, bestehende Instrumentarien (Onboarding, MA-Gespräche, Jahresgespräche, Teammeetings, JF, Leitungsrunden etc.) zu nutzen, um immer wieder zu reflektieren, wie eine respektvolle, diskriminierungssensible Arbeitskultur gestärkt werden kann.

Allgemein fällt es Menschen schwer, von Diskriminierungserfahrungen zu berichten. Betroffene befürchten, nicht ernst genommen zu werden oder negative Konsequenzen für sich selbst – beispielsweise indem die Führungskraft einen als „übersensibel" wahrnimmt. Für die von Diskriminierung betroffenen Personen ist es von großer Bedeutung, sich mit anderen Teammitgliedern über ähnliche Erfahrungen auszutauschen und sich aus diskriminierenden Situationen herauszuziehen.

Außerdem kann eine Meldung bedeuten sich einzugestehen, wie stark man verletzt wurde. Häufig ist „wegstecken und weiter" der leichtere Weg.

Um eine Diskriminierung zu melden, ist ein stabiles Vertrauensverhältnis zur Führungskraft wichtig. Das heißt: Wenn Sie eine solche Beschwerde erreicht, ist das oft ein Vertrauensbeweis. Daher besteht die Möglichkeit, der beschwerdeführenden Person für ihren ersten Schritt der Beschwerde mit Wertschätzung entgegenzukommen. **Kleine Routinen** im Teammeetings können Ihnen helfen, Vertrauen zu stärken:

- **Alle zu Wort kommen lassen**: Stellen Sie in Teammeetings und bei wichtigen Entscheidungen sicher, dass alle zu Wort kommen und sich einbringen können. Sammeln Sie ggfs. Lösungen und Ideen zuerst auf Karten, sodass sich durch die Methode automatisch alle einbringen. Kommunizieren Sie wichtige Fragen vor Meetings, damit alle sich darauf vorbereiten können. Teilen Sie Ihre Meinung eher am Schluss, um zu vermeiden, dass man sich im Team nicht traut, andere Meinungen zu äußern.

- **Auf Redeanteile und Unterbrechungen achten**: Messungen ergeben, dass Männer in Meetings mehr reden, auch wenn es andersherum erscheint. Werfen Sie hin und wieder einen Blick auf die objektive Armbanduhr. Achten Sie auf Redeanteile und darauf, ob jemand häufig unterbrochen wird bzw. unterbricht.

Wenn in Ihrem Team über einen längeren Zeitraum das Thema Diskriminierung gar nicht auftaucht, kann dies ein gutes Zeichen sein. Wahrscheinlicher ist jedoch, dass Hemmnisse bestehen, Diskriminierung anzusprechen. Das kann auf lange Sicht Konflikte auslösen. Hier ist es sinnvoll, das Thema proaktiv ins Gespräch zu bringen. Dazu können Sie zum Beispiel:

- In der **Arbeit** zu fachlichen Diskriminierungsaspekten arbeiten, beispielsweise zu marginalisierten Gruppen in der Kunst. So zeigen Sie Interesse am Thema und bringen es ins Gespräch.
- Sie können sich in einer Sitzung zum **Leitbild der Berliner Verwaltung** „Weltoffenes Berlin – Chancengerechte Verwaltung"[3] austauschen.
- An **Teamtagen** können Sie mit einfachen Übungen über Vielfalt im Team ins Gespräch kommen. Zum Beispiel mit dem „Identitätsmolekül" (siehe Anhang). Das schafft Nähe und bringt das Thema Gruppenzugehörigkeiten positiv ins Team.
- Sie können auch für das Team ein **Training** zu Vielfalt und Diskriminierung organisieren. Diese Themen können Sie mit dem entsprechend qualifizierten Anbieter auch im Rahmen eines Teambuilding-Workshops bearbeiten.

Ist die Frage „Wo kommst du her?" immer rassistisch?

Wirkt die Frage „Wo kommst du her?" immer rassistisch und verletzend? Das hängt vom Kontext und vor allem vom Zeitpunkt ab. Hier zwei fiktive Situationen:

Situation 1

Sie haben einen Kollegen, mit dem Sie seit zwei Jahren zusammenarbeiten und mit dem Sie schon viele Gespräche geführt haben. Heute essen Sie zu zweit Mittag und fragen vorsichtig: „Du, darf ich Dich mal fragen, wo Du aufgewachsen bist?" Hier kann man annehmen, dass die Frage als aufrichtiges Interesse an der Person verstanden wird. Wahrscheinlich ist aber, dass Sie diese Frage nicht stellen müssen. Denn in zwei Jahren gemeinsamer Arbeit ist es häufig so, dass man im Gespräch von selbst darauf kommt.

[3] https://www.berlin.de/sen/lads/schwerpunkte/diversity/diversity-landesprogramm/leitbild/.

Situation 2

Sie haben einen neuen Kollegen, der zum ersten Mal das Teammeeting besucht. Nach der Sitzung gehen Sie auf ihn zu und sagen laut, dass es alle hören: „Das ist aber schön, dass wir als Team internationaler werden. Wo kommen Sie denn her?“ Hier wirkt die Frage ausgrenzend und verletzend. Sie betonen Unterschiede und „überfallen“ den neuen Kollegen, der sich gerade im neuen Kontext zurechtfinden muss.
Nehmen wir an, ihr neuer Kollege antwortet auf die Frage „Aus Dresden.“ Was auf alle Fälle ausgrenzend und rassistisch wirkt, ist hier nachzufragen: „Ja, aber ich meine, wo kommen Sie denn wirklich her?“ Damit unterstellen Sie, dass er ja kein Dresdener sein kann und bestreiten seine Identität.

Sie sind sich unsicher, ob Sie fragen sollten? Dann lassen Sie es lieber und warten ab. Es gibt so viele andere interessante Dinge, die man einen anderen Menschen fragen kann.
Denken Sie daran, dass die Frage nach der Herkunft für Sie vielleicht harmlos erscheint. Für Menschen, die täglich diese Frage gestellt bekommen, bedeutet dies, dass täglich implizit ihre Zugehörigkeit in Frage gestellt wird. Dann verwandelt sich die „harmlose“ Frage in eine Mikroaggression, die in ihrer Vielzahl verletzend und sehr belastend wirkt. Das kann auch dazu führen, dass Menschen abwehrend und negativ reagieren.
Wenn Sie Mikroaggressionen genauer verstehen wollen, empfehlen wir Ihnen in der Fußnote ein Video.[4]

[4] Video „How microaggressions are like mosquito bites“, Fusion Comedy (2016), [https://www.youtube.com/watch?v=hDd3bzA7450] auf Englisch, deutsche Untertitel einstellbar.

03 HANDREICHUNG

Diskriminierung durch Bürgerinnen und Bürger

BERLIN

Komm.A
Kommunale Allianzen & Strategien gegen Rassismus und Hass

Gefördert durch:
Die Beauftragte der Bundesregierung
für Migration, Flüchtlinge und Integration
Die Beauftragte der Bundesregierung für Antirassismus

Inhaltsverzeichnis

Fallbeispiel 2 – Diskriminierung durch Kundinnen und Kunden 4

Warum ist das ein Fallbeispiel für Diskriminierung? 5

Handlungsoptionen..... 5

Ist die Frage „Wo kommst du her?“ immer rassistisch?..... 7

DISKRIMINIERUNG DURCH BÜRGERINNEN UND BÜRGER

Diskriminierungssensibles Führen am Beispiel Antirassismus

Handreichung für Führungskräfte im Amt für Weiterbildung und Kultur, Berlin-Mitte

Diese Handreichung richtet sich an Führungskräfte im Amt für Weiterbildung und Kultur im Bezirksamt Berlin-Mitte. Sie stellt dar, welche Möglichkeiten es gibt, wenn Mitarbeitende Diskriminierung erfahren. Sie nutzt dazu anonymisierte Fallbeispiele aus dem Amt.

Die Handreichung besteht aus **4 Einzeldokumenten**. Diese können unabhängig voneinander oder in Ergänzung zueinander gelesen werden:

1. Allgemeine Hinweise
2. Beispiel: Handlungsmöglichkeiten bei Diskriminierung im Team
3. **Beispiel: Handlungsmöglichkeiten bei Diskriminierung durch Bürgerinnen und Bürger (vorliegendes Dokument)**
4. Beispiel: Handlungsmöglichkeiten bei diskriminierender Sprache im Team

Was ist Rassismus?

Rassismus ist eine Ideologie, die Menschen...

(1) ...aufgrund von äußerlichen Merkmalen in verschiedene Gruppen einteilt.

(2) Diesen Gruppen schreibt sie per »Abstammung« verallgemeinerte, verabsolutierte und unveränderliche Eigenschaften zu.

(3) Sie bewertet diese Eigenschaften und verknüpft sie mit sozialen Rangstufen.

(4) Damit rechtfertigt und verstetigt Rassismus ungleiche Behandlungen und Benachteiligungen.

Die Ideologie prägt individuelles Verhalten sowie Organisationsprozesse und -strukturen.

Rassismus ist in der Zeit des Kolonialismus entstanden und rechtfertigte die menschenfeindlichen Handlungen gegenüber den Menschen in den Kolonien. Gegenüber weiß positionierten Menschen gibt es keinen Rassismus, da es keine historisch gefestigte Erzählung einer minderwertigen, weißen „Rasse“ gibt. Gleichzeitig ist es kontextabhängig, welche Gruppen von Rassismus betroffen sind. So sind türkeistämmige Personen in Deutschland von Rassismus betroffen. In der Türkei selbst richtet sich der Rassismus gegen andere Gruppen. [1]

[1] Vgl. Mobile Beratung gegen Rechtsextremismus Berlin, RASSISMUS –EINE PRAXISBEZOGENE ARBEITSDEFINITION, Berlin 2020 [https://mbr-berlin.de/wp-content/uploads/2022/09/220830_MBR_Handout_Rassismus_Online.pdf].

Inhaltsverzeichnis

Fallbeispiel 2 – Diskriminierung durch Kundinnen und Kunden 5

Warum ist das ein Fallbeispiel für Diskriminierung? 5

Handlungsoptionen..... 5

Zuhören, ernst nehmen und fragen 5
Unbedingt: Vorfallsbericht verfassen 6
Präventive Maßnahmen: 6
Notfallkonzept und Erfahrungen im Team besprechen..... 6
Trainings im Team anbieten 6
Kundinnen und Kunden sensibilisieren..... 7
Ist die Frage „Wo kommst du her?“ immer rassistisch?..... 7

FALLBEISPIEL 2 – DISKRIMINIERUNG DURCH KUNDINNEN UND KUNDEN

Ein Mitarbeiter erzählt von seinen Erfahrungen im Amt:

„... Ich werde von deutschen Kunden als nicht für würdig betrachtet, in einem deutschen Amt zu arbeiten. Es kommen Fragen wie zum Beispiel: Wo kommen Sie her? Sie sind aber kein Deutscher? Sie sprechen aber gut deutsch! Usw., das ist diskriminierend."

Warum ist das ein Fallbeispiel für Diskriminierung?

Es handelt sich um eine Diskriminierung, weil Kund*innen von äußeren Merkmalen darauf schließen, dass eine Person nicht Deutsch sein kann. Die zentrale Botschaft solcher Fragen und Aussagen ist: Mit diesem Erscheinungsbild nehmen wir Dich nicht als Teil der deutschen Gesellschaft wahr, du gehörst nicht zu uns. Zugehörigkeit und Akzeptanz in einer Gemeinschaft sind für uns alle von großer Bedeutung.

Fragen wie in diesem Fallbeispiel sind diskriminierend und verletzend, da sie auf äußeren Merkmalen basieren und implizieren, dass bestimmte Personen aufgrund ihres Aussehens oder Akzents nicht Deutsch sein können. Auch wenn diese Fragen ohne die Absicht zu verletzen gestellt werden, ist die Wirkung entscheidend: Sie vermitteln den Angesprochenen, dass sie als Fremde wahrgenommen werden. Die verletzende Wirkung wird dadurch verstärkt, dass Betroffene diese Fragen häufig gestellt bekommen. Deswegen kann eine einzelne Frage, die aus der Perspektive eines Nichtbetroffenen zwar nicht in Ordnung, aber nicht sonderlich „schlimm", klingt, eine starke Verletzung auslösen. Das ständige Infragestellen von Zugehörigkeit und Akzeptanz untergräbt das Selbstverständnis und Selbstbewusstsein.

Sie wollen wissen, ob die Frage „Wo kommst du her?" immer ausgrenzend und rassistisch, wirkt? Dann blättern Sie auf die letzte Seite.

HANDLUNGSOPTIONEN

Zuhören, ernst nehmen und fragen

Wenn ein Teammitglied Ihnen von diesen Erfahrungen berichtet, sind Ihre Möglichkeiten als Führungskraft beschränkt: Das Verhalten von Personen aus dem Bezirk Ihren Mitarbeitenden gegenüber können Sie nur schwer beeinflussen. Sie können aber dafür sorgen, dass die Mitarbeitenden Rückhalt in ihrem Team und bei einer Führungskraft finden, die ihre Erfahrungen ernst nimmt.
Deswegen ist es wichtig, dass Sie zunächst einfach ruhig zuhören, ohne die Erfahrungen mit Hinweisen wie „Das ist doch nicht so schlimm." oder „Das war bestimmt nicht böse gemeint." herunterzuspielen. Es ist jedoch auch nicht hilfreich, das Geschehene zu dramatisieren und sehr emotional zu reagieren. Bleiben Sie ruhig, hören Sie aufmerksam zu und machen Sie das weitere Vorgehen transparent: „Dieser Vorfall ist nach diesem Gespräch nicht abgeschlossen. Ich dokumentiere das Geschehene. Gleichzeitig sind meine Handlungsmöglichkeiten begrenzt. Gibt es etwas, womit ich Dich unterstützen kann? Was könnten wir im Team tun, um Dich proaktiv zu unterstützen? Wie gehen wir im Team zukünftig mit solchen Situationen um?"

Unbedingt: Vorfallsbericht verfassen

Verfassen Sie anschließend unbedingt einen Vorfallsbericht, der kurz beschreibt, was passiert ist und warum dies eine Grenzüberschreitung und Diskriminierung darstellt. Dokumentieren Sie kurz und feilen Sie nicht an Formulierungen: Wichtig ist, dass Datum, Zeit, grober Ablauf, beteiligte und anwesende Personen sowie Ihre Einschätzung grundsätzlich dokumentiert sind. Das brauchen Sie, wenn sie perspektivisch oder sofort ein Hausverbot aussprechen wollen. Dokumentieren Sie auch, wenn Sie zunächst kein Hausverbot verhängen. Die Dokumentation wird Ihnen helfen, wenn Sie nach wiederholtem Fehlverhalten einer Person dann doch Konsequenzen ziehen wollen. Nutzen Sie für die Dokumentation die Vorlage im Anhang.
Diskriminierendes Verhalten ist verletzendes und herabwürdigendes Verhalten gegenüber Mitarbeitenden des Hauses. Dies ist eine Störung des Betriebes. Hier greift die Hausordnung, die zeitlich begrenzte Hausverbote ermöglicht. Die Dokumentation des Vorfalls sichert Sie rechtlich ab.

Präventive Maßnahmen:

Notfallkonzept und Erfahrungen im Team besprechen

Den Mitarbeitenden sollte das **Notfallkonzept** bekannt sein, welches verschiedene Eskalationsstufen umfasst. Insbesondere wenn Sie viele neue Mitarbeitende im Team haben, ist es sinnvoll, das Notfallkonzept gemeinsam durchzugehen. Es sollte besprochen werden, welche Erfahrungen bereits gemacht wurden und wie sich das Konzept in der Praxis umsetzen lässt. Regelmäßige **Teambesprechungen** bieten die Gelegenheit, die Eskalationsstufen zu reflektieren. Dabei kann man auch besprechen, wie Mitarbeitende sich gegenseitig in schwierigen Situationen unterstützen können. Hilfreich ist es, wenn Beispiele aus dem Alltag konkret besprochen werden. Überlegen Sie gemeinsam, wie Sie im Team aktiv werden können, beispielsweise in Form einer Respektkampagne.

Trainings im Team anbieten

Eine Handlungsoption im Umgang mit diesem Fallbeispiel ist die Durchführung von **Trainings** zum Umgang mit verhaltensauffälligen Bürger*innen. Außerdem kann eine **„Mental Health Aid"-Fortbildung**, die als In-House Schulung im Amt angeboten wird, betroffenen Mitarbeitenden helfen, für ihre mentale Gesundheit zu sorgen. Als Führungskraft können sie auf diese Möglichkeit hinweisen. Zudem sollten betroffene Mitarbeitende die Möglichkeit haben, sich während der Arbeitszeit über ihre Erfahrungen auszutauschen, ohne dass dabei direkt eine Handlung abgeleitet werden muss. Dies schafft Raum für emotionale Unterstützung und gemeinsames Lernen. Weisen Sie außerdem auf Deeskalationsschulungen, beispielsweise über die Verwaltungsakademie, hin.

Stärkung der Mitarbeitenden

Als Führungskraft ist es wichtig, betroffene Mitarbeitende aktiv zu unterstützen und zu stärken. Empowerment-Workshops und Resilienztrainings können helfen, das Selbstbewusstsein und die psychische Widerstandsfähigkeit zu fördern. Durch gezielte Fortbildungen, die den Umgang mit Diskriminierungserfahrungen und den Ausbau individueller Stärken in den Mittelpunkt stellen, erhalten Mitarbeitende das nötige Know-how, um in herausfordernden Situationen sicher und selbstbewusst zu agieren. Folgende Fragen können Sie gemeinsam im Team reflektieren:

- Was mache ich, wenn ich so von Nutzenden angegangen werde? Darf ich dann gehen?
- Ist das im Team geklärt, dass man sich aus solchen Situationen zurückziehen und sich im Team Unterstützung holen kann?
- Wie kann man bestimmte Gruppen, wie beispielsweise Azubi, besonders schützen?
- Wann löse ich einen Alarm aus, hole Teammitglieder hinzu, um für Zeugenschaft sorgen?
- Wie bewahre ich Ruhe, um zu deeskalieren? Ist es gleichzeitig ok, zu sagen, „ich beende dieses Gespräch", ohne dies zu begründen zu müssen?
- Kann man dies im Team in Rollenspielen üben oder schwierige Situationen gemeinsam im Nachhinein besprechen, um daraus zu lernen?

Wichtig ist bei der Gestaltung solcher Stärkungsmaßnahmen, dass sie Öffnungsprozesse befördern, beispielsweise kann auch mit einem humorvollen Ansatz gearbeitet werden. So kann man - gefragt, wo man denn eigentlich herkomme - den Spieß augenzwinkernd umdrehen und zurückfragen: "Ja, danke. Sie sprechen aber auch so gut Deutsch - wo kommen Sie denn her?". In jedem Fall müssen alle Mitarbeitenden wissen, dass sie eine unangenehme Situation stets verlassen dürfen, indem

Sie das Gespräch (ohne sich erklären zu müssen) beenden. Es sollte immer die Möglichkeit bestehen, sich als Mitarbeiter*in Hilfe im Team zu suchen, um zu deeskalieren oder die Situation zu verlassen.

Darüber hinaus sollte ein offenes Gesprächsklima geschaffen werden, in dem sich Betroffene ohne Angst vor negativen Konsequenzen austauschen können. Dies trägt zur langfristigen Stabilität des Teams bei und fördert eine Kultur der gegenseitigen Unterstützung.

Kundinnen und Kunden sensibilisieren

Möglich ist, mit einer **„Respekt-Kampagne“** Kundinnen und Kunden dafür zu sensibilisieren, dass grenzüberschreitendes Verhalten nicht akzeptiert wird. Dabei entfaltet eine solche Kampagne ihre Wirkung insbesondere auf die Mitarbeitendenschaft: Einerseits signalisiert sie Betroffenen, dass Situationen nicht ausgehalten werden müssen, und andererseits sensibilisiert sie die Kolleg*innenschaft.

Ist die Frage „Wo kommst du her?“ immer rassistisch?

Wirkt die Frage „Wo kommst du her?“ immer rassistisch und verletzend? Das hängt vom Kontext ab und vor allem vom Zeitpunkt ab. Hier zwei fiktive Situationen:

Situation 1

Sie haben einen Kollegen, mit dem Sie seit zwei Jahren zusammenarbeiten und mit dem Sie schon viele Gespräche geführt haben. Heute essen Sie zu zweit Mittag und fragen vorsichtig: „Du, darf ich Dich mal fragen, wo Du aufgewachsen bist?“ Hier kann man davon annehmen, dass die Frage als aufrichtiges Interesse an der Person verstanden wird. Wahrscheinlich ist aber, dass Sie diese Frage nicht stellen müssen. Denn in zwei Jahren gemeinsamer Arbeit ist es häufig so, dass man im Gespräch von selbst darauf kommt.

Situation 2

Sie haben einen neuen Kollegen, der zum ersten Mal das Teammeeting besucht. Nach der Sitzung gehen Sie auf ihn zu und sagen laut, dass es alle hören: „Das ist aber schön, dass wir als Team internationaler werden. Wo kommen Sie denn her?“ Hier wirkt die Frage ausgrenzend und verletzend. Sie betonen Unterschiede und „überfallen“ den neuen Kollegen, der sich gerade im neuen Kontext zurechtfinden muss.
Nehmen wir an, ihr neuer Kollege antwortet auf die Frage „Aus Dresden.“ Was auf alle Fälle ausgrenzend und rassistisch wirkt, ist hier nachzufragen: „Ja, aber ich meine, wo kommen Sie denn wirklich her?“ Damit unterstellen Sie, dass er ja kein Dresdener sein kann und bestreiten seine Identität.

Sie sind sich unsicher, ob Sie fragen sollten? Dann lassen Sie es lieber und warten ab. Es gibt so viele andere interessante Dinge, die man einen anderen Menschen fragen kann.

Denken Sie daran, dass die Frage nach der Herkunft für Sie vielleicht harmlos erscheint. Für Menschen, die täglich diese Frage gestellt bekommen, bedeutet dies, dass täglich implizit ihre Zugehörigkeit in Frage gestellt wird. Dann verwandelt sich die „harmlose“ Frage in eine Mikroaggression, die in ihrer Vielzahl verletzend und sehr belastend wirkt. Das kann auch dazu führen, dass Menschen abwehrend und negativ reagieren. Wenn Sie Mikroaggressionen genauer verstehen wollen, empfehlen wir Ihnen in der Fußnote ein Video.[2]

[2] Video „How microaggressions are like mosquito bites“, Fusion Comedy (2016), [https://www.youtube.com/watch?v=hDd3bzA7450] auf Englisch, deutsche Untertitel einstellbar.

04 HANDREICHUNG

Diskriminierende Sprache im Team

BERLIN

Komm.A
Kommunale Allianzen & Strategien gegen Rassismus und Hass

Gefördert durch:
Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration
Die Beauftragte der Bundesregierung für Antirassismus

DISKRIMINIERENDE SPRACHE IM TEAM

Diskriminierungssensibles Führen am Beispiel Antirassismus

Handreichung für Führungskräfte im Amt für Weiterbildung und Kultur, Berlin-Mitte

Diese Handreichung richtet sich an Führungskräfte im Amt für Weiterbildung und Kultur im Bezirksamt Berlin-Mitte. Sie stellt dar, welche Möglichkeiten es gibt, wenn Mitarbeitende Diskriminierung erfahren. Sie nutzt dazu anonymisierte Fallbeispiele aus dem Amt.

Die Handreichung besteht aus **4 Einzeldokumenten**. Diese können unabhängig voneinander oder in Ergänzung zueinander gelesen werden:

1. Allgemeine Hinweise
2. Beispiel: Handlungsmöglichkeiten bei Diskriminierung im Team
3. Beispiel: Handlungsmöglichkeiten bei Diskriminierung durch Bürgerinnen und Bürger
4. **Beispiel: Handlungsmöglichkeiten bei diskriminierender Sprache im Team**

Was ist Rassismus?

Rassismus ist eine Ideologie, die Menschen...

(1) ...aufgrund von äußerlichen Merkmalen in verschiedene Gruppen einteilt.

(2) Diesen Gruppen schreibt sie per »Abstammung« verallgemeinerte, verabsolutierte und unveränderliche Eigenschaften zu.

(3) Sie bewertet diese Eigenschaften und verknüpft sie mit sozialen Rangstufen.

(4) Damit rechtfertigt und verstetigt Rassismus ungleiche Behandlungen und Benachteiligungen.

Die Ideologie prägt individuelles Verhalten sowie Prozesse und Strukturen in Gesellschaft und Organisationen.

Rassismus ist in der Zeit des Kolonialismus entstanden und rechtfertigte die menschenfeindlichen Handlungen gegenüber den Menschen in den Kolonien. Gegenüber weiß positionierten Menschen gibt es keinen Rassismus, da es keine historisch gefestigte Erzählung einer minderwertigen, weißen „Rasse“ gibt. Gleichzeitig ist es kontextabhängig, welche Gruppen von Rassismus betroffen sind. So sind türkeistämmige Personen in Deutschland von Rassismus betroffen. In der Türkei selbst richtet sich der Rassismus gegen andere Gruppen.[1]

[1] Vgl. Mobile Beratung gegen Rechtsextremismus Berlin, RASSISMUS –EINE PRAXISBEZOGENE ARBEITSDEFINITION, Berlin 2020 [https://mbr-berlin.de/wp-content/uploads/2022/09/220830_MBR_Handout_Rassismus_Online.pdf].

Inhaltsverzeichnis

Fallbeispiel 3 – Diskriminierende Sprache im Team 4

Warum ist das ein Fallbeispiel für Diskriminierung? 4

Handlungsoptionen..... 4

FALLBEISPIEL 3 – DISKRIMINIERENDE SPRACHE IM TEAM

Unser Bereich trifft sich zum Essen. Ich bin eine Führungskraft, der Kollege C. arbeitet nicht in meinem Team. C und ich kommen ins Gespräch. C benutzt mehrfach den rassistischen Begriff, das N-Wort. Das Gespräch verläuft dann ungefähr so weiter:

Ich: Das N*Wort ist ein rassistischer Begriff. Das nutzt man nicht mehr.

C: Ich kenne das noch aus meiner Kindheit und werde das auch weiterhin sagen.

Ich: Das ist aber ein rassistischer Begriff.

C: Es ist mir egal, wie die jetzt heißen. Ich finde nicht, dass man das N*Wort nicht mehr verwenden darf. Ich bin immer viel gereist, auch in Afrika, ich würde natürlich nie die Leute da mit dem N*Wort bezeichnen, ich bin ja nicht rassistisch. Ich habe das N*Wort in meiner Kindheit so gelernt und ich werde mir jetzt nicht sagen lassen, dass ich das nicht mehr sagen darf.

Ich: Ich schätze Sie als eine freundliche Person ein, die andere Menschen nicht verletzen möchte. Also, das N*Wort verletzt andere Menschen und ich würde Ihnen raten, das nicht zu sagen.

Wir beenden das Gespräch. Es waren Personen mit Rassismuserfahrungen am anderen Ende des Raumes. Es war Glück, dass sie dieses Gespräch nicht erleben mussten.

Warum ist das ein Fallbeispiel für Diskriminierung?

Die Verwendung des N*Worts ist eine Diskriminierung, da es historisch als abwertende und entmenschlichende Bezeichnung für Schwarze Menschen verwendet wurde. Ursprünglich stammt es von dem lateinischen Wort für "schwarz". Im Kontext des Kolonialismus und der Versklavung wurde das N*Wort zu einem Symbol für Unterdrückung und Diskriminierung. Es handelt sich bei dem Begriff um eine Fremdbezeichnung, welche genutzt wird und wurde, um Schwarze Menschen zu erniedrigen und ihre vermeintliche Minderwertigkeit zu betonen.

Im Gegensatz dazu ist die Selbstbezeichnung „Schwarz“ mit einem großen “S” ein von Schwarzen Menschen gewählter Begriff und eine Form der Selbstermächtigung und Identitätsbildung, die sich gegen diese abwertenden Fremdbezeichnungen stellt.[2] Zum diskriminierungsfreien Sprachgebrauch gehört es, auf Fremdbezeichnungen zu verzichten und Selbstbezeichnungen der verschiedenen Personengruppen zu verwenden.

HANDLUNGSOPTIONEN

Sie als Führungskraft von C. erhalten diese Darstellung des Gespräches. Wie Sie jetzt weiter verfahren wollen, hängt stark davon ab, welche Beziehung Sie als Führungskraft zu C. haben. Auch die Teamdynamik kann einen Einfluss haben. Als

[2] Das N-Wort. Afrikanische Diaspora in Deutschland. Bundeszentrale für politische Bildung, 2009 [https://www.bpb.de/themen/migration-integration/afrikanische-diaspora/59448/das-n-wort/].

Führungskraft ist es in jedem Fall entscheidend, die Erwartung zu kommunizieren, dass im Arbeitskontext keine diskriminierende Sprache verwendet wird. Wenn das Thema Sprache und Diskriminierung für Sie neu ist, ist es hilfreich, sich vorab zu informieren.

Grundsätzlich drückt sich Diskriminierung immer auch in Sprache aus. Eine komplett diskriminierungsfreie Sprache ist derzeit nicht vorstellbar. Es ist somit immer ein Prozess der Auseinandersetzung, wie man so sprechen kann, um möglichst wenig diskriminierende Vorstellungen zu stärken.

Sobald wir anfangen, Diskriminierung zu hinterfragen, werden wir bestimmte Begriffe nicht mehr verwenden. Wer würde heute noch eine junge Frau mit „Fräulein“ ansprechen und erst nach der Hochzeit mit „Frau“? Diese Unterscheidung von Frauen, die für Männer nicht gemacht wurde, betonte, dass Frauen ihren Wert aus der Familienarbeit und dem Bezug zum Ehemann beziehen.

Informieren können Sie sich beispielsweise im Glossar der neuen deutschen Medienmacher, das sich aus journalistischer Perspektive kritisch mit Sprache auseinandersetzt und laufend aktualisiert wird.[3]

Gespräch mit der diskriminierenden Person suchen
Wenn es für die Person, die Ihnen von dem Gespräch berichtet hat, in Ordnung ist, können Sie ein Gespräch mit C. suchen. Bestenfalls führt das Gespräch zu einer Einsicht. In jedem Fall muss es zu einer Verhaltensänderung führen, das heißt, dass C. das N*Wort am Arbeitsplatz nicht benutzt.
Beschreiben Sie im Gespräch zunächst die Ihnen geschilderte Situation möglichst neutral. „Ich habe gehört, dass Sie beim Essen in einem Gespräch das N*Wort verwendet haben...“ Geben Sie dann C. die Möglichkeit, das Geschehene zu bestätigen oder zu korrigieren und sich dazu zu äußern.

Reagieren Sie darauf und erklären Sie ggf., warum das N*Wort diskriminierend ist, beispielsweise so:

„Das N*Wort kommt aus der Zeit des Kolonialismus und der Sklaverei. Um die 10 Millionen Menschen sind von Menschenhändlern von Afrika nach Amerika verschleppt worden. Dieser Sklavenhandel dauerte über mehrere Jahrhunderte. Er begann mit der „Entdeckung“ des amerikanischen Kontinents und endete mit der Abschaffung der Sklaverei in den USA im 19. Jahrhundert. Die versklavten Menschen kamen vor allem aus Westafrika sowie Angola und dem Kongogebiet. Die Forschung schätzt, dass nur jeder vierte Mensch die Verschleppung überlebte. Um diese Unmenschlichkeit zu rechtfertigen, wurden Schwarze Menschen als minderwertig beschrieben. Das N*Wort drückt diese Menschenverachtung in einem Wort aus.“

Dies kann bei C. eine starke Widerstandsreaktion auslösen. Das ist verständlich, denn meist ist es uns allen wichtig, nicht zu diskriminieren. Der Hinweis auf rassistisches Handeln macht uns meistens betroffen. Bleiben Sie ruhig und sachlich. Es geht nicht darum, C. als Person Rassismus vorzuwerfen, sondern klarzumachen, dass das N*Wort rassistisch ist und andere verletzt.

Geben Sie das deutliche Signal, dass sich das nicht wiederholen darf. Weisen Sie ggf. darauf hin, dass, wenn ein*e Arbeitnehmer*in bzw. Vertragsnehmer*in wiederholt oder bewusst diskriminiert, klar zu kommunizieren gilt, dass Pflichtverletzungen durch Beschäftigte im Öffentlichen Dienst disziplinarrechtliche bzw. arbeitsrechtliche Konsequenzen haben können. Weisen Sie darauf hin, dass sich Personen bei Diskriminierung an die interne Beschwerdestelle nach dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz des Bezirksamt Mitte wenden können.

Als Führungskraft ist es Ihre Aufgabe, solches Handeln von Beginn an zu dokumentieren und der Fachbereichsleitung bei entsprechender Schwere des Handelns zu melden. Diskriminierendes Verhalten kann je nach Beschäftigungsverhältnis und Schwere des Dienstvergehens zu einer Rüge, Abmahnung, Geldbuße, dienstlichem Verweis, ordentlicher oder fristloser Kündigung oder weiteren Maßnahmen führen. Dies beruht darauf, dass in den Arbeitsverträgen des Bezirksamtes allgemeine Grundsätze des Verhaltens festgehalten sind, gegen die Diskriminierung verstößt.

Das Ergebnis des Gespräches kann sein, dass C. weiterhin das N*Wort für nichtdiskriminierend hält. Als Führungskraft sollten Sie aber eine Verhaltensänderung einfordern, sodass C. das N*Wort am Arbeitsplatz nicht mehr verwendet. Dies ist zentral, denn wenn Sie Wiederholungen dulden, wird dies im Team als Duldung diskriminierenden Handelns wahrgenommen. Dies

[3] [https://glossar.neuemedienmacher.de].

wird die Teamkultur prägen und kann bedeuten, dass Verwaltungsmitarbeitende mit Rassismuserfahrung Ihr Team verlassen bzw. vermeiden werden.

Gespräch mit der Führungskraft von C. suchen
Sind Sie selbst nicht die Führungskraft von C., können Sie der meldenden Person raten, sich an die Führungskraft von C. zu wenden. Sollte das für die Person nicht in Betracht kommen, sollten Sie selbst das Gespräch mit der Führungskraft suchen bzw. anbieten, gemeinsam das Gespräch zu suchen. Grundsätzlich ist es immer gut, möglichst „direkt" über Geschehnisse zu berichten. Wenn Sie berichten, was jemand anderes Ihnen berichtet hat, verliert die Schilderung an Authentizität und Kraft. Auch können Missverständnisse passieren. Wenn Sie mit der Führungskraft sprechen, können Sie gemeinsam die nächsten Schritte überlegen (siehe oben „Gespräch mit der diskriminierenden Person").

Sprache und Diskriminierung im Team und der Organisation thematisieren
Nutzen Sie die Situation als Gelegenheit, um über Diversität, Diskriminierung und Sprache im Team zu sprechen. Das N*Wort kann hier der Ausgangspunkt sein, es sollte aber darüber hinaus gegangen werden.
Es ist sinnvoll im Team zu besprechen, welche Sprache im Arbeitskontext erwartet wird. Versuchen Sie die unterschiedlichen Wissensstände der Mitarbeitenden mitzudenken. Dazu kann auch gehören, einen Wissensinput dazu zu geben, welche Begrifflichkeiten diskriminierend sind und warum. Holen Sie sich ggf. Unterstützung aus dem Haus, bei einer Beauftragten oder ähnlichen Stelle. Gehen Sie auch darauf ein, was Selbst- und Fremdbezeichnungen im Allgemeinen sind. Hilfreiche und kurz zusammengefasste Informationen finden Sie dazu beispielsweise im Rezept Guide[4].

Wie bereits in den Handlungsoptionen der vorangegangenen Fallbeispiele beschrieben wurde, ist es auch für diesen Fall sinnvoll, das Leitbild der Berliner Verwaltung aktiv einzubringen. Diskussionen darüber, wie das Leitbild im Arbeitsalltag gelebt werden kann, können in Teamsitzungen und Fortbildungen angeregt werden. Es sollte einen Raum für Austausch und Reflexion geben, um ein gemeinsames Verständnis und eine einheitliche Haltung zu fördern. Dafür können auch spielerische Methoden eingesetzt werden, wie das „Vielfalt total"-Spiel des Deutschen Volkshochschulverbandes.[5]

Nutzen Sie die Situation als Gelegenheit, um über Diskriminierungssensibilität zu sprechen. Kann das Thema in die Führungskräfte-Dienstbesprechung aufgenommen werden? Gemeinsam können mögliche Maßnahmen wie ein Rundschreiben oder die Thematisierung in anderen Teams diskutiert werden. Ein gemeinsames Vorgehen schafft Aufmerksamkeit und fördert die Handlungsfähigkeit.

Überlegen Sie für sich, ob andere Vielfaltsmerkmale innerhalb des eigenen Teams die Situation beeinflusst haben könnten. Denken Sie dabei intersektional: Bestehen beispielsweise Spannungen zwischen Personen, die eine akademische Ausbildung haben, mit denen, die eine Ausbildung durchlaufen haben? Zwischen Personen, die lange im Bezirksamt arbeiten und neu hinzugekommenen? Gibt es Muster von Konflikten zwischen langjährigen und neueren Mitarbeitenden? Hier besteht die Möglichkeit, dass die Bereitschaft Veränderungen und Hinweise durch andere Mitarbeitende anzunehmen steigt, wenn sich die langjährigen Kolleg*innen gesehen fühlen. Um ein Klima des gegenseitigen Voneinander-Lernens zu schaffen, ist es empfehlenswert, regelmäßig Teambuildingmaßnahmen durchzuführen.

[4] Download des Respect Guides unter: https://i-paed-berlin.de/wp-content/uploads/Respect-Guide.pdf.

[5] „Vielfalt total" – das neue Spiel zum Programmschwerpunkt der Volkshochschulen: https://www.volkshochschule.de/meldungen/archiv/pgz-neu-intersektionales-spiel-vielfalt-total.php.