



---

# ZUR REFLEXION VON *WEIßSEIN* IN DER ORGANISATIONSENTWICKLUNG: EIN FALLBEISPIEL

---

Timo Galbenis-Kiesel und Jamie Schearer-Udeh

# IMPRESSUM

---

## Herausgeber



### RAA Berlin

Boyenstraße 41, 10115 Berlin  
T +49 30 240 45 - 100, F +49 30 240 45 - 509, info@raa-berlin.de

### V.i.S.d.P.

Katja Kinder

### Redaktion:

Dr. Andrés Nader

### Autor\*innen:

**Timo Galbenis-Kiesel** (keine Pronomen, weiß) arbeitet seit 2006 freiberuflich und bietet Trainings, Beratung und Prozessbegleitung rund um intersektionale Machtverhältnisse, mit Schwerpunkt auf Rassismuskritik und kritisches Weißsein an. Timo ist Gründungsmitglied von global e.V., hat dort über zehn Jahre lang Projekte und Ansätze zu postkolonialen Themen mitentwickelt. Timo ist aktuell dabei, einen machtkritisch-somatischen Lernort in Brandenburg aufzubauen. Timo arbeitet insbesondere mit Menschen, die privilegiert sind und bietet beispielsweise Jahresgruppen für weiße Menschen an. Timo lebt in Brandenburg.

**Jamie Schearer-Udeh** (Schwarz, sie) arbeitet als freiberufliche Trainerin und Beraterin zu Fragen von Rassismus und intersektionalen Formen von Diskriminierung. In den letzten zehn Jahren hat sie mehrere Organisationen für BIPOC in Deutschland und in Europa mitgegründet. Ihre Arbeit konzentriert sich auf die Stärkung marginalisierter Communitys sowie auf Bewusstseins-schaffung, insbesondere zum Thema *Weißsein*. Neben Workshops und Organisationsentwicklung für NGOs zum Thema Antirassismus und Machtkritik, coacht und unterstützt sie andere Multiplikator\*innen auf ihrem Weg. Jamie lebt in London.

### Lektorat:

Anne Benza-Madingou

### Gestaltung:

Studio Kleinod

### Erscheinungsjahr:

2024

### © Regionale Arbeitsstellen für Bildung, Integration und Demokratie (RAA) e.V.

Die RAA Berlin behält sich sämtliche Rechte auch an der Gestaltung und Struktur der Broschüre vor. Nachdruck und Vervielfältigungen sind nur mit Angabe der Quelle und vorheriger Freigabe durch die RAA Berlin gestattet. Alle Urheberrechte liegen, sofern nicht anders angegeben, bei der RAA Berlin.

### ISBN:

978-3-948002-19-0

## VORWORT

---

**Dr. Andrés Nader, RAA Berlin**

Dass wir jetzt eine Publikation zum Thema *“Weißsein in Organisationen”* herausbringen, hat vor allem zwei Gründe:

Zum einen stellen wir in unseren rassismuskritischen Prozessberatungen seit 2014 in diversen Kontexten oft eine Hürde fest. In überwiegend weißen Organisationen ist es überraschend schwierig, sich mit der einfachen Tatsache der eigenen weißen Personalbesetzung zu befassen. Mit unterschiedlichen Strategien wird vom Thema abgelenkt oder es wird als *“nicht relevant”* deklariert. Prozesse der rassismuskritischen Diversifizierung oder gar Weiterentwicklung von Organisationen scheitern dann leider oft genau daran.

Zum anderen erreichen uns immer wieder hochmotivierte und nachdrückliche Anfragen mit der Bitte, auf zugängliches Material im deutschsprachigen Kontext hinzuweisen, um das Thema in Organisationen besprechbar oder besprechbarer zu machen. Diese Anfragen entstehen nach unserer Erfahrung oft aus der Diskrepanz zwischen gut gemeinten Leitbildern, die sich offiziell zur Vielfalt bekennen und sich gegen jede Form von Rassismus und Diskriminierung aussprechen, und der Realität der von den Zuständigen oft unbemerkt homogenen Personalpraxis und Organisationskultur.

Wenn Organisationskultur und Einstellungspraxis in Organisationen (auch unbeabsichtigt) sich so auswirken, dass diese segregierte Räume schaffen oder erhalten und gleichzeitig *Weißsein* als Standard und bedeutungslos zugleich normalisieren, braucht es aus rassismus- und diskriminierungskritischer Perspektive eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Thema. Unsere Hoffnung ist, dass wir mit dieser Broschüre im Rahmen unserer Publikationsreihe *Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung* diesen wichtigen Aspekt der Beratungsarbeit beleuchten. Wir wollen hiermit Interessierten in unterschiedlichen Positionen in Organisationen und in der Beratung Impulse, Kraft und Inspiration geben.

Daher freue ich mich, dass wir die Gelegenheit bekommen haben, Timo Galbenis-Kiesel und Jamie Schearer-Udeh mit dieser Broschüre zu beauftragen. Sie bringen ihre umfangreiche Expertise in der rassismuskritischen Prozessberatung und -begleitung ein – konkret auch zur Reflexion von *Weißsein* in der Organisationsentwicklung.

An einem fiktiven Beispiel veranschaulichen wir Dynamiken und Muster, die klassischerweise auftauchen, wenn mehrheitlich weiße Organisationen einen rassismuskritischen Veränderungsprozess starten. Die Analyse baut auf Grundlage von rassismuskritischen Entwicklungsprozessen auf, wie sie beispielsweise in der Publikationsreihe der RAA Berlin zu *Diversitätsorientierter Organisationsentwicklung* und den IDA-Broschüren zu *Rassismuskritischer Öffnung* (Seng und Warrach 2019) beschrieben werden (für einen Einführungstext zur Begleitung von rassismuskritischen Veränderungsprozessen der Autor\*innen siehe Schearer-Udeh und Galbenis-Kiesel, 2019). Rassismuskritische Organisationsentwicklung und Prozessbegleitung adressiert in der Regel Problemzonen auf ganz unterschiedlichen Ebenen von Organisationen, z.B. Personal, Projekte, Zielgruppen, Organisationsstruktur etc. Hier möchten wir die Konzentration auf die Beziehungsebene richten. Unsere zentrale Frage ist, wie sich Rassismus und **Weißsein** (siehe Kasten 1 auf Seite 2) auf zwischenmenschlicher und emotionaler Ebene zeigen und welche Muster dabei erkennbar werden. Unsere Erfahrung zeigt, dass gerade auf der Ebene von Beziehung und Miteinander in der Organisationskultur ein großes Potential für tiefgreifende Veränderung liegt – oder eben auch die Gefahr, dass es genau an dieser Stelle kracht, zu Rassismusreproduktionen kommt und Prozesse scheitern.

### Kasten 1

#### **Weißsein**

- soziale Konstruktion, keine biologische Realität
- historisch gewachsen
- schafft gesellschaftliche Strukturen und rassistische Normalität
- mit Privilegien verknüpft
- prägt (unsichtbare) Normen und Verhaltensweisen
- weiße Normativität; die strukturelle und kulturelle Setzung von *Weißsein* als Norm und als Normalität

In den letzten 15 Jahren haben wir mit mehr als 200 verschiedenen Organisationen gearbeitet, diese beraten und rassismuskritisch begleitet sowie Workshops moderiert. Es gibt Muster, die zu ähnlichen Zeitpunkten in den Prozessen immer wieder auftauchen. Daher beschreiben wir exemplarisch an einem fiktiven Beispiel, welche Dynamiken mehrheitlich weiße Organisationen in ihrer Auseinandersetzung mit Rassismus und *Weißsein* aufzeigen. Unser Fokus liegt dabei auf Beobachtungen zur Beziehungsebene zwischen den Mitarbeitenden der Organisation. Eine unserer Kernthesen ist, dass Strukturen und Beziehungen sich gegenseitig bedingen – eine Struktur<sup>1</sup> kann so aufgebaut sein, dass sie **Sicherheit** gewährleistet, Wertschätzung ermöglicht und somit den Rahmen für die Entstehung von **Zugehörigkeit** und **Würde** schafft. Entsprechend legen wir in diesem Text den Fokus auf Beziehungen und Beziehungsdynamiken, die durch Rassismus bedingt werden. Diese Herangehensweise unterstützt uns dabei, auf rassistische Strukturen hinzuweisen.

Dafür gehen wir wie folgt vor: Wir beschreiben kurz den Hintergrund unserer fiktiven Beispielorganisation, die wir *Integrale* nennen, und besprechen dann ausführlicher zwei Momentaufnahmen zu unterschiedlichen Phasen in der Prozessbegleitung. Wir beschreiben jeweils die Ausgangssituation und dokumentieren dann ein Reflexionsgespräch, bei dem wir als Beratungsteam auf *Integrale* und deren rassismuskritische Prozesse schauen. Dazwischen erläutern wir zentrale Konzepte, die wir in unserer Reflexion nutzen.

### Vorgeschichte:

Die Organisation *Integrale* hat uns per E-Mail angeschrieben und um ein Erstgespräch gebeten, um herauszufinden, ob wir sie in einer aktuellen Konfliktsituation und möglicherweise in einem rassismuskritischen Veränderungsprozess begleiten können. Die Anfrage kam von Filiz, einer nicht-binären Schwarzen Person, und Sabine, einer weißen cis-Frau. Beide Personen sind keine Führungskräfte und Filiz ist auch noch nicht lange bei *Integrale*. Aus der Beschreibung in der Anfrage ging hervor, dass sie sich jeweils bereits mit dem Thema Rassismus länger auseinandergesetzt haben. Sie machen eingangs deutlich, dass die Situation für sie mit Schmerz und teilweise Verzweiflung verbunden ist.

*Integrale* ist eine mittelgroße NGO aus Berlin, die sich selbst im Bereich Migration-Integration verortet und aktuell 24 festangestellte Mitarbeitende hat. Drei Mitarbeitende sind BIPOC<sup>2</sup>, alle anderen sind weiß, inkl. aller Führungskräfte, dem Geschäftsführer Thomas und dem Vorstand. Eine Frau of Color, Lucy, hat im Laufe des aktuellen Konflikts gekündigt und die Organisation verlassen.

<sup>1</sup> Struktur meint hier Organisationsstruktur und damit einhergehend den Organisationsaufbau, also die verschiedenen Abteilungen, als auch die Art, wie Hierarchien besetzt werden sowie wie Ressourcenverteilung stattfindet.

<sup>2</sup> BIPOC: Der Begriff beschreibt *Black, Indigenous, Persons of Color* zu Deutsch: Schwarze, Indigene und Personen of Color.

Aus der E-Mail lesen wir heraus, dass es bisher keine gemeinsame Auseinandersetzung mit dem Thema Rassismus innerhalb von *Integrale* gab und dass verschiedene Mitarbeitende mit sehr unterschiedlichen Erfahrungen, Perspektiven und Positionierungen zusammenarbeiten. Die Organisation hat das Selbstverständnis, anti-rassistisch zu sein, zu "den Guten" zu gehören und in der Gesellschaft marginalisierte Menschen zu unterstützen und zu stärken. Im Laufe des aktuellen Konfliktes wurde dieses Selbstverständnis infrage gestellt, u.a. von Lucy, die immer wieder auf Reproduktionen von Rassismus, sowohl strukturell als auch direkt ihr gegenüber, hingewiesen hat. Die Tatsache, dass Lucy benennt, dass Rassismus dort reproduziert wird, hat bereits viel ausgelöst. Die mehrheitlich weiße Organisation hat daraufhin mit viel Unverständnis, Widerstand, Beschämung und Wut reagiert. Lucy hat von einzelnen Menschen, u.a. von Filiz und Sabine, Unterstützung erfahren. Der Backlash gegenüber Lucy war jedoch so kräftig, dass sie sich entschieden hat, *Integrale* zu verlassen, um sich und ihre Gesundheit zu schützen. Sechs Monate nach dem heißen Konflikt ist *Integrale* erste vorsichtige Schritte einer Auseinandersetzung gegangen, aus der nun die Anfrage an uns entstanden ist, die Organisation bei weiteren Schritten zu unterstützen. Filiz und Sabine sind hoffnungsvoll, dass sich jetzt strukturell etwas bewegen könnte. Wir haben soeben ein Erstgespräch mit Filiz, Sabine und Thomas sowie vier weiteren Führungskräften geführt und uns nun zusammengesetzt, um gemeinsam zu reflektieren, was wir wahrnehmen und als nächste Schritte empfehlen würden.

## 1. REFLEXIONSGESPRÄCH

---

**Timo:** Was sind deine Eindrücke nach dem Auftragsklärungsgespräch mit *Integrale*?

**Jamie:** Ja, ich merke auf jeden Fall, dass es zehrend war, in deren Konfliktodynamik zu sitzen und zu merken, wie viel Schmerz im System lebt.

**Timo:** Ich bin ganz froh, dass wir das Gespräch jetzt beendet haben und noch mal unter uns reflektieren können. Ich habe auch sehr viel Schmerz und Erfahrungen von emotionaler Gewalt gehört. Ich habe oft innerlich genickt über die Entwicklungen in der Organisation, und dass sich eine Person of Color unter diesen Umständen von *Integrale* verabschiedet hat, erscheint mir nicht ungewöhnlich – ganz im Gegenteil. Gleichzeitig wurde aus den Erzählungen deutlich, wie Erfahrungen und Bedürfnisse der BIPOC immer wieder ignoriert und nicht gehört wurden über die letzten drei Jahre hinweg.

**Jamie:** Ja, es war sehr traurig zu hören, dass so viel Arbeit von BIPOC geleistet wurde, um ihr Bedürfnis, in einem rassismusarmen Umfeld zu arbeiten, zu benennen und auf rassistische Vorfälle hinzuweisen und dass *Integrale*, anstatt in die Eigenreflexion zu gehen, alles getan hat, um Vorfälle kleinzureden oder gänzlich zu ignorieren. Mich verwundert es nicht, dass Lucy gegangen ist, weil Lucy das Vertrauen in *Integrale* und in die Führungsebene verloren hat. Bei den anderen zwei Personen of Color nehme ich viel Hoffnung und Motivation war, dass jetzt der Moment der Veränderung da ist. Wie siehst du das?

**Timo:** Ich höre, dass es ein Vertrauen in die gute Intention gibt, die inzwischen bei Thomas da ist. Allerdings habe ich Zweifel, ob *Integrale* auch mit Verlässlichkeit im Prozess dabei bleibt. Thomas hat mir stark den Eindruck vermittelt, dass er den Willen hat, aber überhaupt keine Idee, was es braucht und auch, was das wirklich für ihn und *Integrale* bedeutet – auch finanziell –, wenn sie diesen Prozess verbindlich angehen.

**Jamie:** Das nehme ich auch so wahr, es gibt nicht wirklich Wissen und Fähigkeiten, auf die Thomas aufbauen kann, da braucht es sehr viel Durchhaltevermögen und das weiß ich nicht, ob er das mitbringt oder einfach nur aus der Situation heraus emotional überwältigt ist und sich daraus seine Verbindlichkeit speist.

**Timo:** Es könnte gut ein leeres Versprechen sein. Das ist ein deutliches Achtungszeichen, das wir ernst nehmen sollten. Ich glaube, wenn wir mit der Brille von den *Phasen der weißen Bewusstwerdung* (siehe Kasten 2 auf Seite 6 u. 7) die Situation schauen, dann ist für mich deutlich, dass ein Großteil der Organisation, vor allem der weißen Mitarbeitenden, in der Verleugnungsphase steckt. Bisher wurde Rassismus nicht als Problem erkannt; weiße Mitarbeitende und Kolleg\*innen of Color und Schwarze Kolleg\*innen leben in gänzlich unterschiedlichen Realitäten.

### Phasen der weißen Bewusstwerdung

Paul Gilroy entwickelte das Konzept der *Fünf Phasen des weißen Bewusstseins*, um die Abwehr des Egos weißer Menschen im Zusammenhang mit Rassismus zu beschreiben. Im Zentrum steht, wie sich weiße Menschen durch diese verschiedenen Phasen hindurch bewegen können, um in der Lage zu sein, die Erfahrung von Rassismus wahrzunehmen und Verantwortung zu übernehmen. Dabei ist es wichtig zu beachten, dass es sich nicht um einen linearen Prozess handelt, sondern dass sich Personen an einem Tag in der Phase der Wiedergutmachung und der Verleugnung befinden können (siehe dazu auch: *Plantation Memories* von Grada Kilomba).

#### Verleugnung:

- Leugnung von Rassismus als Struktur und/oder von konkreten rassistischen Situationen sowie Verleugnung der eigenen Kompliz\*innenschaft, Rolle, Macht und Privilegien
- Abwehrmechanismen, z.B. Schweigen, Gaslighting, Täter\*innen-Opfer-Umkehr etc.
- Kampf- oder Flucht-Verhalten (*fight* oder *flight*)

#### Schuld:

- Erkenntnis, dass es (strukturellen) Rassismus gibt, und dass das eigene Verhalten in Teilen inakzeptabel war
- Kernsatz "Ich habe etwas falsch gemacht"
- Erstarrung, gefühlte Ohnmacht und Handlungsunfähigkeit. Es gibt die Gefahr, im Gefühl der Überforderung steckenzubleiben
- Häufiger Versuch, von Schuld direkt in Verantwortung zu kommen, "Aktionismus" ohne nachhaltige Veränderung
- Eine Vorstufe zur Verantwortung; ohne das Gefühl, dass etwas nicht in Ordnung ist, kann keine Verantwortung übernommen werden

#### Scham:

- Kernsatz: "Ich bin falsch" – Internalisierung, dass etwas inhärent falsch in mir ist
- Erkenntnis, den eigenen oder den sozialen Normen nicht gerecht geworden zu sein
- Erstarrung, gefühlte Ohnmacht und Handlungsunfähigkeit, Gefahr, im Gefühl der Überforderung steckenzubleiben
- Gefahr, aus Scham über die Scham steckenzubleiben, in Vereinzelung und Selbstzentrierung; um Scham zu transformieren, braucht es Kontakt

### Phasen weißer Bewusstwerdung Paul Gilroy/Grada Kilomba *Plantation Memories*



#### Anerkennung:

- Akzeptanz, auch wenn es nicht die eigene Erfahrung widerspiegelt
- Anerkennung des gewaltsamen Systems und der eigenen Verortung darin
- Anerkennung ist Trauerarbeit und somit Erinnerungsarbeit
- Aktive Beziehungsarbeit, z.B. Entschuldigungen, Beziehungsaufnahme
- Ohne ehrliche und gefühlte Anerkennung, keine Verantwortungsübernahme

#### Wiedergutmachung/Verantwortung:

- Aufarbeitung: Wiedergutmachung für den begangenen Schaden (z.B. emotional, materiell...)
- Vorwärtsgewandt: Änderung von Verhalten(smustern) und Strukturen, damit zukünftig anders gehandelt werden kann
- Beziehungswiedergutmachung, z.B. Schritte zur Behebung von Konflikten, Missverständnissen, historischem Unrecht, Machtdynamiken oder emotionalen Rissen, um Vertrauen in der Beziehung wiederherzustellen



Mit dem Weggang von Lucy werden die weißen Leute aufgerüttelt und verfallen fast schon in einen Schock und werden gezwungen, sich mit Rassismus als Lebensrealität von BIPOC in Deutschland und bei Integrale auseinanderzusetzen. Aber das ist nur begrenzt ein freiwilliger Prozess. Meine eigene Erfahrung ist, dass ich aus einer emotionalen Überwältigung heraus oft keine nachhaltigen Entscheidungen fälle, sondern eher in eine Art Reaktion ver falle, entweder in etwas widerständiges wie Abwehr (*fight*) oder in eine Art Unterwürfigkeit (*fawning*). Und wir sehen gerade beides bei *Integrale*.

**Jamie:** Ja, und was ganz deutlich wird, ist, dass die weißen Mitarbeitenden aktuell nicht ausgestattet sind mit dem Handwerkszeug, sich durch einen Veränderungsprozess zu bewegen. Das gilt für die intellektuelle Ebene, also alles, was in den Bereich Geschichte und auch die Gegenwart von Rassismus fällt, aber was mir fast noch mehr Sorgen bereitet, ist, dass die weißen Mitarbeitenden emotional sehr defensiv erscheinen und die Verantwortung bei allen außer sich selbst sehen. Das wird es sehr schwer machen, das Vertrauen herzustellen, das es für einen rassismuskritischen Veränderungsprozess braucht. Ich habe bisher selten beobachtet, dass eine Beziehung sich gut erholt, wenn die Verantwortung für die Veränderung der geschädigten und verletzten Partei zugeschoben wird. Und ich habe deutlich gehört, dass die weißen Mitarbeitenden jetzt begleitet werden wollen und verstehen wollen, aber sich nicht als handelnde und verantwortliche Parteien sehen. Gepaart mit dem Wunsch der BIPOC, jetzt endlich mal in die Aktion zu kommen und zu handeln, sehen wir uns mit gegensätzlichen energetischen Richtungen konfrontiert. Für die weißen Mitarbeitenden ist Introspektion und Reflexion angesagt, um zu verstehen, was ihr rassistisches Handeln bedingt. Die BIPOC wünschen sich einen externalisierten Ansatz, der strukturelle Reformen und Veränderung bedeutet. Die Wünsche der BIPOC sind verständlich und auch ein logischer nächster Schritt. Wir sollten auf jeden Fall sicherstellen, dass die BIPOC jetzt nicht allein in die Verantwortung genommen werden, den Veränderungsprozess voranzutreiben, in dem sie die Wissensvermittlung übernehmen, Rede und Antwort stehen für jegliche Fragen zum Thema und auch die emotionale Arbeit und Begleitung übernehmen. Wir sollten auch schauen, dass es für die BIPOC einen Raum gibt zur emotionalen Verarbeitung der Ereignisse der letzten Jahre. Das muss sehr anstrengend und kräftezehrend gewesen sein.

**Timo:** Und das würde auch erstmal klassischerweise so weiterlaufen, weil die Machtverhältnisse so festgefahren sind. Kannst du ein wenig mehr zu deinem Punkt mit der emotionalen Dynamik sagen?

**Jamie:** Ja, klar. Worüber wir ja oft sprechen, ist weiße Zerbrechlichkeit, *white fragility*. Wir haben nun von verschiedenen Momenten gehört, in denen vor allem weiße Frauen sehr viel Raum mit ihrer Zerbrechlichkeit und ihren weißen Tränen genommen haben. Sabine hat von einer Situation erzählt, als sie in einer Teamsitzung Lucy gegenüber aus Überforderung in Tränen ausgebrochen ist, dass sich für sie die Situation gerade ganz schlimm anfühle und sie damit nicht zurechtkäme, dass sie Lucy so stark diskriminiert habe. Sabine hat zumindest rückblickend erkannt, wie viel emotionalen Raum sie damit eingenommen hat und wie sie die Rollen verkehrt hat: Sie hat Lucy, also die Person, der sie in dem Moment Schaden zugefügt hat, in die Position gebracht, sie aufzufangen und zu halten, weil sie überfordert war. Und das auch noch vor Publikum. Das marginalisiert BIPOC in solchen Momenten weiter, weil sie nicht nur mit ihren

eigenen Emotionen und dem Schaden umgehen müssen, sondern auch mit den Emotionen der weißen Personen – meist aus der Sorge heraus, dass die Situation weiter eskalieren könnte, falls sie es nicht tun. Bei *Integrale* sehe ich besonders die Gefahr, dass BIPOC viel emotionale Arbeit leisten, um überhaupt wieder in Kontakt zu kommen. Und ich sage hier Kontakt, da es keine wirkliche Verbindung ist, die bräuchte Gegenseitigkeit. Nach dem Weggang von Lucy und mit der Angst vor negativen Konsequenzen, die von den weißen Kolleg\*innen drohen, wäre der klassische Weg, den wir oft beobachten, dass BIPOC in die Anpassung gehen (*fawning*) und den Bedürfnissen der weißen Mitarbeitenden versuchen zu dienen und eine Form von Fürsorgearbeit leisten. Also eine Reproduktion des kolonialen Verhältnisses.

**Timo:** Viele weiße Mitarbeitende sind verärgert, empfinden Trotz (*fight*) oder haben sich zurückgezogen (*flight*). Auf der Metaebene bedeutet das, wenn Rassismus verdeutlicht und besprechbar wird, werde ich sauer, ziehe mich zurück oder werde trotzig. Ich bin dankbar, dass uns Sabine in ihren eigenen Lernprozess mitgenommen hat und inzwischen Momente von Fragilität besser wahrnehmen und auch zunehmend vermeiden kann. Das ist so essentiell, dass weiße Mitarbeitende diese Kompetenzen lernen. Lucy hat sich über lange Zeit dafür entschieden, diese Situationen der weißen Zerbrechlichkeit eher zu entschärfen, indem sie die eigenen Bedürfnisse zurückstellte, schwierige Themen gar nicht ansprach oder nur andeutete. Das war teils eine Entscheidung aus Selbstschutz heraus, aber eben auch schmerzhaft, weil es gegen die eigenen Werte und somit die eigene Würde verstieß. Das führte zu ihrer Entscheidung, das nicht länger machen und aushalten zu wollen und *Integrale* zu verlassen. Darunter leidet auch die Besprechbarkeit von Rassismus in der Organisation.

**Jamie:** Ebenso kann es aber auch bedeuten, sich in der Erklär- und Übersetzer\*innen- Funktion wiederzufinden und viel Zeit und Energie zu investieren, um überhaupt zu erklären, wie sich rassistisches Handeln in der Organisation anfühlt, anhört und so weiter, was einfach richtig anstrengend ist und viel Zeit und emotionale Ressourcen kostet.

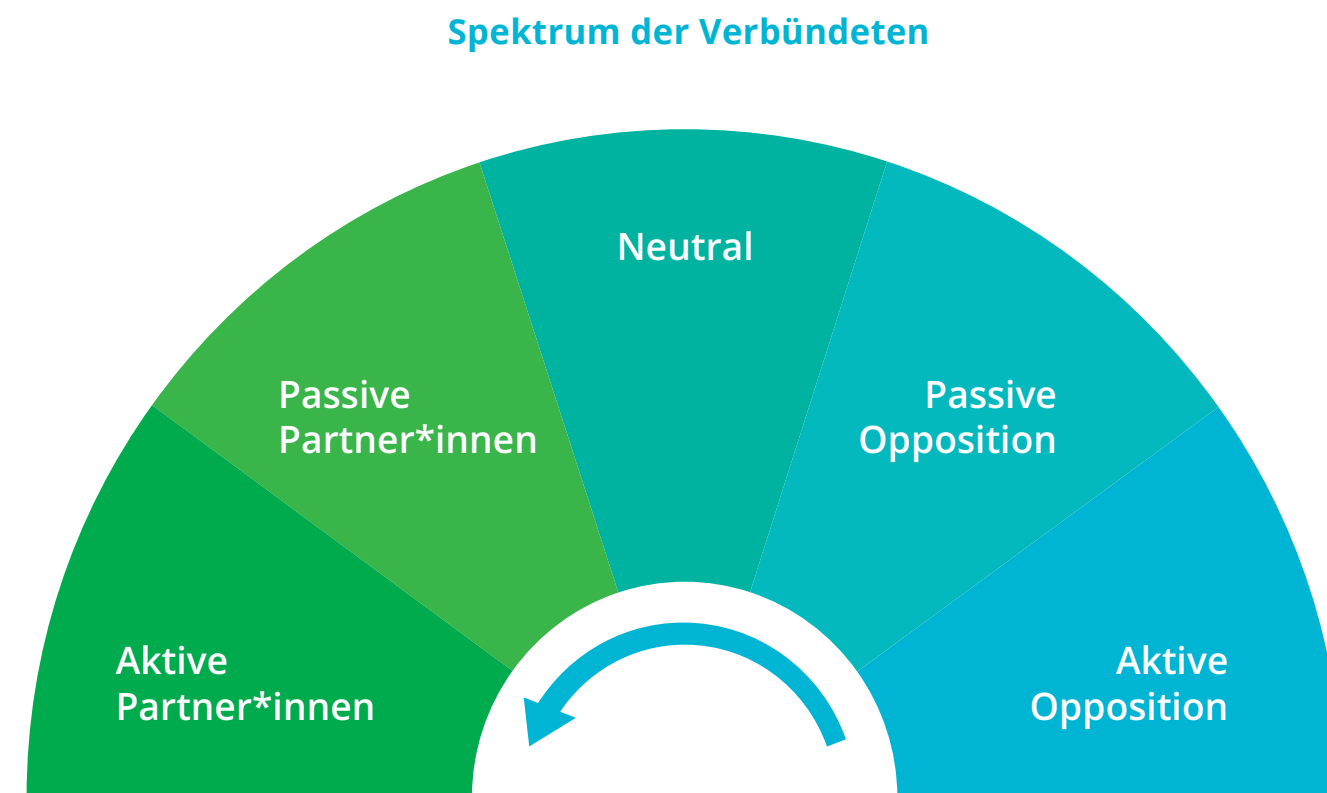
**Timo:** Ja, das resoniert mit mir und ich denke, wir müssten hier auf jeden Fall mit der weißen Gruppe arbeiten, um sicherzustellen, dass sie mehr in die Verantwortungsübernahme kommt. Weiße Menschen in dieser Organisation sollten sich verdeutlichen, dass ihre Reaktionen in vielen Fällen Projektionen sind und dass diese sie einladen, mit sich selbst in Kontakt zu kommen und zu hinterfragen. Warum glaube ich, dass Rassismus nichts mit mir zu tun hat? Was würde es bedeuten, sich mit Schuld und Scham auseinanderzusetzen?

Was nach dem Gespräch auf jeden Fall klar ist, ist, dass es sich um einen langen Prozess handeln wird, da die Organisation wirklich noch am Anfang ihrer Auseinandersetzung steht. Ich würde mal annehmen, es braucht bestimmt mindestens ein Jahr intensive Auseinandersetzung, bis *Integrale* sich als rassistisch handelnde Institution versteht und anfängt, in die Anerkennung zu kommen.

**Jamie:** Ja, das stimmt und mein Eindruck war, dass die Führungskräfte sich ein Modell der *Quick-Wins* wünschen. Schnell ein, zwei Workshops durchführen und dann sind die Löcher gestopft und es kann weitergemacht werden. Dabei gehören die Führungskräfte zu den wichtigsten Veränderungskoodinaten im System, ohne deren volles Commitment ist Veränderung langfristig so gut wie nicht möglich. Meinst du, die Führungsriege wäre offen für

ein Führungskräftecoaching, um sie auf die Veränderungen und auf die Herausforderungen vorzubereiten und die Kapazitäten zu schaffen, diesen Wandel nicht nur zu begleiten, sondern auch maßgeblich zu prägen? Denn für sie wird es am unbequemsten und gleichzeitig müssen sie handlungsfähig bleiben.

**Timo:** Na, ich würde schon sagen, dass da viel Abwehr war. Martin und Sandra erscheinen mir, wie jene, die am weitesten im Prozess sind und entsprechend wäre es wahrscheinlich strategisch gut, noch einmal mit den beiden zu sprechen. Wir können hier die Idee vom **Spektrum der Verbündeten (Spectrum of Allies)** anwenden und dort anfangen, wo es bereits am meisten Unterstützung gibt. So kommen Leute davon weg, all ihre Energie in jene zu investieren, die in der Opposition sind und somit aktiv gegen einen rassismuskritischen Prozess arbeiten. Das würde es ihnen ermöglichen, sich darauf zu konzentrieren, was sie aufbauen wollen. Wer schon Ideen und ein Grundverständnis hat, sich aber noch nicht öffentlich positioniert oder mitarbeitet, bekommt Aufmerksamkeit von jenen, die schon aktiv für eine rassismuskritische Organisation eintreten und so weiter. Das Ziel wäre also, dass sich alle Schritt für Schritt in dem Prozess bewegen und immer von jenen begleitet werden, die ihnen ein kleines bisschen voraus sind. Teil unserer Empfehlungen sollte es auf jeden Fall sein.



Quelle: <https://de.trainings.350.org/?resource=spectrum-of-allies>

**Jamie:** Martin und Sandra sind auf jeden Fall am weitesten, wenn es um die Beziehungsebene und -fähigkeit geht. Die erkennen an, dass es im Moment eine recht abweisende Kultur gibt, in der dem Benennen von rassistischem Handeln mit Feindseligkeit begegnet wird. Sie sind immer wieder jene, die Brücken schlagen und so festgefahrene Gruppen aufbrechen.

**Timo:** Ja, und aus diesen Grüppchen lässt sich so klar die Hierarchie heraus erkennen. Wer hat Macht und wer hat keine? Wessen Bedürfnisse werden ins Zentrum gerückt und wessen Bedürfnisse werden außen vor gelassen? Denn ein rassismuskritischer Prozess bedeutet für weiße Menschen größtenteils, sich aus der eigenen **Komfortzone** herauszubewegen und zu lernen, **Diskomfort** auszuhalten, um so die eigene Fähigkeit, über Rassismus und das eigene rassistische Handeln zu sprechen und anders zu handeln, zu erhöhen. Während die weißen Personen meist sehr lange damit beschäftigt sind, in ihrer Komfortzone zu verweilen, ja krampfhaft daran festhalten, ist es für BIPOC dauerhaft unbequem. Momente der Eskalation sind besonders schwer zu navigieren, weil die BIPOC oftmals schon lange Diskomfort aushalten und zwischen Wachstum und Überforderung alleine agieren und mit viel Ungewissheit konfrontiert sind. Das ist ein gefährlicher Ort, an dem sich Filiz und Lucy befunden haben.

**Jamie:** Der Diskomfort der weißen Personen ist aber inzwischen so groß und so raumeinnehmend, dass er unaushaltbar erscheint. Entsprechend ist jetzt der Moment, wo sie sich externe Unterstützung suchen. Die weißen Personen sind verstört vom Weggang von Lucy und der Benennung eines Konflikts, der jetzt schon lange schwelt und wollen, dass sie schnell zum Alltagsgeschäft zurückkehren können – was die Bedürfnisse der weißen Mitarbeitenden priorisiert.

**Timo:** Wenn die Bedürfnisse der BIPOC im Zentrum stünden, dann hätte es schon viel früher Unterstützung gegeben und der Fokus läge auf dem Wohlergehen und der nachhaltigen Veränderung der Organisation. Der Prozess bedeutet für alle Seiten Arbeit und es bedarf für alle Unterstützung. Hier erkenne ich auf jeden Fall sehr klar: *Weißsein* bedeutet, dass erst eine Notwendigkeit zu handeln wahrgenommen wird, wenn sich die Situation für weiße Menschen unangenehm genug anfühlt. Thomas hat ja selbst davon gesprochen, dass er das Thema einfach zu lange aussitzen konnte und dass er dafür auch die Machtposition hatte und er es einfach so konnte. Ich glaube jedoch nicht, dass er schon wirklich verstanden und durchgefühlt hat, welche Konsequenzen dieses Verhalten hatte.

**Jamie:** Durch die Negierung der Bedürfnisse der BIPOC kam es zum Weggang von Lucy. Die unter großem Schmerz gegangen ist und damit auch individualisiert die materiellen Konsequenzen des Konflikts trägt. Nämlich die Arbeitsstelle aufzugeben, die das tägliche Brot verdient. Puhh, sollen wir mal zusammentragen, was wir denen vorschlagen würden als nächstes Vorgehen. Ich habe noch im Kopf:

**Führungskräftecoaching;** ab sofort für drei Monate wöchentlich, um die Verantwortung für den Prozess übernehmen zu können, also auch adäquat den Raum für die Mitarbeitenden halten zu können, mit einem zweitägigen Workshop zu Beginn.

**Bestandsaufnahme;** also die systematische Erfassung und Dokumentation der derzeitigen Lage in Bezug auf Rassismus in der Organisation. Dies würden wir durch qualitative Interviews, Fokusgruppengespräche und Dokumentenanalyse machen. Ziel wäre es, den aktuellen Zustand und Bestand festzustellen, das könnte die Grundlage schaffen für Bewertungen der Lage und die Planungen der nächsten Schritte.

**Timo:** Ich habe noch im Kopf:

**Professionell gehaltene Reflexionsräume in der Organisation (inkl. *Buddy-System*<sup>3</sup>) für weiße Personen mit einem Fokus auf Anerkennung und der Auseinandersetzung mit eigenen weißen Anteilen.** Für BIPOC mit Fokus auf Austausch, Empowerment und Vernetzung sowie der gemeinsamen Formulierung von Bedürfnissen, Wünschen oder Forderungen.

**Jamie:** Dann lass uns das so teilen und schauen, wie das ankommt.

<sup>3</sup> *Buddy-System* ist ein Zweier-Reflektionsraum, der der Stärkung von Individuen dient, wo sie emotional Unterstützung erfahren. Wir arbeiten hier in der Regel entlang Positionierung, also weiße Mitarbeitende werden mit anderen weißen Mitarbeitenden gepaart und BIPOC-Kolleg\*innen mit anderen BIPOC-Kolleg\*innen.

Vier Monate nach dem ersten Gespräch mit *Integrale* sind wir in einer festen Zusammenarbeit. Die ersten Empfehlungen wurden umgesetzt und neben Coachings und Reflexionsräumen auch eine rassismuskritische Bestandsaufnahme an uns in Auftrag gegeben. Wir reflektieren nun ein weiteres Mal miteinander, nachdem wir zwei Monate lang Dokumente analysiert und Einzel- und Fokusgruppengespräche geführt haben.

## 2. REFLEXIONSGESPRÄCH

---

**Jamie:** Wie geht es dir denn jetzt, nachdem wir alle Mitschriebe durchgegangen sind?

**Timo:** Mich entspannt, dass wir mehr Einblick in *Integrale* und die Dynamiken dort bekommen haben. Am Anfang hatte ich immer wieder das Gefühl von Nebel, das lüftet sich langsam und das fühlt sich gut an. Wie geht es dir denn?

**Jamie:** Ich bin erleichtert, dass wir einen besseren Blick auf das System haben und vor allem ein gutes Verhältnis mit den BIPOC-Mitarbeitenden haben aufbauen können. Ich bin dankbar für ihr Vertrauen in die Arbeit mit uns und dass wir nach der Bestandsaufnahme klarer sehen können, wie Rassismus strukturell in der Organisation lebt. Es ist nichts Außergewöhnliches, aber hilfreich, nochmal kleinteiliger zu verstehen, wie *Weißsein* sich bei *Integrale* immer wieder (re-)zentriert. Und zwar sowohl durch die Ausübung von Macht, auf materieller Ebene, aber ganz stark auch emotional. Beispiele sind u.a. gewesen, wie Thomas mit großer Selbstverständlichkeit Lucys direkte Vorgesetzte übergangen und elementare Entscheidungen in Bezug auf ihre Arbeitslast gefällt hat; oder wie mehrere weiße Kolleg\*innen immer wieder versucht haben, sich bei Filiz auszuheulen.

**Timo:** Ich habe die Hoffnung, dass wir, indem wir das in der Bestandsaufnahme klar formulieren, eine stärkere Veränderungsmotivation bei den weißen Mitarbeitenden erreichen können. Bisher haben viele ja immer wieder verleugnet, dass es Rassismus auf der Beziehungsebene gibt und eher Lucy als Problem dargestellt. Ich kann mir gut vorstellen, dass Lucy gestresst war, in diesem System zu arbeiten. Und ich habe gehört, dass in diesem Zustand Stresssymptome bemerkbar wurden. Lucy hat sich reizbar gezeigt und durch die Verunsicherung viel Zuspruch gebraucht, was unter diesen Umständen ja nicht ungewöhnlich ist. Die dominante Erzählung von Lucy als Problem war so normativ und es haben sich so viele Mitarbeitende daran beteiligt, dass es schwer war, sie innerhalb der Organisation zu durchbrechen. Und umso beeindruckender war es dann, all' die kleinen Beispiele von Widerstand zu hören.

**Jamie:** Ich fand es richtig gut, wie Filiz sich geweigert hat, in eine Erklärrolle zu gehen und klare Grenzen gesetzt hat. Indem Filiz und auch die anderen beiden Menschen of Color in der Organisation viele Beispiele für sehr gewaltvolle und tokenistische Dynamiken mit uns geteilt haben, können wir dies, zusammen mit unserer eigenen Analyse, ins System zurückspiegeln,



ohne dass sie selbst ganz viel emotionale Arbeit leisten müssen. Ich freue mich, dass wir einen sicheren Rahmen schaffen konnten und sie die Einzelgespräche als sehr empowernd wahrgenommen haben.

**Timo:** Eine Linse, durch die wir ja oft schauen, ist, die *Grundbedürfnisse von Sicherheit, Zugehörigkeit und Würde* (siehe Kasten 3 auf Seite 14) herzustellen, wie sie von *generative somatics* formuliert worden sind. Für mich ist deutlich geworden, für die Kolleg\*innen of Color wurden alle drei Bedürfnisse immer wieder nicht erfüllt bei *Integrale*. Mehr noch: Sie wurden auch von Leitungspersonen aktiv ignoriert. Wir sollten auf jeden Fall auch mit formulieren, dass hier der Fürsorgepflicht als Arbeitgeberin nicht nachgekommen wurde.

**Jamie:** Ich denke, wenn wir uns auf Bedürfnisse fokussieren, dann ist das hilfreich, weil das so konkret ist. Gerade das Gefühl von Sicherheit ist so zentral, und die Entscheidung von Lucy hat gezeigt, dass Menschen sich verabschieden, wenn die Organisation nicht zumindest eine Basis an emotionaler und psychischer Sicherheit gewährleistet.

**Timo:** Ich habe in den Fokusgruppen mit weißen Mitarbeitenden oft gehört, dass sie sich auch nicht sicher fühlen. Da müssen wir darauf achten, machtkritisch draufzuschauen, damit das Sprechen über Sicherheit nicht wieder zur (Re-)Zentrierung von *Weißsein* führt, weil sie ihr eigenes Unbehagen mit tatsächlicher Gefahr verwechselt haben.

### Kasten 3

#### **Grundbedürfnisse Sicherheit - Zugehörigkeit - Würde (angelehnt an generative somatics)**

- **Sicherheit** nicht nur physisch gedacht, sondern auch emotional und psychisch sowie materiell
- **Zugehörigkeit** bedeutet, Teil von Gemeinschaft zu sein, zu einer Gruppe dazuzugehören und nicht vereinzelt zu sein. Auf materieller Ebene geht es bei Zugehörigkeit auch um praktisches Überleben
- **Würde** ist das Recht auf Unversehrtheit und der Schutz vor Verletzung und (Mikro-) Aggression

Strukturelle Machtverhältnisse bringen marginalisierte Menschen oft in Situationen, in denen sie ein oder mehrere Grundbedürfnisse aufgeben müssen, um ein anderes Grundbedürfnis zu erfüllen. Also z. B. Unsicherheit oder die Verletzung der eigenen Würde in Kauf zu nehmen, um (ein Gefühl von) Zugehörigkeit zu behalten oder zu erlangen.

**Jamie:** Filiz hatte da einen guten Blick drauf und hat die Frage von (Un)Sicherheit mit Tokenism bzw. Symbolpolitik bei *Integrale* verknüpft. Indem die Organisation BIPoC vor allem eingestellt haben, um *Integrale* "bunter" werden zu lassen und dadurch wieder mehr Legitimität für ihre Arbeit zu erlangen, werden die BIPoC-Kolleg\*innen nicht als gleichwertige Mitarbeitende mit demselben Anspruch auf Wohlergehen oder Expertise gesehen. Sie müssen stattdessen dem Bedürfnis, heterogen zu erscheinen, dienen und sich gleichzeitig dem dominanten Diskurs in der Organisation anpassen.

**Timo:** Ich habe auch den Eindruck, dass die Einstellung der BIPoC-Mitarbeitenden sehr stark aus einem Gefühl von Schuld und Scham heraus motiviert war und es vor allem um ein "besseres Bild nach außen" geht, statt um ein wirkliches Interesse, die Arbeit von *Integrale* rassismuskritisch zu verändern. Ich kenne das von mir selbst, wenn ich ein schlechtes Gewissen habe und dann schnell in einen Aktionismus ver falle, dann geht es nur um mich und ich kann nicht sehen, mit welchen Bedürfnissen, Perspektiven und Fragen mein Gegenüber kommt. Für die Bestandsaufnahme würde ich formulieren, dass es sich um eine Alibipolitik handelt, bei der weiße Mitarbeitende versuchen BIPoC zu instrumentalisieren. BIPoC-Mitarbeitende werden dadurch zum Objekt, während die weißen Mitarbeitenden sich wieder als Subjekte ins Zentrum rücken.

**Jamie:** Und es gibt dabei aber auch eine Tendenz, die ich u.a. bei Thomas beobachtet habe. Im *Window of Transformation (Fenster der Veränderung)* (siehe Kasten 4 auf Seite 16 u. 17) wird ja von "*fawning*" als Reaktionsmuster gesprochen, wenn Menschen sich übertrieben anpassen und so tun, als ob sie selbst gar keine Bedürfnisse haben und nur die Bedürfnisse des Gegenübers erfüllen wollen. Nach dem Konflikt ist Thomas für mich in diese Rolle geschlüpft und will den BIPoC alles recht machen, jedoch nur auf einer performativen Ebene und ohne dabei wirklich Macht abgeben zu wollen.

**Timo:** Diese Art von Unterwürfigkeit ist für mich hier letztlich eine Art Einflussnahme. Auch wenn es sich nicht um eine vorsätzliche Strategie handelt, ist es wichtig, das hier auf jeden Fall klar zu benennen. Damit geht Thomas unbewusst aus dem Kontakt, nicht nur mit den Kolleg\*innen, sondern zuerst mit sich selbst, vermutlich weil er Angst hat, die Kontrolle zu verlieren. Und das blockiert Beziehung, da er nicht mehr zugänglich ist. Als Geschäftsführer ist das besonders gefährlich, weil er ja weiterhin die Machtposition innehat, auch bisher keinerlei Bestrebungen für Powersharing gezeigt hat, aber so tut, als hätten die BIPoC-Mitarbeitenden das Sagen in der Organisation.

### ***Fenster der Veränderung (Window of Transformation)***

Das *Fenster der Veränderung* von Kai Cheng Thom (in Anlehnung an Daniel Siegels *Fenster der Toleranz*) beschreibt aus einer trauma-informierten Perspektive verschiedene Zustände, in denen Menschen sich befinden können:

- Ein von Mensch zu Mensch und Situation zu Situation unterschiedlich großer Raum, den wir innerlich zur Verfügung haben, um in einer Situation präsent zu bleiben, zu fühlen, zu lernen und in der Situation und Beziehung angemessen (und bewusst) (re)agieren zu können. Wenn wir das Fenster verlassen, sind wir aktiviert, überfordert und in der Regel nicht mehr aufnahmefähig.
- Unsere individuellen und/oder kollektiven Traumaerfahrungen verengen in der Regel dieses Fenster; vor allem in herausfordernden Situationen verfallen wir schnell in sogenannte "Überlebensstrategien".

In emotionalen Notsituationen reagiert unser Nervensystem oft nach folgenden Mustern:

Kampf (*fight*):

- (gefühlte) Gefahr
- Impuls dagegen

Flucht (*flight*):

- (gefühlte) Gefahr
- Impuls weg davon

Erstarrung (*freeze*):

- (gefühlte) Lebensgefahr
- Impuls zu kollabieren/sich aufzulösen

Anpassung/Unterwürfigkeit (*fawn*):

- ermöglicht Überleben in einer (gefühlte) feindseligen Umgebung
- Impuls, (erlebte) Aggressor\*innen zu besänftigen, sich anzupassen
- aktiviertes Nervensystem, aber Funktionsmodus, von außen oft nicht gut erkennbar, dass *"fawning"* stattfindet

**Achtung:**

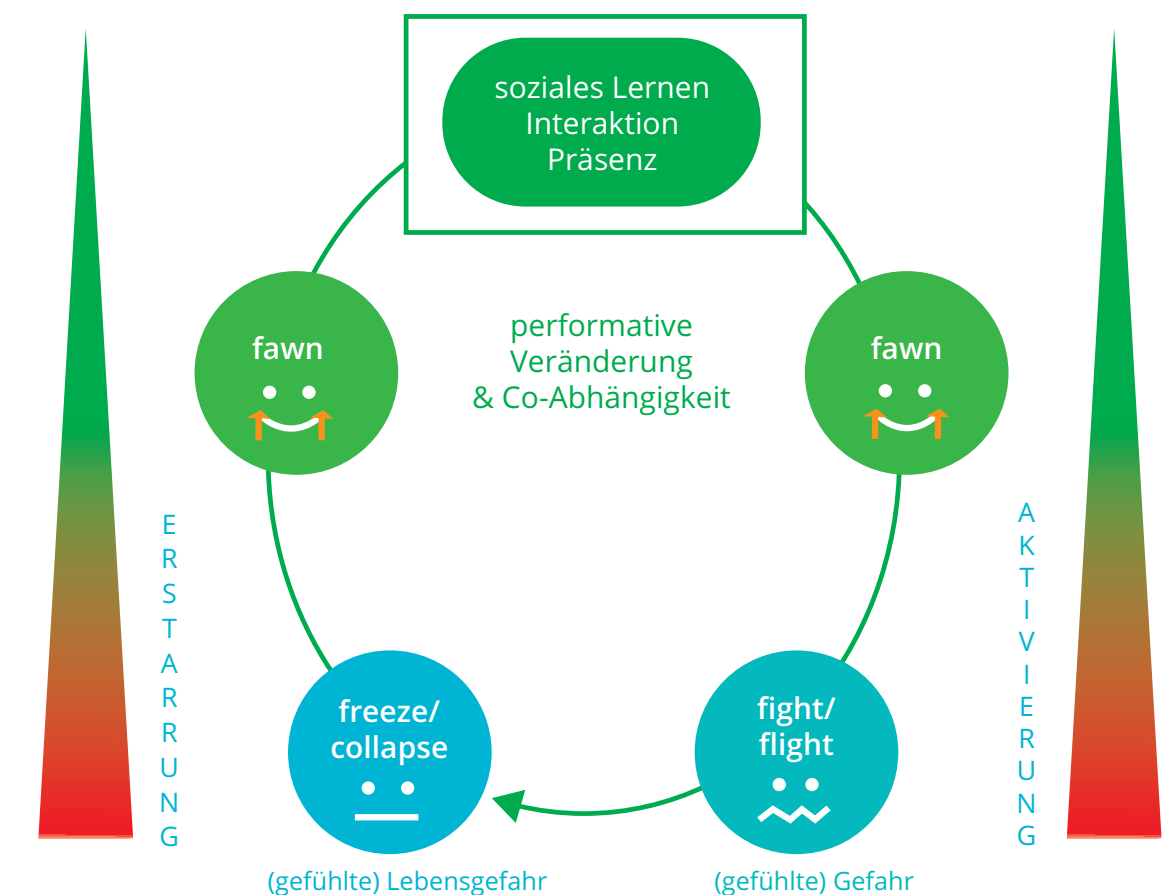
Auch wenn das Nervensystem für alle Menschen gleich funktioniert, lohnt sich ein machtkritischer Blick auf Positionierung:

- Während für BIPOC viele Situationen wirklich gefährlich oder lebensgefährlich sind,

haben weiße Menschen in den meisten Fällen kein großes *Fenster der Veränderung*, wenn es um Fragen von Rassismus und *Weißsein* geht. Hier findet eine zentrale Verdrehung statt: In einer Situation, in der weiße Menschen selbst Gewalt ausüben oder Strukturen von Gewalt reproduzieren, reagiert das Nervensystem weißer Menschen oft so, als ob sie sich in einer Notsituation befinden würden, "Opfer" wären und in erster Linie ihr eigenes Überleben sichern müssten. Für BIPOC sieht die Situation meist anders aus. Sie haben zwar ein größeres *Fenster der Veränderung*, da sie sich häufiger mit Rassismus auseinandersetzen (müssen). In der Konsequenz bedeutet dies jedoch, dass sie häufiger Energie aufbringen, um (Mikro-)Aggressionen und das rassistische System zu navigieren.

## Fenster der Veränderung

Kai Cheng Thom (Dan Siegel, Stephen Porges)



**Jamie:** Was damit passiert ist, dass eine Kultur der Unbesprechbarkeit und des Schweigens aufrechterhalten wird. Die anderen Mitarbeitenden navigieren diese Dynamik, indem sie versuchen zu erraten, was Thomas denkt oder sich wünscht, da seine Unterstützung für die Arbeit essentiell ist. Und gleichzeitig versuchen sie, nichts zu sagen, das falsch ankommen könnte. Dabei gehen auch sie in eine Art Anpassungshaltung (*fawning*). Es ist auch besonders herausfordernd, eine Person, noch dazu in der Hierarchie über mir, zu kritisieren, die im *Fawning* ist. Das tarnt sich so nett und zuvorkommend, ist aber eigentlich eine Form von Manipulation oder auch **Überverantwortung** (siehe Kasten 5 auf Seite 19 u. 20).

**Timo:** Auf jeden Fall. Während sich viele der weißen Mitarbeitenden eher im Kampf- (*fight*), Flucht- (*flight*) oder Erstarrungs- (*freeze*) Modus befinden und damit in der Vergeltung oder auch **Unterverantwortung**. Sie gehen aktiv in den Widerstand, verleugnen Rassismus und betreiben eine Täter-Opfer-Umkehr. Thomas geht da ins Gegenteil. Und leider gibt es bisher keine weißen Personen, die näher an einer **zentrierteren Verantwortungsübernahme** sind. Es fehlt hier sowohl an Erfahrungen als auch Vorbildern.

**Jamie:** Daher wäre es für mich eine klare Empfehlung, dass wir eine intensive *Buddy-Arbeit* einführen, bei der alle Mitarbeitenden ein Gegenüber haben, mit dem sie lernen können. Für weiße Menschen möchte ich gerne die Rolle der *Critical Friends* einführen, die wir als Berater\*innen ja auch extern haben. Wenn weiße Buddies lernen, sich gegenseitig und in einem unterstützenden Rahmen radikal ehrliches, kritisches Feedback zu Unter- und Überverantwortung zu geben, ist Lernen möglich. Und auch den BIPOC-Mitarbeitenden werden Buddygruppen guttun, um raus aus der Vereinzelung zu kommen und sich gegenseitig zu stärken und gemeinsam Strategien zu entwickeln. Mir ist dabei wichtig, dass wir langsam das System aufbauen, einen guten Rahmen durch unsere Begleitung als Berater\*innen setzen und sicherstellen, dass wir die Hierarchieebenen gut mitdenken, sodass Leute frei sprechen können in ihren Buddygruppen.

**Timo:** Bei *Critical Friendship* geht es ja auch um den Aufbau einer wertschätzenden Kultur, in der trotzdem ehrliches Feedback geteilt werden kann. Damit können auch schwierige Themen besser besprechbar werden. Und wenn sie besprechbarer werden, kann auch auf struktureller Ebene eine andere Veränderung passieren. Ansonsten bleiben sie im Nebel von Manipulation, Vergeltung und Abwehr.

**Jamie:** Eine Kernkompetenz, die ich gerne mit dem Team aufbauen möchte, ist die Fähigkeit zu entwickeln, Komplexität auszuhalten. Es wäre hilfreich, wenn sie davon wegkommen, dass nur eine Person Recht haben kann und stattdessen verschiedene Erfahrungswelten wahrnehmen. Während Filiz Rassismus erfährt, ist Thomas im *Happyland* (Ogette 2019) seiner Verleugnung. Wenn wirklich eine Struktur- und Kulturveränderung stattfinden soll, dann braucht es diese Fähigkeit; sowohl auf der individuellen Ebene der Mitarbeitenden als auch kollektiv.

**Timo:** Das ist für mich auch stark verbunden mit der Fähigkeit der weißen Mitarbeitenden, im Diskomfort bleiben zu können, statt mit Dringlichkeit in den nächsten Aktionismus zu verfallen. Sie haben nach wie vor die starke Tendenz, alles dranzusetzen, wieder zurück in die Komfortzone zu kommen, wenn es für sie zu komplex oder zu unangenehm wird. Dafür braucht es aus meiner Erfahrung nicht noch mehr Sensibilisierungs-Workshops, sondern auch Trainings, die auf somatischer Ebene ansetzen, das würde ich gerne empfehlen. Ich habe die Hoffnung, wenn sie ihre Muster besser verstehen, welche somatischen Zustände mit jeweils Unter- und Überverantwortung verbunden sind, dass es leichter fallen wird – auch mit Unterstützung der Buddies –, in mehr zentrierte Verantwortungsübernahme zu kommen.

## Kasten 5

### **Wiedergutmachung und Verantwortlichkeit im Kontext von Rassismuskritik (angelehnt an generative somatics)**

- Realität rassismuskritischer Arbeit ist, dass wir alle Fehler machen: Es ist unmöglich, immer alles „richtig“ zu machen. Ein weiterer wichtiger Teil der Arbeit gegen Unterdrückung besteht also darin, zu lernen, wie wir Schaden wiedergutmachen können, nachdem wir ihn verursacht haben.
- Im Kern geht es darum, emotionale Flexibilität zu entwickeln und so durch Wiedergutmachung und Verantwortungsübernahme in Beziehung zu bleiben, anstatt permanent aus dem Kontakt zu gehen.
- Verantwortungsübernahme bedeutet, sich selbst und dem Umfeld gegenüber für die eigenen Entscheidungen und deren Folgen verantwortlich zu zeigen (Bornstein).

### **Verantwortung**

- Verantwortung übernehmen bedeutet, aktiv Schritte zu unternehmen, um Schaden zu beheben. Mut und Ehrlichkeit sind erforderlich, und es ist ein wesentlicher Bestandteil von Heilung und Wiederherstellung von Beziehungen. „Ich verstehe jetzt, dass mein Verhalten problematisch war. Ich möchte mich bei dir entschuldigen und sicherstellen, dass ich aus diesem Fehler lerne. Gibt es etwas Konkretes, das ich tun kann, um den Schaden zu beheben und Vertrauen wieder aufzubauen?“

### **Unterverantwortung (Under-Accountability)**

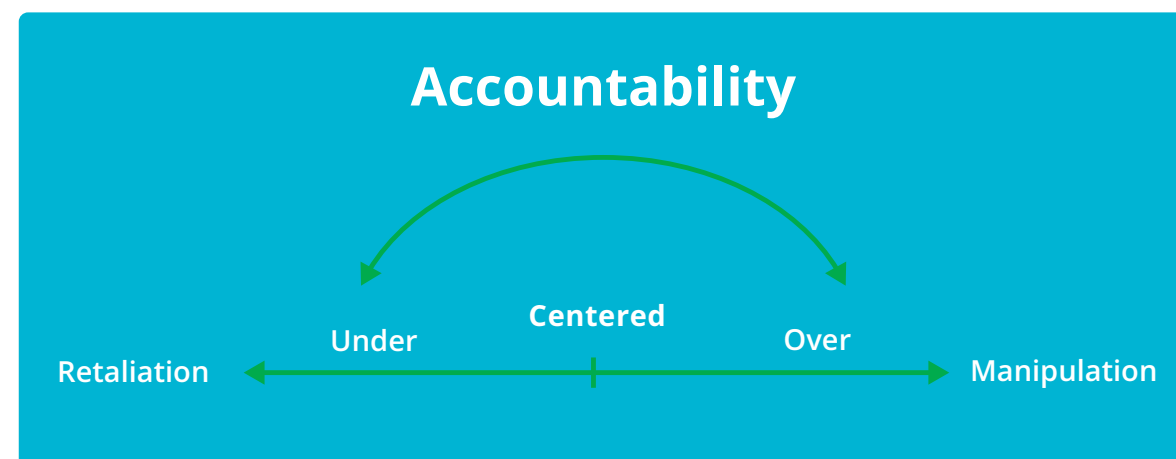
- Unterverantwortung ist, wenn eine Person sich weigert, das Problem überhaupt erst zu sehen oder Verantwortung zu übernehmen oder sogar weiteren Schaden verursacht, wenn jemand sie darauf hinweist.
- „Ich weiß nicht, wovon du redest.“ – „Eigentlich bist du der\*diejenige, der\*die den Schaden verursacht hat!“
- Unterverantwortung ist meist gekoppelt an die Verhaltensweisen von *fight*, *flight* oder *freeze*.
- Unterverantwortung kann sich als Rache oder Vergeltung äußern.

### Überverantwortung (*Over-Accountability*)

- Überverantwortung bedeutet, dass eine Person den Anschein erweckt, verantwortlich zu sein und sich in Wirklichkeit selbst in den Mittelpunkt stellt. Dies kann dazu führen, dass die Person, die versucht hat, ein Problem anzusprechen, am Ende die Person tröstet, die sich selbst in den Mittelpunkt stellt.
- „Oh mein Gott, es tut mir so leid! Es tut mir so leid, ich kann nicht glauben, dass ich das getan habe! Ich bin schrecklich. Kannst du mir jemals verzeihen?“ – „Ich bin der schlechteste Freund aller Zeiten!“ (weint in Selbstmitleid und Selbstvorwürfen)
- Überverantwortung zeigt sich mehrheitlich in der Verhaltensweise des *fawning*.
- Überverantwortung ist häufig eine Form von Manipulation oder Verdrehung.

### Verantwortlichkeit (*Accountability*)

- Verantwortlichkeit versucht, ein Gleichgewicht zwischen nicht-verantwortlich-genug und egozentrischem Verhalten zu finden. Wir können uns dies als ein Spektrum vorstellen. Echtes Verantwortungsbewusstsein bedeutet, die eigenen Fehler anzuerkennen, die Konsequenzen zu verstehen und konkrete Schritte zur Wiedergutmachung zu unternehmen, ohne dabei die eigene Rolle übermäßig zu dramatisieren oder zu minimieren.



Grafik angelehnt an die Systematik von *Accountability Mapping*: <https://accountabilitymapping.com/>

<https://de.trainings.350.org/?resource=spectrum-of-allies>  
<https://accountabilitymapping.com/>

**Auma, Maisha Maureen (2018):** *Rassismus. Eine Definition für die Alltagspraxis*. RAA Berlin: [https://raa-berlin.de/fileadmin/user\\_upload/publikationen/rassismus\\_definition\\_broschuere\\_online.pdf](https://raa-berlin.de/fileadmin/user_upload/publikationen/rassismus_definition_broschuere_online.pdf)

**Bornstein, Danica:** [https://www.instagram.com/p/CHzix34BxbJ/?img\\_index=1](https://www.instagram.com/p/CHzix34BxbJ/?img_index=1)

**Eggers, Maisha Maureen; Kilomba, Grada; Piesche, Peggy; Arndt, Susan (Hrsg.) (2005):** *Mythen, Masken und Subjekte. Kritische Weißseinsforschung in Deutschland*. Unrast Verlag.

<https://generativesomatics.org>

**Haines, Staci (2019):** *The Politics of Trauma. Somatics, Healing and Social Justice*. North Atlantic Books

**Kilomba, Grada (2008):** *Plantation Memories*. Unrast Verlag.

**Menakem, Resmaa (2017):** *My Grandmother's Hands: Racialized Trauma and the Pathway to Mending Our Hearts and Bodies*. Central Recovery Press.

**Nader, Andrés; Camara, Miriam (2017):** *Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung. Grundsätze und Qualitätskriterien*. RAA Berlin: [https://raa-berlin.de/fileadmin/user\\_upload/publikationen/do-grundsaeetze\\_online.pdf](https://raa-berlin.de/fileadmin/user_upload/publikationen/do-grundsaeetze_online.pdf)

**Ogette, Tupoka (2019):** *Exit racism*. Unrast Verlag.

**Okun, Tema:** *White Supremacy Culture*: <https://www.whitesupremacyculture.info/>

**RAA Berlin:** Publikationsreihe Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung: <https://raa-berlin.de/publikationsreihe-diversitaetsorientierte-organisationsentwicklung>

**Scheerer-Udeh, Jamie; Galbenis-Kiesel, Timo (2019):** "Rassismuskritische Veränderung begleiten — Wege zu einer rassismus und machtsensiblen Organisation" (S. 48-54) in: Seng und Warrach (Hrsg.) *Rassismuskritische Öffnung* (S. 48-54). IDA e.V.: <https://www.idaev.de/publikationen/produkt-details/rassismuskritische-oeffnung>

**Seng, Sebastian; Warrach, Nora (Hrsg.) (2019):** *Rassismuskritische Öffnung: Herausforderungen und Chancen für die rassismuskritische Öffnung der Jugend(verbands)arbeit und Organisationsentwicklung in der Migrationsgesellschaft*. IDA e.V.: <https://www.idaev.de/publikationen/produkt-details/rassismuskritische-oeffnung>

**Tawwab, Nedra Glover (2021):** *Set Boundaries, Find Peace. A Guide to Reclaiming Yourself*. Piatkus.

**Thom, Kai Cheng (2021):** *So you are ready to chose love*: <https://ariseembodiment.org/wp-content/uploads/2023/03/So-youre-ready-to-choose-love-workbook-19.pdf>

**Training for Change:** Spectrum of Allies: [https://www.trainingforchange.org/training\\_tools/spectrum-of-allies/](https://www.trainingforchange.org/training_tools/spectrum-of-allies/)



# PUBLIKATIONSREIHE DER RAA BERLIN ZUR DIVERSITÄTSORIENTIERTEN ORGANISATIONSENTWICKLUNG

---



In dieser Reihe erscheinen Texte, die auf unterschiedlicher Art und Weise Grundlagen für eine diskriminierungskritische, diversitätsorientierte Arbeit anbieten.

**Bisher erschienen:**

**Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung:**

Ein Handlungsansatz der RAA Berlin

**Diversity-Oriented Organisational Development:**

Guidelines for Action by RAA Berlin

**Rassismus: Eine Definition für die Alltagspraxis**

Maureen Maisha Auma

**Die Geschichte von Kreis und Viereck**

Sharon Dodua Otoo

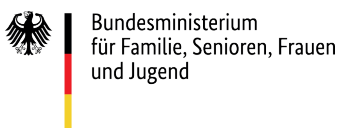
**WAHRNEHMUNG – HALTUNG – HANDLUNG**

Katja Kinder und Peggy Piesche



Diese Publikation entsteht im Rahmen der Arbeit des *Kompetenznetzwerks Antidiskriminierung und Diversitätsorientierung* und wurde vom *Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend* im Rahmen des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ und der *Freudenberg Stiftung* gefördert. Die Veröffentlichung stellt keine Meinungsäußerung des BMFSFJ oder des BAFzA dar. Für inhaltliche Aussagen tragen die Autorinnen und Autoren die Verantwortung.

Gefördert vom



im Rahmen des Bundesprogramms

Demokratie **leben!**

mit freundlicher Unterstützung der

FREUDENBERG  
STIFTUNG

