

# Resilienzstärkung im Umgang mit Rassismus – Trainingskonzept für Führungskräfte in der Verwaltung

## Handreichung aus dem Projekt Komma

Kontakt: Daniel Bartel ([bartel@imap-institut.de](mailto:bartel@imap-institut.de)), Janice Owen-Aghedo ([owen-aghedo@imap-institut.de](mailto:owen-aghedo@imap-institut.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. Dies ist einer der Transferbausteine, die aus dem Modellprojekt entstanden sind (siehe [www.imap-institut.de/de/insights/modellprojekt-komma/](http://www.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](http://www.imap-institut.de).

Gefördert durch:

## Inhalt

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| 1. Einführung .....                   | 3 |
| 2. Der Prozess .....                  | 3 |
| 3. Inhaltliche Gestaltung .....       | 4 |
| 4. Hinweise für den Transfer .....    | 5 |
| 5. Weiterführende Informationen ..... | 6 |
| 6. Literaturverzeichnis.....          | 6 |

## 1. Einführung

Führungskräfte tragen eine besondere Verantwortung, wenn es darum geht, ihre Mitarbeitenden vor Diskriminierung zu schützen, sie bei Vorfällen zu unterstützen und grundsätzlich ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem Vielfalt wertgeschätzt wird. Durch ihre Schlüsselposition kommt Ihnen eine zentrale Rolle in der Umsetzung einer rassismus- und diskriminierungssensiblen Verwaltungskultur zu. Damit stehen Sie regelmäßig vor der Herausforderung, in komplexen oder konflikthafter Situationen schnell und sachlich angemessen zu reagieren. Um dieser Verantwortung und Rolle gerecht werden zu können, ist eine Unterstützung in Form einer Sensibilisierung und Stärkung der Handlungskompetenz nötig.

Im Rahmen des Modellprojekts KommA wurde in der Modellkommune Kassel ein Trainingskonzept zur Resilienzstärkung im Umgang mit Rassismus für Führungskräfte in der Verwaltung entwickelt und pilotiert. Ziel des Trainings ist es, Führungskräfte darin zu unterstützen, im Arbeitsalltag sensibel und handlungskompetent mit Rassismus und Diskriminierung umzugehen.

Das Angebot richtete sich gezielt an Führungskräfte der Stadtverwaltung ohne eigene Rassismuserfahrungen. Um ein passgenaues Angebot zu entwickeln, das auf den Arbeitsalltag und die Bedarfe dieser Zielgruppe abgestimmt ist, wurde der Konzeptionsprozess von Beginn an in enger Abstimmung mit der Stadtakademie Kassel gestaltet. Diese ist in Kassel zentral für die Themen Aus- und Weiterbildung, Personalentwicklung sowie das Gesundheitsmanagement zuständig. Die enge Zusammenarbeit ermöglichte es, bestehende Angebote zu berücksichtigen, Doppelstrukturen zu vermeiden und die bestehenden Bedarfe und Herausforderungen der Zielgruppe gezielt aufzugreifen.

### 1. Der Prozess

Ziel des Prozesses war es, ein zielgruppen- und bedarfsgerechtes Trainingsformat zu entwickeln, und zu pilotieren. Das im Rahmen von KommA erprobte Konzept soll anschließend langfristig in das reguläre Fortbildungsprogramm der Stadtakademie aufgenommen werden kann. Auf diese Weise soll sichergestellt werden, dass das Thema Resilienzstärkung im Umgang mit Rassismus langfristig als Personalentwicklungsmaßnahme für nicht-betroffene Führungskräfte in der Fortbildungslandschaft der Stadt Kassel verankert ist.

#### 1.1. Konzeptentwicklung

Um dies von Beginn an zu berücksichtigen, erfolgte die Entwicklung des Trainingskonzepts in enger Zusammenarbeit zwischen der **Stadtakademie Kassel**, dem **Antidiskriminierungsbeauftragten** sowie den Berater:innen des IMAP Instituts.

Im Rahmen eines digitalen Konzeptionsworkshops sowie mehrerer Planungsrunden wurde ein Tagesformat mit drei aufeinander aufbauenden thematischen Bausteinen entwickelt. Dabei wurden aktuelle Herausforderungen und Bedarfe durch die beteiligten Akteure eingebracht, die dazu dienten, inhaltliche Schwerpunkte und geeignete methodische Zugänge abzuleiten.

Um eine breite Teilnahme zu ermöglichen, wurden Teilnahmebedingungen des Trainings bewusst niedrigschwellig gehalten und an den typischen Tagesrhythmus der Zielgruppe (z. B. übliche Arbeitszeiten, Pausenstrukturen) angelehnt. Die Anzahl der Teilnehmenden wurde auf 15 Personen begrenzt, um eine vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre und intensiven Austausch zu ermöglichen.

In der Praxis hat sich immer wieder gezeigt, dass sich die Lern- und Auseinandersetzungsbedarfe von *weiß* sozialisierten Menschen (ohne Rassismuserfahrungen) von den Bedarfen rassismuserfahrener Führungskräfte unterscheiden. Deshalb ist es empfehlenswert kompakte Grundagentrainings für diese Zielgruppen zu differenzieren, in denen *weiße* Personen Raum haben, ihre Privilegien, Machtposition und Verantwortung zu reflektieren und ihre Handlungsfähigkeit im Umgang mit rassistischen Vorfällen und zur Unterstützung Betroffener zu stärken.<sup>1</sup> Zusätzlich zu dem

---

<sup>1</sup> Blitz, L. V., & Kohl, B. G. (2012). Addressing racism in the organization: The role of White racial affinity groups in creating change. *Administration in Social Work*, 36(5), 479–498. <https://doi.org/10.1080/03643107.2011.624261>

beschriebenen Training sollten Angebote für Führungskräfte mit Rassismuserfahrungen geschaffen werden, die einen Schwerpunkt auf das Empowerment legen (vgl. Handreichung Nr. 09-01).<sup>2</sup>

Entsprechend der Zielsetzung kombiniert das Trainingsformat theoretische Grundlagen, praxisnahe Beispiele und Reflexionsphasen, um Wissensvermittlung, Praxisbezug und persönliche Auseinandersetzung eng miteinander zu verknüpfen.

## 1.2. Pilotierung und Anpassung

Das entwickelte Konzept wurde von IMAP im Februar 2025 als Pilotformat durchgeführt. Die Teilnahme war freiwillig und stand allen Führungskräften offen. Die Einladung erfolgte über die regulären Kommunikationskanäle der Stadtakademie sowie durch gezielte persönliche Ansprache von Führungskräften, die bereits im Vorfeld ihr Interesse bekundet hatten. Das Angebot stieß auf großes Interesse, sodass alle verfügbaren Plätze schnell vergeben waren.

Im Anschluss wurde an das Training wurde im Rahmen einer Nachbefragung Feedback der Teilnehmenden eingeholt. Ziel war es, die Anschlussfähigkeit der Inhalte an die Bedarfe der Zielgruppe zu prüfen und mögliche Anpassungsbedarfe abzuleiten. Das Feedback wurde auf freiwilliger Basis in Form von teilstandardisierten kurzen Leitfaden-Interviews erhoben. Ein Schwerpunkt lag darauf, die Wirkung des Trainings auf die Teilnehmenden zu untersuchen, insbesondere hinsichtlich ihrer persönlichen Auseinandersetzung mit dem Thema Rassismus und der Relevanz des Trainings für ihre Rolle als Führungskraft. Fragen wie „*Wie hilfreich fanden Sie die Auseinandersetzung mit dem Thema Rassismus für Ihre persönliche Entwicklung?*“ und „*Welche konkreten Impulse oder Handlungsmöglichkeiten konnten Sie aus dem Training für Ihren Führungsalltag mitnehmen?*“ zielten darauf ab, zu verstehen, wie das Training die Perspektive der Teilnehmenden verändert hat und inwiefern es konkrete Handlungsansätze für die Integration von rassistuskritischen Perspektiven in die Führungsarbeit bot.

## 2. Inhaltliche Gestaltung

Das Training ist in drei zentrale Bausteine unterteilt, die eine praxisorientierte Auseinandersetzung mit den Schwerpunkten Rassismusverständnis, Reflexion der eigenen Positioniertheit und Handlungskompetenz als Führungskraft darstellt. Diese Struktur hat sich als besonders wirksam erwiesen, um den Teilnehmenden sowohl theoretische Grundlagen zu vermitteln als auch praktische Handlungsoptionen für den beruflichen Alltag zu entwickeln.



Abbildung 1: Drei inhaltliche Bausteine des Schulungskonzepts zur Resilienzstärkung im Umgang mit Rassismus für Führungskräfte

<sup>2</sup> Alle Materialien aus dem KomMA-Projekt finden Sie zum Download unter [www.komma-allianzen.de/instrumente](http://www.komma-allianzen.de/instrumente)

### (1) Was ist Rassismus?

Ziel des ersten Bausteins ist ein gemeinsames Verständnis von Rassismus. Ausgangspunkt sind die Vorerfahrungen und das Vorwissen der Teilnehmenden. Dieses wird durch eine dichte Darstellung konkreter Rassismuserfahrungen von Betroffenen in verschiedenen Lebensbereichen ergänzt, um insbesondere den strukturellen und zugleich alltäglichen und persönlichkeitsprägenden Charakter von Rassismus verstehbar zu machen. Auf dieser Basis wird anschließend eine gemeinsame Definition entwickelt und relevante Formen und Dimensionen von Rassismus differenziert. Methodisch nutzt dieser Baustein vor allem Inputs, Kleingruppen- und Gruppenarbeiten.

### (2) Was hat Rassismus mit mir zu tun?

Der zweite Baustein widmet sich der Sensibilisierung für die eigenen Positioniertheit als *weiß* sozialisierte Führungskraft. Ziel ist es, ein tieferes Verständnis für die Auswirkungen von Rassismus auf die eigene Wahrnehmung und Handeln zu fördern. Inhaltlich geht es darum, zu verstehen, dass auch Menschen, die persönlich nicht von Rassismus betroffen sind, durch Rassismus geprägt werden und welche Wirkungen und Konsequenzen dies in konkreten Situationen haben kann. Durch Einzelarbeiten, interaktive Übungen und Gruppenarbeiten werden die Teilnehmenden angeregt, sich mit ihrer eigenen Sozialisation und den damit verbundenen Privilegien sowie Benachteiligungen auseinanderzusetzen.

### (3) Was hat Rassismus mit meiner Arbeit zu tun und wie kann ich handeln?

Der dritte Baustein zielt darauf ab, das erworbene Wissen auf den eigenen beruflichen Kontext zu übertragen. In dieser Phase werden konkrete Situationen aus dem Arbeitsalltag der Führungskräfte aus einer rassismuskritischen Perspektive reflektiert. Anhand von Fallbeispielen entwickeln die Teilnehmenden gemeinsam Handlungsstrategien, um rassistische Strukturen zu erkennen und ihnen aktiv entgegenzuwirken. Dabei geht es nicht nur um die individuelle Auseinandersetzung mit Rassismus, sondern auch um die Entwicklung von Führungskompetenzen, die ein diskriminierungssensibles Arbeitsumfeld fördern. Dieser Baustein stärkt die Führungskräfte, als Multiplikator:innen im Arbeitsumfeld sicher zu agieren und aktiv eine Kultur der Gleichbehandlung und des respektvollen Miteinanders zu gestalten.

## 3. Hinweise für den Transfer

Die methodische Gestaltung des Trainings legt besonderen Wert auf eine enge Verzahnung von Theorie und Praxis, um den Teilnehmenden sowohl grundlegendes Wissen als auch praxisorientierte Handlungskompetenz zu vermitteln. Dies wird durch eine Vielzahl interaktiver Elemente wie Gruppendiskussionen, Fallübungen und Selbstreflexion unterstützt, die den Teilnehmenden die Möglichkeit geben, das Gelernte direkt auf ihre berufliche Praxis zu übertragen. So wird nicht nur die theoretische Auseinandersetzung mit dem Thema Rassismus gefördert, sondern auch eine persönliche und konkrete Handlungsfähigkeit entwickelt. Die drei Bausteine des Trainings bauen aufeinander auf und ergänzen sich in ihrer Wirkung.

Es wird empfohlen, das Training nicht nur als einmalige Fortbildung zu verstehen, sondern als Bestandteil eines organisationalen Gesamtkonzeptes. Dazu gehören u.a. ein einschlägiges Leitbild, formalisierte Abläufe und Zuständigkeiten (z.B. über Dienstvereinbarungen, Ansprechpersonen) und kontinuierliche Austausch- und Reflexionsangebote. Die nachhaltige Wirkung des Trainings entsteht durch die regelmäßige Anwendung der entwickelten Handlungsstrategien im Arbeitsalltag und die fortlaufende Reflexion über die eigene Praxis. Führungskräfte sollten in ihrer Rolle als Multiplikator:innen ermutigt werden, die gewonnenen Erkenntnisse in ihre Teams zu integrieren und so langfristig zu einer diskriminierungssensiblen Kultur innerhalb der Verwaltung beizutragen.

#### Empfehlungen:

- **Umfang:** Das Training sollte eine Dauer von 7 Stunden nicht übersteigen, z. B. von 09:00 bis 16:00 Uhr, inklusive einer einstündigen Mittagspause sowie kurzen Pausen. Diese Pausen sind nicht nur zur Erholung wichtig, sondern bieten auch die Gelegenheit für informellen Austausch und Vernetzung zwischen den

Teilnehmenden, was den Lernprozess zusätzlich bereichert. Es ist sinnvoll, die Pausen so zu gestalten, dass die Teilnehmenden in einem geschützten Raum ihre Gedanken und Erfahrungen teilen können.

- **Maximale Teilnehmendenzahl:** Die Teilnehmendenzahl sollte auf maximal 15 Personen begrenzt sein. Dies fördert eine intensive, persönliche Auseinandersetzung mit den Inhalten und ermöglicht eine vertrauensvolle und respektvolle Lernatmosphäre. Bei einer kleineren Gruppe können alle Teilnehmenden aktiv in die Diskussionen und Übungen eingebunden werden, was den Austausch und Reflexionsmöglichkeiten erleichtert.
- **Trainer:innen-Pool:** Der Trainer:innen-Pool sollte aus vielfältig positionierten und erfahrenen Personen bestehen, die nicht nur fachliche Expertise in Bezug auf Rassismus und Diskriminierung, sondern auch praktische Erfahrungen aus unterschiedlichen Arbeitskontexten mitbringen. Ein vielfältiger Trainer:innen-Pool fördert einen inklusiven und differenzierten Austausch, in dem verschiedene Perspektiven zu Wort kommen und die Teilnehmenden von einer breiten Expertise profitieren können. Dies trägt dazu bei, das Training auf verschiedene Bedürfnisse und Erfahrungswelten anzupassen und einen respektvollen und offenen Dialog zu ermöglichen.
- **Methodische Vielfalt:** Es wird empfohlen, dass das Training eine Mischung unterschiedlicher Lernmethoden umfasst, um die verschiedenen Lernstile der Teilnehmenden zu berücksichtigen. Neben inhaltlichen Inputs und interaktiven Elementen wie Gruppendiskussionen und Fallübungen könnten auch Rollenspiele, Planspiele oder digitale Formate integriert werden, um praxisnahe Situationen zu simulieren und das Gelernte direkt anwendbar zu machen.
- **Evaluierung und Weiterentwicklung:** Es wird empfohlen, die Passung und Wirkung des Angebots sowie Lernerfolge bei den Teilnehmenden durch das systematische Einholen des Teilnehmendenfeedbacks zu überprüfen und Inhalte und Formate ggf. entsprechend anzupassen. Dies kann beispielsweise in Form eines offenen Feedback am Ende des Formats oder anonymisiert per Online-Nachbefragung erfolgen.

## 4. Weiterführende Informationen

### Kontakt

Daniel Bartel

[bartel@imap-institut.de](mailto:bartel@imap-institut.de)

+49(0)211-513 69 73-0

### Komma-Webseite

[www.komma-allianzen.de](http://www.komma-allianzen.de)

[www.imap-institut.de/de/insights/modellprojekt-komma/](http://www.imap-institut.de/de/insights/modellprojekt-komma/)

## 5. Literaturverzeichnis

Blitz, L. V., & Kohl, B. G. (2012). Addressing racism in the organization: The role of White racial affinity groups in creating change. *Administration in Social Work*, 36(5), 479–498. <https://doi.org/10.1080/03643107.2011.624261>

*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.*