



**IMPULSE ZU VIELFALT**

2019/1

**Auf dem Weg zu einer  
diskriminierungskritischen  
Öffnung -  
Ein Fragebogen als Werkzeug zur  
rassismuskritischen Organisationsentwicklung**

Ein Beitrag von **Jule Bönkost**  
**IDB | Institut für diskriminierungsfreie Bildung**

# Auf dem Weg zu einer diskriminierungskritischen Öffnung – Ein Fragebogen als Werkzeug zur rassistisch-kritischen Organisationsentwicklung

**Ein Beitrag von Jule Bönkost**  
**IDB | Institut für diskriminierungsfreie Bildung**

*Wie kann die diversitätsorientierte Organisationsentwicklung in der Praxis gelingen? Am Beginn eines jeden diskriminierungskritischen Prozesses steht die Verständigung über ein kritisches Verständnis von Diskriminierung. Am IDB haben wir in Bezug auf Rassismus dazu den Fragenkatalog „Meine Organisation und Rassismus“ entwickelt. Dessen Bearbeitung erlaubt es Teilnehmenden, das Thema Rassismus in der Organisation zu benennen, Rassismuskritik als Querschnittsaufgabe zu verstehen und Strategien für verändertes Handeln in der Organisation zu entwickeln.*

Das IDB | Institut für diskriminierungsfreie Bildung wurde 2015 von Josephine Apraku und mir gemeinsam in Berlin gegründet und ist im Bereich der diskriminierungskritischen Bildungsarbeit tätig. Seit längerer Zeit führen wir außerdem Maßnahmen zur diversitätsorientierten Organisationsentwicklung durch. Wir begleiten zum Beispiel Schulen, Universitäten, Jugendzentren, Kulturinstitutionen und Unternehmen auf dem Weg zu einer diskriminierungskritischen Öffnung.

## **Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung: Schritte zum Prozessauftakt**

Jede Zusammenarbeit gestalten wir gemäß der spezifischen Bedürfnisse der Einrichtung individuell – eine Reihe von Schritten gehören aber zu jedem Prozessauftakt. Am Anfang steht eine Definition von Diskriminierung. Aus unserem diskriminierungskritischen Ansatz gehen wir dabei positionierungssensibel vor, das heißt, wir denken unsere eigenen Verstrickungen in Diskriminierung mit und zielen auf (selbst)reflexive Lernprozesse ab. Auf dieser Basis formulieren wir dann Visionen und Ziele des diskriminierungskritischen Prozesses. Nach einer anschließenden Bestandsaufnahme (Wie ist die Ausgangssituation der Organisation? Wo gibt es Handlungsbedarf? Wo bestehen Anknüpfungspunkte?) entwickeln wir Strategien und erarbeiten einen detaillierten Zeit- und Arbeitsplan. Darauf folgt eine erste Umsetzungsphase, die wir begleiten. Dazu gehört beispielsweise Feedback zur ersten Strategieumsetzung und die Begutachtung und Evaluation erster durchgeführter Veränderungs- und Entwicklungsmaßnahmen.

Ein erfolgreicher Start ist für die Prozessbegleitung zentral. Nur wenn ein gemeinsames Verständnis des Begriffes Diskriminierung und der verschiedenen Diskriminierungsformen, wie z. B. Sexismus, Rassismus, Klassismus und Ableismus, sowie ihrer Verschränktheit (Intersektionalität) gegeben ist, können die folgenden Arbeitsschritte begonnen werden und gelingen. Denn nur, wenn Diskriminierung erkannt wird, kann ihr etwas entgegengesetzt werden. Deshalb ist es wichtig zu verstehen, wie Diskriminierung in der eigenen Organisation wirkt und funktioniert. Das ist nicht selbstverständlich – und herausfordernd.

### **Herausforderungen bei der Prozessbegleitung: Verständnis von „Diskriminierung“**

Eine der größten Herausforderungen, die uns regelmäßig bei Prozessbegleitungen begegnen, ist, dass es kein geteiltes Verständnis von Diskriminierung gibt. Wir verstehen das als Effekt und Wirkungsweise von Diskriminierung selbst – denn durch das mangelnde Verständnis wird ein Vorgehen gegen Diskriminierungen erschwert und diese damit stabilisiert.

Besonders häufig begegnet uns eine Auffassung von Diskriminierung als mit „bösen Absichten“ verbundenes Handeln. Diskriminierung wird auch häufig nur als individuelles Einstellungsmuster oder Vorurteil verstanden. Dabei wird etwa Rassismus auf extreme Positionen oder Sexismus auf körperliche Übergriffe reduziert. Alltägliche und institutionelle Diskriminierung sowie die eigene Verstrickung in Diskriminierung bleiben dabei aber ausgeblendet. Häufig wird uns deshalb auch erklärt, dass es, „bis vielleicht auf den ein oder anderen Vorfall“ „eigentlich kein Problem mit Diskriminierung“ in der Organisation gebe. Dabei werden aus unserer Sicht tagtägliche unterschwellige Ausschlüsse bisher nur nicht erkannt.

### **Abwehrmechanismen ... und wie wir ihnen begegnen**

Dazu kommen Abwehrmechanismen, wie sie zum Beispiel das Handeln von weißprivilegierten Personen bei der Auseinandersetzung mit Rassismus oft kennzeichnen. Diese erschweren die Einführung eines strukturellen Diskriminierungsverständnisses zusätzlich. Diesen Abwehrstrategien, zu denen Teilnahmslosigkeit, Themen- und Problemverschiebung und eine Opfer-Täter\_innenverschiebung gehören, gehen meist tiefgreifende negative Emotionen voraus. Das sind zum Beispiel Schuld- oder Schamgefühle. Mit dem abwehrenden Verhalten versuchen Teilnehmende, diese Emotionen zu überwinden.

Wir beziehen deshalb die Ebene der Emotionen in den diskriminierungskritischen Lernprozess ganz bewusst mit ein. Die kritische Reflexion der eigenen Gefühle beim Sprechen und Lernen über Diskriminierung kann unserer

Erfahrung nach Teilnehmenden dabei helfen, den negativen Emotionen nicht mit Abwehrverhalten nachzugeben, sondern sie als Teil des eigenen Lernprozesses zu begreifen, sie im Hinblick auf strukturelle Diskriminierung zu hinterfragen und produktiv zu navigieren.<sup>1</sup>

Auch wegen dieser erwartbaren emotionalen Herausforderungen sollte für die einführende Auseinandersetzung mit dem Diskriminierungsbegriff genügend Zeit eingeplant werden. Wir empfehlen einen eintägigen oder besser sogar zweitägigen Workshop. Nach Möglichkeit nimmt das gesamte Team, inklusive der Führungskräfte, daran teil. Nur so kann eine gemeinsame Arbeitsgrundlage geschaffen werden.

Unser Ziel ist dabei zunächst die selbstreflexiv angelegte Sensibilisierung für die Funktions- und Wirkweise von Diskriminierungen als umfassende Macht- und Ungleichheitsverhältnisse. Diskriminierungen wirken auf der individuellen, institutionellen und strukturellen Ebene. Zur Sensibilisierung gehört deshalb neben der Auseinandersetzung mit Ausgrenzungen und Benachteiligungen auch die Reflexion von Privilegien auf diesen drei Ebenen. Das so gewonnene Diskriminierungsverständnis differenzieren wir mit Blick auf die jeweilige Organisation aus, indem wir uns mit dem Wirken von Diskriminierung in der Organisation auf der individuellen und institutionellen Ebene befassen.

### **Fragebögen als Instrumente im diskriminierungskritischen Prozess**

Hierfür haben wir eine Reihe von Instrumenten entwickelt, die jeweils auf verschiedene Diskriminierungsformen zugespißt sind. Wir wollen damit für die unterschiedlichen Bereiche, in denen Diskriminierungen im Organisationsalltag stattfinden können, sensibilisieren. Zu diesen Bereichen gehören zum Beispiel Regeln, Vorschriften, Abläufe, die Mitarbeiter\_innen- und Kundenzusammensetzung, Personalentwicklung oder die interne und externe Kommunikation.

Die Arbeit mit Fragebögen als Baustein des Workshops zum Diskriminierungsverständnis dient uns vor allem dem ersten Bewusstmachen des vielfältigen und weitreichenden Wirkens von Diskriminierung in der eigenen Organisation. Solche Fragebögen sollen gleichzeitig den Blick öffnen auf die vielfältigen Handlungsspielräume für eine diskriminierungskritische Praxis.

Diskriminierung abzubauen beinhaltet dabei immer auch, das Eingebundensein des eigenen Denkens, Handelns und Fühlens in Diskriminierungsverhältnisse kritisch zu reflektieren und vermeintliche Selbstverständlichkeiten zu hinterfra-

---

<sup>1</sup> Vgl. dazu z. B. unsere Übung „Normalisierung weißer Emotionen als Strategie rassistischer Bildungsarbeit“ (Bönkost 2017) unter: <http://diskriminierungsfreie-bildung.de/wp-content/uploads/2017/06/Normalisierung-wei%C3%9Fer-Emotionen-als-Strategie-rassistischer-Bildungsarbeit.pdf> (Zugriff am 21.01.2019).

gen. Jedoch reicht die kritische Selbstreflexion nicht aus, weil Diskriminierung nicht nur auf individueller Ebene, sondern auch auf institutioneller Ebene wirkt. Um Diskriminierung in einer Organisation entgegenzutreten, muss auch sie mit ihrer Struktur in den Blick genommen werden.

### **Der Fragenkatalog „Meine Organisation und Rassismus“**

Den Fragenkatalog „Meine Organisation und Rassismus“, haben wir auch in Hinblick auf diese spezifische Herausforderung entwickelt. Er soll bei der Erarbeitung eines strukturellen Rassismusverständnisses helfen und die handelnden Akteur\_innen dabei unterstützen, eine Einrichtung rassismuskritisch umzugestalten. Er soll auf Rassismus aufmerksam machen, den die Organisation z. B. mit ihren Routinen, Regelungen und Normen erzeugt und verfestigt. Ziel ist es, das Bewusstsein für rassistische Ausgrenzungen und Benachteiligungen auf institutioneller Ebene, die über individuelle Handlungen hinausgehen, zu schärfen und Ansatzpunkte für Veränderungen und rassismuskritische Handlungsstrategien aufzuspüren.

Die Arbeit mit dem Fragenkatalog gliedert sich in vier Schritte und umfasst ca. 120 Minuten. Jede Person erhält eine Kopie des Katalogs, der in zwei einseitigen Mind-Maps aufbereitet ist. In der Mitte stehen als zentrale Themen zwei Fragen: „Wer kommt im Alltag wie vor? Wer kommt nicht vor?“ und „Wie wird mit Rassismus umgegangen und was wird gegen ihn unternommen?“ Davon ausgehend sind kreisförmig als Zweige die folgenden Unterfragen aufgeführt, die sich auf Bereiche und Strukturen beziehen, die im Rahmen einer Organisationsentwicklung relevant sind. Das Arbeitsblatt bietet Platz, die Fragen auf dem Papier zu beantworten. Daraus besteht der erste Arbeitsschritt, der in Einzelarbeit erfolgt.

#### **Wer kommt im Alltag wie vor? Wer kommt nicht vor?**

- Wie verorten sich die Mitarbeitenden im Hinblick auf Rassismuserfahrung? Sind sie *weiß*, Schwarz oder of Color positioniert? Wer hat welche Position inne? Wer ist für was zuständig?
- Wie verorten sich die Akteur\_innen, die das Angebot der Organisation erreicht, im Hinblick auf Rassismuserfahrung? Sind sie *weiß*, Schwarz oder of Color positioniert?
- Spiegelt die Zusammensetzung der Mitarbeitenden die Zusammensetzung der Akteur\_innen, die das Angebot der Organisation erreicht, im Hinblick auf Rassismuserfahrung wider? Werden Gemeinsamkeiten bzw. Unterschiede zwischen den Gruppen mit ihren

Folgen für die Arbeit reflektiert und thematisiert?

- Sehen sich alle Akteur\_innen, an die sich das Angebot der Organisation richtet, gleichberechtigt in der Organisation repräsentiert? Spielen die Sichtbarkeiten von Schwarzen Menschen und People of Color eine untergeordnete Rolle oder werden diese als Sonderfall oder klischeehaft dargestellt? Welche Bilder hängen an den Wänden bzw. finden sich in der Webpräsenz und in Materialien der Öffentlichkeitsarbeit?
- Werden im Hinblick auf Rassismus – sowohl nach innen als auch nach außen – Selbstbezeichnungen, z. B. afrodeutsch, Schwarze Deutsche oder People of Color, akzeptiert oder Fremdbezeichnungen, z. B. "Migrant\_in", "Ausländer\_in", "Flüchtling", benutzt?

### **Wie wird mit Rassismus umgegangen und was wird gegen ihn unternommen?**

- Welche Rolle spielt Rassismuskritik im Selbstverständnis und Programm der Organisation? Ist Rassismus den Mitarbeiter\_innen ein Begriff und sein Abbau ein klar kommuniziertes gemeinsames Ziel? Wird Rassismus im Leitbild aufgegriffen?
- Spiegelt sich Rassismus in Entscheidungsprozessen wieder, indem bei Beschlüssen rassismuskritische Perspektiven einbezogen werden?
- Werden Diskussionen über Rassismus als normal wahrgenommen oder gelten sie als Ablenkung?
- Gibt es regelmäßige Diskussionen oder Arbeitsgruppen zum Thema Rassismus? Nehmen Personen mit Entscheidungskompetenzen daran teil und unterstützen diese?
- Wie wird mit Rassismusbeschwerden bzw. Hinweisen auf Rassismus umgegangen? Werden sie ernst genommen und ausnahmslos bearbeitet? Wer ist für dafür zuständig?
- Gibt es Leitlinien bzw. Regeln zum Umgang mit rassistischem Verhalten, die für alle zugänglich sind? Welche Konsequenzen hat rassistisches Benehmen? Werden diese ausnahmslos durchgesetzt?
- Welche Reflexionsräume gibt es, um sich als Mitarbeiter\_in im Alltag der Organisation regelmäßig mit Rassismus auseinanderzusetzen und dazu auszutauschen?
- Welche Unterstützung gibt es bei erlebtem Rassismus? Welche Ansprechpartner\_innen stehen zur Verfügung? Welche relevanten

Kenntnisse bringen sie mit und wie verorten Sie sich im Hinblick auf Rassismuserfahrung? Ist das Angebot allen bekannt und für alle niedrigschwellig zugänglich?

- Gibt es regelmäßige interne Fortbildungen und Diskussionen dazu, wie Rassismus erkannt werden kann? Sind der Umgang mit Rassismus und die damit verbundene Verantwortung auf Mitarbeiter\_innenebene ein Thema? Stehen dafür finanzielle Mittel zur Verfügung? Wer nimmt teil?
- Gibt es Hinweise auf externe Fortbildungsangebote zum Thema Rassismus, auf Empowerment-Angebote für Personen mit Rassismuserfahrung, auf Angebote zu kritischem *Weiß*-Sein bzw. *weißem* Verbündet-Sein für *Weiß*e?
- Gibt es Kooperationen mit externen Organisationen, die Angebote zum Thema Rassismus unterbreiten?
- Werden Mitarbeitende bei der Suche nach Informationen zum Thema Rassismus und Rassismuskritik unterstützt?
- Sind Informationsmaterialien zu externen Angeboten, die zum Thema Rassismus informieren, beraten und Betroffenen Hilfe anbieten, für alle zugänglich?

### **Ablauf der Arbeit mit dem Fragebogen**

Nach der Beantwortung des Fragenkatalogs tauschen sich die Teilnehmenden in der Kleingruppe aus. Hier haben sie die Möglichkeit, ihre Antworten abzugleichen und gegebenenfalls Antworten zu ergänzen. Häufig stellen Teams in dieser Phase fest, dass es keine Mitarbeitenden mit Rassismuserfahrungen in festangestellten oder führenden Positionen gibt, dass Rassismus bisher kaum ein diskutiertes Thema ist, er allenfalls im Zusammenhang mit emotional oft hoch geladenen Konflikten angesprochen wird und, dass keine Vorgaben existieren, wie mit rassistischer Diskriminierung zu verfahren ist.

Nach dem Austausch bitten wir die Teilnehmenden die folgenden Fragestellungen in Einzelarbeit zu bearbeiten:

- Wo besteht Handlungsbedarf?
- Welche Handlungsoptionen, um Ausgrenzungen entgegenzuwirken, existieren?
- Welche Schritte können jetzt konkret unternommen werden?

Abhängig von den Antworten aus der ersten Runde können jetzt zum Beispiel die Überarbeitung des Leitbildes nach rassismuskritischen Maßstäben, die Entwicklung von Leitlinien zum Verfahren bei rassistischem Verhalten, die Einführung eines\_einer Rassismusbeauftragten und das Einrichten von regelmäßigen Reflexionsräumen zum Thema Rassismus festgehalten werden.

Wieder räumen wir Zeit ein, um die Antworten in der Kleingruppe vorzustellen und zu besprechen. Die Kleingruppenarbeit hat pädagogische Gründe. Während die nachfolgende vertiefende Status quo-Analyse und Strategieentwicklung vor allem im Plenum erfolgt, erlaubt uns die Arbeit in der Kleingruppe hier, zum Auftakt des Prozesses, alle aktiv einzubinden und mit der Redeangst und Unsicherheit, die das Sprechen über Rassismus häufig und vor allem am Anfang begleiten, produktiv umzugehen.

Gleichzeitig haben wir die Erfahrung gemacht, dass sich eine abschließende Check out-Runde anbietet, bei der jede Person beispielhaft eine ausgemachte Schwachstelle und eine Veränderungsoption im Plenum vorstellt. Auf diese Weise wird sowohl die Vielfalt an möglichen Reproduktionsmechanismen von Rassismus in der Organisation sichtbar gemacht als auch die Vielfalt an möglichen Handlungsspielräumen dargelegt – und zwar vom Team und den Mitarbeitenden selbst.

Das kann ermutigen und die Motivation für den anstehenden Entwicklungsprozess, der – vor allem *weißen* – Beteiligten zunächst abstrakt, unrealistisch oder auch unnötig erscheinen mag, stärken. Auf diese Weise kann mit der Übung ein erstes Bewusstsein für das Wirken von Rassismus sowie die Notwendigkeit und Möglichkeit für Rassismuskritik auf der Organisationsebene entstehen.

### **Zusammenfassung und Ausblick**

Der Fragebogen „Meine Organisation und Rassismus“ stellt ein Werkzeug dar, das wir im Rahmen unserer umfassenderen Maßnahmen zur rassismuskritischen Organisationsentwicklung regelmäßig anwenden. Darüber hinaus bietet sich der Katalog für die eigene Arbeit in der Organisation an und kann auch die Auseinandersetzung mit Diskriminierung in kleinerem Umfang fördern. Der Fragebogen kann Raum für Reflexion und Austausch über die Bedeutung und Implementierung von Diskriminierungskritik bieten.

Mit seiner Bearbeitung können das Thema Rassismus in der Organisation aufgegriffen, Rassismuskritik als Querschnittsaufgabe herausgestellt und Anknüpfungspunkte für verändertes Handeln in der Organisation sichtbar gemacht werden. Falls nötig, kann der Fragenkatalog hierfür an das individuelle Organisationsprofil angepasst werden. Bei einer Schule als Organisation könnte er etwa Schulbücher und die Schulbibliothek in den Blick nehmen, bei einem

Theater das Bühnenprogramm und das Programmheft, oder bei einem Museum die Ausstellungsstücke und den Ausstellungskatalog kritisch beleuchten.

Nicht immer begibt sich eine gesamte Organisation auf den Weg zu einer diskriminierungskritischen Öffnung. Häufig sind es einzelne Personen oder ehrenamtliche Arbeitsgruppen, die sich für Veränderungen stark machen. Ihnen kann der Fragenkatalog dabei helfen, Rassismus im Hinblick auf einen bestimmten Teilbereich der Organisation zu bearbeiten sowie der größeren Gruppe als Thema handlungsorientiert „auf den Tisch zu bringen“ und zu einer Beschäftigung mit Veränderungsstrategien anzuregen. Vor seiner Bearbeitung bietet es sich in diesem Fall an, zu erklären, dass der Fragebogen Bereiche anspricht, die für Rassismus in der Organisation relevant sein können und die verschiedenen Arbeitsphasen zu erläutern.

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass Teilnehmende beim ersten Arbeitsschritt häufig mit ihren Antworten zögern. Sie glauben, „nichts dazu aufschreiben zu können“. Deshalb kann es hilfreich sein, vorab zu erklären, dass auch Antworten wie „nein“, „gar nicht“ oder „keine“ festgehalten werden können und wichtige Ergebnisse darstellen, mit denen noch weitergearbeitet wird. Genauso wichtig ist es, bereits bestehende Interventionen auszumachen, zu würdigen und als Basis für die Weiterarbeit zu nutzen – im besten Fall im Rahmen einer damit initiierten und durch eine qualifizierte externe Begleitung unterstützte diversitätsorientierte Organisationsentwicklung, die alle Mitarbeitenden beteiligt.

**Dr. Jule Bönkost**, Amerikanistin und Kulturwissenschaftlerin, leitet zusammen mit Josephine Apraku das IDB | Institut für diskriminierungsfreie Bildung in Berlin, das beide zusammen gegründet haben. Das IDB bietet neben Beratungsleistungen Fort- und Weiterbildungsangebote, Prozessbegleitungen sowie Inhouse-Seminare und Vorträge für verschiedene Zielgruppen im Themenfeld Diversität und Diskriminierung an. Darüber hinaus erstellt, evaluiert und begutachtet das IDB Materialien, Konzepte und Projekte.

**Kontakt:** [institut@diskriminierungsfreie-bildung.de](mailto:institut@diskriminierungsfreie-bildung.de)  
[www.diskriminierungsfreie-bildung.de](http://www.diskriminierungsfreie-bildung.de)

**Zitationsvorschlag:** Bönkost, Jule (2019): Auf dem Weg zu einer diskriminierungskritischen Öffnung – Ein Fragebogen als Werkzeug zur rassistisch-kritischen Organisationsentwicklung. Impulse zu Vielfalt 2019/1. Online unter <http://www.deutsch-plus.de/wir-beraten/reihe-impulse-zu-vielfalt> (Datum Zugriff).

# DEUTSCHPLUS

## INITIATIVE FÜR EINE PLURALE REPUBLIK

### IMPULSE ZU VIELFALT 2019/1

**DeutschPlus e.V.** - Initiative für eine plurale Republik ist eine zivilgesellschaftliche Organisation, die sich für die chancengerechte Teilhabe aller Menschen einsetzt. DeutschPlus e.V. stellt sich aktiv jeder Form von Rassismus und Diskriminierung entgegen. Das Team von DeutschPlus berät Organisationen zu Vielfalt, schafft Netzwerke und nimmt Einfluss auf den öffentlichen Diskurs zur Einwanderungsgesellschaft.

**Kontakt:** [beratung@deutsch-plus.de](mailto:beratung@deutsch-plus.de)

**DeutschPlus e.V. –  
Initiative für eine plurale Republik**

Postfach 04 01 27  
10061 Berlin

[www.deutsch-plus.de](http://www.deutsch-plus.de)

Der Beitrag erscheint in der Reihe Impulse zu Vielfalt im Rahmen des Projekts  
*ACT - Bewusstsein schaffen, Chancen sichern.*

Die Veröffentlichungen stellen keine Meinungsäußerung des BMFSFJ oder des  
BAFzA dar. Für inhaltliche Aussagen trägt der Autor/die Autorin bzw. tragen die  
Autoren/die Autorinnen die Verantwortung.

Gefördert vom



im Rahmen des Bundesprogramms

Demokratie **leben!**

