Stadt Augsburg

Führen mit Haltung.

Rassistische Vorfälle erkennen und souverän reagieren.

Handreichung für Führungskräfte

Führen mit Haltung. Rassistische Vorfälle erkennen und souverän reagieren.

Diese Handreichung richtet sich an Führungskräfte in der Stadt Augsburg. Sie stellt dar, welche Möglichkeiten es gibt, wenn Mitarbeitende Diskriminierung erfahren. Sie nutzt dazu anonymisierte Fallbeispiele aus der Praxis des Büros für gesellschaftliche Integration und der Zentralen Antidiskriminierungsstelle.

Die Handreichung besteht aus einer **Einführung** sowie konkreten **Fallbeispielen**. Sie können einzeln oder zusammengelesen werden.

Die Handreichung ist innerhalb des Projektes Komm.A (Kommunale Allianzen und Strategien gegen Rassismus und Hass) entwickelt worden. Komm.A wird gefördert und unterstützt von der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration; zugleich Beauftragte der Bundesregierung für Antirassismus.

Komm.A
Kommunale Allianzen & Strategien gegen Rassismus und Hass

Gefördert durch:

Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration
Die Beauftragte der Bundesregierung für Antirassismus

Grußwort

Diskriminierung und Rassismus haben in unserer Stadtgesellschaft keinen Platz – und doch erleben Menschen sie täglich, auch im Berufsleben. Das betrifft auch uns als Stadtverwaltung.

Über 7.000 Mitarbeitende arbeiten täglich für das Wohl unserer Stadt und sie alle haben das Recht auf ein friedliches und diskriminierungsfreies Miteinander. Als Arbeitgeberin trägt die Stadt Augsburg eine besondere Verantwortung: Wir müssen diejenigen schützen und stärken, die von Diskriminierung oder Anfeindungen betroffen sind. Gleichzeitig kommt unseren Führungskräften eine zentrale Rolle zu – und wir als Stadt Augsburg müssen sie befähigen, diese wahrzunehmen: hinzuschauen, einzugreifen und ihren Mitarbeitenden Sicherheit zu geben, wenn Diskriminierung oder Anfeindungen auftreten.

Im Sommer 2024 haben wir im Rahmen des Projekts KommA – Kommunale Allianzen und Strategien gegen Rassismus und Hass – eine Mitarbeitenden-Befragung in der Stadtverwaltung durchgeführt. Ziel war es, herauszufinden, wie Diskriminierung und Anfeindungen erlebt werden und wo wir als Verwaltung stehen. Die Ergebnisse geben uns wertvolle Hinweise: Sie zeigen, wo bereits wirksame Strukturen bestehen und wo es noch mehr Klarheit, Verbindlichkeit und Handlungssicherheit braucht.

Diese neue Handreichung richtet sich gezielt an Führungskräfte in der Stadtverwaltung. Sie zeigt praxisnah, wie diese sicher und souverän handeln können, wenn Mitarbeitende von Diskriminierung betroffen sind, und welche Handlungsmöglichkeiten ihnen dabei zur Verfügung stehen.

Grundlage sind unter anderem anonymisierte Fallbeispiele aus dem Büro für gesellschaftliche Integration und der Zentralen Antidiskriminierungsstelle. Sie machen deutlich, wie unterschiedlich Diskriminierung im Arbeitsalltag auftreten kann – und wo gezielte Unterstützung notwendig ist.

Mit der Teilnahme am Projekt KommA als eine von bundesweit zehn Modellkommunen setzt Augsburg ein klares Zeichen: für eine diskriminierungsfreie Verwaltung und für den aktiven Einsatz gegen Rassismus. Gefördert wird das Vorhaben durch die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration, zugleich Beauftragte der Bundesregierung für Antirassismus.

Mein besonderer Dank gilt dem Projektträger IMAP für die fachkundige Begleitung. Und ich danke dem Büro für gesellschaftliche Integration, der Zentralen Antidiskriminierungsstelle und dem Büro für Kommunale Prävention, die das Projekt betreut haben – und allen, die sich bei uns vor Ort mit ihrem Engagement einbringen.

Denn: Eine starke Verwaltung braucht ein starkes Miteinander.

Eva Weber
Oberbürgermeisterin der Stadt Augsburg

Auf städtischer Seite wird das Projekt vom Büro für gesellschaftliche Integration (Referat 4), der Zentralen Antidiskriminierungsstelle (Referat OB – Direktorium 3) und dem Büro für kommunale Prävention (Referat 7) betreut.

Was ist Diskriminierung?

Diskriminierung bedeutet, dass Menschen unfair behandelt oder benachteiligt werden – zum Beispiel durch abwertende Aussagen oder durch Entscheidungen, die bestimmte Gruppen ausschließen. Oft geschieht das, weil diesen Gruppen bestimmte Eigenschaften zugeschrieben werden, die negativ bewertet sind. Solche Ausgrenzungen können offen oder subtil, bewusst oder unbewusst passieren. Diese Denkmuster lernen wir oft schon früh – durch Geschichten, Medien oder alltägliches Verhalten. Diskriminierung betrifft nicht nur einzelne Personen, sondern kann auch in Organisationen wirken. Dort zeigen sich solche Muster in Regeln, Abläufen oder Routinen, die unbeabsichtigt bestimmte Gruppen benachteiligen. Dies wirkt sich nicht nur auf unser individuelles Verhalten aus, sondern auch auf unsere Organisationen. Diese entwickeln Routinen und Regeln, die für manche Gruppen ausgrenzend wirken.[1] [2]

1 Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung: https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/221573/diskriminierung-antidiskriminierung-begriffe-und-grundlagen/, abgerufen am 24.07.2025.
2 Siehe Abschnitt 5 zum Weiterlesen, Hören und Schauen.

Inhalt

1. Einführung 5

2. Ziele und Handlungsweisen 7

3. Anlauf- und Unterstützungsstrukturen 9

4. Zum Weiterlesen, Hören und Schauen 10

5. Fallbeispiele aus der Praxis 11

5.1 Beispiel: Handlungsmöglichkeiten bei Diskriminierung im Team 12

5.2 Beispiel: Handlungsmöglichkeiten bei Diskriminierung durch Kundinnen und Kunden 15

5.3 Beispiel: Handlungsmöglichkeiten bei rassistischer Sprache im Team (1) 17

5.4 Beispiel: Handlungsmöglichkeiten bei rassistischer Sprache im Team (2) 19

5.5 Ist die Frage „Wo kommst du her?“ immer rassistisch? 21

1 Einführung

Augsburg ist eine Stadt mit einer tief verwurzelten Tradition des Friedens und der Vielfalt. Als Friedensstadt setzt sie sich aktiv für ein respektvolles und diskriminierungsfreies Miteinander ein. Die Kampagne „Wir alle sind Augsburg“ unterstreicht dieses Selbstverständnis und ruft die Bürgerinnen und Bürger dazu auf, Haltung zu zeigen – gegen Rassismus, Diskriminierung und gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit. Dies gilt selbstverständlich auch für die Mitarbeitenden der Stadt, die in ihrem Arbeitsalltag aktiv zu einem diskriminierungssensiblen und respektvollen Miteinander beitragen.

Führungskräfte tragen dabei eine besondere Verantwortung: Sie müssen nicht nur für ein diskriminierungssensibles Arbeitsumfeld sorgen, sondern auch aktiv werden, wenn ihre Mitarbeitenden Diskriminierung erfahren. Der Stadtspitze ist es ein besonderes Anliegen, dass Führungskräfte sensibilisiert werden, um frühzeitig zu erkennen, wann Eingreifen notwendig ist, um eine faire, respektvolle und wertschätzende Arbeitskultur zu gewährleisten.

Die Handlungsmaximen der Stadt Augsburg geben dabei eine klare Orientierung für das tägliche Miteinander:

- Wir begegnen einander mit Respekt, Offenheit und Wertschätzung.
- Wir übernehmen Verantwortung für unser Handeln – auch im Umgang mit diskriminierendem Verhalten.
- Wir sprechen Probleme an und dulden keine Ausgrenzung.
- Wir fördern ein Arbeitsklima, in dem sich alle sicher und zugehörig fühlen können.
- Wir greifen ein, wenn Grenzen überschritten werden – klar, transparent und konsequent.

Diese Grundsätze gelten nicht nur als Leitbild, sondern als verbindlicher Maßstab für das Verhalten im Arbeitsalltag. Für Führungskräfte bedeutet das: Wegschauen ist keine Option. Wer diskriminierendes Verhalten beobachtet oder davon erfährt, ist verpflichtet zu handeln – zum Schutz der Betroffenen und zur Wahrung der Integrität unserer Verwaltung.

Verantwortung und Chancen im Umgang mit Vielfalt

Mit dem Zuwachs an neuen Mitarbeitenden wird das Team Augsburg vielfältiger – sei es in Bezug auf Altersgruppen, Behinderungen, sexuelle Identität und Orientierung, äußeres Erscheinungsbild oder internationale Familiengeschichte. Diese Vielfalt eröffnet Chancen: für die Personalgewinnung, für den Zugang zu Bürgerinnen und Bürgern und für eine größere Perspektivenvielfalt bei der Entwicklung von Angeboten.

Gleichzeitig bringt mehr Vielfalt auch unterschiedliche Kommunikationsstile, Erwartungen an die Arbeit und persönliche Erfahrungen mit sich. Das kann zu Missverständnissen und Reibungen führen. Hier kommt Ihre Rolle als Führungskraft ins Spiel: Indem Sie sich aktiv mit diesen Unterschieden auseinandersetzen, fördern Sie eine wertschätzende und diskriminierungssensible Zusammenarbeit – und machen Vielfalt zu einer echten Stärke in Ihrem Team.

Diese Verantwortung ist nicht nur Ausdruck des Selbstverständnisses der Stadt Augsburg als Friedensstadt – sie ist auch gesetzlich verankert. Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) verpflichtet Arbeitgeber ausdrücklich dazu, ihre Beschäftigten vor Benachteiligungen zu schützen. In § 12 Absatz 1 heißt es: „Der Arbeitgeber ist verpflichtet, die erforderlichen Maßnahmen zum Schutz vor Benachteiligungen wegen eines in § 1 genannten Grundes zu treffen. Dieser Schutz umfasst auch vorbeugende Maßnahmen.“[3]

3 Vgl. Gesetze im Internet: https://www.gesetze-im-internet.de/agg/__12.html, abgerufen am 24.07.2025.

Für Führungskräfte bedeutet das: Sie sind nicht nur moralisch, sondern auch rechtlich verpflichtet, aktiv zu werden, wenn diskriminierendes Verhalten (z. B. aufgrund ethnischer Herkunft, Geschlecht, Religion oder Alter) auftritt – und präventiv dafür zu sorgen, dass ein respektvolles und wertschätzendes Arbeitsumfeld erhalten bleibt. Dies umfasst unter anderem die Sensibilisierung des Teams, das frühzeitige Erkennen von problematischen Dynamiken sowie das konsequente Eingreifen bei Verstößen.

Diskriminierung zu erkennen und gezielt entgegenzuwirken, gehört damit zu einer verantwortungsvollen Führungsaufgabe. Indem Sie aktiv handeln, können Sie Teamkonflikte und Fluktuation reduzieren und gleichzeitig Motivation und Zusammenhalt stärken. Diese Handreichung soll Sie dabei unterstützen.

Wie reagieren Sie, wenn im Team rassistische Ausgrenzung stattfindet?

Wann ist es unangemessen, nach der Herkunft einer Person zu fragen?

Anhand praktischer Beispiele zeigt Ihnen diese Handreichung, wie Sie souverän und wirkungsvoll in solchen Situationen agieren können – zur Sicherung einer respektvollen und diskriminierungsfreien Arbeitskultur.

Wie ist die Handreichung entstanden?

Mit der Teilnahme am Projekt „Kommunale Allianzen und Strategien gegen Rassismus und Hass – gemeinsam Entscheidungsträger:innen stärken“ (KommA) verfolgt Augsburg als eine von 10 Modellkommunen deutschlandweit das Ziel, wirksame Strategien und Ansätze zu entwickeln, um Entscheidungsträger:innen und Verwaltungsmitarbeitende vor Rassismus und Hass zu schützen.

In diesem Rahmen hat die Stadt Augsburg von Mai bis Juni 2024 eine umfassende Befragung der Mitarbeitenden durchgeführt, um Erkenntnisse zu Rassismus, Antisemitismus und weiteren Diskriminierungsdimensionen innerhalb der Stadtverwaltung zu gewinnen. Ein zentrales Ergebnis dieser Erhebung ist die Entwicklung dieser Handreichung, die die maßgebliche Verantwortung der Führungskräfte hervorhebt, wenn es darum geht, ein diskriminierungssensibles Arbeitsumfeld zu gestalten und langfristig zu sichern.

Die Handreichung wurde anhand konkreter, anonymisierter Rassismus-Beispiele aus der Stadtverwaltung Augsburg in Zusammenarbeit mit dem Büro für gesellschaftliche Integration und der Zentralen Antidiskriminierungsstelle entwickelt.

Im Folgenden werden ihre Ziele und Handlungsweisen dargelegt.

2 Ziele und Handlungsweisen

Ein respektvolles und diskriminierungssensibles Arbeitsumfeld zu schaffen, ist ein kontinuierlicher Prozess. Auch in einer Organisation mit klaren Werten und Regeln kann es zu Benachteiligungen oder verletzendem Verhalten kommen – bewusst oder unbewusst. Es ist Teil der Realität in vielfältigen Teams, dass unterschiedliche Perspektiven, Erfahrungen und Prägungen auch Reibungspunkte mit sich bringen können.

Führungskräfte der Stadt Augsburg gestalten aktiv ein Arbeitsumfeld, in dem Vielfalt geschätzt, Rassismus und Diskriminierung erkannt werden und gemeinsam an einer respektvollen, lernbereiten Teamkultur gearbeitet wird.

Aus den beschriebenen Beispielen lassen sich zentrale Handlungsprinzipien ableiten, die das tägliche Führungshandeln leiten können.

Die Führungskraft steht in der Verantwortung.

Zentral ist es, Verantwortung zu übernehmen. Überlassen Sie es nicht den Betroffenen, die Arbeitskultur zu verändern und auf Vorfälle zu reagieren.

Die eigene Position bewusst machen – Reflexion als Führungsinstrument

Ein bewusster Umgang mit Diskriminierung und Rassismus beginnt bei der eigenen Haltung. Fragen Sie sich: Welche Erfahrungen mit Benachteiligung oder Privilegien habe ich selbst gemacht? Welche Perspektiven bringe ich mit – und welche vielleicht nicht? Wo sehe ich Unterschiede im Zugang zu Chancen, sei es bei mir selbst oder in meinem Umfeld?

Auch im Führungsalltag lohnt sich ein kritischer Blick: Fördere ich bestimmte Personen im Team stärker als andere – bewusst oder unbewusst? Welche Erwartungen habe ich an einzelne Teammitglieder, und worauf beruhen sie?

Indem Sie Ihre eigene Perspektive regelmäßig hinterfragen, setzen Sie ein starkes Zeichen: für Fairness, Offenheit und eine Führungskultur, die Vielfalt nicht nur anerkennt, sondern aktiv stärkt.

Ansprechbarkeit zeigen – mit Haltung und Klarheit

Diskriminierung ist ein sensibles Thema, das Menschen tief berühren kann. Als Führungskraft ist es wichtig, zu signalisieren: Ich nehme das Thema ernst – und ich möchte wissen, wenn es Vorfälle gibt.

Ein sachlicher, zugewandter Ton hilft dabei, Vertrauen aufzubauen. Zeigen Sie echtes Interesse, ohne zu dramatisieren. So schaffen Sie eine Gesprächsatmosphäre, in der sich Betroffene eher öffnen können. Wenn Sie den Eindruck haben, dass eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter möglicherweise von Diskriminierung betroffen sein könnte, gehen Sie behutsam vor: Bauen Sie eine vertrauensvolle Beziehung auf, bleiben Sie im Gespräch – ohne zu drängen. Aufmerksamkeit, Offenheit und kontinuierlicher Kontakt sind oft wirkungsvoller als direkte Nachfragen.

Eine Teamkultur schaffen, in der man sich in den unterschiedlichen Vielfaltsmerkmalen kennenlernt.

Eine Teamkultur, in der Vielfalt gelebt wird, entsteht nicht von allein – sie braucht Raum, Aufmerksamkeit und konkrete Impulse. Lernen Sie die unterschiedlichen Vielfaltsmerkmale im Team kennen, indem Sie gezielt Gelegenheiten zum Austausch schaffen. Nutzen Sie Teamtage und andere Gelegenheiten, damit sich Teammitglieder in ihrer Vielfalt kennenlernen. So brechen Sie Grenzen auf, wie beispielsweise die „Älteren“

und die „Jüngeren“, indem deutlich wird, dass manche Älteren mit manchen Jüngeren mehr Gemeinsamkeiten haben als gedacht.

Fehler anerkennen – Lernen ermöglichen

Im Umgang mit Diskriminierung geht es nicht um Schuld, sondern um Verantwortung und Entwicklung. Niemand ist frei von Vorurteilen – entscheidend ist, wie wir damit umgehen. Für viele ist es schmerzhaft, sich einzugestehen, dass das eigene Verhalten andere verletzt haben könnte. Das widerspricht oft dem eigenen Selbstbild und führt zu Abwehr, Scham oder Schuldgefühlen. Gerade deshalb ist es wichtig, eine Teamkultur zu fördern, in der Fehler als Lernchancen verstanden werden. Diskriminierung geschieht häufig unbeabsichtigt – ihre Wirkung ist dennoch real und verletzend. Schaffen Sie ein Umfeld, in dem Menschen sich trauen, Verantwortung zu übernehmen, sich zu entschuldigen und dazuzulernen.

Gleichzeitig gilt: **Wer wiederholt und bewusst diskriminiert, muss mit klaren Konsequenzen rechnen – auch arbeitsrechtlich**. Führung bedeutet, beides im Blick zu behalten: Entwicklung zu ermöglichen und Grenzen zu setzen.

Fragen stellen – Führungskompetenz zeigen

Als Führungskraft müssen Sie nicht in allen Fragen rund um Diskriminierung und Vielfalt Expertin oder Experte sein – und das ist völlig in Ordnung. Entscheidend ist, dass Sie offen mit eigenen Unsicherheiten umgehen und bereit sind, dazuzulernen. Sprechen Sie offen an, wenn Sie bei bestimmten Themen noch Fragen haben oder sich unsicher fühlen. Das schafft Vertrauen und ermutigt auch andere, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen. Nutzen Sie Fortbildungen, Fachstellen oder den Austausch im Kolleg:innenkreis, um Ihr Wissen gezielt zu erweitern. So zeigen Sie Haltung – nicht durch Perfektion, sondern durch Lernbereitschaft.

Vertrauen erkennen – und verantwortungsvoll handeln

Wenn Mitarbeitende Ihnen von Diskriminierung berichten, ist das kein Hinweis auf mangelnde Kontrolle – sondern ein Zeichen für Vertrauen. Es zeigt, dass Sie als ansprechbar und unterstützend wahrgenommen werden.

Nicht die Zahl der Vorfälle steigt, sondern die Bereitschaft, sie offen anzusprechen. Das ist eine wichtige Grundlage, um wirksam handeln zu können. Nutzen Sie diese Offenheit, um gemeinsam Lösungen zu entwickeln und das Arbeitsumfeld weiter zu verbessern.

Betroffene auf Beratungsstellen hinweisen/ Selbst Beratung in Anspruch nehmen

Weisen Sie Betroffene darauf hin, dass es in der Stadtverwaltung die städtische Antidiskriminierungsstelle und die Gleichstellungsstelle gibt. Diese beiden Stellen unterstützen und beraten auch vor dem Hintergrund des AGG. Auch die Führungskräfte selbst können die Kolleginnen und Kollegen kontaktieren und sich beraten lassen.

Handlungsfähig bleiben – auch in komplexen Situationen

Wenn Diskriminierung im Arbeitsumfeld sichtbar wird, ist es wichtig, dass Sie als Führungskraft handeln – auch wenn nicht jede Reaktion perfekt ist. Fehler dürfen passieren und können im Nachgang reflektiert und korrigiert werden. Entscheidend ist, dass Sie Haltung zeigen und Verantwortung übernehmen.

Gleichzeitig braucht der Umgang mit Diskriminierung Geduld. Es handelt sich um ein vielschichtiges Thema, das nicht mit einer Maßnahme gelöst wird. Seien Sie sich auch der Grenzen bewusst: Nicht alles liegt in Ihrem direkten Einflussbereich – etwa das Verhalten von Kund:innen oder strukturelle Rahmenbedingungen. Manche Spannungen lassen sich nicht vollständig auflösen, aber sie können sensibel begleitet und bearbeitet werden.

3 Anlauf- und Unterstützungsstrukturen

Zur Meldung und Unterstützung bei konkreten Vorfällen stehen städtischen Mitarbeitenden verschiedene Anlauf- und Unterstützungsangebote zur Verfügung, wie zum Beispiel die AGG-Beschwerdestelle / Zentrale Antidiskriminierungsstelle, das Büro für gesellschaftliche Integration, die Gleichstellungsstelle oder die Personalvertretungen.

Eine umfassende Übersicht über alle Anlaufstellen und Ihr Angebot bietet die Broschüre “Beratungs- und Unterstützungsangebote für städtische Mitarbeitende”.

Ergänzend liefert ein internes Rundschreiben der Oberbürgermeisterin den Beschäftigten der Stadt Augsburg Hinweise zum konkreten Meldeverfahren bei Beleidigungen und Bedrohungen mit strafrechtlicher Relevanz (z. B. im persönlichen Kontakt, in Schreiben oder E-Mails, oder im Netz).

4 Zum Weiterlesen, Hören und Schauen

Bücher

El-Mafaalani, A. (2021). Wozu Rassismus?: Von der Erfindung der Menschenrassen bis zum rassismusritischen Widerstand. Kiepenheuer & Witsch.
-> gut geschriebene, leicht zugängliche Einführung

Hasters, A. (2019). Was weiße Menschen nicht über Rassismus hören wollen aber wissen sollten. Carl Hanser Verlag GmbH Co KG.

Podcasts

Geschichten aus der Geschichte (2018, Mai 20). Extra: Interview mit Historiker Jürgen Zimmerer über Kolonialgeschichte [Podcast]. Spotify. https://open.spotify.com/episode/3xKzOt38mOf2qeGtVdBxSy

MDI. Mediendienst Integration (n.d). n.T. [Podcast]. MDI. Mediendienst Integration. https://mediendienst-integration.de/podcast

Videos

Eniqma. (2021, Dezember 7). This is how easy it is to turn a class upside down: The brown eyes blue eyes experiment [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=MqNrH5QxbP4

Fanpage.it. (2016, März 21). Doll test - The effects of racism on children (ENG) [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=QRZPw-9sJtQ

Franzke, A., Vu, V., & Kasper, T. (2022, Mai 17). Alltagsrassismus: Wenn die Frage „Woher kommst du?“ zur Belastung wird [Video]. ZEIT Campus.https://www.zeit.de/video/2019-03/6009938444001/alltagsrassismus-wenn-die-frage-woher-kommst-du-zur-belastung-wird

Fusion Comedy. (2016, Oktober 5). How microaggressions are like mosquito bites: Same Difference [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=hDd3bzA7450
-> deutsche Untertitel

NewHope Church. (2017, Mai 22). Don’t put people in boxes [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=zRwt25M5nGw

Webseiten

Charta der Vielfalt für Diversity in der Arbeitswelt (n.d). Grundlagen-Wiki Vorbemerkung: “Aber was darf ich denn jetzt noch sagen?“. Charta der Vielfalt für Diversity in der Arbeitswelt. https://cdn.prod.website-files.com/67b322b4f0736791cf0402d6/6808ff015a0bb443043d0d8c_Grundlagen-Wiki%20Antirassismus.pdf, abgerufen am 24.07.2025.

Charta der Vielfalt für Diversity in der Arbeitswelt (n.d.). Toolbox „Antirassismus“. Charta der Vielfalt für Diversity in der Arbeitswelt.https://www.charta-der-vielfalt.de/toolbox-antirassismus, abgerufen am 25.07.2025

Initiative intersektionale Perspektive (n.d). Respekt Guide: Leitfaden für einen respektvollen Umgang miteinander. i-paed-berlin. https://i-paed-berlin.de/wp-content/uploads/Respect-Guide.pdf, aufgerufen am 31.07.2025

Mobile Beratung gegen Rechtsextremismus Berlin (2022). RASSISMUS – EINE PRAXISBEZOGENE ARBEITSDEFINITION. mbr-berlin. https://mbr-berlin.de/wp-content/uploads/2022/09/220830_MBR_Handout_Rassismus_Online.pdf, aufgerufen am 31.07.2025

Neue deutsche Medienmacher (n.d.). Wozu Formulierungshilfen?. Neue deutsche Medienmacher. https://glossar.neuemedienmacher.de/, aufgerufen am 31.07.2025

Vhs deutscher Volkshochschul-Verband (2022, April 14). „Vielfalt total“ – das neue Spiel zum Programmschwerpunkt der Volkshochschulen: Zusammen vielfältige Identitäten und Erfahrungen in den Blick nehmen und Diskriminierungen überwinden. Vhs Deutscher Volkshochschul-Verband. https://www.volkshochschule.de/meldungen/archiv/pgz-neu-intersektionales-spiel-vielfalt-total.php, aufgerufen am 31.07.2025

5 Fallbeispiele aus der Praxis

Im Folgenden werden konkrete Fallbeispiele vorgestellt, die rassistische Diskriminierung im Arbeitsalltag zeigen. Damit Führungskräfte verstehen können, wie Rassismus entsteht, müssen diese Beispiele auch „typische rassistische Denk- und Verhaltensweisen" abbilden. Diese Fälle sollen helfen, ein Bewusstsein für solche Situationen zu entwickeln und Führungskräften aufzeigen, wie sie in solchen Momenten richtig reagieren und Diskriminierung aktiv entgegenwirken können. Das bedeutet jedoch auch, dass innerhalb der Fallbeispiele rassistische Muster und Handlungen reproduziert werden, um die Mechanismen von Rassismus sichtbar zu machen und ein besseres Verständnis dafür zu schaffen, wie Diskriminierung entsteht und was dagegen getan werden kann.

Was ist Rassismus?

(1) Rassismus ist eine Ideologie, die Menschen aufgrund von äußerlichen Merkmalen in verschiedene Gruppen einteilt.

(2) Diesen Gruppen schreibt sie per »Abstammung« verallgemeinerte, verabsolutierte und unveränderliche Eigenschaften zu.

(3) Sie bewertet diese Eigenschaften und verknüpft sie mit sozialen Rangstufen.

(4) Damit rechtfertigt und verstetigt Rassismus ungleiche Behandlungen und Benachteiligungen.

(5) Die Ideologie prägt individuelles Verhalten sowie Organisationsprozesse und -strukturen.[4]

4 Vgl. Mobile Beratung gegen Rechtsextremismus Berlin: https://mbr-berlin.de/wp-content/uploads/2022/09/220830_MBR_Handout_Rassismus_Online.pdf

5.1 Beispiel: Handlungsmöglichkeiten bei Diskriminierung im Team

Ein Mitarbeiter mit sichtbarem Migrationshintergrund berichtet Ihnen als Führungskraft, dass er sich wiederholt durch abfällige Bemerkungen eines Kollegen verletzt fühlt. Der Kollege macht Äußerung über seine ethnische Zugehörigkeit und seine Religion. Der betroffene Mitarbeiter hat das Gefühl, nicht ernst genommen zu werden, und wendet sich nun an Sie.

Warum ist das ein Beispiel für Diskriminierung?

In diesem Fall geht es um **rassistische Diskriminierung**, weil ein Mitarbeiter wegen seiner **Herkunft, Religion und seines Aussehens** abwertende Bemerkungen hört. Er wird **nicht als gleichberechtigter Teil des Teams gesehen**, sondern aufgrund äußerlicher Merkmale anders behandelt. Das ist verletzend und macht deutlich: **Er gehört angeblich nicht richtig dazu** – nur wegen Dingen, die er nicht ändern kann. Diese Merkmale – ethnische Herkunft, Religion oder Weltanschauung – sind **unveränderlich** oder tief mit der Identität eines Menschen verbunden. Werden sie abgewertet oder zum Anlass genommen, jemanden herabzusetzen oder auszugrenzen, handelt es sich um diskriminierendes Verhalten.

Diese Ausgrenzung ist für die betroffene Person **verletzend**, da sie nicht nur die **Zugehörigkeit** zum Team infrage stellt, sondern auch die **berufliche Anerkennung** und das persönliche Sicherheitsgefühl am Arbeitsplatz beeinträchtigt. Die Äußerungen des Kollegen machen deutlich: Die betroffene Person wird **nicht als gleichwertiges Mitglied der Gemeinschaft anerkannt**, was zu einem Gefühl der Unsicherheit und Isolation führen kann.

Diskriminierung hat immer eine Wirkung – unabhängig von der Absicht. Selbst wenn die Äußerungen nicht „böse gemeint" waren, entfalten sie dennoch eine **ausgrenzende, entwürdigende Wirkung**. Rassistische Diskriminierung zu erfahren bedeutet, sich mit tiefgreifenden emotionalen Reaktionen wie **Wut, Scham, Verunsicherung** und **sinkender Motivation** auseinandersetzen zu müssen. Auch die Entscheidung, den Vorfall zu melden oder Hilfe zu suchen, ist häufig mit **zusätzlicher Belastung** verbunden.

Als Führungskraft ist es daher entscheidend, den Vorfall **ernst zu nehmen, aktiv einzugreifen** und deutlich zu machen, dass solche Verhaltensweisen nicht toleriert werden. Es braucht klare Kommunikation, Aufklärung und gegebenenfalls Konsequenzen – nicht nur zum Schutz der betroffenen Person, sondern auch, um ein **diskriminierungsfreies, respektvolles Arbeitsumfeld** zu schaffen.

Ihre Handlungsoptionen als Führungskraft

1. Vertrauen anerkennen

   Sie bedanken sich bei der betroffenen Person für das Vertrauen, den Vorfall anzusprechen, und signalisieren, dass Sie das Thema ernst nehmen.

2. Sachlich und empathisch bleiben

   Sie hören aktiv zu, ohne zu relativieren oder zu bewerten. Sie vermeiden Schuldzuweisungen und konzentrieren sich auf die Wirkung des Verhaltens auf ihren Mitarbeiter.

3. Vertraulichkeit wahren – gemeinsam nächste Schritte klären

   Sichern Sie dem betroffenen Mitarbeiter zu, dass Sie den Vorfall ernst nehmen, vertraulich behandeln und prüfen werden. Machen Sie gleichzeitig deutlich, dass diskriminierendes Verhalten in Ihrer Organisation nicht geduldet wird.

4. Sie besprechen gemeinsam, wie es weitergehen soll:

   - Soll der betreffende Kollege direkt angesprochen werden – und wenn ja, von wem?
   - Ist ein Gespräch im Team sinnvoll oder eher kontraproduktiv?
   - Reicht es der betroffenen Person, dass sie sich an Sie wenden konnte?
   - Wird eine Entschuldigung gewünscht?
   - Oder möchten Sie als Führungskraft die Situation zunächst beobachten und im Blick behalten?
   - Soll die Antidiskriminierungsstelle und / oder die Gleichstellungsstelle hinzugezogen werden?

Wichtig ist: Werden Sie erst weiter aktiv, wenn die betroffene Person mit den nachfolgenden Schritten einverstanden ist. So stärken Sie Vertrauen und zeigen, dass Sie Verantwortung übernehmen, ohne die Person zu übergehen.

So können die nächsten Schritte konkret aussehen:

1. Gespräch mit der betreffenden Person führen

   Sie suchen das Gespräch mit dem Mitarbeiter, der die diskriminierenden Aussagen gemacht hat – sachlich, ruhig und mit dem Ziel, die Wirkung seiner Aussagen auf den Kollegen zu verdeutlichen, nicht Schuld zuzuweisen. Sie machen klar, dass solche Äußerungen inakzeptabel sind, auch wenn sie „nicht so gemeint“ waren.

2. Lernkultur fördern

   Sie bieten dem Team (oder der betreffenden Person) an, sich mit dem Thema Diskriminierung auseinanderzusetzen – z. B. durch ein internes Gesprächsformat, eine Schulung oder einen Impuls durch eine Fachstelle.

3. Dokumentation und ggf. weitere Schritte

   Sie dokumentieren den Vorfall und prüfen, ob weitere Maßnahmen notwendig sind – z. B. ein klärendes Teamgespräch, Supervision oder arbeitsrechtliche Schritte bei wiederholtem Verhalten.

4. Langfristig: Kultur stärken

   Sie nutzen den Vorfall, um die Teamkultur weiterzuentwickeln – z. B. durch regelmäßige Reflexionsrunden, Feedbackformate oder die Sichtbarmachung von Vielfalt im Arbeitsalltag.

5. Anonymisierte Meldung zu Dokumentationszwecken

Unabhängig davon, wie der konkrete Fall weiterbearbeitet wird, melden Sie ihn bitte anonym an die städtische Antidiskriminierungsstelle. So helfen Sie mit, dass Diskriminierungsvorfälle stadtweit erfasst, ausgewertet und langfristig wirksam bearbeitet werden können. Eine gute Dokumentation ist die Grundlage für eine gezielte Prävention und strukturelle Verbesserungen.

5.2 Beispiel: Handlungsmöglichkeiten bei Diskriminierung durch Kundinnen und Kunden

Ein Mitarbeiter mit sichtbarem Migrationshintergrund kommt nach einem Bürgergespräch sichtlich betroffen zu Ihnen. Er berichtet, dass eine Kundin während des Gesprächs mehrfach abwertende Bemerkungen über seine Herkunft gemacht hat – etwa: „Kein Wunder, dass das hier so lange dauert" oder „Früher hat man hier noch mit richtigen Deutschen gesprochen." Der Mitarbeiter hat das Gespräch sachlich weitergeführt, die Aussagen der Kundin aber als klar verletzend erlebt. Er konnte die Situation zwar ruhig bewältigen, fühlt sich im Nachhinein jedoch verunsichert, gekränkt und fragt sich, ob und wie er solche Angriffe künftig ansprechen oder melden soll.

Warum ist das ein Beispiel für Diskriminierung?

In diesem Fall wird der Mitarbeiter **aufgrund seiner Herkunft, seines Aussehens und seiner Sprache** abgewertet. Die Aussagen der Kundin – zum Beispiel, er sei „kein richtiger Deutscher" oder „wegen ihm dauere es länger" – stellen einen **direkten Bezug zu seiner (vermeintlichen) ethnischen Zugehörigkeit** her. Damit wird ihm offen oder unterschwellig abgesprochen, dass er **kompetent ist, an seinem Arbeitsplatz richtig** ist oder **als Deutscher dazugehört**.

Es handelt sich um **rassistische Diskriminierung**, weil die Kundin **äußere Merkmale oder sprachliche Besonderheiten** als Grundlage nimmt, um den Mitarbeiter abzuwerten und ihm die Zugehörigkeit zur deutschen Gesellschaft abzusprechen. Die zentrale Botschaft hinter solchen Aussagen lautet: **„Mit deinem Aussehen oder Akzent gehörst du nicht zu uns."**

Diese Form der Ausgrenzung ist tief verletzend. **Zugehörigkeit, Respekt und Anerkennung** sind für alle Menschen wichtig – gerade am Arbeitsplatz. Wenn das infrage gestellt wird, kann das sehr belastend sein. Auch wenn der Mitarbeiter im Moment ruhig geblieben ist, zeigen seine Gefühle im Nachhinein – **Verunsicherung, Kränkung, Hilflosigkeit** –, wie stark solche Erlebnisse nachwirken können.

Deshalb ist es wichtig, solche Erfahrungen **ernst zu nehmen** und als Führungskraft **klar Stellung zu beziehen: Diskriminierung – ob durch Kolleg:innen oder durch Bürger:innen – hat keinen Platz**.

Ihre Handlungsoptionen als Führungskraft

1. Vertrauen anerkennen

   Zum Beispiel: „Vielen Dank, dass Sie sich mit diesem Vorfall an mich gewandt haben. Ich weiß es sehr zu schätzen, dass Sie mir dieses Vertrauen entgegenbringen. Es ist mir wichtig, dass Sie wissen: Ich nehme Ihre Schilderung sehr ernst."

2. Sachlich und empathisch bleiben

   Zum Beispiel: „Ich kann gut nachvollziehen, dass die Bemerkungen der Kundin verletzend waren. Es ist absolut verständlich, dass Sie sich dadurch verunsichert fühlen. Mir ist wichtig, dass Sie sich hier sicher und respektiert fühlen – unabhängig von Ihrer Herkunft."

3. Vertraulichkeit wahren – gemeinsam nächste Schritte klären

   Zum Beispiel: „Ich sichere Ihnen zu, dass ich den Vorfall vertraulich behandle und nichts ohne Ihre Zustimmung unternehme. Gleichzeitig möchte ich betonen, dass diskriminierendes Verhalten in unserer Organisation keinen Platz hat."

   „Wie möchten Sie weiter vorgehen?"

   - Möchten Sie, dass ich die Kundin direkt anspreche?
   - Wäre ein Gespräch im Team hilfreich oder eher belastend?
   - Reicht es Ihnen, dass Sie sich an mich wenden konnten?
   - Wünschen Sie eine Entschuldigung?
   - Oder möchten Sie, dass ich die Situation zunächst beobachte?
   - Soll ich die Antidiskriminierungsstelle oder Gleichstellungsstelle hinzuziehen?

   „Ich werde nur Schritte unternehmen, mit denen Sie sich wohlfühlen. Es geht darum, Sie zu stärken – nicht darum, über Ihren Kopf hinweg zu handeln."

4. Gespräch mit der betreffenden Person führen (sofern gewünscht und möglich)

   Zum Beispiel: „In einem ruhigen, sachlichen Gespräch mit der Kundin würde ich deutlich machen, dass ihre Aussagen verletzend waren – unabhängig davon, wie sie gemeint waren. Es ist wichtig, dass wir als Organisation klar signalisieren: Solche Äußerungen sind nicht akzeptabel."

5. Lernkultur fördern

   Zum Beispiel: „Ich möchte diesen Vorfall auch zum Anlass nehmen, unser Team weiter für das Thema Diskriminierung zu sensibilisieren – etwa durch ein internes Gesprächsformat oder eine Schulung. Vielfalt ist eine Stärke, und wir wollen ein Arbeitsumfeld schaffen, in dem sich alle sicher und respektiert fühlen."

6. Dokumentation und ggf. weitere Schritte

   Zum Beispiel: „Ich werde den Vorfall dokumentieren – selbstverständlich anonymisiert – und prüfen, ob weitere Maßnahmen sinnvoll sind. Sollte es zu wiederholtem Verhalten kommen, behalten wir uns auch arbeitsrechtliche Schritte vor."

7. Langfristig: Kultur stärken

   Zum Beispiel: „Langfristig möchte ich gemeinsam mit dem Team daran arbeiten, unsere Kultur weiterzuentwickeln – etwa durch regelmäßige Reflexionsrunden oder Formate, in denen Vielfalt sichtbar und wertgeschätzt wird."

8. Anonymisierte Meldung zu Dokumentationszwecken

   Zum Beispiel: „Unabhängig vom weiteren Verlauf werde ich den Vorfall anonymisiert an die städtische Antidiskriminierungsstelle melden. So tragen wir dazu bei, dass solche Vorfälle stadtweit erfasst und strukturell bearbeitet werden können."

5.3 Beispiel: Handlungsmöglichkeiten bei rassistischer Sprache im Team (1)

Eine Mitarbeiterin berichtet, dass sie sich im Arbeitsalltag zunehmend unwohl fühlt, weil sie regelmäßig von Kolleginnen gefragt wird, „wo sie eigentlich herkommt“. Obwohl sie in der Stadt geboren und aufgewachsen ist, erlebt sie diese wiederholten Fragen als ausgrenzend und diskriminierend. Sie hat das Gefühl, nicht als gleichwertiges Mitglied des Teams wahrgenommen zu werden, sondern ständig auf eine vermeintliche „Andersartigkeit“ reduziert zu werden.

Warum ist das ein Beispiel für Diskriminierung?

In diesem Fall erlebt die Mitarbeiterin **wiederholt Fragen nach ihrer Herkunft**, obwohl sie in der Stadt geboren und aufgewachsen ist. Solche Fragen mögen auf den ersten Blick harmlos erscheinen, doch in ihrer Häufung und Wiederholung senden sie eine klare Botschaft: **„Du gehörst nicht richtig dazu.“**

Die Mitarbeiterin wird **nicht einfach als Kollegin wahrgenommen**, sondern immer wieder auf eine **vermeintliche „Andersartigkeit“** reduziert – allein aufgrund ihres Aussehens, ihres Namens oder anderer äußerer Merkmale. Das ist **ausgrenzend** und lässt sie **nicht als vollwertiges** Teammitglied fühlen.

Es handelt sich um ein Beispiel für **rassistische Diskriminierung**, auch wenn keine offen feindlichen Äußerungen fallen. Denn hier wird **aufgrund äußerer Merkmale oder vermuteter Herkunft unterschieden**, wer „wirklich dazugehört“ – und wer nicht. Die Mitarbeiterin erfährt dadurch **dauerhafte Verunsicherung** und fühlt sich **nicht respektiert**.

Auch unbeabsichtigte oder „neugierige“ Fragen können diskriminierend wirken, wenn sie **wiederholt an dieselbe Person gerichtet werden** – und andere diese Erfahrung nie machen müssen. Deshalb ist es wichtig, auch solche Situationen **ernst zu nehmen** und im Team ein **Bewusstsein dafür zu schaffen**, wie Fragen wirken können – selbst, wenn sie gut gemeint sind.

Sie wollen wissen, ob die Frage „Wo kommst du her?“ immer ausgrenzend und rassistisch wirkt? Dann blättern Sie auf die letzte Seite

Ihre Handlungsoptionen als Führungskraft

1. Vertrauen anerkennen

   Die Führungskraft bedankt sich bei der Mitarbeiterin für das offene Gespräch und signalisiert, dass Sie das Anliegen ernst nimmt.

2. Sachlich und empathisch bleiben

   Die Führungskraft hört aktiv zu, ohne die Wahrnehmung der Mitarbeiterin infrage zu stellen. Sie konzentriert sich auf die Wirkung des wiederholten Verhaltens und vermeidet vorschnelle Bewertungen oder Relativierungen.

3. Vertraulichkeit wahren – gemeinsam nächste Schritte klären

   - Die Führungskraft sichert zu, den Vorfall vertraulich zu behandeln.
   - Gemeinsam mit der Mitarbeiterin werden mögliche nächste Schritte besprochen:
     - Soll das Thema im Team angesprochen werden?
     - Wünscht sie ein direktes Gespräch mit den betreffenden Kolleginnen?
     - Reicht es ihr, dass sie sich an die Führungskraft wenden konnte?
     - Soll eine externe Stelle (z. B. Gleichstellungs- oder Antidiskriminierungsstelle) hinzugezogen werden?
     - Möchte sie, dass die Situation zunächst beobachtet wird?

4. Gespräch mit den betreffenden Personen führen (sofern gewünscht)

   - Die Führungskraft führt ein sachliches Gespräch mit den Kolleginnen, die die Fragen gestellt haben.
   - Ziel ist es, die Wirkung solcher Fragen zu verdeutlichen – unabhängig von der Absicht.
   - Es wird klargestellt, dass wiederholte Fragen zur Herkunft als Mikroaggressionen wirken können und nicht zum respektvollen Miteinander beitragen.

5. Lernkultur fördern

   - Die Führungskraft bietet an, das Thema im Team aufzugreifen – z. B. durch ein internes Gesprächsformat, eine Schulung oder einen Impuls durch eine Fachstelle.
   - Ziel ist es, für Alltagsdiskriminierung und unbewusste Vorurteile zu sensibilisieren.

6. Dokumentation und ggf. weitere Schritte

   - Der Vorfall wird dokumentiert.
   - Es wird geprüft, ob weitere Maßnahmen notwendig sind – z. B. ein Teamgespräch, Supervision oder bei wiederholtem Verhalten auch arbeitsrechtliche Schritte.

7. Langfristig: Kultur stärken

   Die Führungskraft nutzt den Vorfall, um die Teamkultur weiterzuentwickeln – z. B. durch regelmäßige Reflexionsrunden, Feedbackformate oder Maßnahmen zur Sichtbarmachung von Vielfalt.

8. Anonymisierte Meldung zu Dokumentationszwecken

   Der Vorfall wird anonymisiert an die zuständige Antidiskriminierungsstelle gemeldet, um zur stadtweiten Erfassung und Bearbeitung von Diskriminierung beizutragen.

5.4 Beispiel: Handlungsmöglichkeiten bei rassistischer Sprache im Team (2)

Das folgende Beispiel beschreibt einen besonders schwerwiegenden Fall von rassistischer Diskriminierung am Arbeitsplatz. Aufgrund der Schwere des Vorfalls und des Stadtratsbeschlusses der Stadt Augsburg zur Ächtung des N-Wortes ist ein klares, konsequentes und rechtlich fundiertes Handeln der Führungskraft zwingend erforderlich.

Ein Teammitglied berichtet, dass ein Kollege während einer hitzigen Diskussion einen anderen Kollegen mit schwarzer Hautfarbe mit dem N-Wort beschimpft hat. Mehrere Personen haben den Vorfall mitgehört. Das Team ist schockiert, einige Mitarbeitende äußern Unverständnis, andere schweigen. Keiner hat die betroffene Person in der Situation unterstützt. Der betroffene Kollege ist tief verletzt, enttäuscht von der mangelnden Solidarität und zieht sich zurück.

Warum ist das ein Beispiel für Diskriminierung?

Die Verwendung des N-Worts ist eine **rassistische Diskriminierung**, da es historisch als abwertende und entmenschlichende Bezeichnung für Schwarze Menschen verwendet wurde. Ursprünglich stammt es von dem lateinischen Wort für „schwarz“. Im Kontext des **Kolonialismus** und der Versklavung wurde das N-Wort zu einem Symbol für Unterdrückung und Diskriminierung. Es handelt sich bei dem Begriff um eine Fremdbezeichnung, welche genutzt wird und wurde, um Schwarze Menschen zu erniedrigen und als minderwertig zu diffamieren.

Im Gegensatz dazu ist **die Selbstbezeichnung „Schwarz“** mit einem großen “S” ein von Schwarzen Menschen gewählter Begriff und eine Form der Selbstermächtigung und Identitätsbildung, die sich gegen diese abwertenden Fremdbezeichnungen stellt. Zum diskriminierungsfreien Sprachgebrauch gehört es, auf Fremdbezeichnungen zu verzichten und Selbstbezeichnungen der verschiedenen Personengruppen zu verwenden.

Besonders schwer wiegt in diesem Beispiel auch das Verhalten des Umfelds: **Niemand hat eingegriffen oder sich schützend vor den betroffenen Kollegen gestellt**. Die fehlende Solidarität kann für Betroffene **besonders schmerzhaft** sein, weil sie sich dadurch **alleingelassen und nicht geschützt** fühlen. Der Rückzug des Kollegen zeigt deutlich, wie **belastend** solche Situationen sind – emotional, psychisch und sozial.

Dieser Vorfall ist ein klarer Fall von **rassistischer Diskriminierung im Sinne des AGG** und muss entsprechend **ernst genommen, dokumentiert und aufgearbeitet** werden. Als Arbeitgeber bzw. Führungskraft besteht zudem die Pflicht, Maßnahmen zum Schutz der Betroffenen zu ergreifen und **für ein diskriminierungsfreies Arbeitsumfeld zu sorgen (§ 12 AGG)**.

Ihre Handlungsoptionen als Führungskraft

1. Sofortige und unmissverständliche Positionierung

- Die Führungskraft stellt klar: Rassistische Sprache – insbesondere das N-Wort – ist absolut inakzeptabel.
- Sie verweist auf den **Stadtratsbeschluss der Stadt Augsburg zur Ächtung des N-Wortes und das AGG**.
- Es wird betont, dass sowohl die Beleidigung als auch das **kollektive Schweigen** nicht mit den Werten der Organisation (Handlungsmaxime) vereinbar sind.

2. Schutz und Unterstützung der betroffenen Person

- Die betroffene Person wird in einem geschützten Rahmen angesprochen.
- Die Führungskraft zeigt Empathie, erkennt die doppelte Verletzung an (Beleidigung und fehlende Unterstützung) und sichert Unterstützung zu.
- Es wird gemeinsam geklärt, welche Schritte gewünscht sind (z. B. Gespräch, Mediation, externe Beratung).

3. Aufarbeitung im Team

- Die Führungskraft führt ein Teamgespräch oder organisiert eine moderierte Reflexionsrunde:
  - Warum hat niemand reagiert?
  - Was bedeutet Zivilcourage im Arbeitskontext?
  - Wie kann das Team künftig solidarischer handeln?
- Ziel ist es, **Verantwortung zu fördern**, ohne Schuldzuweisungen zu verteilen.

4. Konsequenzen für den Täter

- Der Vorfall wird dokumentiert und arbeitsrechtlich bewertet.
- Je nach Schwere und Kontext werden Maßnahmen ergriffen (Abmahnung, Versetzung, Kündigung).
- Die Antidiskriminierungsstelle, die Personalabteilung und ggf. der Personalrat werden einbezogen.

5. Prävention und Lernkultur

- Das Team erhält Angebote zur Auseinandersetzung mit Rassismus, Mikroaggressionen und Zivilcourage.
- Formate wie Workshops, Schulungen oder Impulsvorträge werden genutzt, um **Verhaltenssicherheit und Empathie** zu stärken.

6. Langfristige Kulturentwicklung

- Der Vorfall wird genutzt, um die Teamkultur zu reflektieren und weiterzuentwickeln:

  i. Einführung von Feedback- und Reflexionsformaten

  ii. Sichtbarmachung von Vielfalt

  iii. Förderung einer aktiven Antidiskriminierungskultur

7. Anonymisierte Meldung zu Dokumentationszwecken

- Der Vorfall wird anonymisiert an die städtische Antidiskriminierungsstelle gemeldet, um zur systematischen Erfassung und strukturellen Bearbeitung beizutragen.

5.5 Ist die Frage „Wo kommst du her?“ immer rassistisch?

Wirkt die Frage „Wo kommst du her?“ immer rassistisch und verletzend? Das hängt vom Kontext und vor allem vom Zeitpunkt ab. Hier zwei fiktive Situationen:

Situation 1

Sie haben einen Kollegen, mit dem Sie seit zwei Jahren zusammenarbeiten und mit dem Sie schon viele Gespräche geführt haben. Heute essen Sie zu zweit Mittag und fragen vorsichtig: „Du, darf ich Dich mal fragen, ob du in Deutschland oder im Ausland aufgewachsen bist?“ Hier kann man davon annehmen, dass die Frage als aufrichtiges Interesse an der Person verstanden wird. Wahrscheinlich ist aber, dass Sie diese Frage nicht stellen müssen. Denn in zwei Jahren gemeinsamer Arbeit ist es häufig so, dass man im Gespräch von selbst darauf kommt.

Situation 2

Sie haben einen neuen Kollegen, der zum ersten Mal das Teammeeting besucht. Nach der Sitzung gehen Sie auf ihn zu und sagen laut, sodass es alle hören: „Das ist aber schön, dass wir als Team internationaler werden. Wo kommen Sie denn her?“ Hier wirkt die Frage ausgrenzend und verletzend. Sie betonen Unterschiede und „überfallen“ den neuen Kollegen, der sich gerade im neuen Kontext zurechtfinden muss.
Nehmen wir an, ihr neuer Kollege antwortet auf die Frage „Aus Dresden.“ Was auf alle Fälle ausgrenzend und rassistisch wirkt, ist hier nachzufragen: „Ja, aber ich meine, wo kommen Sie denn wirklich her?“ Damit unterstellen Sie, dass er ja kein Dresdener sein kann und bestreiten seine Identität.

Sie sind sich unsicher, ob Sie fragen sollten? Dann lassen Sie es lieber und warten ab. Es gibt so viele andere interessante Dinge, die man einen anderen Menschen fragen kann.

Denken Sie daran, dass die Frage nach der Herkunft für Sie vielleicht harmlos erscheint. Für Menschen, die regelmäßig mit dieser Frage konfrontiert werden, bedeutet dies, dass täglich implizit ihre Zugehörigkeit in Frage gestellt wird. Dann verwandelt sich die „harmlose“ Frage in eine Mikroaggression, die in ihrer Vielzahl verletzend und sehr belastend wirkt. Das kann auch dazu führen, dass Menschen abwehrend und negativ reagieren. Wenn Sie Mikroaggressionen genauer verstehen wollen, empfehlen wir Ihnen in der Fußnote ein Video.[5]

5 Vgl. DIE ZEIT: Alltagsrassismus: Die Frage nach der Herkunft kann zur Belastung werden. https://www.zeit.de/video/2019-03/6009938444001/alltagsrassismus-wenn-die-frage-woher-kommst-du-zur-belastung-wird

Herausgeber:

Stadt Augsburg
Büro für gesellschaftliche Integration
und Zentrale Antidiskriminierungsstelle
Maximilianstraße 3
86150 Augsburg
www.augsburg.de

Redaktion:

Charlotte Hartig, Janice Owen-Aghedo
IMAP GmbH
Cantadorstraße 3
40211 Düsseldorf
www.imap-institut.de

Dr. Margret Spohn
Büro für gesellschaftliche Integration
margret.spohn@augsburg.de

Dr. Carmen Buschinger
Zentrale Antidiskriminierungsstelle
carmen.buschinger@augsburg.de

Alle Rechte vorbehalten.

Die Broschüre darf mit Genehmigung
des Herausgebers und Quellenangabe vervielfältigt
und verbreitet werden.

© Stadt Augsburg

1. Auflage, 2025