

Zusammenarbeit zwischen Betroffenen und Nicht-Betroffenen von Rassismus reflektieren und auf eine gute Basis stellen

Anstöße zur Selbstreflexion aus dem Projekt „KommA“

Kontakt:

Charlotte Hartig (hartig@imap-institut.de; info@imap-institut.de)

Janice Owen-Aghedo (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. Diese Handreichung ist einer der Transferbausteine, die aus dem Modellprojekt entstanden sind (siehe www.imap-institut.de/de/insights/modellprojekt-komma/).

Das IMAP Institut 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.

Gefördert durch:

1. Einführung

Antirassismuserarbeit in der Kommune lebt von Zusammenarbeit: Sie braucht das Engagement von Menschen, die von Rassismus betroffen sind, und von Menschen, die es nicht sind. Beide Gruppen bringen unterschiedliche Expertisen, Perspektiven und Zugänge mit. Es ist wichtig, in Gruppen die verschiedenen Positionen innerhalb gesellschaftlicher Machtverhältnisse anzuerkennen. Diese sichtbar zu machen und ernst zu nehmen, ermöglicht, sie für gemeinsame Ziele produktiv zu nutzen.

So ist Zusammenarbeit zwischen Menschen mit und ohne Rassismuserfahrungen Herausforderung – und eine Chance zugleich. Damit wirkungsvolle Zusammenarbeit gelingt, müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, die Respekt, Sicherheit und gleichwertige Teilhabe ermöglichen. Diese Handreichung bündelt zentrale Erfahrungen aus dem Projekt und gibt praktische Hinweise für Verwaltungen und Kommunen.

2. Von Solidarität zu echter Allianz: Kooperation zwischen Betroffenen und Nicht-Betroffenen

Rassismus geht vor allem von weiß geprägten Strukturen und Institutionen aus: Diese müssen an sich arbeiten und sich ändern. Antirassismuserarbeit braucht deswegen unbedingt das Engagement von weiß positionierten Menschen. Gleichzeitig besteht fast automatisch die Gefahr, dabei unbeabsichtigt für die „anderen“ zu sprechen. Dies kann Rassismus reproduzieren – besonders, wenn es entmündigt und ohne Absprache mit betroffenen Personen geschieht. Wenn jedoch in Zusammenarbeit mit den Betroffenen gesprochen wird, kann dies eine entlastende Wirkung haben. In diesem Fall liegt die Verantwortung für die Thematisierung von Rassismus nicht allein auf den Schultern derjenigen, die Rassismuserfahrungen machen müssen.

Wenn Menschen in Allianz und Absprache mit betroffenen Personen handeln, übernehmen sie die Rolle von „Allies“¹ (Alliierte, Verbündete). Allies reflektieren ihre eigene Position und nutzen damit verbundene Privilegien und Zugänge, um Räume zu öffnen, Strukturen zu hinterfragen und Veränderungen zu unterstützen. Auch in dieser Rolle sind Allianzen herausfordernd: Auch wohlmeinende, weiß positionierte Menschen können unbewusst und ungewollt rassistische Muster reproduzieren. Erhalten Sie den Hinweis, dass ihr Handeln Rassismus reproduziert, ist Abwehr eine häufige Reaktion – gerade, weil ihnen Antirassismus wichtig ist. Doch solche Rückmeldungen sind kein persönlicher Abgriff, sondern ein notwendiger Teil des Lern- und Veränderungsprozesses.

Heftige Reaktionen auf den Hinweis, dass man rassistisch agiere, wird als *White Fragility* bezeichnet: Er beschreibt defensive Reaktionen weißer Menschen, zum Beispiel durch Wut, Schuldgefühle oder Vermeidung, die den kritischen Dialog über rassistische Strukturen erschweren.

¹ Dabiri, E. (2022). *What white people can do next – from allyship to coalition*. Dublin: Penguin Random House.

Für von Rassismus betroffene Personen sind solche Reaktionen zusätzlich belastend. Wichtig ist, diese Gefühle als Teil eines kontinuierlichen **Lernprozesses** anzunehmen. Führungskräfte² tragen hier eine besondere Verantwortung: Sie können zuhören, Selbstreflexion vorleben und ihre Position und Privilegien nutzen, um strukturelle Veränderungen aktiv voranzubringen.

Daraus folgt, dass zum Ally-Sein immer wieder die kritische Selbstreflexion gehört: Welche Privilegien stehen mir zur Verfügung, die anderen verwehrt bleiben? Welche Denk- oder Handlungsmuster führe ich (vielleicht auch unbewusst) fort und wie trage ich damit zur Aufrechterhaltung von Ungleichheit bei?

Für gelingende Antirassismuserarbeit ist zentral, den Schritt von bloßen Solidaritätsbekundungen hin zu **echter Koalition** in Allianzen zu gehen. Die Beschreibung von Allyship als selbstloses Handeln kann Spaltungen verstärken, weil sie Betroffenen vorrangig eine Empfängerrolle zuweist. Bei der Bildung von Koalitionen geht es hingegen um gemeinsame Interessen: das Ziel, in einer möglichst diskriminierungsfreien Gesellschaft leben zu können.

Unterschiedliche Perspektiven und Expertisen anerkennen

Menschen, die von Rassismus betroffen sind, bringen Erfahrungen mit Diskriminierung, Widerstand und Strategien des Umgangs mit schwierigen Situationen mit. Diese Perspektiven sind unverzichtbar, um wirksame Antirassismuserarbeit zu gestalten. Personen, die selbst nicht von Rassismus betroffen sind, können wiederum Zugänge, Ressourcen oder institutionelle Hebel einbringen. Erst im Zusammenspiel dieser unterschiedlichen Positionen entsteht eine Zusammenarbeit, die Wirkung entfaltet.

Entscheidend ist: **Unterschiede dürfen nicht eingeebnet werden.** Sie müssen sichtbar bleiben, um produktiv genutzt werden zu können. Das bedeutet auch, sichere Räume zu schaffen, in denen Betroffene sprechen können – ohne die permanente Erwartung, ihre Erfahrungen erklären, rechtfertigen oder verteidigen zu müssen.

3. Räume gestalten: gemischte Gruppen und Safer Spaces

Im Projekt „KommA“ wurde deutlich: Unterschiedliche Räume haben unterschiedliche Stärken – wenn sie konsequent gehalten werden. Klare Rollen, gemeinsame Vereinbarungen und reflektierte Moderation sind unerlässlich, damit alle Beteiligten mit ihren unterschiedlichen Expertisen geschützt und gewinnbringend im Projekt einbringen konnten:

3.1 Allianz der Vertreter:innen der zehn Modellkommunen

Gemischte Gruppen – etwa die Runden der Modellkommunen – eignen sich, wenn gemeinsam konkrete Lösungen erarbeitet werden sollen. Hier kommen Menschen mit und ohne Rassismuserfahrungen, Mitarbeitende verschiedener Fachbereiche und Hierarchieebenen zusammen. Diese unterschiedlichen Perspektiven tragen dazu bei, Lösungen aus verschiedenen Blickwinkeln zu entwickeln. Häufig sind jedoch Menschen mit Rassismuserfahrungen in solchen Gruppen unterrepräsentiert, dies

² Im Projekt KommA wurden zwei Handreichungen speziell für Führungskräfte zum sicheren Umgang mit Rassismus im Team entwickelt. Diese finden Sie zum Download unter www.komma-allianzen.de/instrumente

war auch in der Gruppe der Modellkommunen der Fall. Umso wichtiger ist es, ihre Stimmen gleichermaßen sichtbar zu machen und einfließen zu lassen.

Damit echter Austausch gelingt, braucht es **psychologische Sicherheit** – also das Vertrauen, sich ohne Angst vor Abwertung einbringen zu können – sowie eine Fehlerkultur, in der Nachfragen und auch Irritationen möglich sind. Nur so können alle voneinander lernen und gemeinsam Neues anstoßen.

Gleichzeitig sind ein häufiger Stolperstein in gemischt positionierten Gruppen sogenannte **Mikroaggressionen** – kleine, oft unbewusste Abwertungen und nicht hinterfragte Begriffe. Auch wenn sie harmlos erscheinen mögen, können sie verletzend wirken und dazu führen, dass sich Betroffene nicht gleichwertig behandelt fühlen. Hier ist es zentral, eine **Kultur der Aufmerksamkeit zu etablieren und fördern**, in der solche Äußerungen erkannt, ernst genommen und konsequent unterbunden werden. Klare Regeln setzen den Rahmen für eine respektvolle Zusammenarbeit

Eine **klare und sensible Moderation** ist entscheidend. Sie sorgt dafür, dass alle zu Wort kommen, Ausgleich entsteht und diskriminierende Aussagen nicht stehen bleiben. Besonders hilfreich ist hier der **systemischer Beratungs- und Moderationsansatz**, der es ermöglicht, Spannungen wahrzunehmen, den Raum zu halten und Verantwortung für einen respektvollen Prozess in die Gruppe zu geben.

3.2 Bundesallianz für Verwaltungsmitarbeitende mit Rassismuserfahrung

Safer Spaces³ – wie die „Bundesallianz für Verwaltungsmitarbeitende mit Rassismuserfahrungen“ – geben Betroffenen einen geschützten Rahmen, um Erfahrungen zu teilen und verarbeiten, ohne Angst vor Abwertung oder erneuten Verletzungen. Die Bundesallianz (→ [Handreichung Nr. 09_01](#))⁴ wurde als zentrale Plattform im Rahmen des KommA-Projekts ins Leben gerufen, um Mitarbeitenden, die Rassismus erleben, einen möglichst sicheren Raum zum Austausch, Interessensvertretung und zur Förderung struktureller Veränderungen innerhalb der Verwaltung zu bieten. Die Allianz ermöglicht es diesen Personen, ihre Erfahrungen zu teilen, sich gegenseitig zu unterstützen und konkrete Maßnahmen zur Bekämpfung von Rassismus und Diskriminierung in der Verwaltung anzustoßen.

Durch die Arbeit in Safer Spaces werden **Betroffene entlastet**, in dem Nicht-Betroffene ihre eigenen Auseinandersetzung mit der eigenen Position und Privilegien nicht in Räume der Betroffenen verlagern. Man nennt sie „safer“ (sicherer), weil auch innerhalb von Gruppen mit Rassismuserfahrungen unterschiedliche gesellschaftliche Positionen eine Rolle spielen, sei es die Art des Rassismus, der erfahren wird oder intersektionale Fragen, wie sozialer Status und Geschlecht.

3.3. Bundesweite Netzwerkkonferenz zum Projektauftritt

Bei der Auftaktkonferenz wurde ein Zeitfenster so gestaltet, dass es Workshops gab, die explizit nur weiß positionierte Teilnehmende bzw. explizit nur Teilnehmende mit Rassismuserfahrungen adressierte. Wichtig war, diese Räume klar zu markieren, ihre Funktion transparent zu erklären – und sie konsequent zu halten. Für manche war dies ein Moment der Irritation, der den gesamten Prozess

³ Bramberger, A., & Winter, K. (2021). Why Safe Spaces Are Needed. In: Winter, K. & Bramberger, A. (Hrsg.), Re-conceptualizing Safe Spaces. Emerald Publishing, S. 13-31. – Die Autor:innen diskutieren Safe Spaces im Spannungsfeld von Macht und Differenz und liefern damit zentrale Bezüge für den im deutschen Sprachgebrauch verwendeten Begriff „Safer Spaces“.

⁴ Alle Handreichungen und Materialien aus dem Projekt KommA finden Sie zum Download unter: <https://komma-allianzen.de/material-bibliothek/>

jedoch fruchtbar nach vorne brachte: Die Tatsache, dass die Teilnehmenden unterschiedlich positioniert waren, war damit schon in der Konferenzkonzeption ausgesprochen.

Beispielsweise konnten Personen mit Rassismuserfahrungen einen geschlossenen Raum für gemeinsame Reflexion und Austausch nutzen. Aus dem geschützten Raum heraus entstand die Idee einer bundesweiten Vernetzung von Mitarbeitenden mit Rassismuserfahrungen (→ [Handreichung Nr. 09 01](#)).

Parallel dazu konnten sich nicht von Rassismus betroffene Personen in einem geschützten Rahmen mit ihrer eigenen Position und damit einhergehenden Privilegien beschäftigen, ohne Angst „Fehler“ zu machen oder andere zu verletzen. Es ist wichtig, dass solche Räume nicht nur vor Fehlern schützen, sondern auch den Mut fördern, diese anzuerkennen und daraus zu lernen. Mehrere Teilnehmende beschrieben diese Erfahrung anschließend als „ungewohnt“, „herausfordernd“ – und „gleichzeitig sehr wertvoll“.

Es wurde deutlich, dass Antirassismusbearbeitung zielgruppengerechte Formate erfordert, manchmal kreativ, ungewohnt, produktiv irritierend, damit echte Reflexion und Veränderung möglich werden. Für die Praxis heißt das: Kommunen sollten bewusst überlegen, welche Art von Raum sie für welches Ziel öffnen – und beides ermöglichen.

4. Hinweise für den Transfer in die kommunale Praxis

Die Erfahrungen aus KommA zeigen: Zusammenarbeit gelingt besser, wenn Unterschiede klar benannt, reflektiert und in konkrete Strukturen übersetzt werden. Für die kommunale Praxis lassen sich folgende Empfehlungen formulieren:

1. **Eine gemeinsame Sprache entwickeln:** Menschen, die sich gegen Rassismus einsetzen, nutzen unterschiedliche Begriffe und verfügen über verschiedene Wissensstände in der Auseinandersetzung mit Rassismus. Regional sind die Diskurse in Deutschland dazu sehr verschieden. In Allianzen, also in heterogenen Gruppen, die zusammen ein Antirassismusprojekt machen wollen, braucht es zu Beginn einen Workshop, um eine gemeinsame Sprache zu entwickeln und sich über Grundlagen zu Rassismus zu verständigen.
2. **Rollen und Perspektiven sichtbar machen:** Zu Beginn offen klären, wer welche Erfahrungen, Ressourcen und Perspektiven einbringen kann und möchte. Unterschiede nicht glätten, sondern bewusst nutzen.
3. **Getrennte und gemeinsame Räume kombinieren:** Phasenweise getrennte Treffen für Betroffene und Nicht-Betroffene ermöglichen geschützten Austausch und selbstkritische Reflexion, bevor Erkenntnisse wieder zusammengeführt werden.
4. **Gemeinsame Interessen und Allianzen als Anker der Zusammenarbeit:** Zusammenarbeit nicht als „Hilfe“ verstehen, sondern als Allianz für eine diskriminierungskritische Kommune – ein Ziel, von dem alle profitieren.

5. Reflexionsräume für Nicht-Betroffene: Austauschgruppen, Fortbildungen oder Supervision unterstützen Mitarbeitende und Führungskräfte, eigene Privilegien und blinde Flecken kontinuierlich zu reflektieren.
6. Betroffene Perspektiven strukturell einbinden: Betroffene nicht nur einladen, sondern verbindlich in Entscheidungsprozesse einbeziehen – etwa über feste Gremienrollen oder Beiräte.
7. Konflikte zulassen und bearbeiten: Spannungen in gemischten Gruppen sind normal. Klare Moderation und gemeinsame Regeln helfen, sie konstruktiv zu lösen und Vertrauen zu stärken.
8. Externe Moderation: Unabhängige Moderator:innen können Machtunterschiede sichtbar machen, den Austausch strukturieren und dafür sorgen, dass alle Stimmen gehört werden.
9. Praxisnah arbeiten: Ein konkreter Auftrag – z. B. ein Positionspapier entwickeln oder einen Prozess überarbeiten – schafft Verbindlichkeit, bringt Gruppen ins Tun und macht Fortschritte sichtbar.

5. Weiterführende Informationen

Kontakt

Charlotte Hartig

hartig@imap-institut.de

+49(0)211-513 69 73-79

Janice Owen-Aghedo

owen-aghedo@imap-institut.de

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

Komma-Webseite

www.komma-allianzen.de

www.imap-institut.de/de/insights/modellprojekt-komma/

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.