



Stadt Köln



Rassismuskritische Organisationsentwicklung im Kommunalen Integrationszentrum Köln

Erfahrungen und Erkenntnisse
aus fünf Jahren Prozess





Stadt Köln

Der Oberbürgermeister

Kommunales Integrationszentrum im
Amt für Integration und Vielfalt
Amt für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Gestaltung und Druck
Zentrale Dienste der Stadt Köln

13-ST/031-26/16/250/05.2026

Inhalt

Zusammenfassung	4
1. Ziel dieser Handreichung	5
2. Vorbemerkungen	5
3. Über uns	6
4. Definition, Zielsetzung und Entwicklung unseres RKOE	7
5. Schaubild: Instrumente des RKOE im KI Köln	8
6. Instrumente des Prozesses	10
6.1. Prozesssteuerung	10
6.2. Arbeitsprozess	11
6.3. Wissensvermittlung	14
7. Häufig gestellte Fragen	16
7.1. Wir sind doch nicht rassistisch?!	16
7.2. Wieso geht es nicht um alle Vielfaltsdimensionen?	17
7.3. Was kostet ein RKOE?	18
7.4. Wie lange dauert ein RKOE?	19
7.5. Warum gibt es so viele englische Begriffe und warum ist alles so akademisch?	19
7.6. Wie kann man mit unterschiedlichem Vorwissen im Team umgehen?	20
7.7. Was wird von einzelnen Mitarbeitenden erwartet?	21
7.8. Was ist die Rolle der Leitung?	22
7.9. Wie geht man mit Widerständen im Team um?	23
7.10. Wieso gibt es in einem gemeinsamen Prozess getrennte Räume?	23
7.11. Müssen sich alle klar positionieren?	24
7.12. Ist Antisemitismus auch Teil des Prozesses?	25
7.13. Kann man Privates und Berufliches trennen?	26
7.14. Wie kann man neue Mitarbeitende in einen laufenden RKOE gut einbinden?	27
7.15. Welche Erfolge haben wir erzielt?	27
8. Gelingensfaktoren	29
9. Dank	31
10. Weiterführende Quellen	31
11. Glossare	32

Zusammenfassung

Rassismus und **Antisemitismus** sind Formen von **Diskriminierung**, die unsere Gesellschaft auf unterschiedliche Weise beeinflussen und Chancengerechtigkeit verhindern. Obwohl die meisten Menschen **Diskriminierung** ablehnen, gibt es oft eine Lücke zwischen dem, was gesagt wird, und dem, was tatsächlich getan wird. Diese Wissens- und Verständnislücke macht es schwer, **Rassismus** und **Antisemitismus** wirklich abzubauen. Das Team des Kommunalen Integrationszentrum Köln (KI Köln) im Amt für **Integration** und **Vielfalt** der Stadt Köln hat Ende 2020 einen **rassismuskritischen** Organisationsentwicklungsprozess (RKOE) begonnen, um herauszuarbeiten, wie **Rassismus** und **Antisemitismus** seine eigene Struktur, Entscheidungsfindung und Kommunikation beeinflussen. Ziel ist es, **Diskriminierung** schrittweise abzubauen, um gerechtere und effektivere Angebote für Menschen mit internationaler Familiengeschichte zu schaffen und ein gesundes Arbeitsumfeld für alle zu fördern. Der Prozess ist dynamisch verlaufen, umfasst eine Vielzahl von Ebenen und Instrumenten und hat einiges bewegt. Mit dieser Handreichung werden die wesentlichen Maßnahmen, Dynamiken und Meilensteine des RKOE festgehalten und mit der interessierten Öffentlichkeit geteilt.

1. Ziel dieser Handreichung

In Deutschland gilt der rechtlich verbindliche Diskriminierungsschutz insbesondere über den Gleichbehandlungsgrundsatz in Artikel 3 des Grundgesetzes und das **Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)**. Weitere Vorgaben und Verpflichtungen ergeben sich aus einer Vielzahl von Regelungen des Völker-, Europa- und Landesrechts¹ sowie der Mitgliedschaft und Unterstützung von Netzwerken wie der Charta der **Vielfalt**, der European Coalition of Cities Against Racism (ECCAR) oder dem Kölner Forum gegen **Rassismus** und **Diskriminierung**.

Wie aber können die theoretisch-rechtlichen Verpflichtungen des **Diskriminierungsschutzes** auf der praktischen Ebene in der Verwaltungsarbeit umgesetzt werden? Hier gibt es verschiedene Strategien. Das Kommunale Integrationszentrum im Amt für **Integration** und Vielfalt der Stadt Köln (KI Köln) hat sich vor fünf Jahren dafür entschieden, einen **rassismuskritischen** Organisationsentwicklungsprozess (RKOE) zu beginnen. Die zeitliche und emotionale Dimension des RKOE wurde größer als anfangs gedacht. Im Rückblick würden wir heute einige Schritte anders anlegen. Auch Unsicherheiten, Zweifel und Ängste prägten gerade den Anfang des RKOE: Sind wir etwa **rassistisch** und **antisemitisch**? Spaltet der Prozess nicht das ganze Team? Was soll das überhaupt bringen? Und was kostet das? Für all das gab es zum damaligen Zeitpunkt keine Anleitung.

Daraus entstand die Idee, unsere Antworten auf diese Fragen und den Prozess im Allgemeinen zu dokumentieren. Ziel ist es, unsere Erfahrungen mit anderen Kommunalen Integrationszentren des Landes NRW sowie weiteren interessierten Verwaltungseinheiten und Unternehmen zu teilen. Wir wollen aufzeigen, welche Erfolge wir bereits für uns verbuchen konnten und welche Herausforderungen noch vor uns liegen. Wir möchten Vertrauen schaffen, dass auch der öffentliche Dienst offen für strukturelle Veränderungen in Bezug auf **Rassismus** und **Antisemitismus** ist und dazu ermutigen, diese Veränderungen auch andernorts anzustoßen.

2. Vorbemerkungen

- Diese Handreichung gibt die Praxiserfahrung im KI Köln in einer stark verkürzten Form wieder. Sie fasst den Prozess so zusammen, dass die Gelingensbedingungen und nicht die Umwege und Lernerfahrungen im Fokus stehen. Dies dient der besseren Lesbarkeit. Gleichzeitig haben wir besonders wichtige Erkenntnisse mit dem Hinweis „Aus heutiger Sicht“ transparent gemacht.

¹ Zum Beispiel die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte (AEMR), das Internationale Übereinkommen zur Beseitigung jeder Form von rassistischer Diskriminierung (ICERD), die Charta der Grundrechte der EU (GRCh), die EU-Antirassismusrichtlinie (2000/43/EG), die EU-Rahmenrichtlinie Beschäftigung (2000/78/EG) und das Teilhabe- und Integrationsgesetz Nordrhein-Westfalen (TIIntG).

- Wir erkennen **Rassismus** und **Antisemitismus** als Systeme an, die unsere Gesellschaft negativ prägen. Durch **Rassismus** werden Menschen etwa wegen ihrer Herkunft, ihrer **Hautfarbe**, ihrer Haare, ihres Namens, ihrer Religion oder ihrer Sprache **diskriminiert**, ausgegrenzt und abgewertet. Durch **Antisemitismus** werden Menschen aufgrund ihrer religiösen, kulturellen oder familiären **Zugehörigkeit** zum **Judentum** diskreditiert, ausgegrenzt und **diskriminiert**. Unsere Gesellschaft – also auch die Mitarbeitendenschaft des KI – ist **rassistisch** und **antisemitisch** sozialisiert und hat **rassistisches** und **antisemitisches** Wissen verinnerlicht und gelernt.
- Wir arbeiten in dieser Handreichung mit den gängigen Begriffen, die im Rahmen der **rassismuskritischen** Auseinandersetzung relevant sind. Begriffe, die in den am Ende dieser Handreichung verlinkten Glossaren nachschlagbar sind, sind fett hinterlegt.
- Manche Begriffe für die Struktur des RKOE (zum Beispiel „Planungsgruppe“) entsprechen nicht den in der Organisationsentwicklung üblichen Fachtermini, sondern wurden aus dem Alltagsgebrauch heraus geprägt.
- In dieser Handreichung werden anonymisierte Zitate aus Interviews mit einzelnen Mitarbeitenden angeführt, die deren persönliche Perspektiven und Gedanken zum Prozess wiedergeben.
- Jedes Team und jeder RKOE sind individuell. Das KI Köln übernimmt keine Gewähr für die Richtigkeit, Vollständigkeit oder universelle Übertragbarkeit der Inhalte.

3. Über uns

Das Kommunale Integrationszentrum Köln existiert seit 2013 und ist seit 2018 Teil des Amtes für **Integration** und **Vielfalt** im Dezernat des Oberbürgermeisters der Stadt Köln. Das Team des KI Köln besteht aus über 50 Mitarbeitenden, die unter anderem hinsichtlich ihrer **Positionierung**, ihres Alters und ihres beruflichen Hintergrundes divers aufgestellt sind. Bei uns arbeiten Verwaltungsfachkräfte und Kommunalbeamt*innen ebenso wie Sozialarbeiter*innen, Politik- und Kulturwissenschaftler*innen oder abgeordnete Lehrkräfte. Die vielfältigen Aufgaben des KI Köln umfassen unter anderem die Beratung neu zugewanderter Kinder, Jugendlicher und junger Erwachsener beim schulischen und beruflichen Seiteneinstieg in Köln, die Geschäftsführung des Ausschusses für Chancengerechtigkeit und **Integration** (ehemals Integrationsrat), die Förderung des Ehrenamtes im Bereich der **Geflüchtetenarbeit**, die allgemeine soziale Beratung der Kölner*innen mit internationaler Familiengeschichte in den Stadtbezirken, die Geschäftsführung von über 50 Interkulturellen Zentren, die **Interkulturelle Öffnung** der Verwaltung sowie Netzwerk- und Bildungsarbeit. Ziel aller Aktivitäten ist die Stärkung der **postmigrantischen** Gesellschaft und der Abbau struktureller Barrieren für Menschen mit internationaler Familiengeschichte.

4. Definition, Zielsetzung und Entwicklung unseres RKOE

In einem **rassismuskritischen** Organisationsentwicklungsprozess wird die Wirkung von **Rassismus** und **Antisemitismus** auf die Strukturen und Entscheidungsprozesse in einer Organisation analysiert.

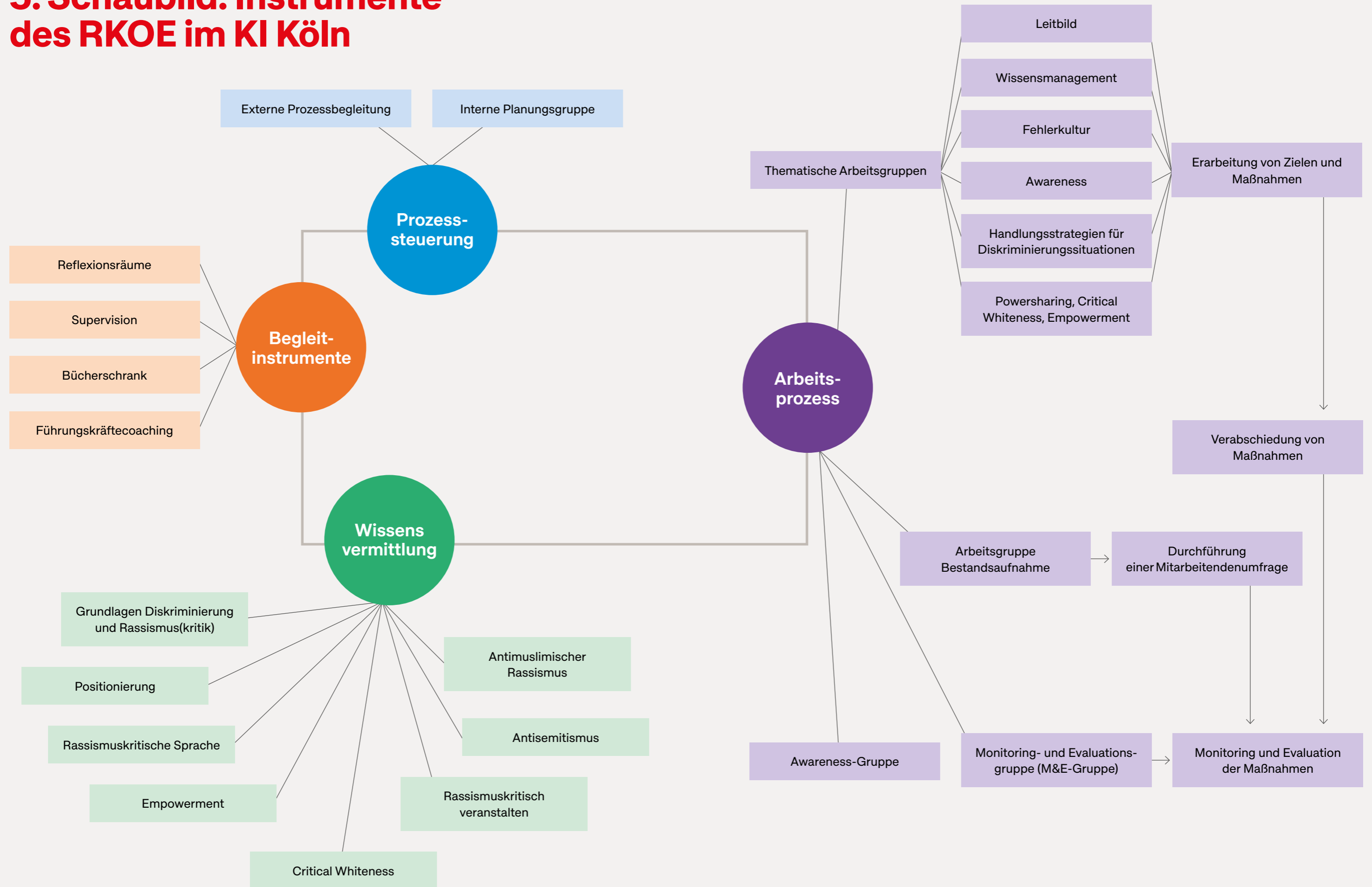
Ziel des RKOE ist, **Rassismus** und **Antisemitismus** schrittweise abzubauen. Für die Kommunalverwaltung ist das wichtig, um sicherzustellen, dass ihre Angebote der Daseinsfürsorge tatsächlich alle Menschen erreichen und Entscheidungen losgelöst von **Vorurteilen** getroffen werden. Je besser der Abbau von **Diskriminierungspraxen** gelingt, desto gerechter, effizienter und zielgerichteter werden die (Zusammen-)Arbeit und die angebotenen Dienstleistungen. Der Prozess trägt auch maßgeblich dazu bei, ein gesundes Arbeitsumfeld für alle Mitarbeitende zu schaffen. Das steigert die Arbeitnehmer*innenzufriedenheit, die Attraktivität als Arbeitgeberin und stärkt das Vertrauen der Bürger*innen in die Kommunalverwaltung und somit auch in den Staat und die Demokratie allgemein. Am Ende dient ein RKOE also der gesamten Organisation, deren Kooperationspartner*innen und allen Bürger*innen.

Mit unserem RKOE erkennen wir an, dass **Rassismus** und **Antisemitismus** grundsätzlich auch im KI Köln wirken, durch städtische Strukturen getragen und gleichzeitig durch individuelles Handeln ausgeübt werden. **Rassismus-** und **antisemitismuskritische** Ansätze sollen daher im Querschnitt unserer Arbeit so verankert werden, dass sich sowohl die Strukturen und Standards des KI Köln als auch die Haltung und das Handeln der einzelnen Mitarbeitenden verändern. Dadurch können **Rassismus** und **Antisemitismus, (De-)Privilegierung**, Ein- und Ausschlüsse sowie **Machtverhältnisse** besser erkannt, benannt und neu ausgehandelt werden.

Als KI Köln haben wir bewusst bei uns selbst begonnen und wirken mit dem Gelernten schrittweise nach außen. Wir haben entschieden: Wir können nur dann authentisch und fundiert über **rassismus-** und **antisemitismuskritischen** Handlungsbedarf in der Gesellschaft und anderen Dienststellen oder Institutionen sprechen, wenn wir unsere eigenen Leerstellen (er)kennen. Zu Beginn gab es viel Unzufriedenheit, Unsicherheit und Ängste – im Team und im Umfeld. Das Durchhalten, der Perspektivwechsel und erste merkbare Änderungen führten aber nach einiger Zeit zu mehr Zufriedenheit, Sicherheit und ehrlicher Verbundenheit. Die Glaubwürdigkeit und die Professionalität unserer Arbeit sind gewachsen.

Was 2020 mit ersten digitalen Workshops zu den Grundlagen der **Rassismuskritik** begann, hat in den vergangenen fünf Jahren zu einem spürbaren Kulturwandel geführt. Um diesen weiter zu festigen, setzen wir den Prozess fort.

5. Schaubild: Instrumente des RKOE im KI Köln



6. Instrumente des Prozesses

Das gesamte Team des KI Köln ist Teil des Prozesses. Während einige Kernelemente, wie die Teilnahme an bestimmten Inputveranstaltungen oder Teamtagen, für alle verpflichtend sind, gibt es darüber hinaus auch ein Angebot zur freiwilligen Mitwirkung.

Der RKOE im KI Köln basiert auf vier wesentlichen Säulen: Die Prozesssteuerung mit der externen und internen Prozessbegleitung, der interne Arbeitsprozess mit verschiedenen Arbeitsgruppen, die Wissensvermittlung durch Inputs sowie die freiwilligen Unterstützungsangebote. Nicht alle Instrumente werden aktuell umgesetzt, waren aber mindestens eine Zeit lang wichtig für den Prozess.

6.1. Prozesssteuerung

Instrument	Externe Prozessbegleitung
Kurzbeschreibung	Die extern beauftragte Prozessbegleitung kennt die Hürden, Widerstände, Schwierigkeiten und Gelingensbedingungen eines RKOE bereits. Sie berät das KI Köln und arbeitet eng mit der internen Planungsgruppe zusammen. Das Modell, auf dem unser RKOE aufgebaut, ist das Drei-Phasen-Modell nach Kurt Lewin.
Funktion	Prozesssteuerung, professionelle Beratung
Aus heutiger Sicht	Eine externe Prozessbegleitung ist vor allem zu Beginn des Prozesses wichtig. Langfristig muss und kann der RKOE autonom gesteuert werden.



„Ich finde, die externe Prozessbegleitung hat uns, was die Reflexionen, die Inputs, die Feedbacks anging, unglaublich weitergebracht. Ich habe das als sichereren Rahmen empfunden, auch schon allein durch die Reflexion, die möglich wurde, auch durch das Korrektiv, welches die beiden [Berater*innen] eingenommen haben.“

Instrument	Interne Planungsgruppe
Kurzbeschreibung	Die interne Planungsgruppe setzt sich aus vier bis fünf Mitarbeitenden des KI Köln zusammen, welche die organisatorische Klammer des RKOE bilden, die Prozessstruktur planen und einzelne Prozessschritte beschließen. Sie trifft sich regelmäßig und ist zentrale Anlaufstelle für Fragen, Kritik und neue Vorschläge.
Funktion	Prozesssteuerung, zentrale Anlaufstelle
Aus heutiger Sicht	Es hilft, wenn sich die Planungsgruppenmitglieder zu Beginn Grundlagenwissen zum Aufbau und der Dynamik von Organisationsentwicklungsprozessen allgemein aneignen.

6.2. Arbeitsprozess

Instrument	Thematische Arbeitsgruppen (AGs)
Kurzbeschreibung	Die Mitarbeitenden haben sich zu Beginn des Prozesses jeweils einem AG-Thema zugeordnet (siehe Schaubild) und zu diesem insgesamt anderthalb Jahre folgende Schritte bearbeitet: <ul style="list-style-type: none"> • Recherche und inhaltliche Erarbeitung des AG-Themas allgemein („Was steckt hinter dem AG-Thema?“) • Bestandsaufnahme der aktuellen Standards und Strukturen im KI Köln („Wie ist das KI Köln in Bezug auf das AG-Thema gerade aufgestellt?“) • Formulierung eines übergeordneten Ziels für das KI Köln („Welche Ziel wollen wir in Bezug auf das AG-Thema erreichen?“) • Formulierung von einzelnen Maßnahmen, die das KI Köln zukünftig zur Erreichung des übergeordneten Ziels ergreifen soll („Welche konkreten Maßnahmen helfen uns bei der Umsetzung des gesteckten Ziels?“)
Funktion	Prozesseinstieg, Zielformulierungen, breite Beteiligung
Aus heutiger Sicht	Die externe Prozessbegleitung sollte die inhaltliche Abgrenzung und Benennung der AGs eng begleiten – wir würden diese heute anders vornehmen.



„Mich hat es total geflasht, wie der Zusammenhalt hier war, also dass die Leute wirklich freiwillig mit Motivation, mit Lust, mit Ideen zusammengesessen haben – zumindest war das in meiner Arbeitsgruppe so. Die Grundstimmung, dass man ein gemeinsames Ziel hat, ein gemeinsames Thema, etwas auf die Beine zu stellen als Gruppe, das war das Highlight.“

Instrument	Leitbildprozess
Kurzbeschreibung	Eine der internen AGs erarbeitete ein rassismuskritisches Leitbild für das KI Köln. Nachdem dieses fertiggestellt und von allen Mitarbeitenden angenommen worden war, wurden die theoretischen Inhalte des Leitbilds in Teamtagen mit der externen Prozessbegleitung so aufgearbeitet, dass sie im Arbeitsalltag gut umgesetzt und gelebt werden können.
Funktion	Definition eines Wertekanons, Praxistransfer

Instrument	AG Bestandsaufnahme
Kurzbeschreibung	Die AG Bestandsaufnahme hat eine kurze anonyme und freiwillige Umfrage erarbeitet und durchgeführt, um herauszufinden, wie die Kolleg*innen den RKOE wahrnehmen.
Funktion	Bedarfsanalyse, Feedback
Aus heutiger Sicht	Eine Bestandsaufnahme in Form einer zentralen Teambefragung sollte unbedingt ganz zu Beginn des Prozesses durchgeführt und regelmäßig wiederholt werden sollen.

Instrument	Monitoring- und Evaluationsgruppe (M&E-Gruppe)
Kurzbeschreibung	<p>Am Ende der AG-Arbeit wurden Maßnahmen für das KI Köln beschlossen, zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reflektiertes Erfahrungswissen wird für alle Stellen als Zusatzqualifikation anerkannt. • Die Supervision wird dauerhaft weitergeführt, insbesondere für BIPoC-Kolleg*innen. • Mindestens eine Person pro Sachgebiet wird zum Thema „Awareness“ weitergebildet und setzt die erworbenen Kenntnisse aktiv im KI ein. <p>Die M&E-Gruppe beobachtet die Umsetzung der Maßnahmen über einen festgelegten Zeitraum.</p>
Funktion	Monitoring, Zielverfolgung

Instrument	Awareness-Gruppe
Kurzbeschreibung	<p>Awareness (deutsch: Bewusstmachung) ist ein Schutzkonzept, durch das Rassismus, Antisemitismus und die darin wirkenden Machtstrukturen besser erkannt und aktiv begegnet werden können. Einige Mitarbeitende wurden im Bereich Awareness weitergebildet und erarbeiteten auf dieser Grundlage ein Awareness-Konzept für das KI Köln.</p>
Funktion	Prävention, Intervention und Nachsorge im Rahmen von rassistischen und antisemitischen Grenzüberschreitungen.



*„Als dann dieses Awarenesssteam, das nur aus weiß positionierten Kolleg*innen bestand, aufgestanden ist und was gesagt hat, das war für mich ein Highlight.“*

6.3. Wissensvermittlung

Instrument	Inputs
Kurzbeschreibung	Die fachlich-inhaltlichen Inputs werden als zwei- bis vierstündige Workshops durchgeführt und sind weitgehend verpflichtend für alle Kolleg*innen. Die externen Referent*innen werden aufgrund ihrer Expertise in den jeweiligen Themenbereichen ausgewählt.
Funktion	Wissenserweiterung, Praxistransfer, Professionalisierung

6.4. Begleitinstrumente

Instrument	Reflexionsräume
Kurzbeschreibung	Die Reflexionsräume sind von Mitarbeitenden moderierte einstündige Termine, an denen alle Kolleg*innen freiwillig bei Unsicherheiten, Fragen und allgemeinem Austauschbedarf im Themenbereich Rassismus- und Antisemitismuskritik teilnehmen können. Themen werden im Vorfeld nicht festgelegt, sondern spontan entsprechend der aktuellen Bedarfslage von den Teilnehmenden eingebracht. Alles im Reflexionsraum Geäußerte bleibt vertraulich.
Funktion	Psychische und emotionale Entlastung, Austausch, Reflexion
Aus heutiger Sicht	Da ein erster gemeinsamer Reflexionsraum von Kolleg*innen of Color als sehr belastend empfunden wurde, haben wir nach Positionierung getrennte Reflexionsräume angeboten und dies über längere Zeit beibehalten. Mittlerweile ist die Trennung nicht mehr notwendig und alle kommen in einem gemeinsamen Reflexionsraum zusammen.



„Für mich sind die Reflexionsräume am hilfreichsten, weil dort nicht nur die intellektuelle Ebene angesprochen wurde, sondern auch die kognitiven, emotionalen Aspekte eine Rolle gespielt haben.“

Instrument	Supervision
Kurzbeschreibung	Extern beauftragte Supervisor*innen moderieren in mehreren Sitzungen mit nach Positionierung getrennten festen Kleingruppen deren Anliegen rund um die Themen Rassismus und Antisemitismus .
Funktion	Entlastung, professionelle Begleitung



„Als Zielscheibe von Rassismus Rassismus zu bekämpfen, das ist herausfordernd (...). Das ist dann irgendwie so eine Doppelbelastung (...) Es ist gut, dass ich das wahrnehme, dann kann ich ja auch gleich bremsen, wenn ich merke, das ist mir zu viel.“

Instrument	Führungskräfte-Coaching
Kurzbeschreibung	Im Rahmen eines extern beauftragten Coachings werden Führungskräfte unterstützt, eigenes Führungsverhalten rassismuskritisch zu beleuchten, zu reflektieren und entsprechende Handlungsalternativen zu entwickeln.
Funktion	Entlastung, professionelle Begleitung, Rollenklarheit
Aus heutiger Sicht	Die Unterstützung von Führungskräften hätten wir von Anfang an mitdenken sollen. Nur so kann die Erwartung, dass Führungskräfte im Prozess eine Vorbildfunktion haben, erfüllt werden.



„Die Leitungsebene hätte viel früher eine Begleitung gebraucht. (...) Und auch die Abteilungsleitung hätte von Anfang an eine Begleitung haben müssen, weil ich habe zwischendrin gemerkt, dass mich das schlicht überfordert oder mindestens so stark fordert, dass ich dachte: Wirst du dem gerecht?“

Instrument	Bücherschrank
Kurzbeschreibung	Im Bücherschrank findet sich Literatur rund um die Themenfelder Rassismus und Antisemitismus , zum Beispiel Einstiegsliteratur zur Sensibilisierung, historische und politische Sachbücher, Romane oder Praxis-Handbücher. Sie steht allen Mitarbeitenden kostenfrei zur Ausleihe für die Freizeit zur Verfügung.
Funktion	Wissenserweiterung, Selbstreflexion

7. Häufig gestellte Fragen

Die **rassismus-** und **antisemitismuskritische** Auseinandersetzung hat in Deutschland, insbesondere in deutschen Unternehmen und Verwaltungen, keine lange Tradition. Ein RKOE als Teamprozess stößt unserer Erfahrung nach auf großes Interesse, wirft aber gleichzeitig viele Fragen auf. Die Fragen, die uns am häufigsten begegnet sind, beantworten wir im Folgenden.

7.1. Wir sind doch nicht **rassistisch**?!

Unser Selbstbild im KI Köln zu Beginn des Prozesses war durchweg positiv: „Wir sind die Guten“, „Wir sind nicht **rassistisch**“, „Wir wissen, was **Rassismus** und **Antisemitismus** bedeuten“, „Wir behandeln alle gleich“. Dieses Selbstbild aufzubrechen und zu hinterfragen war herausfordernd und anstrengend, hat sich aber gelohnt, da wir dadurch viele Leerstellen aufdecken konnten. **Rassismus** und **Antisemitismus** betreffen uns alle, entweder als Benachteiligte oder als **Privilegierte**. Über die Beschäftigung mit der Thematik konnten Kolleg*innen zum Teil auch erstmals ihre eigenen Erfahrungen als **rassistisch** oder **antisemitisch** einordnen. In der Verwaltung, die eine zentrale Rolle bei der Regelung des Alltags und der Gewährleistung gesellschaftlicher Teilhabe spielt, können **Rassismus** und **Antisemitismus** – auch in subtiler Form, etwa fehlender Repräsentation in gewissen Positionen – erhebliche Auswirkungen auf die Betroffenen haben. Das haben wir im Laufe des Prozesses gelernt. Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, **Rassismus** und **Antisemitismus** zu thematisieren und bestehende Selbstverständlichkeiten zu hinterfragen. **Rassistisch** und **antisemitisch** geprägte kulturelle, soziale und ökonomische Strukturen führen zu weiterer **Diskriminierung** und sind häufig in Organisationen und Institutionen verankert. Das erkennen zu können muss aktiv gelernt werden.



*„Mein Wissensstand ist ein ganz anderer als am Anfang des Prozesses. Ich hätte, wenn mich irgendjemand gefragt hätte:
„Bei Rassismus und Rassismuskritik, wie bist du denn da aufgestellt?“
nur gesagt: „Gut, ich beschäftige mich damit auch beruflich.“ Aber dann im Prozess habe ich gemerkt: Vieles weiß ich nicht, das ist so. Ob das jetzt Hintergründe sind, Auswirkungen, Darstellungsformen von Rassismus, das war so eine diffuse Kenntnis, und das ist deutlich besser geworden.“*

7.2. Wieso geht es nicht um alle Vielfaltsdimensionen?

Es steht außer Frage, dass umfassende **Antidiskriminierungsprozesse** für die gesamte Verwaltung unbedingt wünschenswert sind. Diese binden aufgrund ihrer großen Komplexität jedoch, wie für unseren RKOE dargestellt, viele Ressourcen. Solange diese Ressourcen nicht zentral bereitgestellt werden (können), gilt es abzuwägen und zu planen, was in welchem Rahmen als kleinere Einheit umsetzbar ist. Die Fokussierung auf eine **Diskriminierungsdimension (Rassismus, später auch Antisemitismus)** und eine Abteilung (das KI Köln) hat es überhaupt erst möglich gemacht, kurzfristig einen Prozess zu beginnen und möglichst flexibel zu agieren. Der thematische Fokus ergibt sich aus dem Auftrag und der Zielgruppe des KI Köln: Wir arbeiten insbesondere mit und für Menschen mit Einwanderungs- und Fluchtgeschichte sowie Menschen mit **Rassismus-** und **Antisemitismuserfahrungen**. Für unser Team ist daher die Auseinandersetzung mit **Rassismus** und **Antisemitismus** der zentrale Baustein, um professionell agieren zu können.

Neben **Rassismus** und **Antisemitismus** erfahren viele Menschen auch **intersektionale Diskriminierung**. Daher beziehen wir bei der Auswahl von Referent*innen auch andere **marginalisierte** Perspektiven mit ein. Durch den RKOE steigt das Bewusstsein für **Macht** und (De-)Privilegierung auch in Bezug auf andere **Diskriminierungsformen**, sodass weitere Leerstellen sichtbar werden. Ein Beispiel dafür ist etwa **ableistische Sprache**, mit der wir uns zukünftig ebenfalls auseinandersetzen werden.

7.3. Was kostet ein RKOE?



„Der Prozess hat sehr viele und große Fragen aufgeworfen und starke Emotionen hervorgerufen, und ich habe mich zwischendrin gefragt: Wie sollen und können wir das hier auffangen, auffangen in diesem Alltag, der auch geprägt war von Corona-Einschränkungen, Ukraine-Krieg und den Anstrengungen, die damit verbunden waren?“

Die Kosten eines RKOE umfassen personelle, finanzielle und emotionale Ressourcen. Das einzuplanende Budget, mindestens für eine externe Prozessbegleitung, sollte durch eine Marktrecherche vorab kalkuliert werden.

Geld kann jedoch eingespart werden, wenn zum Beispiel Mitarbeitende mit viel Fachwissen bereit sind, dieses im Rahmen des Prozesses als Input zu teilen. Gegebenenfalls ist auch die Unterstützung durch das Personalamt in Form eines Zuschusses zu einer Prozessbegleitung, einer Supervision, eines Inputs oder Teamtags möglich. Darüber hinaus gibt es Vereine und Organisationen, deren Workshops durch Fördermittel finanziert und daher für die Teilnehmenden kostenfrei sind.

Ein RKOE ganz ohne finanzielle oder personelle Ressourcen ist nicht möglich. **Gleichzeitig sollte geprüft werden, welche nicht sichtbaren Kosten eine nicht erfolgte oder verschobene Professionalisierung des Teams und die Langzeitfolgen der Nichtbeschäftigung mit Rassismus und Antisemitismus haben** – zum Beispiel hinsichtlich Gesundheit, Zufriedenheit und Bindung der Mitarbeitenden und der Bürger*innen. Die Bereitschaft für einen RKOE ist meist eine Frage der internen Prioritätensetzung.



„Ich hätte nicht gedacht, dass wir als Verwaltung so etwas machen können. Das ist tatsächlich etwas, das mich auch ein bisschen hier an diese Dienststelle bindet. (...) Das hebt uns irgendwie auch schon ab, obwohl da noch so viel Luft nach oben ist.“

7.4. Wie lange dauert ein RKOE?



„Es braucht wirklich Zeit, um sich zu entwickeln. (...) Man kann nicht einen Input haben oder ein Buch lesen und denken: So, das war's jetzt, das habe ich jetzt verstanden. So einfach kann man sich das nicht machen.“

Ein RKOE ist auf Dauer ausgelegt. Während der Umfang und die Intensität einzelner Prozessschritte für jedes Team individuell variieren, ist von schnellen Erfolgen grundsätzlich nicht auszugehen. Wir sehen uns nach etwa fünf Jahren Prozess an einem Punkt, an dem sich Veränderungen in der Unternehmenskultur und -struktur bereits bemerkbar gemacht haben. Gleichzeitig liegt aber noch ein langer Weg vor uns. Es braucht Geduld, um trotz Enttäuschungen, unterschiedlichen Erwartungen und hoher Arbeitsbelastung das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren. Nicht umsonst beschreiben die Kolleg*innen den RKOE häufig ambivalent als „anstrengend, aber notwendig“, „bereichernd und mühsam“ oder „komplex, langwierig, anstrengend, bereichernd und augenöffnend“.



„Es wird natürlich auch eine Herausforderung, angesichts der Gemengelage in der Politik bezogen auf Migration und Integration, unseren roten Faden zu behalten und uns da nicht von runterziehen zu lassen. Dass wir dranbleiben, auch wenn außen vieles noch schwieriger wird.“

7.5. Warum gibt es so viele englische Begriffe und warum ist alles so akademisch?

In der Auseinandersetzung mit **Rassismuskritik** werden oft englische Begriffe verwendet, weil viele Konzepte und Theorien in diesem Bereich aus englischsprachigen Ländern stammen. Anders als in Deutschland wird in den USA zum Beispiel bereits seit vielen Jahrzehnten zu **Rassismus** geforscht. Das erklärt, warum viele englische Begriffe noch keine (gute) deutsche Übersetzung haben.

Im akademischen Diskurs über **Rassismus** und **Antisemitismus** wird zudem oft auf komplexe soziologische, politische, historische und kulturelle Konzepte zurückgegriffen, die sich (noch) nicht immer in einfachere **Sprache** übersetzen lassen. Sehr akademische **Sprache**, die nicht für alle gleichermaßen verständlich ist, kann im Prozess dazu führen, Kolleg*innen zu überfordern oder auszugrenzen, insbesondere, wenn sie bereits emotional angestrengt oder belastet sind. Hier ist Geduld und Offenheit von allen Seiten gefordert.



„Die Begrifflichkeiten am Anfang, bei den ersten Treffen, da saß ich da und habe teilweise nur Bahnhof verstanden. Das war schon echt fortgeschritten der Prozess und auch die Sprache an sich (...). Es war schon eine Herausforderung.“



„Ich habe manchmal wirklich Schwierigkeiten gehabt zu folgen oder manchmal dachte ich: Ich bin nicht klug genug, um hier irgendetwas beizutragen. Und irgendwann hat es doch irgendwie Klick gemacht und ich dachte: Ja, ich bin jetzt doch irgendwie dabei (...). Du hast viel gehört, du kannst viel mehr nachvollziehen. (...) Fast drei Jahre bin ich jetzt hier, so lange hat das auch gebraucht.“

7.6. Wie kann man mit unterschiedlichem Vorwissen im Team umgehen?



„Wenn du dich nie damit beschäftigst, dann ist das total schwierig: Warum ist das jetzt so? Warum sollst du das nicht sagen? (...) Du hast ja erstmal so eine Abwehrhaltung. Erstmal sagst du: Betrifft mich nicht. (...) Betrifft einen aber doch.“

Unterschiedliche Wissensbestände zu **Rassismus** und **Antisemitismus** begleiten den RKOE von Anfang an. Gerade zu Beginn des Prozesses ist die Wahrscheinlichkeit, **Rassismus** und **Antisemitismus** zu reproduzieren, groß. Doch auch im laufenden Prozess kann es zu unbewussten **rassistischen** oder **antisemitischen** Äußerungen kommen. Vermeintlich wohlmeinende Fragen oder Aufforderungen (etwa „Sag’ mal was in deiner Muttersprache!“) lösen unterschiedliche Reaktionen bei von **Rassismus** und **Antisemitismus** negativ betroffenen Kolleg*innen aus. Oft ist es für sie nicht einfach auszuhalten, wenn auf ihre Gefühlsäußerungen auf Fehlerfreundlichkeit und Umsicht plädiert wird. Am Anfang des Prozesses hatten sie häufig das Gefühl, dass ihre Wahrnehmung in Frage gestellt wird. Häufig hörten Betroffene Relativierungen der Erlebnisse durch Sätze wie: „Das war bestimmt nicht so gemeint!“ oder „Das war doch nicht rassistisch!“ Doch gerade diese Relativierungen sind unangemessen, da sie Betroffenen das Gefühl vermitteln, zu empfindlich zu sein, also ein individuelles Problem zu

haben. Über die Inputs und die verschiedenen Begleitinstrumente konnte der Wissensbestand bei allen sukzessive erweitert werden.



„Also allein dieses Wort „weiß Positionierte“, da habe ich am Anfang gedacht: Was ist das denn für ein Scheiß? Also ich habe mich wirklich beschimpft gefühlt.“

7.7. Was wird von einzelnen Mitarbeitenden erwartet?

Alle Mitarbeitenden benötigen Zeit und Raum, um bisheriges **rassistisches** und **antisemitisches** Wissen zu verlernen und es durch neues, **rassismus-** und **antisemitismus-kritisches** Wissen zu ersetzen. In der Regel haben **weiße** Mitarbeitende im RKOE jedoch mehr zu lernen als Mitarbeitende mit **Rassismus-** und **Antisemitismuserfahrung** und sind – auch, wenn es subjektiv anders erlebt wird – weniger stark durch den Prozess belastet.

Das anzuerkennen erfordert einen sensiblen, verantwortungsvollen und stets kritischen Umgang. Das ist sehr herausfordernd, aber der RKOE trägt schrittweise dazu bei, dass alle – insbesondere **weiße** Mitarbeitende – ihre **Privilegien** besser erkennen und diese bewusst in ihr Handeln einbeziehen können.

Der Wissensstand, die **Positionierung** und die Motivation einzelner Mitarbeitender sind in diesem Prozess unterschiedlich. Eine Organisationsentwicklung bedeutet zusätzliche Zeit und Energie, die sie aufwenden müssen. Auch wenn die interne Planungsgruppe Inputs organisiert und gemeinsam mit der externen Prozessbegleitung einzelne Prozessschritte erarbeitet, tragen alle Mitarbeitende eine Eigenverantwortung für den RKOE.

Die Auseinandersetzung mit **Rassismus** und **Antisemitismus** erfordern insbesondere:

- Selbstreflexion: Mitarbeitende sollten bereit sein, ihre **Vorurteile** und Bilder im Kopf selbstkritisch zu hinterfragen.
- Engagement: Eine aktive Teilnahme an den angebotenen Workshops, Schulungen und Austauschräumen ist wichtig, um Wissen zu erweitern und ein Bewusstsein für strukturelle Ungleichheiten zu schaffen.
- Verantwortungsübernahme: Eigene Fehler und Leerstellen sollten erkannt und Verantwortung dafür übernommen werden.



„Was hat die Hautfarbe jetzt mit Migrationshintergrund zu tun? Habe ich denn irgendwelche schlechten Erfahrungen gemacht? Ich habe wirklich in die Vergangenheit richtig reingeschaut: Vor 20 Jahren, was war da, als ich neu nach Deutschland kam? (...) Was ist meine Vorgeschichte? Wie bin ich selber drauf? Meine Sozialisation, meine Erziehung spielen auch eine krasse Rolle.“

7.8. Was ist die Rolle der Leitung?

Die Rolle der Leitung im RKOE innerhalb einer Stadtverwaltung umfasst mehrere zentrale Funktionen, die sowohl strategisch als auch operativ ausgestaltet werden können.

1. Klarheit in Zielsetzung und Haltung vermitteln

- Die Leitung kommuniziert transparent, warum Rassismus- und Antisemitismuskritik für die Verwaltung relevant sind (zum Beispiel gesetzliche Vorgaben, gesellschaftlicher Auftrag oder interne Ungleichheiten).
- Sie drückt ihre Unterstützung für den RKOE aus und stellt Ressourcen (Zeit, Budget, Personal) bereit.

2. Vorbildfunktion in Selbstreflexion und Lernen

- Die Leitung ist bereit, eigene Privilegien zu hinterfragen und aktiv am Prozess teilzunehmen (zum Beispiel durch Teilnahme an einer AG, den Inputs, der Teilnahme an ausgewählten Sitzungen der Planungsgruppe, Supervision oder Reflexionsräumen).

3. Strukturelle Verankerung und Nachhaltigkeit fördern

- Die Leitung übernimmt Verantwortung für die strukturelle Verankerung des RKOE.
- Sie integriert den Prozess in bestehende Strukturen.
- Sie stellt sicher, dass Ergebnisse festgehalten und in die Praxis umgesetzt werden.



„Es ist ja auch so, dass ja nicht immer alles für alle gleichermaßen gut läuft. Es gibt ja auch Kritik, entweder am Prozess oder an der Leitung, nach dem Motto: Was soll der Scheiß? Oder von anderen, nach dem Motto: Habt ihr sonst eigentlich nichts zu tun? Das muss man dann als Leitung schon mit allem drum und dran vertreten und sich auch Kritik gefallen lassen.“

7.9. Wie geht man mit Widerständen im Team um?

Organisationsentwicklung bedeutet Veränderung. Und Veränderung verursacht Verunsicherung – insbesondere bei denjenigen im Team, die sich mit dem Ist-Zustand wohl fühlen oder fürchten, dass mit der Veränderung eine Verschlechterung einhergeht. Es ist daher ganz natürlich, dass jeder RKOE neben Zuspruch auch Widerstände hervorruft. Die Sorge vor Veränderung ist nicht an die **Positionierung** gekoppelt, sondern an das Problembewusstsein.

Mögliche Ursachen für Widerstand vor einem RKOE sind:

- (Unbewusste) Angst, **Privilegien** oder ein positives Selbstbild zu verlieren
- Sorge, durch den Prozess auf die (familiäre) Herkunft reduziert zu werden
- Befürchtung, dass der Zusammenhalt im Team leidet oder dass durch „zu viel“ Sensibilisierung die Unbefangenheit im Umgang miteinander abnimmt

Mögliche Ursachen für Widerstand während eines RKOE sind:

- Enttäuschte Erwartungen an den RKOE
- Ungeduld in Bezug auf den zeitlichen Verlauf oder messbare Erfolge
- Emotionale Überlastung oder Retraumatisierung
- Das Empfinden, der Anspruch des RKOE sei zu hoch oder zu niedrig
- Der Eindruck, einzelne Prozessschritte seien nicht stimmig oder angemessen
- Das Gefühl, zu wenig einbezogen und informiert zu werden

Widerstand tritt zu unterschiedlichen Zeitpunkten im Prozess auf und kann sich auch auf unterschiedliche Weise äußern, zum Beispiel durch eine offene Ablehnungshaltung, durch Unruhe im Team, oder aber durch Resignation und stillschweigenden Rückzug aus dem RKOE.

Widerstände sollten von der Planungsgruppe wahrgenommen und offen besprochen werden. Mögliche Umgangsstrategien können persönliche Gespräche, mehr Transparenz, ein aktiverer Einbezug, die Anerkennung von Kritik oder auch die Akzeptanz unterschiedlicher Sichtweisen sein.

Im RKOE haben die Bedürfnisse von Mitarbeitenden mit **Rassismus-** und **Antisemitismuserfahrungen** Vorrang, wobei auch diese sehr unterschiedlich sind. Der Austausch mit der externen Prozessbegleitung hilft, Unsicherheiten zu klären. Feedback sollte jederzeit möglich und strukturell verankert sein, zum Beispiel durch Reflexionsräume oder anonyme Umfragen.

7.10. Wieso gibt es in einem gemeinsamen Prozess getrennte Räume?

Der Beginn des Prozesses hat, wegen der damals akuten Corona-Pandemie, online stattgefunden. Die unterschiedlichen Wissensstände, **Positionierungen** und Betroffenheiten haben dazu geführt, dass sich ein Großteil der Mitarbeitenden zwar gegen **Rassismus** und **Antisemitismus** ausgesprochen hat, es aber noch kein großes Bewusstsein für die vielen Wirkweisen und auch das eigene Verhalten und Sprechen gab. Oft fand das Lernen in gemischten

Gruppen auf Kosten von Kolleg*innen mit **Rassismus-** und **Antisemitismuserfahrung** statt. Es entstand - etwa bei Reflexionsräumen oder der Supervision - der Wunsch nach getrennten Räumen, die die Funktion eines **safer space** haben.

Diese sollten von Anfang an in einem RKOE mitgedacht werden. Verletzungen und Kränkungen können zwar nicht immer verhindert, durch getrennte Räume jedoch reduziert werden. Unsere Erfahrung ist, dass durch gewachsene Sensibilität für das eigene Sprechen sowie gewachsenes Vertrauen untereinander getrennte Räume ab einem gewissen Zeitpunkt nicht mehr benötigt werden.



*„Ich fand es auf jeden Fall gut, dass die Reflexionsräume dreigeteilt angeboten wurden, weil ich auch einmal einfach an beiden teilgenommen habe, also den für weiße und den für PoC (...), weil ich eben so ein bisschen schwanke mit meiner Positionierung. Ich glaube aber, vor allem ist es gut für Kolleg*innen, die sich ganz klar in eine Richtung positionieren (...). Und ich denke, es ist wichtig, in den Austausch zu gehen, um eben Awareness auf beiden Seiten zu schaffen. Aber um das zu erreichen, muss erstmal ein geschützter Raum da sein, um es überhaupt auszusprechen.“*

7.11. Müssen sich alle klar positionieren?



„Positionierung bedeutet für mich, zu einer Gruppe dazuzugehören. Gerade zu Beginn des RKOE habe ich einen großen Druck verspürt, mich „richtig“ positionieren zu müssen. (...) Ich habe oft Unverständnis oder Überforderung erlebt, wenn ich darauf hingewiesen habe, dass ich nicht wüsste, wie ich mich zu positionieren habe. (...) Einzig durch die Subsumtion meiner persönlichen Erfahrungen konnte ich davon Abstand nehmen und das ist, was der RKOE geschafft hat – sich selber zu sensibilisieren und wahrzunehmen, was einen betrifft und was nicht.“

Manche Menschen **positionieren** sich aufgrund ihrer eigenen **Identität** oder Familiengeschichte eindeutig als **Person of Color** oder als **weiß**. Zu Beginn eines RKOE ist es sinnvoll, sich mit diesen beiden Begriffen auseinanderzusetzen und eine eigene **Positionierung** der Teammitglieder zu ermöglichen. Wichtig ist zu vermitteln, dass es ein ganzes Spektrum an **Identitäten** gibt. So existieren auch weitere relevante, aber weniger bekannte Kategorien wie zum Beispiel **Juden*Jüdinnen** und **Gojim (Nicht-Juden*Jüdinnen)** oder **Rom*nja** und **Gadjé (Nicht-Rom*nja)**. Außerdem bestehen Zwischenräume für hybride **Identitäten**, also Menschen, die in

bestimmten Kontexten **Privilegien** in Bezug auf **Rassismus** und **Antisemitismus** innehaben und in anderen Kontexten Benachteiligung und **Diskriminierung** erfahren.

Die Realität unserer **Migrationsgesellschaft** führt zu einer Vielzahl an möglichen **Positionierungen** - und teilweise auch zu der Unmöglichkeit, sich innerhalb des Spektrums **positionieren** zu können oder zu wollen.



„Generell habe ich in meinem Leben als ‚White Passing‘ Person die Erfahrung gemacht, mich dem inneren Konflikt über Zugehörigkeit und Identität stellen zu müssen. (...) Den Reflexionsprozess im Rahmen des RKOE habe ich zum Anlass genommen meinen Fokus neu zu setzen und mich, soweit es mir möglich ist, unabhängig von dem Einfluss von Fremdwahrnehmung aktiv selbst zu positionieren. (...) Kontinuierlich zu hinterfragen wann ich von rassistischen Strukturen profitiere und an welcher Stelle ich selbst betroffen bin, empfinde ich hierbei als hilfreich.“

7.12. Ist **Antisemitismus** auch Teil des Prozesses?

Der Begriff „**Rassismus**“ wurde in unserem RKOE anfangs als Oberbegriff genutzt, der auch **Antisemitismus** einschließen sollte. **Antisemitismus** ist jedoch eine eigene **Diskriminierungsform**, die zwar einige Überschneidungen mit **Rassismus** hat, gleichzeitig aber wichtige Unterschiede aufweist. Streng genommen hat unsere Organisationsentwicklung den Anspruch, **rassismus-** und **antisemitismuskritisch** zu sein. Dies bildet sich jedoch bislang sprachlich und praktisch noch nicht ausreichend ab. Diese Leerstelle zu schließen ist aktuelle Herausforderung unseres RKOE.




„Ich schätze die Bemühungen, ein Bewusstsein für Diskriminierung zu schaffen und Veränderungen anzustoßen. Allerdings fiel mir im Laufe des Prozesses zunehmend auf, dass Antisemitismus kaum thematisiert wurde. Trotz seiner tiefen Verwurzelung in der deutschen Gesellschaft und den aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen spielte er im Rahmen der Diskussionen und Workshops keine wesentliche Rolle. (...) Als jemand, der selbst Antisemitismuserfahrungen gemacht hat, hätte ich mir gewünscht, dass dieses Thema von Anfang an mitgedacht worden wäre. Die späte Behandlung des Themas zeigt, dass es oft noch nicht als selbstverständlicher Bestandteil einer rassismuskritischen Arbeit angesehen wird.“

7.13. Kann man Privates und Berufliches trennen?

Im RKOE erkennen **weiße** Kolleg*innen oft erstmals, dass die **Diskriminierung** von **Schwarzen** und **People of Color** auch mit eigenen Vorteilen verknüpft ist. Das Bewusstwerden der eigenen Verstrickung in **Rassismus** und **Antisemitismus** bricht ein Tabuthema auf und ist ein anstrengender kognitiver und emotionaler Prozess, der tief in das Selbstverständnis eingreift.


Für Kolleg*innen, die negativ von **Rassismus** und **Antisemitismus** betroffen sind, ist die Auseinandersetzung noch schmerzhafter, da eigene **Diskriminierungserfahrungen** und damit verbundene tiefgreifende Verletzungen wachgerufen werden, die eng mit der persönlichen **Identität** verbunden sind. Das Abschalten nach einem Workshop, Input oder Austausch, in dem **rassistische** und **antisemitische** Inhalte im Vordergrund standen oder gar von Kolleg*innen reproduziert wurden, fällt schwer. Im KI Köln haben wir **Empowerment**-Angebote geschaffen, um Entlastung zu schaffen.

In einem **rassismuskritischen** Organisationsentwicklungsprozess lassen sich also Berufliches und Privates nicht trennen, da durch ihn tief verwurzelte Werte und Erfahrungen berührt werden, die das persönliche Selbst- und Weltbild der Kolleg*innen prägen. Fast ausnahmslos bestätigen alle Kolleg*innen, dass das neu gewonnene Wissen ihre Sichtweise dauerhaft verändert hat.



„Ich bin offensiver, tatsächlich nicht nur im KI, Rassismen als solche zu erkennen und dann auch den Mut aufzubringen, das auch laut zu sagen. Das habe ich vorher nicht gemacht, das ist etwas, was jetzt im Prozess gewachsen ist.“

Eine wiederkehrende Schwierigkeit ist auch, die durch den RKOE erhöhte Sensibilität und den wachsenden Anspruch an eine **rassismus-** und **antisemitismussensible** Arbeit im Team mit der beruflichen und privaten Realität außerhalb des KI Köln in Einklang zu bringen. Dort hört der unmittelbare Einflussbereich des RKOE auf und unterschiedliche Perspektiven stoßen aufeinander. Dies zu akzeptieren und auszuhalten spiegelt letztendlich auch die aktuelle gesellschaftliche Auseinandersetzung wider.



„Eine große Herausforderung war aus meiner Sicht die Tatsache, dass wir in diesen städtischen Strukturen, die weiße Machtstrukturen sind, verortet sind. Und das zum einen dieser Prozess, den wir im KI gemacht haben, ein Stück weit davon losgelöst werden musste, sonst hätte ich nicht gewusst, wie wir das hätten machen sollen, und andererseits war das ja gar nicht komplett loslösbar. Das heißt, da wurden wir oft auch zurückgeworfen, ohne dass wir Lösungen haben finden können.“

7.14. Wie kann man neue Mitarbeitende in einen laufenden RKOE gut einbinden?

Während des Prozesses verlassen gut eingearbeitete Mitarbeitende das KI und damit auch den RKOE, während neue Mitarbeitende hinzukommen. Auch wenn dadurch auf wichtiges Wissen und wichtige Stimmen verzichtet werden muss und neue Kolleg*innen sich meist auch neu in die Tiefe der Themen einarbeiten müssen, profitiert der RKOE von den hinzukommenden Perspektiven und dem frischen Tatendrang.

Die Einführung in den RKOE sollte im Rahmen der Einarbeitung sichergestellt werden, sodass neue Mitarbeitende zeitnah nach ihrem Diensteantritt eine erste Orientierung erhalten und sich einen Überblick über den Prozess verschaffen können. Es werden sowohl konkrete Begriffe und inhaltliche Konzepte des RKOE erläutert, als auch auf entsprechende Fortbildungen im städtischen Fortbildungsprogramm hingewiesen. Im Fokus der kollegialen Einführung in den RKOE stehen dabei die im Prozess bereits behandelten Themenfelder als auch Informationen zum organisatorischen Rahmen des Prozesses, wie etwa die Prozessentstehung oder die Instrumente zur Beteiligung.

Die neuen Kolleg*innen profitieren von den Erfahrungen, dem Wissen und der Sensibilisierung, die das Team im Laufe des Prozesses gewonnen hat.



„Die Inhalte waren schon recht neu für mich. (...) Natürlich habe ich im Vorfeld versucht, mich bestmöglich schlau zu machen. (...). Trotzdem war mein Wissen zu den vielschichtigen und nicht einfachen Inhalten eher gering. Geholfen haben mir auch meine Offenheit für Dinge, die im ersten Moment vielleicht befremdlich scheinen, und meine grundsätzliche Neugier auf alles, was ich noch nicht kenne.“

7.15 Welche Erfolge haben wir erzielt?

Ziel unseres RKOE ist, **Rassismus** und **Antisemitismus** in unseren Köpfen und in den Strukturen abzubauen. Zwar sind emotionale und kognitive Veränderungen, die zu mehr **Diskriminierungssensibilität** führen, schwer messbar, aber das Ergebnis einer anonymen Mitarbeitendenbefragung zum RKOE, an der mehr als 90 Prozent der Kolleg*innen des KI Köln teilgenommen haben, lässt deutliche Tendenzen erkennen. Auf die Frage „Siehst du dich durch deine Teilnahme am RKOE-Prozess nun besser in der Lage, **Rassismus** wahrzunehmen?“ antworteten 72,1% der Befragten mit „ja“, 25,6% mit „teilweise“ und nur 2,3% mit „nein“. 55% der Befragten gaben an, dass der Sprachgebrauch im KI Köln insgesamt durch den RKOE diskriminierungssensibler geworden sei.

Die restlichen 45% gaben an, dass das zumindest teilweise der Fall sei. Auch die Besprechbarkeit von **Rassismus** und **Antisemitismus** auf Team- und Arbeitsebene hat sich spürbar erhöht.



„Eine Veränderung ist auf jeden Fall, dass ich versuche, mehr zuzuhören. Und (...) dass mir klar ist, dass ich Macht habe – jetzt nochmal unter den Aspekten: Ich bin weiß positioniert und arbeite bei der Stadt Köln und treffe Entscheidungen.“



*„Und ein Highlight für mich im Prozess war oder ist immer noch, dass ich so beobachte, dass wir großteils immer sensibilisierter werden, also dass ich auch bei manchen Kolleg*innen schon sehen kann, wie waren sie am Anfang, welchen Standpunkt hatten sie und wo stehen sie denn jetzt und dass sie auf einmal zu Allyship fähig werden.“*

Darüber hinaus hatten zu Beginn des Prozesses ausschließlich **weiße** Personen die sieben Leitungspositionen des KI Köln inne (Leitung sowie Sachgebietsleitungen). Heute ist die Besetzung paritätisch, mit einer Leitung **of Color** an der Spitze. Auch unsere Veranstaltungen sind hinsichtlich Planung und Durchführung besser auf die Interessen und Bedarfe von Menschen mit **Rassismus-** und **Antisemitismuserfahrungen** abgestimmt.

Einen großen Anteil an diesen Erfolgen hat das aktive Zuhören und Einbeziehen der Perspektiven von Kolleg*innen **of Color** und **jüdischen** Kolleg*innen.

8. Gelingensfaktoren

Fehler, Umwege, Missverständnisse und Widerstände in einem RKOE lassen sich sicher nicht ganz vermeiden. Sie lassen sich aber durchaus in Teilen antizipieren und reduzieren. Der nachfolgend aufgeführte idealtypische Ablauf inklusive Gelingensfaktoren, die unsere Lernerfahrungen widerspiegeln, können dabei eine Orientierung geben.

1 Die Unterstützung der Leitung wird eingeholt.

- Führungskräfte erkennen ihre Verantwortung im Rahmen des Prozesses an und tragen diesen mit.
- Führungskräfte sind bereit, sich selbst aktiv einzubringen und Mitarbeitende anteilig für die Mitarbeit im Prozess freizustellen.
- Die durch eine Marktrecherche festgelegten notwendigen finanziellen Ressourcen sind gesichert.



2 Eine externe Prozessbegleitung wird beauftragt.

- Eine externe Prozessbegleitung unterstützt bei der Ausrichtung und Gestaltung des RKOE, mindestens in der gesamten Anfangsphase.
- Eine Prozessstruktur wird gemeinsam entwickelt.
- Ein realistisches Prozessziel wird gemeinsam definiert.



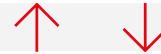
3 Das Gesamtteam wird in den Prozess einbezogen.

- Das Ziel des RKOE wird im Team deutlich kommuniziert.
- Die Auseinandersetzung mit Rassismus und Antisemitismus beginnt mit Sensibilisierungsmaßnahmen. Das Ziel geht aber mit einer Professionalisierung einher.
- Alle Teammitglieder sind für den Erfolg des Prozesses gemeinsam verantwortlich.
- Neben einem für alle verpflichtenden Teil des Prozesses gibt es auch zusätzliche, freiwillige Angebote und Aufgaben.



6 Maßnahmen zur Erreichung der Prozessziele werden entwickelt, umgesetzt und gemonitort.

- Für jedes definierte Ziel in den einzelnen Verwaltungsbereichen werden konkrete Maßnahmen zur Erreichung des Ziels festgelegt.
- Verantwortliche für die Umsetzung der Maßnahmen werden jeweils benannt.
- Verantwortliche für das Monitoring werden benannt. Sie halten nach einem vorher definierten Zeitraum (zum Beispiel einem Jahr) den Umsetzungsstand aller Maßnahmen fest und kommunizieren diese ins Team.



5 Der Ist-Zustand in Bezug auf Rassismus- und Antisemitismuskritik im Team wird analysiert.

- Eine anonyme Mitarbeitendenbefragung hält die subjektive Zufriedenheit, das vorhandene Problembewusstsein und individuelle Bedarfe und Gedanken fest.
- Mithilfe der externen Prozessbegleitung und der Befragungsergebnisse werden verschiedene Verwaltungsbereiche ausgemacht, die verändert werden sollen. Für jeden Bereich wird dafür ein Ziel oder mehrere Ziele formuliert.



4 Eine interne Planungsgruppe wird eingerichtet.

- Das Mandat der Planungsgruppe ist klar definiert und kommuniziert.
- Mindestens die Hälfte der Planungsgruppenmitglieder hat Rassismus- oder Antisemitismuserfahrungen. Mindestens eine Person hat eine zentrale Führungsposition inne.
- Die Planungsgruppe trifft sich regelmäßig und arbeitet eng mit der externen Prozessbegleitung zusammen.
- Die Planungsgruppe ist darauf eingestellt und kommuniziert, dass der Prozess trotz aller Vorplanung dynamisch verlaufen wird.
- Feedback des Teams zum Prozess wird regelmäßig proaktiv von der Planungsgruppe eingeholt.

Parallel zu allen Schritten

Es werden regelmäßig Reflexionsräume angeboten.

- Zu Beginn werden getrennte Reflexionsräume angeboten, zum Beispiel nur für:
 - Mitarbeitende mit beziehungsweise ohne Rassismus- und Antisemitismuserfahrung
 - Mitarbeitende mit beziehungsweise ohne Führungsverantwortung
- Zusätzlich zu getrennten Räumen werden gemeinsame und offene Räume angeboten.
- Die Teilnahme an allen Reflexionsräumen ist freiwillig.

Es werden regelmäßig Fortbildungen zu Rassismus- und Antisemitismuskritik durchgeführt.

- Zu Beginn werden Inputs zu der Auseinandersetzung mit den Konzepten Positionierung, Macht, Privilegien sowie rassismus- und antisemitismussensibler Sprache organisiert. Das schafft ein gemeinsames Grundlagenvverständnis für den weiteren Prozess.
- Die komplexe Koexistenz von Antisemitismus und verschiedenen Rassismusdimensionen wird thematisiert.

Die Teamdynamik und die Teamgesundheit werden im Blick behalten.

- Geteiltes Fach- und Erfahrungswissen von Mitarbeitenden wird wertschätzend einbezogen. Sollten Mitarbeitende ihre persönlichen Rassismus- oder Antisemitismuserfahrungen teilen wollen, wird Raum dafür bereitgestellt. Gleichzeitig wird niemand dazu aufgefordert oder gedrängt.

- Die Zentrierung von Weißsein wird fortlaufend kritisch beleuchtet. Dabei wird immer wieder reflektiert, ob die Bedürfnisse von Menschen mit Rassismus- und Antisemitismuserfahrungen wirklich im Zentrum stehen.
- Fehler, Verletzungen und Enttäuschungen lassen sich nicht vollständig vermeiden. Mitarbeitende werden ermutigt und gestärkt, für eigene Leerstellen und Fehler Verantwortung zu übernehmen. Von BIPOC wird keine bedingungslose „Fehlerfreundlichkeit“ erwartet. Gleichzeitig gibt es eine Offenheit, im Austausch zu bleiben und den Prozess auch als gemeinsamen Lernprozess zu verstehen.
- Neben inhaltlichen Inputs wird auch die Beziehungsarbeit mitgedacht. Die rassismuskritische Auseinandersetzung läuft nicht nur über das Denken, sondern auch über das Fühlen.
- Der Prozess verlangt allen Geduld ab. Da ein Kulturwandel lange dauert, liegt der Fokus nicht auf schnellen Erfolgen, sondern auf nachhaltigen Entwicklungen. Alle Mitarbeitenden sind dafür sensibilisiert und können ihre Resilienz stärken (zum Beispiel über Supervision), um mit Enttäuschungen und Rückschlägen umzugehen.
- Der Prozess ist für alle anstrengend. Es tut gut, wenn (auch kleine) Erfolge und Meilensteine erkannt, benannt und von Zeit zu Zeit gefeiert werden.
- Rassismuskritik wird als Machtkritik verstanden. Der Einfluss von Entscheidungsmacht durch Führungsaufgaben, aber auch von unterschiedlichen Bildungs- und sozialen Hintergründen, von Geschlecht und Geschlechtsidentität, sexueller Orientierung, Behinderung und weiteren Faktoren wird in allen Räumen mitberücksichtigt. Intersektionale Perspektiven werden aktiv einbezogen.

„Es ist ein so vielschichtiger Prozess, der, wenn er einmal gestartet ist, seinen Platz, seine Steuerung, seine Strukturen braucht. Er macht mit den Menschen ganz viel, mit den Beziehungen untereinander. Und dass eben der Prozess nicht zu Ende sein kann, auch das ist klar. Und dass wir dafür manchmal gar nicht gemacht sind, uns auf solche Prozesse einzulassen, weil wir sehr ergebnis- und lösungsorientiert sind. Aber wir müssen uns damit abfinden, dass das ein gesellschaftlicher Prozess ist, der quasi in diesen Mikrokosmos KI transportiert wird und man nur dranbleiben kann.“





„Und das würde ich raten aus der Erfahrung heraus: Wenn du das Thema startest, wenn du den Platz einräumst, dann aber wirklich mit aller Konsequenz.“

9. Dank

Alles, was wir bislang entwickelt und erreicht haben, wäre ohne die Unterstützung, die Beratung, den Input und das Feedback vieler verschiedener Personen nicht möglich gewesen. Wir bedanken uns daher ganz herzlich bei:

- Prozessbegleitungen für ihre wegweisende Beratung,
- Workshopleitungen für ihr geteiltes Wissen,
- Supervisor*innen und Coaches für die gespendete Kraft und neue Lösungsansätze,
- Vorgesetzten für ihr kompromissloses Einstehen für den Prozess und die Bereitstellung der notwendigen Ressourcen,
- Kolleg*innen **of Color** und **jüdischen** Kolleg*innen im KI Köln für ihren kritischen Blick und ihre Wirkung als Korrektiv, die für den Prozess so wichtig sind,
- Interviewpartner*innen, die ihre Perspektive zum Zwecke dieser Handreichung mit uns geteilt haben,
- Vielen Kolleg*innen für die Übernahme verschiedener kleiner und großer Zusatzaufgaben,
- Dem ganzen Team für sein Engagement, Durchhaltevermögen und die Weiterentwicklung als Ganzes,
- Kolleg*innen anderer Kommunen und des Landes NRW für ihr Interesse an unserem RKOE und ihren bestärkenden Zuspruch.

10. Weiterführende Quellen

- Sebastian Seng, Nora Warrach (Hg., 2019): Rassismuskritische Öffnung Herausforderungen und Chancen für die rassismuskritische Öffnung der Jugend(verbands)arbeit und Organisationsentwicklung in der Migrationsgesellschaft:
https://www.idaev.de/fileadmin/user_upload/pdf/publikationen/Reader/2019_IDA_RKOE.pdf
- Sebastian Seng, Nora Warrach (Hg., 2020): Rassismuskritische Öffnung II. Impulse zur rassismuskritischen Entwicklung der Jugend(verbands)arbeit:
https://www.idaev.de/fileadmin/user_upload/pdf/publikationen/Reader/Broschuere_RKOE_II_Screenversion_final.pdf

- Padlet zur rassismuskritischen Öffnung von IDA eV:
<https://padlet.com/IDAeV/rassismuskritische-ffnung-zozuqrd3keyhyn9q>
- Jamie Schearer, Timo Galbenis-Kiesel (2024): Zur Reflexion von Weißsein in der Organisationsentwicklung: Ein Fallbeispiel.
https://raa-berlin.de/fileadmin/user_upload/publikationen/knad_broschuere_weisssein_online.pdf
- Noah Sow: Erfolgreich rassismuskritisch veranstalten (Online-Kurs):
<https://kurse.praesentep Praxis.de/erfolgreich-rassismuskritisch-veranstalten-infoseite>
- Nenad Čupić (2025): Wenn Organisationen Rassismus verlernen und Rassismuskritik institutionalisieren. In: Konfliktodynamik, Ausgabe 04/2025.
- Landesjugendring NRW (2024): Handreichung zum Rassismuskritischen Selbstcheck:
<https://www.ljr-nrw.de/wp-content/uploads/2024/06/Handreichung-zum-RK-Selbstcheck.pdf>

11. Glossare

- Glossar des Informations- und Dokumentationszentrums für Antirassismusbearbeitung e. V. (IDA): <https://www.idaev.de/researchtools/glossar>
- Glossar der Neuen Deutschen Medienmacher*innen: <https://glossar.neuemedienmacher.de/>
- Glossar der FernUniversität in Hagen: https://www.fernuni-hagen.de/chancengerechtigkeit/handlungsfelder/antidiskriminierung/rassismuskritisches_Glossar.shtml