

**Technische Universität Kaiserslautern
Fernstudiengang Organisationsentwicklung**

**Durch rassismuskritische
Organisationsentwicklung die
organisationale Doxa verlassen oder
überwinden**

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----|
| Abbildungsverzeichnis | III |
| Tabellenverzeichnis | III |
| Abkürzungsverzeichnis | III |
| 1 Einleitung..... | 1 |
| 2 Black, Indigenous, People of Color (BIPoC*) und <i>Weiß</i> e | 4 |
| 2.1 Eigene Positionierung | 5 |
| 2.2 Kritisches <i>Weiß</i> sein – Critical Whiteness | 5 |
| 2.3 Selbstbezeichnungen | 7 |
| 3 Annäherung an das Phänomen Rassismus | 9 |
| 3.1 Merkmale von Rassismus, struktureller Rassismus | 9 |
| 3.1.1 Ideologie als Merkmal von Rassismus..... | 10 |
| 3.1.2 Struktur als Merkmal von Rassismus..... | 11 |
| 3.1.3 Prozessualer Charakter von Rassismus | 17 |
| 3.2 Institutioneller Rassismus – Rassismus in Organisationen | 20 |
| 3.2.1 Institutionen und Organisationen | 21 |
| 3.2.2 Wirkweise von institutionellem Rassismus..... | 23 |
| 3.2.3 Direkter und indirekter institutioneller Rassismus..... | 24 |
| 3.2.4 Indirekt institutioneller Rassismus..... | 25 |
| 3.3 Individueller Rassismus | 26 |
| 3.3.1 Organisationen als soziotechnische Systeme | 27 |
| 3.3.2 Definition von Sozialisation | 28 |
| 3.3.3 Phasen individueller Sozialisation..... | 30 |
| 4 Habitus – Feld – Doxa | 35 |
| 4.1 Habitus | 36 |
| 4.2 Doxa..... | 38 |

| | | |
|-----|---|----|
| 4.3 | Feld | 40 |
| 4.4 | Die Doxa in Frage stellen: Divergenz zwischen Habitus und Feld..... | 42 |
| 5 | Rassismuskritik: Grundlagen und Bedeutung für Organisationen | 44 |
| 5.1 | Zum Kritikbegriff | 45 |
| 5.2 | Kritik des Rassismus: Rassismuskritik | 46 |
| 5.3 | Institutionelle Benachteiligungen von BIPoC* | 50 |
| 6 | Rassismuskritische Organisationsentwicklung | 53 |
| 6.1 | Phasen der Veränderung nach Lewin | 55 |
| 6.2 | Rassismuskritische Sensibilisierung in Organisationen..... | 57 |
| 7 | Gesamtfazit und Ausblick | 62 |
| 8 | Literaturverzeichnis..... | IV |
| | Eigenständige Erklärung..... | X |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Abbildung 1: Einstellungen zum Begriff „Rasse“ | 17 |
| Abbildung 2: Nichtintentionaler Rassismus | 19 |
| Abbildung 3: Typen diskriminierenden Verhaltens | 24 |
| Abbildung 4: Aspekte des Sozialisationsprozess | 26 |
| Abbildung 5: Transformationsprozess eines Systems | 27 |
| Abbildung 6: Zwiebelmodell beruflicher Sozialisation | 33 |
| Abbildung 7: Doxa - Heterodoxie - Orthodoxie | 39 |
| Abbildung 8: Drei-Phasen-Modell von Kurt Lewin | 56 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|--|----|
| Tabelle 1: Verteilung der zentralen Führungspositionen in einzelnen gesellschaftlichen Feldern | 51 |
|--|----|

Abkürzungsverzeichnis

BIPoC* Black, Indigenous, People of Color

PoC* People of Color

„Wer nicht rassistisch sein will,
muss sich mit Rassismus auseinandersetzen“
(Karim Fereidooni).

1 Einleitung

Vorbemerkung

Der Anlass für eine vertiefte Auseinandersetzung mit rassismuskritischer Organisationsentwicklung war für den Autor ein rassismuskritischer Organisationsentwicklungsprozess der Organisation, in der er tätig ist. Ihm wurde hier deutlich, dass in der Organisation eine faktische, auf strukturellem und institutionellem Rassismus beruhende, Benachteiligung der BIPoC*¹ - Kolleg*innen besteht und dass Rassismus im Arbeitsalltag sowohl in der Innensicht als auch im Außenkontakt alltäglich ist und fortlaufend reproduziert wird. Der Autor war bis dahin der Meinung, selbst eine antirassistische Grundhaltung zu haben, die ausschließt selbst rassistisch zu sein. Im Verlauf des rassismuskritischen Organisationsentwicklungsprozesses wurde ihm bewusst, dass er rassistisch sozialisiert und mit Macht und Privilegien ausgestattet ist, die nicht allein mit Qualifikation, Leistung, Ausbildung, Schulbildung etc. begründbar sind. Sie können vielmehr damit erklärt werden, dass er *weiß* ist und BIPoC* - Kolleg*innen, die formell gleich ausgestattet sind, weil sie BIPoC* sind seine Privilegien und Macht nicht besitzen. Das war der Impuls dafür, sich im Rahmen dieser Masterarbeit wissenschaftlich mit dem Thema Rassismuskritik in der Organisationsentwicklung intensiv zu beschäftigen.

Thematische Einleitung und Fragestellung

Die deutsche Gesellschaft hat sich in den letzten Jahren zu einer Einwanderungsgesellschaft entwickelt, die als postmigrantisch bezeichnet werden kann (vgl. Foroutan, 2021, S. 54–57). Die Grundsubstanz einer postmigrantischen Gesellschaft ist, dass „Strukturen, Institutionen und politische Kulturen nachholend (also postmigrantisch) an die erkannte Migrationsrealität angepasst werden, was mehr Durchlässigkeit und soziale Aufstiege, aber auch Abwehrreaktionen und Verteilungskämpfe zur Folge hat“ (Foroutan,

¹ BIPoC* ist ein Akronym für Black, Indigenous, People of Color. Die Bedeutung dieses Akronyms, des Asterisk und die entsprechende Begründung für die Verwendung erfolgt in Kapitel 2 dieser Arbeit.

2015). Die immanente Forderung dieser Grundsubstanz der postmigrantischen Gesellschaft ist eine gleichberechtigte Teilhabe aller BIPoC* in Form der gerechten Gestaltung einer Chancengleichheit und Gleichberechtigung in Institutionen und Strukturen. Für Organisationen entspringt daraus die Forderung nach einer Struktur, die diese Gleichberechtigung realisiert.

Die Realität in Organisationen sieht jedoch derzeit anders aus:

Insgesamt lebten in Deutschland 2021 ca. 21 Millionen Menschen mit Migrationshintergrund². Das ist ein Anteil von ca. 27,5% der Gesamtbevölkerung (vgl. Statistisches Bundesamt, 2023, S. 38–39). Bei dieser Grundgesamtheit sind jedoch nur diejenigen Personen berücksichtigt, die unter die definitorische Kategorie „Migrationshintergrund“ fallen. Hierbei werden nicht alle BIPoC* erfasst. Es ist daher von einem deutlich höheren Anteil von BIPoC* auszugehen.

Die Realität der organisationalen Teilhabe von BIPoC* entspricht jedoch nicht dieser Verteilung. Foroutan (2021) konstatiert, dass ca. 6,7% der Beschäftigten im öffentlichen Dienst einen Migrationshintergrund haben, ca. 5% der Journalist*innen, ca. 4% der Räte in den Kommunen, ca. 9% Prozent der Führungskräfte in deutschen Stiftungen (vgl. Foroutan, 2021, S. 91). Das Deutsche Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (2020) befundet, dass Personen mit Migrationshintergrund 9,2% der zentralen Führungskräfte in Organisationen in Deutschland stellen (vgl. Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung DeZIM, 2020, S. 11). Der Lagebericht der Integrationsbeauftragten der Bundesregierung (2023) fasst die Lage in Organisationen so zusammen: „Eine Diskriminierung aufgrund von Herkunft oder Religion darf keinen Platz haben, sie ist dennoch für viele Menschen Realität“ (Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration | Die Beauftragte der Bundesregierung für Antirassismus, 2023, S. 56).

Es wird deutlich, dass es einen Widerspruch gibt zwischen den gesellschaftlichen Forderungen, die an eine Ausgestaltung einer postmigrantischen Gesellschaft gelegt werden und der organisationalen Realität. BIPoC* werden institutionell nach wie vor benachteiligt.

Diese Benachteiligung ist mit rassistischer Diskriminierung begründbar. Das Phänomen Rassismus ist ein in der Gesellschaft tief verankertes Konstrukt, das sich systematisch benachteiligend auf BIPoC* auswirkt. Es ist ein komplexes und vielschichtiges

² Der Begriff „Mensch mit Migrationshintergrund“ wird in dieser Arbeit ausschließlich in einem statistischen Kontext verwendet, da er dort einen definitorischen Hintergrund hat. Er bildet nicht die Grundgesamtheit rassifizierter Menschen ab.

Phänomen, das strukturell, institutionell und individuell wirkmächtig ist (vgl. El-Mafaalani, 2021, Kapitel: Vorwort: Wieso Wozu Rassismus?) und gespeist wird von rassistischen Wissensbeständen (vgl. Terkessidis, 2004, S. 10). Die gesellschaftliche, institutionelle und individuelle Realität der auf Rassismus beruhenden rassistischen Benachteiligung bezeichnet El-Mafaalani als Doxa (vgl. El-Mafaalani, 2021, Kapitel 3: Struktureller Rassismus: Sprache, Wissen, Sozialstruktur, Wertesystem). Die Doxa bezeichnet ein von Bourdieu konzipiertes Modell. Es beschreibt, dass gesellschaftliche Realitäten von den Akteur*innen unkritisch als gegeben hingenommen werden (vgl. Bourdieu, 2003, S. 734–735). Organisationen und ihre Akteur*innen agieren also in einer rassistisch geprägten Doxa. Sie muss in Frage gestellt werden, um sie entsprechend der Anforderung, die an eine postmigrantische Gestaltung der Gesellschaft gestellt wird, zu verändern.

An diesem Punkt setzt die forschungsleitende Fragestellung dieser Arbeit an:

Wie können Organisationen für eigene unbewusste und bewusste rassistische Denkmuster und Strukturen rassismuskritisch sensibilisiert werden?

Die Arbeit ist methodisch als Literatuarbeit angelegt, um diese Fragestellung differenziert zu bearbeiten. Eine ausgewiesene Literaturgrundlage zum Thema „Rassismuskritik in der Organisationsentwicklung“ ist für den deutschsprachigen Raum weitgehend nicht vorhanden (vgl. Schearer-Udeh & Galbenis-Kiesel, 2019, S. 48). Es werden daher in dieser Arbeit die einzelnen Bestandteile anhand der jeweils relevanten Literatur analysiert und miteinander in Beziehung gesetzt.

Vorgehensweise

Das Ziel dieser Arbeit ist es, einen rassismuskritischen Sensibilisierungsprozess in der Organisationsentwicklung theoretisch herzuleiten.

Dazu ist die Arbeit strukturell so aufgebaut, dass zunächst in Kapitel 2 vorbereitend eine Differenzierung der verschiedenen Bevölkerungsgruppen in Form von Positionierungen stattfindet. Hier werden die Implikationen, die sich daraus für eine rassismuskritische Auseinandersetzung mit Rassismus in Organisationen ergeben, verdeutlicht. Es wird die Dualität aufgezeigt, die zwischen denjenigen, die von Rassismus betroffen und strukturell davon benachteiligt sind und denjenigen, die von Rassismus profitieren.

Es folgt darauf in Kapitel 3 eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Phänomen Rassismus. Die Basis dieser Auseinandersetzung bietet eine merkmalsgeleitete Begriffsbestimmung von Essed (1992), anhand dessen der hohe Komplexitätsgrad von Rassismus deutlich wird. Zudem wird hier die Vielschichtigkeit von Rassismus dargestellt, der auf struktureller, institutioneller und individueller Ebene in Wechselwirkungsprozessen

wirksam ist. Daher ist eine isolierte Betrachtung einer einzelnen Ebene ausgeschlossen, da ansonsten die Wechselwirkungsprozesse und die anderen Ebenen von Rassismus und seiner Wirkung keine Berücksichtigung fänden. Um die Wirkweisen von Rassismus in Organisationen zu verstehen, ist es unerlässlich, für sie zu sensibilisieren und sie so letztendlich auflösen zu können. Beachtung findet hier insbesondere die hohe Wirkweise des indirekten institutionellen Rassismus (vgl. Feagin & Feagin, 1986, S. 29–33).

Zur Erklärung der realen rassistischen Benachteiligung von Menschen mit internationaler Familiengeschichte wird in Kapitel 4 das Modell der Doxa mit seinen konstituierenden Faktoren Habitus und Feld (vgl. Fröhlich & Rehbein, 2014, 79-80; 99-103; 110-118) herangezogen und erläutert. Im Zuge dessen wird theoretisch herausgearbeitet, wie die rassistische Doxa in Frage gestellt werden kann. Das kann durch die Herstellung einer Divergenz zwischen Habitus und Feld erfolgen (vgl. Fröhlich & Rehbein, 2014, S. 79).

Eine Auseinandersetzung mit dem Begriff der Rassismuskritik und dessen Bedeutung für eine entsprechende Sensibilisierung von Organisationen erfolgt in Kapitel 5. Hier entspringt dann die Frage an Organisationsentwicklung, wie Organisationen dazu befähigt werden können, ihre rassistischen Strukturen zu hinterfragen.

Diese Frage wird dann in Kapitel 6 beantwortet, indem hier ein exemplarischer Organisationsentwicklungsprozess aufgezeigt wird, der rassismuskritisch angelegt ist.

Die Arbeit schließt mit einem resümierenden Fazit in Kapitel 7. Hier werden die Ergebnisse pointiert dargelegt und ein Ausblick gegeben.

2 Black, Indigenous, People of Color (BIPoC*)³ und Weiße

Bei einer Auseinandersetzung mit Rassismuskritik⁴, auch im Rahmen einer wissenschaftlichen Arbeit, ist es unerlässlich, sich mit der eigenen *weißen*⁵ Positionierung auseinander zu setzen, diese zu reflektieren und vorab darzulegen. *Weiße* Menschen sind Teil der deutschen Mehrheitsgesellschaft. Sie werden in primären, sekundären und in tertiären Sozialisationsphasen sozialisiert sowie der hier inbegriffenen beruflichen und betrieblichen Sozialisation (vgl. Elbe, 2016, S. 52). In allen Sozialisationsphasen sind

³ Der Asterisk verweist sowohl auf eine Geschlechtervielfalt als auch auf die Gruppe von Menschen, die sich nicht mit Black, Indigenous, People of Color identifizieren, aber dennoch von Rassismus betroffen sind.

⁴ Der Begriff Rassismuskritik, dessen Implikationen und Forderungen an die Organisationsentwicklung wird ausführlich in Kapitel 5 erörtert.

⁵ Der Begriff „*weiß*“ wird in dieser Arbeit kursiv dargestellt, um zu markieren, dass damit nicht eine Hautfarbe beschrieben ist. *Weiß* wird hier verstanden als ein Konstrukt, das die privilegierte Mehrheitsgesellschaft und derer sie konstruierenden Individuen abbildet (vgl. ADB Köln (2017, S. 5).

Menschen mit Rassismen konfrontiert: *Weiß* Positionierte lernen Rassismus, insbesondere in Organisationen, da er substanzieller Teil des Sozialisationsprozesses ist; BIPoC* erfahren Rassismus in den gleichen Organisationen. Rassistische Sozialisierung findet also in allen Sozialisationsinstanzen für das Individuum statt (z.B. in der Familie oder in der Peer Group) und auch institutionell (in Organisationen) und ist gleichzeitig bei allen Individuen wirksam. Hierbei können *weiße* Personen wählen, ob und in welcher Art und Weise sie sich mit Rassismus beschäftigen, BIPoC* können das nicht. Sie sind permanent mit Rassismus in unterschiedlichen Konstellationen in Bezug auf ihre eigene Person und ihnen nahestehende Menschen konfrontiert. Es wird schon an dieser Stelle deutlich: Rassismus findet statt auf unterschiedlichen Ebenen, die miteinander in Wechselwirkung stehen, auf individueller, institutioneller (ergo organisational) und auf struktureller Ebene (vgl. El-Mafaalani, 2021, Kapitel 5: Institutioneller Rassismus: Branche, Organisation, Profession).

2.1 Eigene Positionierung

Als *weißer* Verfasser dieser Masterarbeit, der sich inhaltlich mit Rassismus sowie entsprechenden gesellschaftlichen und organisationalen Machtstrukturen auseinandersetzt, ist eine kritische Auseinandersetzung mit der eigenen Positioniertheit unerlässlich. Dabei ist von ihm anzuerkennen, dass der Verfasser selbst Teil rassistischer und diskriminierender Strukturen ist, die in der Gesellschaft permanent wirksam sind; und er auch entsprechend rassistisch sozialisiert ist (vgl. Gold, Weinberg, Rohr & Asen, 2021, S. 16).

In einer kritischen Auseinandersetzung mit einer *weißen* Positionierung ist es für den Autor wichtig, nicht von einer individuellen Schuld zu sprechen, da ansonsten eine strukturelle Wirkmächtigkeit verleugnet werden würde. Es geht vielmehr um die Übernahme von Verantwortung, im Sinne einer aktiven Verbündetenschaft (Allyship) *weißer* Menschen im Kontext Rassismus. Es besteht eine unbedingte Notwendigkeit für *weiße* Menschen, sich mit ihrer eigenen Positionierung auseinanderzusetzen und sich ihrer Privilegien bewusst zu sein und diese zu nutzen, um rassistische Machtstrukturen aufzuzeigen und aufzubrechen (vgl. Gold et al., 2021, S. 16).

2.2 Kritisches *Weiß*sein – Critical Whiteness

Um rassistische Machtstrukturen zu beleuchten, ist es relevant, *weiße* Menschen als solche zu benennen. Denn in einer kritischen Auseinandersetzung mit Rassismus ist es bedeutsam, einen Begriff für diejenigen Menschen zu formulieren, die von Rassismus

profitieren. Fehlt diese Begriffsbildung und Attribuierung, kann dies dazu führen, dass von *Weißsein* als selbstverständlicher Norm ausgegangen wird und damit rassistische Machtstrukturen manifestiert bleiben bzw. reproduziert werden (vgl. Gold et al., 2021, S. 17). Das Antidiskriminierungsbüro Köln (2017) definiert: „Als *weiß* in diesem Land gelten Menschen, deren Zugehörigkeit nicht in Frage gestellt wird und die nicht negativ von Rassismus betroffen sind. (...) *Weiß*e Menschen profitieren von Rassismus.“ (ADB Köln, 2017, S. 5).

Weißer Rassismus und das heutige rassistische System wurden fundamental in den westeuropäischen Ideologien und der Sprache begründet. Damit ist Rassismus ein untrennbarer Teil einer *weißen* Kultur (vgl. J. H. Katz, 2003, S. 7–24). Nach Katz (2003) profitieren *Weiß*e von der rassistischen Unterdrückung von BIPOC* und das unabhängig davon, ob es ihnen bewusst ist oder sie dies unbewusst tun: „*Weiß*e haben seit dem Aufkommen von Rassismus regelmäßig und routiniert an rassistischer Diskriminierung gegen Schwarze und PoC teilgenommen und nehmen heute weiterhin aktiv und passiv daran teil. Denn für *Weiß*e bedarf es einer äußerst geringen Anstrengung, Rassismus zu unterstützen: Es reicht schweigen“ (Yeboah, 2017, S. 154). Damit wird deutlich, dass nicht ausschließlich beabsichtigter und bewusster Rassismus wirkt, sondern auch und vor allem unbeabsichtigter und unbewusster.

Bei einer kritischen Auseinandersetzung mit *Weißsein* in unserer Gesellschaft und den daraus folgenden Konsequenzen ist fundamental der Aspekt zu beachten, dass *weiße* Personen von rassistischen Machtstrukturen profitieren. Sie wirken allgegenwärtig (vgl. Yeboah, 2017, S. 154). Somit ist dem *Weißsein* eine Machtposition inhärent, die nicht abgelegt werden kann: „Durch *Weißsein* ist man privilegiert. (...) Als systemische Position ist *Weißsein* keine Weltanschauung, sondern eine Machtposition, und als solches ein kollektives Erbe des Rassismus und auch am Werk, wenn es *Weiß*e [Hervorhebung im Original] nicht bemerken (wollen)“ (Arndt, 2017, S. 43).

Aktuell erfolgt relativ selten eine kritische Auseinandersetzung mit dem *Weißsein* und der damit einhergehenden Anerkennung rassistischer Machtstrukturen, was jedoch unbedingt notwendig wäre (vgl. Gold et al., 2021, S. 19). Derzeit ist es so, dass eine wissenschaftliche Auseinandersetzung in diesem Bereich überwiegend *weiß*orientiert erfolgt. Hier liegt dann häufig der Fokus auf einer *weißen* Fragilität, das heißt auf der eigenen *weißen* Betroffenheit. Bei einer derartigen Fokussierung besteht Gefahr, die *weiße* Machtposition erneut zu reproduzieren und *weiße* Personen wieder in den Vordergrund zu heben (vgl. Gold et al., 2021, S. 19). Es erscheint daher zwingend notwendig, *Weißsein* zunächst sichtbar zu machen um es dann als normstiftende Position aufzuheben

(vgl. El-Tayeb, 2017, Kapitel: Vorwort; Stark & Noack, 2017, S. 896; Yeboah, 2017, S. 154–157).

Rassismuskritische Sprache führt weg von *weiß* als eine biologistische Kategorie und hinzu *Weißsein* als soziale Kategorie. Die Kursivsetzung im Schriftsprachgebrauch, auch in dieser Arbeit, markiert den Konstruktcharakter und die sich daraus ergebene Machtposition (vgl. Arndt, 2021, Kapitel: 4.1. Weißsein als soziale Position infolge rassistischer Macht und Privilegierung).

Bei der Auseinandersetzung mit den *weißen* Privilegien kommt es häufig zu einer Abwehr. Zudem beschreibt Ogette (2020) weitere Reaktionen, die in der Regel in Abhängigkeit der Reflexion der eigenen Positioniertheit in der rassistischen Machtstruktur stehen. Die Spannbreite der Reaktionen reicht von der Unterstellung einer Übertreibung über den Anspruch, eine Ausnahme zu bilden, über Scham und Schuldgefühle bis hin zu der Nichtanerkennung der Existenz rassistischer Machtverhältnisse (vgl. Ogette, 2020, Kapitel 4: Abwehrmechanismen von Happyland). Ebenso können vermeintlich positiv intendierte Aussagen *weißer* Personen (z.B. „ich sehe keine Unterschiede“ oder „wir sind doch alle gleich“) ein Nicht-Wahrnehmen von Rassismus und der eigenen *weißen* Privilegien darstellen. Diese Aussagen finden vornehmlich dann statt, wenn *weiße* Personen auf den eigenen Rassismus oder die eigenen Privilegien angesprochen werden. Diese Form des Umgangs mit Rassismus stellt sowohl eine Verleugnung des eigenen Rassismus als auch eine Abwehrstrategie dar, um sich nicht mit dem eigenen Rassismus auseinandersetzen zu müssen. Es werden Reflexionsprozesse verhindert und gleichzeitig rassifizierte Personen verletzt, indem ihnen von privilegierten *weißen* Personen die alltäglichen, rassistischen Erfahrungen abgesprochen werden (vgl. Gold et al., 2021, S. 20). Dadurch erfolgt eine Umkehrung der Rollen. Die*derjenige, die*der Rassismus anspricht wird eine Täter*innenrolle zugeschrieben, während die*der rassistisch Agierende sich in eine Opferrolle begibt. *White Fragility* verhindert dadurch eine aufrichtige Reflexion und Auseinandersetzung mit dem eigenen Rassismus, den eigenen Privilegien und der Verantwortung *weißer* Personen. Letztendlich führt *White Fragility* dazu, dass rassistische Machtverhältnisse aufrechterhalten werden. Die *weißen* Perspektiven auf Rassismus bleiben vorherrschend, wodurch wiederum *weiße* Definitionsmacht und Dominanz bestätigt werden (vgl. Seng & Warrach, 2020, S. 114).

2.3 Selbstbezeichnungen

Wird auf gesellschaftliche Machtverhältnisse geblickt, kommt der Sprache eine wichtige Bedeutung zu. Sie reproduziert und konstruiert Wirklichkeiten, die wiederum Machtverhältnisse aufrechterhalten (vgl. Arndt, 2021, Kapitel 4: Der Racial Turn oder soziale

Positionen im Rassismus). Bei dem Phänomen Rassismus nimmt Sprache eine ausschlaggebende Rolle ein. Viele Bezeichnungen für Menschen in diesem Kontext haben ihren Ursprung in der Kolonialzeit. Damals wurden diese Begriffe mit der Absicht gewählt, das Konstrukt des „Anderen“ zu bilden und aufrechtzuerhalten (vgl. Gold et al., 2021, S. 21). Entsprechende Begriffe werden in dieser Arbeit nicht genannt, um nicht zu einer weiteren Reproduktion von rassistischer Sprache beizutragen.

Bei den nun beschriebenen Selbstbezeichnungen handelt es sich nicht um die Beschreibung eines Phänotyps (beispielsweise der Hautfarbe). Selbstbezeichnungen von durch Rassismus betroffenen Menschen sind z.B. People of Color oder Black, Indigenous People of Color. Der Begriff Schwarze Menschen wird in dieser Arbeit nicht verwendet. Es handelt sich hierbei um eine Selbstzuschreibung Schwarzer Menschen, die der *weiße* Autor dieser Arbeit nicht verwenden wird, da es sich ansonsten um eine von einer *weißen* Position auf den Phänotyp bezogenen Zuschreibung handeln würde. Bei einer Selbstzuschreibung wird der Begriff Schwarz großgeschrieben, um dadurch eine Abgrenzung zu einer ansonsten adjektivisch gebrauchten Reduzierung auf die Hautfarbe handeln würde. Tatsächlich beinhaltet die Großschreibung des Begriffs Schwarz jedoch den Hinweis auf soziale Gemeinsamkeiten und ähnliche Lebensrealitäten sowie Widerstandserfahrungen (vgl. Lauré al Samarai, 2021, Kapitel: Schwarze Deutsche).

In dieser Arbeit werden die Begriffe People of Color* (PoC*) bzw. Black, Indigenous, People of Color mit Asterisk (BIPoC*) verwendet. Der Asterisk verweist nicht ausschließlich auf die Geschlechtervielfalt von BIPoC*, sondern auch auf alle anderen Menschen, die sich zwar nicht mit den im Akronym enthaltenen Begriffen identifizieren, aber dennoch Rassismuserfahrungen machen (vgl. Seng & Warrach, 2020, S. 110). PoC* bzw. BIPoC* stellen politische bzw. analytische Begriffe dar, mit denen sich Menschen mit Diskriminierungserfahrungen identifizieren und sich selbst bezeichnen. Sie sind im gesellschaftlichen System aufgrund ihrer vermeintlichen Herkunft und ihres Phänotyps, der eine ebenso vermeintlichen „Andersartigkeit“ von der Mehrheitsgesellschaft zugeschrieben wird, Benachteiligungen, Ausgrenzungen und Gewalt ausgesetzt, die als Rassismus gewertet wird (vgl. Seng & Warrach, 2020, S. 110–111.).

Die Akronyme PoC* und BIPoC* werden dieser Arbeit verwandt, wohlwissend, dass sie Selbstbeschreibungen bzw. Selbstbezeichnungen sind und dass sie eine heterogene Gruppe von Menschen subsumieren. Zwar vermengen die beiden Begriffe eine große Gruppe von unterschiedlichen Menschen (vgl. Neue Deutsche Medienmacher, o. D., Glossar), die Gemeinsamkeit liegt jedoch darin, dass sie im System aufgrund ihrer (vermeintlichen) Herkunft und zugeschriebener „Andersartigkeit“ Benachteiligungen und

Ausgrenzungen erfahren, die rassistischen Ursprungs sind (vgl. Seng & Warrach, 2020, S. 110–111).

3 Annäherung an das Phänomen Rassismus

Um sich dem Thema Rassismus in Organisationen zu nähern, ist es grundlegend, sich mit der Vielschichtigkeit und Komplexität des Phänomens Rassismus differenziert auseinanderzusetzen. Hierzu wird im folgenden Kapitel Rassismus und dessen Konstruktion ausführlich betrachtet. Die Auseinandersetzung erfolgt auf drei verschiedenen Ebenen:

- Auf der strukturellen Ebene (Makroebene)
 - Auf der institutionellen bzw. organisationalen Ebene (Mesoebene)
 - Auf der individuellen Ebene (Mikroebene)
- (vgl. El-Mafaalani, 2021, Kapitel Vorwort: Wieso Wozu Rassismus?)

Essed (1992) nähert sich dem Phänomen anhand einer Auffächerung seiner inhärenten und charakterisierenden Merkmale, die hier dargelegt und in einen organisationalen Bezug gesetzt werden. Darauf basierend wird der Bogen geschlagen zur Auseinandersetzung mit strukturellem Rassismus als gesellschaftlich wirksamem Phänomen und dann im Folgenden zum institutionellen Rassismus in Organisationen. Die individuelle Klammer bilden dann die Entstehungsprozesse von Rassismus im Rahmen der personalen Sozialisation. Sowohl struktureller als auch institutioneller und individueller Rassismus sind für Organisationen dort bedeutsam und wirkmächtig: unbewusst und bewusst, was im weiteren Verlauf dieser Arbeit gezeigt werden wird.

3.1 Merkmale von Rassismus, struktureller Rassismus

Für Essed (1992) ist das Phänomen „Rassismus“ zu vielschichtig, um es in einer kurzen, verdichteten Definition erschöpfend erörtern zu können. Daher schlägt sie vor, die Facetten des Begriffs Rassismus anhand seiner innewohnenden Merkmale aufzufächern. Für sie ist Rassismus „eine Ideologie, eine Struktur und ein Prozess, mittels derer bestimmte Gruppierungen auf der Grundlage tatsächlicher oder zugeschriebener biologischer oder kultureller Eigenschaften als wesensmäßig andersgeartete und minderwertige ‚Rassen‘ oder ethnische Gruppen angesehen werden. In der Folge dienen diese Unterschiede als Erklärung dafür, dass Mitglieder dieser Gruppierungen vom Zugang zu materiellen und nicht-materiellen Ressourcen ausgeschlossen werden“ (Essed, 1992,

S. 375). Im Folgenden werden die Kernaspekte Ideologie, Struktur und Prozess von Esseds Postulat erläutert und in einen organisationalen Zusammenhang gebracht.

3.1.1 Ideologie als Merkmal von Rassismus

Ein zentrales Merkmal bei Essed (1992) ist die *Ideologie*. Hierbei wird Rassismus als Herrschaftsideologie verstanden, deren Ursprung dem Ideensystem der Rassenlehre entspringt (vgl. El-Mafaalani, 2021, Kapitel 1: Was ist Rassismus). Die Rassenlehre hat seinen Vorläufer in der Zeit des Kolonialismus. Als prägnanten Startpunkt dieser fatalen Entwicklung kann im 15. Jahrhundert die „Entdeckung“ Amerikas angesehen werden: Hier beginnt die Kolonialisierung Amerikas und die Versklavung und Vernichtung der indigenen Bevölkerung. Die Kolonialist*innen (an diesem Punkt die spanischen „Entdecker“) zeigten keinerlei Interesse an den indigenen Menschen. Vielmehr wurden sie ermordet oder versklavt. Dadurch, dass der überwiegende Teil der indigenen Bevölkerung dem Völkermord zum Opfer fiel, waren zu wenig Arbeitskräfte vorhanden. Infolgedessen wurden versklavte Menschen von Afrika nach Südamerika deportiert, um einen benötigten Bedarf an Arbeitskräften aufzufüllen. Kennzeichnend war hier bereits, dass dieses Unrecht an Menschen legitimiert wurde durch eine Herabwürdigung bestimmter Menschengruppen auf der Basis ihrer Hautfarbe, also ihres Phänotyps (vgl. El-Mafaalani, 2021, Kapitel 2: Rassismus als Ideologie: Geschichte des Kolonialismus und Erfindung der Rassen(lehre)).

Eine vermeintlich objektive Legitimierung dieser menschenverachtenden Argumentation fand in der Aufklärung statt (vgl. Arndt, 2017, S. 32). Der hier entstandene Humanismus, mit seinen Grundprinzipien Freiheit, Demokratie, Gerechtigkeit, Gleichheit, Menschenrechte und -würde (vgl. Arndt, 2017, S. 32) stand und steht in einem eklatanten Widerspruch zum Genozid und der Versklavung von Menschen im Kolonialismus. Diesen Widerspruch lösen die Begründer der Aufklärung durch die Formulierung von Rassenlehren auf (vgl. El-Mafaalani, 2021, Kapitel 2: Rassismus als Ideologie: Geschichte des Kolonialismus und Erfindung der Rassen(lehre)). Es wurde aus dem Tier- und Pflanzenreich die Kategorie „Rasse“ auf den Menschen übertragen und damit „Menschenrassen“ konstruiert. Dabei wurde unterschieden in *weiße* Menschen und die Anderen, die als nicht-*weiß* konstruiert wurden. Besonders perfide ist bei dieser Kategorisierung, dass Nicht-*Weiße* nicht als Menschen definiert wurden (vgl. Arndt, 2017, S. 32) und damit auch nicht in das humanistische Wertesystem fielen. Grundlage dieser Ideologie ist die Konstruktion von körperlichen Unterschieden, die es nun zuließ, die Existenz von „Menschenrassen“ zu erfinden. In erster Linie wurde eine Grenzziehung durch die Erfindung

von verschiedenen Hautfarben vollzogen: „wir sehen Hautfarben, weil der Rassismus dieses Sehen erfunden und in Wissen vollzogen hat“ (Arndt, 2017, S. 33). Jedoch bleibt es bei der Entwicklung des Rassismus nicht auf dieser Unterscheidung zwischen dem Wir und den anderen aufgrund von Phänotypen, es werden ihnen jeweils zudem soziale, kulturelle und religiöse Eigenschaften und Verhaltensmuster zugeschrieben. Diese konstruierten und als vermeintlich natürlich gegebenen körperlichen Unterschiede werden dann verallgemeinert, verabsolutiert, hierarchisiert und als naturgegeben deklariert, und das aus einer *weißen* Machtposition heraus (vgl. Memmi, 1992, S. 164–178).

An dieser Stelle erfolgt eine erste Anknüpfung zur Entwicklung einer „rassistischen Doxa“. Doxa meint die vorherrschende Meinung oder Ansicht einer Gesellschaft, oder einer Gruppe von Menschen (die Präzisierung des Modells der Doxa erfolgt ausführlich in 4). Durch die Konstruktion und vermeintliche Legitimierung von Rassismus sind rassistische Ansichten und Vorurteile häufig Teil der vorherrschenden Meinung und Einstellungen innerhalb einer Gesellschaft und somit Teil der Doxa (vgl. El-Mafaalani, 2021, Kapitel 3: Struktureller Rassismus: Sprache, Wissen, Sozialstruktur, Wertesystem). Entspringend aus der Formulierung der Konstruktion einer Rassenlehre in der Aufklärung kann sie dazu beitragen, dass rassistische Ideen und Praktiken unkritisch und unreflektiert weiterverbreitet und unterstützt werden, da sie allgemein als „normal“ oder „akzeptabel“ angesehen werden.

Zu konstatieren ist: Das Phänomen Rassismus baut auf ein menschengemachtes Konstrukt, das zum Ziel hatte und vielfach immer noch hat, eine *weiße* Vorherrschaft zu etablieren und zu legitimieren (vgl. El-Mafaalani, 2021, Kapitel 2: Rassismus als Ideologie: Geschichte des Kolonialismus und Erfindung der Rassen(Lehre)). Somit ist Rassismus ein historisch gewachsenes Phänomen, das nicht auf biologisch determinierten „Menschenrassen“ fußt, sondern auf deren Konstruktion. Somit ist der Rassismus eine Herrschaftsideologie, die dem Ideensystem der Rassenlehre entstammt. Ziel dieser Ideologie war und ist die Legitimierung der Herrschaft von *weißen* Menschen über nicht-*weiße* Menschen (vgl. El-Mafaalani, 2021, Kapitel 2: Rassismus als Ideologie: Geschichte des Kolonialismus und die Erfindung der Rassen(Lehre)). Aus diesem historisch gewachsenen Konstrukt speisen sich die heutigen, rassistischen Wissensbestände (vgl. Terkessidis, 2004, S. 10).

3.1.2 Struktur als Merkmal von Rassismus

Das Phänomen Rassismus ist heute ambivalent konnotiert. Er wird im gesellschaftlichen Konsens weitgehend abgelehnt, gleichwohl ist er in der Gesellschaft allgegenwärtig

wirksam (vgl. El-Mafaalani, 2021, Kapitel 3: Struktureller Rassismus: Sprache, Wissen, Sozialstruktur, Wertesystem). Für El-Mafaalani ist die alltägliche Konfrontation mit Rassismus ein Muster bzw. eine strukturelle Regelmäßigkeit. Diese Struktur von Rassismus lässt sich in drei gesellschaftlichen Bereichen feststellen, in den kulturellen, sozioökonomischen und normativen Substanzen der Gesellschaft. „In diesen drei Bereichen, die immer und überall unser Leben prägen, kann nachgewiesen werden, dass das rassistische historische Erbe heute noch Wirkung entfaltet“ (El-Mafaalani, 2021, Kapitel 3: Struktureller Rassismus: Sprache, Wissen, Sozialstruktur, Wertesystem).

Kulturelle Struktur

In der *Kultur* ist die Sprache ein bedeutender Bestandteil. Rassismus wird in Sprache ausgedrückt und reproduziert. Im Sprachgebrauch selbst sind die vorhandenen Herrschafts- und Ungleichverhältnisse innewohnend, da sie selbst die Entwicklung der Sprache rekursiv konstruiert haben. Das Denken und die Wahrnehmung bzw. Konstruktion der Realität von Individuen wird durch Sprache insofern beeinflusst, dass sich rassistische Wissensbestände tief in die kognitiven Strukturen einschreiben (vgl. El-Mafaalani, 2021, Kapitel 3: Struktureller Rassismus: Sprache, Wissen, Sozialstruktur, Wertesystem).

Rassistisches Wissen in der Gesellschaft macht sich vor allem durch entsprechende Vorurteile bemerkbar. Rassistische Vorurteile sind in der Regel negative Zuschreibungen zu bestimmten Personengruppen, die das Alltagshandeln mitbestimmen. Sie bewirken eine Ausbildung von Skepsis oder Angst vor bestimmten Bevölkerungsgruppen, die als „fremd“ oder „anders“ wahrgenommen und kategorisiert werden (vgl. El-Mafaalani, 2021, Kapitel 3: Struktureller Rassismus: Sprache, Wissen, Sozialstruktur, Wertesystem). Spears und Tausch (2014) definieren den Begriff Vorurteil als „eine Einstellung bzw. Orientierung gegenüber einer Gruppe (bzw. ihren Mitgliedern), die sie direkt oder indirekt abwertet, oft aus Eigeninteresse oder zum Nutzen der eigenen Gruppe.“ (Spears & Tausch, 2014, S. 509). In dem Kontext der Ausbildung rassistischen Wissens hat die Verbindung von Vorurteilen und einem Ethnozentrismus eine zusätzliche Sprengkraft. Darunter kann die Tendenz verstanden werden, „Merkmale der Eigengruppe als Überlegen im Vergleich zu denen der Fremdgruppe zu beurteilen und ganz allgemein Fremdgruppen aus der Perspektive der Eigengruppe zu beurteilen“ (Spears & Tausch, 2014, S. 509). Hierbei wird die Lebensweise der eigenen Gruppe als allgemein gültiger Maßstab für die Einordnung und Beurteilung der Lebensweisen aller anderen Gruppen angesehen und gleichzeitig wird die Lebensweise der eigenen Gruppe als überlegen definiert. Ethnozentrische Bedeutungsmuster sind vorherrschende soziale Konstruktionen

von der eigenen Gruppe und aller anderen sozialen Gruppen, die wiederum in die Reproduktion der entsprechenden Konstruktionen involviert sind (vgl. Leiprecht, 2001, S. 47–48).

Bei einem vorherrschenden, in unserer Gesellschaft *weiß* dominierten, Ethnozentrismus entstehen Vorurteile gegenüber den als anders wahrgenommen, also auch BIPoC*. Bei einer Betrachtung der beiden Definitionen von „Vorurteil“ und „Ethnozentrismus“ ist eine Verstärkung von Rassismusprozessen erkennbar. Aus einer *weiß* orientierten (ethnozentrischen) Perspektive wird die eigene Gruppe, das Wir, als „überlegen“ gesehen und dargestellt. Aus der Perspektive der Überlegenheit wird dem eine Fremdgruppe „die Anderen“ gegenübergestellt und entsprechend abgewertet bzw. beurteilt. Auf dieser Grundlage werden Vorurteile gebildet, die genau diesen Unterschied und die Abwertungstendenz einer Gruppe herstellen. Diese Vorurteile sind dann wiederum wahrnehmungsbeeinflussend und -leitend. Damit wird ein sich selbst verstärkender Kreislauf gebildet, der Vorurteile begründet und durch den sie sich selbst reproduzieren, bestätigen und verstärken. Ebenso bieten Vorurteile damit eine Legitimation von gesellschaftlichen Hierarchien, die wiederum auf der Diskriminierung der so konstruierten Gruppen basieren; „in diesem Sinn ist Rassismus immer ein gesellschaftliches Verhältnis“ (Rommelspacher, 2021, S. 29).

So verstanden sind Vorurteile nicht, wie es vordergründig zu sein scheint, individuelle Probleme, sondern eher ein strukturelles Problem. Es ist also nicht in der Person des Einzelnen begründet und wirkmächtig, sondern entspringt aus einem gesellschaftlichen Wissensbestand und ist auch dort offen oder verdeckt allgegenwärtig und wirkmächtig (vgl. El-Mafaalani, 2021, Kapitel 3: Struktureller Rassismus: Sprache, Wissen, Sozialstruktur, Wertesystem).

Terkessidis (2004) differenziert in diesem Zusammenhang zwischen Vorurteil und rassistischem Wissen (vgl. Terkessidis, 2004, S. 10). Seiner Ansicht nach ist der Begriff Vorurteil zu kurz gefasst und beinhaltet lediglich eine individuelle Perspektive und lässt die gesellschaftliche Dimension weitgehend unberücksichtigt. Demnach sind rassistische Wissensbestände der Entwicklung individueller Vorurteile vorgeschaltet und bestimmen deren Ausbildung. Terkessidis (2004) rekurriert hierbei auf einem Wissensbegriff Foucaults, dessen Ausgangspunkt die Idee der „unterdrückten Wissensarten“ ist. Hierbei geht Foucault davon aus, dass gesellschaftliche Kategorien durch eine bestimmte Praxis erst geschaffen werden. Sobald dann diese Kategorie gebildet worden ist, kann hierüber entsprechendes Wissen erzeugt werden (vgl. Terkessidis, 2004, S. 10), aus dem sich dann Vorurteile entwickeln bzw. entwickeln können. Vorteile fußen

in diesem Kontext auf einem gesellschaftlich entwickelten rassistischen Wissensbestand, der sich selbst reproduziert.

Sowohl die Aneignung von rassistischem Wissen als auch die daraus resultierende Konstruktion von Vorurteilen finden im Rahmen des individuellen Sozialisierungsprozess innerhalb *weiß* dominierter Sozialisationsinstanzen statt, was im weiteren Verlauf dieser Arbeit vertiefend verdeutlicht werden wird.

Sozialstruktur

Die strukturelle Bedeutsamkeit von Rassismus macht sich neben dem Bereich der Kultur in der *Sozialstruktur* deutlich. Es ist empirisch nachweisbar, dass tendenziell eher nicht-*weiße* Menschen von Armut, mangelnder physischer und sozialer Sicherheit und Bildungsarmut betroffen sind. Gleichzeitig wird die Gesellschaft hinsichtlich Status, Erfolg, Leistung, Innovationskraft und Wohlstand deutlich als *weiß* orientiert wahrgenommen; und das nicht nur in Deutschland sondern weltweit (vgl. El-Mafaalani, 2021, Kapitel 3: Struktureller Rassismus: Sprache, Wissen, Sozialstruktur, Wertesystem). Durch dieses Narrativ erleben sich *weiße* Menschen regelmäßig in einer überlegenen Position, sowohl im Vergleich zu nicht-westlichen Nationen als auch zu nicht-*weißen* Personen; „diese globalen und nationalen Verhältnisse werden als Normalität erlebt, als nicht hinterfragte Selbstverständlichkeiten.“ (El-Mafaalani, 2021, Kapitel 3: Struktureller Rassismus: Sprache, Wissen, Sozialstruktur, Wertesystem).

*Weiß*e Überlegenheit ist im subjektiven Erleben, in der individuellen Erfahrungswelt alltäglich und auch empirisch befundet. Es handelt sich nicht um ein vorgestelltes Phänomen, sondern um tatsächliches rassistisches Wissen. Damit bestätigen sich rassistische Vorurteile selbst, und das auf einer tatsächlich objektiv nicht ganz falschen sozioökonomischen Realität (vgl. El-Mafaalani, 2021, Kapitel 3: Struktureller Rassismus: Sprache, Wissen, Sozialstruktur, Wertesystem); „die symbolische Effizienz des negativen Vorurteils in der sozialen Ordnung gesellschaftlich institutionalisiert, rührt zum großen Teil daher, daß [sic] es sich aus eigener Kraft bestätigt“ (Bourdieu, 1997, S. 162).

Normative Struktur

Die dritte Strukturebene, die *normative Struktur*, legitimiert die Gesellschaft und die dortigen Lebensverhältnisse. Mittlerweile lässt sich, El-Mafaalani (2021) folgend, Klassismus und Rassismus nicht mehr trennscharf voneinander abgrenzen. Klassistische und rassistische Systeme überlagern und vermengen sich. Das bedeutet, rassifizierte Personen können in dieser Konstellation nicht auseinanderhalten, ob sie diskriminiert werden, weil sie arm sind oder weil sie BIPoC* sind oder sie in einer prekären Lebenslage

sind, weil sie BIPoC* sind. BIPoC* sind deutlich überrepräsentiert in eher prekären Lebenslagen und gleichzeitig deutlich unterrepräsentiert in der sogenannten Oberklasse. Offensichtlich bestimmt der Geburtsort (das Geburtsland) weiterhin die Lebenschancen von Menschen, was eigentlich mit europäischen bzw. humanistischen Werten nicht übereinstimmen kann. Wie bereits dargelegt, ist der europäische humanistische Wertekanon in der Zeit des Kolonialismus entstanden. Es bildete sich gleichzeitig eine gesellschaftliche Ordnung und eine dieser innewohnenden Trennung von Menschen, für die diese humanistische Werte gelten (*weiße* Menschen) und denjenigen, für die sie nicht gelten (BIPoC*). Diese Gruppe von Menschen wurde nochmals differenziert und hierarchisiert in Europäer*innen, Asiat*innen, Afrikaner*innen und amerikanische Ureinwohner*innen; „in fact, Kant demarcates and theorizes a color-coded racial hierarchy of Europeans, Asians, Africans, and Native Americans“ (Mills, 2022, S. 71). Der Geist dieser aus der Aufklärung entsprungenen Unterscheidung von Menschen trägt noch immer zu einer sozialökonomischen Schieflage und damit zu ungleichen Lebensrealitäten maßgeblich bei und legitimiert diese. Diese *normativen Strukturen* bildet die Legitimation für Rassismus und seine Folgen (vgl. El-Mafaalani, 2021, Kapitel 3: Rassismus, Sprache, Wissen, Sozialstruktur, Wertesystem). Sie erscheinen jedoch auf den ersten Blick widersprüchlich: Auf der einen Seite drückt sich in ihnen die Ächtung von Rassismus aus, weil sie diese Ungleichheit auf der Basis zugeschriebener (askriptiver) Merkmale delegitimiert. Auf der anderen Seite legitimieren sie die historisch gewachsenen und begründeten rassistischen Strukturen. Chancengleichheit und Leitungsgerechtigkeit sind in der Realität nicht gegeben; und das nicht aufgrund rechtlicher Beschränkungen oder offensichtlicher Barrieren, sondern aufgrund verborgener Mechanismen, die nicht sichtbar sind und die auch von Betroffenen nicht reflexiv zugänglich sind. Dennoch bilden sie eine Fassade und zugleich die Legitimationsgrundlage dafür, ungleiche Zugänge zu sozioökonomischer Teilhabe zu gestalten und zu manifestieren (vgl. El-Mafaalani, 2021, Kapitel 3: Rassismus, Sprache, Wissen, Sozialstruktur, Wertesystem).

Wie dargelegt sind in den *kulturellen*, *sozioökonomischen* und *normativen* Strukturen rassistische Muster eingeschrieben. Sie werden für die Betroffenen dadurch verfestigt, dass es sich tatsächlich um Mehrfachbenachteiligungen handelt und diese Muster zugleich nicht offen als rassistische Diskriminierung sichtbar sind und damit auch nicht als illegitim wahrgenommen werden (vgl. El-Mafaalani, 2021, Kapitel 3: Rassismus, Sprache, Wissen, Sozialstruktur, Wertesystem). Entsprechend hat sich eine Segregation wie selbstverständlich gebildet, Wohlstand auf der einen Seite des Stadtbildes und Armut

auf der anderen Seite, die das räumliche Abbild einer Sozialstruktur abbildet. In segregierten Sozialräumen lassen sich die Folgen von strukturellem Rassismus recht deutlich beobachten, denn hier konzentrieren sich in der Regel sowohl Armutsbetroffene als auch Migrant*innen: „Es sind benachteiligte und zugleich benachteiligende Verhältnisse, in denen migrantisierte und rassifizierte Menschen häufiger leben.“ (El-Mafaalani, 2021, Kapitel 3: Rassismus, Sprache, Wissen, Sozialstruktur, Wertesystem).

Bemerkenswert hierbei ist, dass je häufiger und systematischer Betroffene rassistische Diskriminierung erfahren und erleben, desto weniger nehmen sie dieses als solche wahr. Es ist für die von Rassismus betroffenen alltägliche Realität. Durch die alltagsprägende Normalität der strukturellen Benachteiligung und Ausgrenzung bekommt diese eine Legitimität. Eine Verschärfung dieser legitimierten Realität findet dadurch statt, dass migrantisierte und rassifizierte Personen nicht als von Diskriminierung, Rassismus und Ausgrenzung Betroffenen wahrgenommen werden, sondern ihnen der Makel an den Verhältnissen zugeschrieben wird. Damit werden die tatsächlichen Realitäten sprachlich legitimiert und zudem empfinden die Betroffenen sie selbst als legitim (vgl. El-Mafaalani, 2021, Kapitel 3: Rassismus, Sprache, Wissen, Sozialstruktur, Wertesystem). Mit dieser sprachlichen Beschreibung der Realitätskonstruktion verschmelzen Sprache, sozialökonomische Verhältnisse und normative Legitimationsgrundlagen in allgemeines rassistisches Wissen.

Die gesellschaftliche Ordnung auf der Basis eines allgemeinen rassistischen Wissensbestands, der unhinterfragt hingenommen wird, sich sogar einer Reflexion durch die tiefe gesellschaftliche Durchdringung entzieht, ist die Grundsubstanz der Doxa; „es handelt sich um genau das, was Pierre Bourdieu mit dem Begriff Doxa zu umfassen versucht hat: all die selbstverständlichen und unhinterfragten Vorstellungen, Verständnisse und Verhältnisse, also gewisse Teile der Wissens-, Werte- und Sozialstruktur. Die Doxa stabilisiert die Herrschaftsverhältnisse“ (El-Mafaalani, 2021, Kapitel 3: Rassismus, Sprache, Wissen, Sozialstruktur, Wertesystem).

In einer solchen Doxa befinden sich Organisationen. Sie agieren in einem Gesellschaftssystem, das rassistische Strukturen aufweist, die wiederum Einfluss auf die Organisationen und deren Organisationsstrukturen und -kulturen sowie deren Mitglieder haben. Organisationen bewegen sich in einer Welt rassistischen Wissens und Vorurteilen und sind gleichzeitig Teil dieser Ordnung und Teil dieses reproduzierenden Systems.

3.1.3 Prozessualer Charakter von Rassismus

Wie bereits oben dargelegt ist die Vorstellung einer Existenz menschlicher ‚Rassen‘ in der Aufklärung entstanden. Dieses Denken hatte die grundlegende Funktion bei der Rechtfertigung von Kolonialisierung und kolonialer Sklaverei in derselben Zeit, in der die grundlegenden humanistischen Grundwerte formuliert wurden. Die „Rassentheorien“ auf deren Basis eine Einteilung in äußerliche und / oder kulturelle Merkmale vorgenommen wurde, ist seit langem wissenschaftlich widerlegt. Heute herrscht ein breiter wissenschaftlicher Konsens darüber, dass es keine biologische Grundlage für die Unterscheidung von menschlichen ‚Rassen‘ gibt (vgl. Fischer, Hoßfeld, Krause & Richter, 2019).

Vielmehr herrscht Konsens darüber, dass ‚Rasse‘ ein gesellschaftlich konstruiertes Konzept ist (vgl. Memmi, 1992, S. 11–30; vgl. Miles, 2014, Kapitel 3: Die Konstruktion von Bedeutungen; Absatz: Die Konstruktion von "Rasse"), das als solches

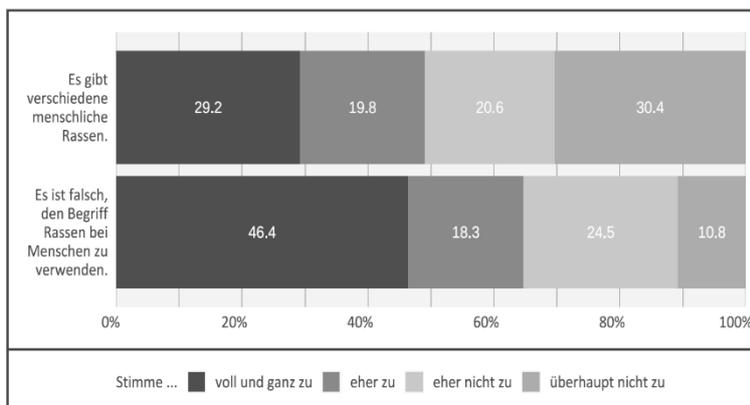


Abbildung 1: Einstellungen zum Begriff „Rasse“ (vgl. Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung DeZIM, S. 43–44)

soziale Realitäten, vor allem Realitäten der Ungleichheit und Ungerechtigkeit schafft. Entgegen diesem wissenschaftlichen Befund und einem breiten wissenschaftlichen Konsens sieht die gesellschaftliche Wahrnehmung jedoch anders aus: Annähernd die Hälfte (49%) der deutschen Bevölkerung stimmt der Aussage „es gibt menschliche Rassen“ voll und ganz zu (29.2%) oder eher zu (19,8%) (vgl. Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung DeZIM, 2022, S. 43–44). Gleichzeitig schätzt ein überwiegender Teil der Bevölkerung es als falsch ein, den Begriff ‚Rasse‘ bei Menschen zu verwenden; es stimmen 64,7% dieser Aussage zu („voll und ganz“ (46,4%) oder „eher“ (18,3%)) (vgl. Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung DeZIM, 2022, S. 43–44). Auf den ersten Blick erscheinen diese beiden Befunde widersprüchlich, jedoch liegt die Vermutung nahe, dass die Einstellung, es würden menschliche ‚Rassen‘ existieren, nicht unbedingt ausschließt, dass dieser wissenschaftlich unhaltbaren und ethisch problematischen Aussage skeptisch gegenübergestellt wird. Der Begriff ‚Rasse‘ ist in Deutschland eng mit dem Nationalsozialismus verbunden und damit gesellschaft eher

tabuisiert (vgl. Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung DeZIM, 2022, S. 43).

Vor diesem Hintergrund kann davon ausgegangen werden, dass ein „offener“ Rassismus gesellschaftlich eher geächtet ist, dieser jedoch subtil weiter wirkmächtig ist. Es wirkt die strukturelle Verankerung des Rassismus (in der Kultur, in der Sozialstruktur und in den normativen Legitimationsgrundlagen) umfassend fort (vgl. El-Mafaalani, 2021, 4: Rassistische Diskriminierung als Prozess: Denken, Handeln, Intentionalität und Macht). Auf Basis dieser hartnäckigen Strukturen und in diesen Strukturen finden unterscheidende Handlungen statt: Diskriminierungen und besonders rassistische Diskriminierungen. Rassistische Diskriminierung adressiert offensichtlich die Prozesshaftigkeit von intrapersonaler und organisationaler Unterscheidungspraxis. Bedeutsam ist an dieser Stelle die Frage nach Intention und Wirkung von Handlungen, insbesondere von rassistisch diskriminierenden Handlungen differenziert zu beleuchten.

Mit „rassistischer Diskriminierung“ ist gemeint, es findet unterscheidendes, also diskriminierendes Verhalten statt - auf der Basis kultureller Merkmale, und / oder biologischer Merkmale. Eine Handlung ist also dann rassistisch diskriminierend, wenn Individuen oder Gruppen aufgrund von kulturellen und / oder biologischen Merkmalen gruppenbezogene Eigenschaften zugeschrieben werden. Diese führt dann zu einer Abwertung und letztendlich zu einer Ausgrenzung (vgl. El-Mafaalani, 2021, Kapitel 4: Rassistische Diskriminierung als Prozess: Denken, Handeln, Intentionalität und Macht).

Diese Kategorisierung, Abwertung und Ausgrenzung beschreiben idealtypisch den Prozesscharakter von rassistischer Diskriminierung: Durch die *Kategorisierung* wird das Individuum entindividualisiert und ihm werden gruppenbezogene Eigenschaften zugeschrieben, die verknüpft werden mit biologischen und / oder kulturellen Eigenschaften. Diese Kategorisierung erfolgt nicht zufällig, sondern regelförmig. Diese Kategorien werden in einem zweiten Schritt *abgewertet*. Diese Abwertung erfolgt auf einer systematischen Hierarchisierung der Kategorien. Das heißt, die gebildeten Kategorien sind nicht gleich bewertet, sondern ihnen werden unterschiedliche Wertigkeiten zugeschrieben. Problematisch ist, dass dieser Abwertungsmechanismus weniger offen, sondern meist subtil erfolgt. In dieser idealtypischen Prozessdarstellung ist der dritte Schritt der bedeutend problematischste, die *Ausgrenzung*. Sie führt letztendlich zur einem teilweisen oder kompletten Ausschluss der Betroffenen vom Zugang zu bestimmten materiellen und immateriellen Ressourcen in der Gesellschaft (vgl. El-Mafaalani, 2021, Kapitel 4: Rassistische Diskriminierung als Prozess: Denken, Handeln, Intentionalität und Macht).

Diese Triade beinhaltet sowohl Denk- als auch Handlungsmuster. Während die Kategorisierung eindeutig als Denkmuster verstanden werden kann und die Ausgrenzung als Handlungsmuster, ist Abwertung beides, also Denkmuster und Handlungsmuster. Sie ist eindeutig eine kognitive Konstruktion, kann sich jedoch auch als Handlung äußern (z.B. durch eine kommunikative Abwertung in Form einer sprachlichen Handlung). Die Unterscheidung zwischen Denk- und Handlungsmuster ist bei der Analyse von rassistischen Diskriminierungsprozessen erheblich: Für die Betroffenen macht es einen deutlichen Unterschied, ob die*der Akteur*in denkt, interpretiert und bewertet oder ob sie*er handelt, also ob es sich um Erleben oder Verhalten handelt. Für die von Rassismus betroffenen ist die Intention rassistischer Diskriminierung unerheblich, maßgeblich ist die Handlung bzw. die Wirkung, die sich dadurch entfaltet. Rassistische Diskriminierung erfolgt häufig nicht-intentional, dessen Wirkung ist jedoch die gleiche. Dabei ist es in der Wirkung unbedeutend, ob diese beabsichtigt oder unbeabsichtigt ist (vgl. El-Mafaalani, 2021, Kapitel 4: Rassistische Diskriminierung als Prozess: Denken, Handeln, Intentionalität und Macht). Offensichtlich ist es so, dass unbewusste Prozesse, die nicht oder nur schwer reflexiv zugänglich sind, maßgeblich das Verhalten von Menschen bestimmen. Wie im weiteren Verlauf dieser Arbeit gezeigt werden wird, sind hierbei Lernerfahrungen, die im Rahmen individueller Sozialisation erfolgen Bestimmungsfaktoren des menschlichen Erlebens. Diese Konstruktion unbewusster, in diesem Kontext rassistischer, Denkmuster ist der Nährboden rassistischer Handlungen (auch wenn sie nicht bewusst intendiert sind).

In der deutschen Bevölkerung ist die Bedeutung der Wirkung nichtintentionalen Rassismus recht eindeutig (vgl. Abbildung 2). Etwa die Hälfte stimmt der Aussage, dass „auch nett gemeinte Komplimente rassistisch sein können“ entweder

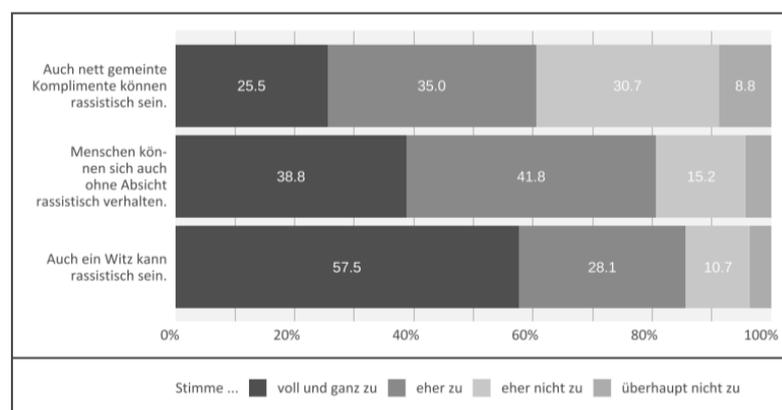


Abbildung 2: Nichtintentionaler Rassismus

(vgl. Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung DeZIM, S. 58)

„voll und ganz zu“ (25,5%) oder „eher zu“ (35%); über 80% stimmen der Aussage „Menschen können sich auch ohne Absicht rassistisch verhalten“ „voll und ganz zu“ (38,8%) oder „eher zu“ (41,8%) (vgl. Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung DeZIM, 2022, S. 58–59). Somit ist es unbedingt notwendig, einen Perspektivwechsel vorzunehmen. Bei der Analyse der Wirkung rassistischer Diskriminierung ist es

nicht relevant, die Perspektive der Akteur*innen zu beleuchten, sondern die Wirkung rassistischer Handlungen bei den Betroffenen in den Fokus zu nehmen und diesen als Ansatzpunkt einer rassismuskritischen Betrachtung zu nehmen. Erst dann kann eine Sensibilisierung der Akteur*innen erfolgen.

Die Betrachtung der Merkmale von Rassismus (Ideologie, Struktur und prozessualer Charakter) und ihrer Implikationen macht deutlich, dass Organisationen und ihre Akteur*innen in einem übergeordnet strukturell verankerten rassistischen Feld agieren, das geprägt ist von *weiß* dominierten Machtverhältnissen. Bedeutsam ist hierbei, dass Rassismus ein Konstrukt ist, das zur Legitimation der systematischen Benachteiligung von BIPoC* und gleichzeitig zur Erhaltung der *weiß* dominierten Macht- und Herrschaftsverhältnisse dient. Der Blick auf rassistische Strukturen erfolgt immer noch weitgehend aus der Perspektive einer *weißen* Mehrheitsgesellschaft, obwohl ein Aufbrechen dieser Strukturen durch einen Blickwechsel auf die von Rassismus Betroffenen erfolgen müsste. Inwieweit diese rassistische Struktur Auswirkungen auf Organisationen und deren Akteur*innen hat, wird im folgenden Kapitel deutlich, indem institutioneller Rassismus näher betrachtet werden wird.

3.2 Institutioneller Rassismus – Rassismus in Organisationen

Rassismus kann als „ein grundlegendes gesellschaftliches Ordnungsprinzip“ (Heinemann & Mecheril, 2016, S. 48) verstanden werden, das eine vielschichtige Abwertung von Menschen aufgrund von willkürlich gewählten Kriterien beinhaltet. Dabei werden unterscheidbare Merkmale und Eigenschaften unterstellt, durch die eine Grenze zwischen dem Wir und den Anderen gezogen wird (vgl. Hall, 2018, Kapitel: Das Spektakel des ›Anderen‹). Die gesetzlichen Rahmenbedingungen in der Gesellschaft verbieten allgemein eine Diskriminierung von Menschen Artikel 3 Absatz (3) des Grundgesetzes spricht hier eine eindeutige Sprache: *„Niemand darf wegen seines Geschlechtes, seiner Abstammung, seiner Rasse⁶, seiner Sprache, seiner Heimat und Herkunft, seines Glaubens, seiner religiösen oder politischen Anschauungen benachteiligt oder bevorzugt werden. Niemand darf wegen seiner Behinderung benachteiligt werden“*. Dennoch ist Rassismus in der Struktur wirkmächtig auf die Akteur*innen innerhalb der Gesellschaft; sowohl auf Organisationen als auch auf Individuen. Er hat zum Resultat, wie oben dargelegt, dass faktisch und strukturell eine Unterscheidung zwischen Menschen gemacht

⁶ Der im Grundgesetz verankerte Begriff ‚Rasse‘ ist, wie oben bereits dargelegt, aus heutiger Perspektive nicht haltbar. Er spiegelt die Konstruktion von menschlichen ‚Rassen‘ wider, der tatsächlich bereits eine inhärente Unterscheidung von Menschen manifestiert. Dennoch gilt in diesem Kontext sicher der Geist des Grundgesetzes, nachdem alle Menschen gleich sind (bzw. sein sollen).

wird. Im folgenden Kapitel erfolgt eine differenzierte Betrachtung von Rassismus durch und in Organisationen: dem institutionellen Rassismus. Danach wird Rassismus auf der individuellen Ebene erörtert.

3.2.1 Institutionen und Organisationen

Die Begriffe Institution und Organisation sind in ihrer Formulierung und Verwendung nicht trennscharf voneinander abzugrenzen, weder im alltagssprachlichen Gebrauch noch im wissenschaftlichen Kontext (vgl. Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration | Die Beauftragte der Bundesregierung für Antirassismus, 2023, S. 44). Gukenbiehl (2006) differenziert im alltagssprachlichen Gebrauch die beiden Begriffe, ohne dabei jedoch eine Trennschärfe herzustellen. Er beschreibt beispielhaft Institutionen als öffentliche Einrichtungen und Organisationen als Produktions- und Dienstleistungsbetriebe. Diese beiden Begriffe dienen zur Beschreibung und Analyse ganz ähnlicher Erscheinungen der sozialen Wirklichkeit. Sie haben tatsächlich auch einen gemeinsamen Kern, und zwar die geregelte Kooperation von Menschen, ein Zusammenwirken und ein Miteinanderumgehen, das nicht zufällig und nicht beliebig erfolgt (vgl. Gukenbiehl, 2006, S. 144). Kühl (2020) präzisiert den Begriff der Organisation anhand der Merkmale: Mitgliedschaft, Zweck, Hierarchie und Entscheidungsautonomie (vgl. Kühl, 2020, S. 8–13):

Mitgliedschaft: Organisationen können über den Eintritt und Austritt von Personen entscheiden. Sie können die Mitgliedschaft an Bedingungen knüpfen, die verbindlich gelten. Für die Mitgliedschaft können spezifische Regeln festgelegt werden z. B. hinsichtlich des Verhaltens und der Kommunikationsformen, deren Nichtbeachtung sanktioniert werden kann.

Zweckbindung: Organisationen knüpfen sich an Zwecke, an denen sie Entscheidungen ausrichten. Damit verbunden ist eine Fokussierung auf bestimmte Aspekte der Wirklichkeit oder des sozialen Lebens – auch wenn ursprüngliche Zwecksetzungen bisweilen überlagert und in den Hintergrund gerückt werden können.

Hierarchien: In Organisationen spielen Hierarchien, d. h. festgelegte Über- und Unterordnungsverhältnisse ihrer Mitglieder eine Rolle. Dabei wird jedoch in der organisationssoziologischen Forschung darauf hingewiesen, dass die formale Hierarchiearchitektur durch informelle Machtquellen, über die auch hierarchisch weit unten angesiedelte Mitglieder verfügen können, unterlaufen, im Extremfall sogar ausgehebelt werden kann.

Entscheidungsautonomie: Damit wird die Tatsache bezeichnet, dass Organisationen über ihre Zwecke, Hierarchien und Mitgliedschaften – zumindest weitestgehend – selbstständig entscheiden können. Das erfolgt unter der Bedingung, dass sich jede Organisation im Rahmen eines bestimmten historischen, gesellschaftlichen und juristischen Umfelds bewegt und somit nicht beliebige Regularien selbst festlegen kann (vgl. Kühl, 2020, S. 8–13).

In dieser Arbeit lässt sich keine Trennschärfe der beiden Begriffe Institution und Organisation im Kontext Rassismus herstellen. Zumal in der Rassismusforschung der Begriff des institutionellen Rassismus etabliert ist und der Begriff „organisationaler Rassismus“ nicht vorkommt. Institutioneller Rassismus wird automatisch auch auf Organisationen bezogen. Wie bereits erwähnt, bezieht sich der Begriff institutioneller Rassismus sowohl auf Rassismus innerhalb von Institutionen bzw. Organisationen als auch durch Institutionen bzw. durch Organisationen. Bei letzterem liegt der Fokus darauf, dass Rassismus strukturell durch Institutionen ausgeübt wird. Hierbei sind Institutionen wie Polizei oder Schule gut erforscht (vgl. El-Mafaalani, 2021, Kapitel 5: Institutioneller Rassismus: Branche, Organisation, Profession; Fereidooni, 2016; Gomolla & Radtke, 2009). Davon abgesehen ist bemerkenswert, dass es in Deutschland weder eine etablierte noch aktuelle Forschung zum institutionellen Rassismus gibt (vgl. El-Mafaalani, 2021, Kapitel 5: Institutioneller Rassismus: Branche, Organisation, Profession; Gomolla, 2017, S. 138). In der einschlägigen Literatur sind lediglich vereinzelt systematische Forschungen zu finden, die auf ausgewählte Kategorien von Institutionen untersuchen, beispielsweise Schule (Gomolla & Radtke, 2009)

Der Begriff Institution bezieht hierbei sich nicht auf eine bestimmte Institution bzw. Organisation, also auf eine bestimmte Polizeidienststelle oder eine bestimmte Schule, sondern die Begriffe werden kategorisiert benutzt, also auf Polizei oder Schule im Gesamten. Hier werden die entsprechenden allgemeinen Strukturen abstrahierend in den Blick genommen. Dennoch ist zu konstatieren, dass die Begriffe Organisation und Institution nicht deckungsgleich verwandt werden können. Institutionen beinhalten auch solche Konstrukte wie Familien, die keine Organisationen darstellen. Sie haben trotzdem für den analytischen Blick auf Rassismus und besonders für die Entwicklung individuellen Rassismus im Rahmen der individuellen Sozialisation eine Bedeutung. Dieser Aspekt wird in Kapitel 3.3 aufgegriffen und vertieft.

3.2.2 Wirkweise von institutionellem Rassismus

Institutioneller Rassismus beschreibt rassistisch-diskriminierende Handlungen durch und in Organisationen, die weitgehend unabhängig von den Einstellungen der dort handelnden Individuen sind. Hierbei handelt es sich um organisationale Praktiken, die in ihrer Ausgestaltung und Wirkung bestimmte Personen benachteiligen - in dem hier behandelten Kontext, rassistisch diskriminieren vor dem Hintergrund der ethnischen, nationalen und kulturellen Herkunft der Betroffenen (vgl. El-Mafaalani, 2021, Kapitel 5: Institutioneller Rassismus: Branche, Organisation, Profession). Institutioneller Rassismus ist kein punktuell oder passageres Phänomen, sondern regelhaftes Handeln in und von Organisationen, dessen Wirkung für die betroffenen Personen dauerhafte Benachteiligungen bewirken. Dieses regelhafte Handeln lässt sich zurückführen auf organisationale Regeln, Verfahren, Routinen und Strukturen und den Handlungs- und Ermessensspielräumen in Grauzonen der korrekten Auftragserfüllung der in und für Organisationen Handelnden. Bemerkenswert ist die Ambivalenz, nach der auf der einen Seite die normative Struktur einer Gleichheit und Gleichbehandlung besteht (z. B. in Artikel 3 Abs. 2 des Grundgesetzes, im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz) und auf der anderen Seite etablierte Denk- und Handlungsmuster in Organisationen existieren, die *weiße* Menschen privilegieren und die nicht normativen Vorgaben widersprechen oder ihnen sogar entgegenstehen, so dass gerichtlich dagegen vorgegangen werden könnte. Ebenso wenig haben die handelnden Personen zwangsläufig ein geschlossenes, bewusstes rassistisches Weltbild (vgl. El-Mafaalani, 2021, 5: Institutioneller Rassismus: Branche, Organisation, Profession).

Der Begriff des institutionellen Rassismus wurde von Miles (2014) und Essed (1992) entfaltet. Essed legt dabei den Fokus darauf, Rassismus als alltägliche Erfahrung von Schwarzen und migrierten Menschen zu analysieren; Miles (2014) legt den Schwerpunkt seiner Betrachtung auf das Herausarbeiten der Bedeutung von Rassismus auf die Kolonialisierung des globalen Südens (vgl. Mansoor, 2021, S. 24.). Beide Autor*innen stellen die unterschiedlichen Facetten und Verschränkungen von Rassismus heraus und dessen gesellschaftsstrukturierende Wirkweise (vgl. Attia, 2015, S. 145). Die Studie von Gomolla und Radtke (2009) zu institutioneller Diskriminierung in Schulen hat den Begriff institutioneller Rassismus in Deutschland nachhaltig in die Fachdiskussion eingebracht (vgl. Heinemann & Mecheril, 2016, S. 46–52).

Gomolla und Radtke (2009) stellen in ihrer Studie fest, dass in der Institution (sie beziehen sich in ihrer Studie auf die Institution Schule) Formen der Ungleichbehandlung stattfinden, die sich unabhängig von individuellen Anliegen oder diskriminierenden

Einstellungen Einzelner ereignen. Auf Basis rassistischer Wissensbestände geschehen sie subtil und unbewusst (vgl. Heinemann & Mecheril, 2016, S. 47): „Die diskursive Legitimität der Benachteiligung identifizierter Anderer entsteht und gilt aufgrund selbstverständlich erscheinender Macht- und Herrschaftsverhältnisse. Dies kann aus der Perspektive eines Rassismusbegriffs erläutert werden, der Rassismus als ein grundlegendes gesellschaftliches Ordnungsprinzip versteht.“ (Heinemann & Mecheril, 2016, S. 48). Hier wird die Verschränkung deutlich, die zwischen strukturellem Rassismus und dessen Wirkweise auf Institutionen herrscht. Institutionen agieren in einem Raum, der von der gesellschaftlichen Struktur bereitgestellt ist, inklusive der dort vorhandenen und wirkmächtigen rassistischen Wissensbeständen, die wiederum auf die jeweiligen Akteur*innen in den Institutionen Einfluss haben. Hervorgehoben ist hier die *weiße* Dominanz in Institutionen. Demzufolge hat sich Rassismus festgesetzt in den Strukturen, Gewohnheiten, Wertevorstellungen und Orientierungsmaßstäben von Institutionen bzw. Organisationen (vgl. Rommelspacher, 2021, S. 30).

3.2.3 Direkter und indirekter institutioneller Rassismus

Einen analytisch differenzierten Blick auf institutionelle Diskriminierung bieten Feagin & Feagin (1986) an. Sie unterscheiden insgesamt vier idealtypische Basisformen von Diskriminierung, wobei systematisch der Grad der Intentionalität diskriminierender Praktiken mit dem Grad der Einbettung in die Organisationen zueinander in Beziehung gesetzt werden. Sie unterscheiden vier Typen von Diskriminierung, die sich zwischen den beiden Polen Diskriminierung als isolierte Einzelhandlung (Typ A) mit voller Absicht und indirekt (nicht intentionaler) institutionalisierte Diskriminierung (Typ D), die vollständig in die Struktur einer Organisation eingebettet und gleichzeitig ohne erkennbar Absicht ist.

Der dazwischen liegende Basistyp B beschreibt eine Steigerung des Typs A insofern, dass er absichtsvolles diskriminierendes Verhalten von kleinen, informellen oder formalisierten Gruppen bezeichnet. Diese Gruppen sind nicht in Organisationen eingebunden. Mit dem Basistyp C wird eine Form der institutionellen Diskriminierung beschrieben, und zwar die direkte institutionelle Diskriminierung, die sich auf

| | | | | |
|--------------------------|---|--|--------------------------------------|--|
| | | Grad der Einbettung in Organisationen | | |
| | | - | ←————→ | + |
| | + | Typ A | Typ B | Typ C |
| Grad der Intentionalität | ↑ | Diskriminierung als isolierte Einzelhandlung | Diskriminierung durch kleine Gruppen | Direkt institutionalisierte Diskriminierung |
| | ↓ | | | Indirekt institutionalisierte Diskriminierung Typ D |
| | - | | | |

Abbildung 3: Typen diskriminierenden Verhaltens (vgl. Feagin & Feagin 1986, S. 28)

Die direkte institutionelle Diskriminierung, die sich auf

Handlungen bezieht, die in einem organisationalen Kontext möglich oder sogar vorgeschrieben sind und negative Auswirkungen für Mitglieder bestimmter Gruppen haben sollen (vgl. Feagin & Feagin, 1986, S. 29–33). Diese diskriminierenden Handlungen erfolgen regelmäßig und nicht sporadisch oder episodisch. Sie sind organisational eingebettet und damit unterstützt durch formalisierte und administrative Regelungen oder durch informelle organisatorische Praktiken, die in der Organisationskultur als Routine eingeschrieben sind (vgl. Gomolla & Radtke, 2009, S. 48–51). Typ D bezieht sich auf indirekte institutionalisierte Diskriminierungen, die negative Wirkungen und Ungleichbehandlungen marginalisierter Personen bewirken, obwohl in der Organisation Regeln und Verfahren ohne unmittelbare Vorurteile oder Schadensabsichten eingerichtet sind und ausgeführt werden. Vordergründig und intentional betrachtet erscheinen diese Praktiken angemessen oder zumindest neutral (vgl. Feagin & Feagin, 1986, S. 29–33; Gomolla & Radtke, 2009, S. 48–51) Wie bereits oben dargelegt, ist für die Betroffenen von Rassismus die Wirkung von Handlungen entscheidend und nicht die Intention von Handlungen. Der Basistyp D nach Feagin & Feagin drängt sich daher für eine genauere analytische Betrachtung auf, da er durch seinen niedrigen Grad der Intentionalität und den gleichzeitig hohen Grad der institutionellen Einbettung besonders wirksam ist und es gleichzeitig besonders schwierig erscheint, ihn zu reflektieren und / oder aufzulösen.

3.2.4 Indirekt institutioneller Rassismus

Feagin und Feagin (1986) unterscheiden in Anlehnung an die Argumentation von Knowles und Prewitt (2012, S. 1–15) verschiedene Ursachen indirekter institutioneller Diskriminierung: (a) organisationale Praktiken haben diskriminierende Wirkungen, weil sie verknüpft sind mit Strategien direkter Diskriminierung (Basistyp C) in einem anderen organisationalen Sektor. Dieser Seiteneffekt institutioneller Diskriminierung zeigt die Vernetzung unterschiedlicher organisationaler Felder mit einem inter-institutionellen Charakter; (b) es finden Diskriminierungen in der Gegenwart statt, die aus Diskriminierungen in der Vergangenheit resultieren. Diese „past-in-present-discrimination“ zeigt, dass Benachteiligungen in der Vergangenheit zu Nachteilen in der gleichen Organisation führen. Eigentlich neutral intendierte organisationale Regeln oder Normen, die nicht auf eine Diskriminierung abzielen, können systematisch die Effekte intendierter Diskriminierung in der gleichen Organisation in der Vergangenheit reproduzieren und aufrechterhalten. So wirken derartige organisationale Regeln, die in der Vergangenheit mit dem Ziel ethnischer Segregation etabliert worden sind, lange nach ihrer Abschaffung weiter, indem sie weiterhin dafür sorgen, jetzt nicht intentional, dass Praktiken mit diskriminierender und

rassistischer Wirkung weiter fortgeführt werden, auch nachdem ihre rassistische Wirkung längst institutionell abgestellt worden ist (vgl. Gomolla & Radtke, 2009, S. 48–51). Dieser Befund zeigt deutlich die nachhaltige Wirkmächtigkeit rassistischer Wissensbestände auch auf organisationaler Ebene, die insbesondere bei dem Typ D (indirekt intentionelle Diskriminierung) zum Tragen kommt und für die Betroffenen von rassistischer Diskriminierung eine fatale Wirkung hat.

Die vier Basistypen von Diskriminierung stellen idealtypische analytische Kategorien dar, die zur Entwicklung theoretischen Erklärung rassistischer und diskriminierender Phänomene und zur Entwicklung darauf basierender praktischen Intervention dienen können.

Institutionen bzw. Organisationen stehen insgesamt für eine gewisse Stabilität, sie sind zum Teil einer gewissen Trägheit und Statik verfallen. Institutionen bzw. Organisationen sind vielfach historisch gewachsene Gebilde, die häufig an ihrem Status quo festhalten. Damit laufen sie Gefahr, Herrschaftsverhältnisse aus der Vergangenheit zu reproduzieren und in der Gegenwart zu manifestieren. Problematisch ist das insofern, als dass die historisch gewachsenen gesellschaftlichen und institutionellen Strukturen rassistisch geprägt sind. Institutionell rassistische Strukturen haben eine immense Tragweite, denn sie beeinflussen und prägen die Lebenswelten und -bedingungen von Menschen und strukturieren deren gesellschaftliche Teilhabe (vgl. El-Mafaalani, 2021, Kapitel 5: Institutioneller Rassismus: Branche, Organisation, Profession).

3.3 Individueller Rassismus

Nachdem die strukturelle Ebene und die institutionelle Ebene von Rassismus beleuchtet wurde, wird im Folgenden die individuelle Ebene (Mikroebene) vertieft betrachtet. Der Fokus liegt hierbei auf der individuellen Entwicklung von Rassismus, die im Rahmen des subjektiven Sozialisationsprozesses stattfindet.

Sozialisationsprozesse finden zwar subjektiv statt, sie sind jedoch in einem Wechselwirkungsprozess mit den jeweiligen Institutionen und

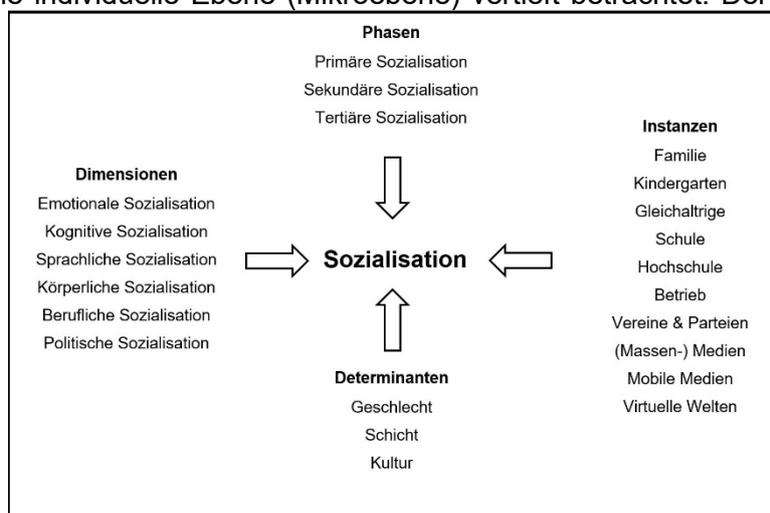


Abbildung 4: Aspekte des Sozialisationsprozess (vgl. Elbe, 2016, S. 52)

Organisationen verknüpft. Hierbei sind rassistische Wissensbestände, die sich aus strukturellem und institutionellem Rassismus speisen, wirkmächtige Faktoren. Um rassistische Sozialisation in einem organisationalen Kontext zu verstehen, muss der Gesamtprozess der Sozialisation betrachtet werden, ansonsten würde lediglich ein zu kurz gefasster Teil des Gesamtprozess sichtbar werden, der isoliert wenig aussagekräftig wäre. Somit wird im Folgenden der Sozialisationsprozess in Gänze erörtert und in Bezug gesetzt mit rassistischen Wissensbeständen. Zudem finden zwei Perspektiven Berücksichtigung, zum einen diejenige der *weißen* Mehrheitsgesellschaft, die rassistisch sozialisiert wird in einem Sozialisationssystem *weiß* dominierter Sozialisationsinstanzen; zum anderen diejenige der von Rassismus betroffenen Personen, die gleichzeitig und in denselben Instanzen sozialisiert werden und entsprechende Lernerfahrungen machen. Vorab wird jedoch ein kurzer Blick auf Organisationen geworfen, die als soziotechnische Systeme verstanden werden im Sinne eines offenen sozialen Systems, wie es Katz & Kahn (1978) vorgestellt haben (vgl. Elbe, 2016, S. 38–41).

3.3.1 Organisationen als soziotechnische Systeme

Katz & Kahn (1978) stellen Organisationen als offene soziale Systeme vor. Für sie ist die Systemtheorie ein sprachliches Konzept, das es ermöglicht einen Austausch zwischen Organisationen und ihrer Umwelt zu beschreiben (vgl. Elbe, 2016, S. 38; D. Katz & Kahn, 1978, S. 17–34).

Die Organisation kann als ein soziotechnisches System betrachtet werden, das mit seiner Umwelt in Beziehung steht. Es setzt Ressourcen und individuelle Handlungen ein, um Eingaben aus der Umwelt zu verarbeiten und als Ausgabe wieder abzugeben. Das

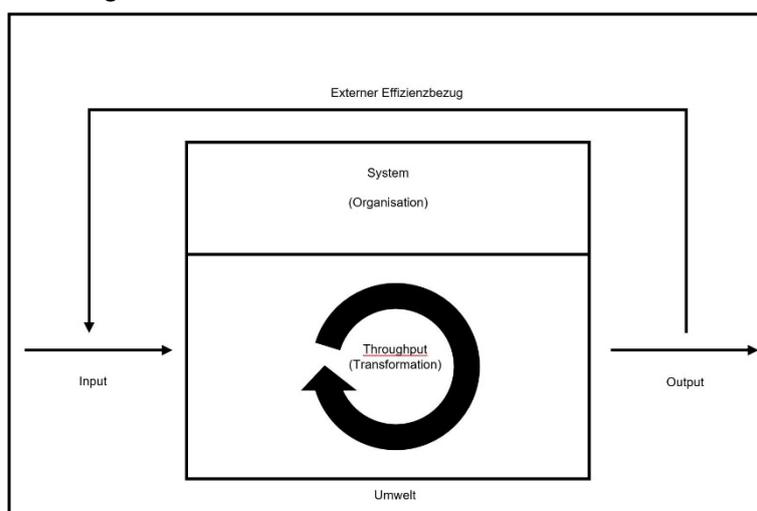


Abbildung 5: Transformationsprozess eines Systems (vgl. Elbe, 2016, S. 39)

System ist in die Umwelt eingebettet und interagiert innerhalb dieses Rahmens.

Die Abbildung 5 zeigt den Transformationsprozess eines solchen Systems. Eine komplexere Perspektive sieht Menschen und Dinge als Subsysteme innerhalb der Organisation, die als Teil übergeordneter Systeme betrachtet werden

kann (vgl. Elbe, 2016, S. 38–39.). Katz und Kahn (1978, S. 17–34) verbinden bei der inneren Perspektive den Systemgedanken mit einem Rollenkonzept. Daraus resultiert, dass sie Organisationen als funktionale Rollensysteme verstehen, die jeweils spezifische Aufgaben erfüllen in Bezug auf die Stabilisierung und Aufrechterhaltung der Organisation. Dies schlägt sich auch nieder im Autoritätssystem (den Normen und Hierarchien) der Organisation und deren zugrundeliegenden Werten (vgl. Elbe, 2015, S. 371–374).

Organisationen, die als soziotechnische Systeme verstanden werden, sind demnach teiloffene Systeme, in denen ein Transformationsprozess entsteht, dieser steht zwischen einem Input aus der Umwelt und einem Output in die Umwelt. Sie bewegen sich in einem gesellschaftlichen Gesamtkontext und stehen mit ihm in einem Wechselwirkungsprozess. Sie sind somit auch Teil einer *weiß* dominierten Struktur, die dort vorhandenen rassistischen Wissensbestände transportiert und reproduziert. Personen, die sich in den Institutionen und Organisationen befinden und damit Teil dieses Systems sind, haben alle eine individuelle Sozialisationsgeschichte, die im weiteren Verlauf dieser Arbeit näher betrachtet wird.

3.3.2 Definition von Sozialisation

Sozialisation ist ein Prozess über die Lebensspanne, der beinhaltet, dass zwischen Individuen und ihrer gesellschaftlichen Umwelt Anpassungsvorgänge erfolgen. Bedeutsam ist hier, dass diese Anpassungsvorgänge in Wechselwirkung zwischen Individuum und dessen gesellschaftlicher Umwelt ablaufen und nicht einseitig angelegt sind.

Dementsprechend definiert Elbe (2016): „Sozialisation bezeichnet lebenslange Anpassungsvorgänge zwischen Individuen und ihrem gesellschaftlichen Umfeld. Dabei werden kulturspezifisch Wahrnehmungs-, Verhaltens- und Ausdrucksmuster durch den Einzelnen übernommen. Dieser Prozess ist jedoch ein interaktiver, die Anpassung erfolgt nicht einseitig. Sozialisation umfasst ungeplante soziale Anpassungsprozesse ebenso, wie geplante Erziehung und die Vermittlung von Fähigkeiten und Fertigkeiten“ (Elbe, 2016, S. 44).

Elbe (2016) stellt in dieser vorgelegten Definition zentrale Begriffe und Prozesse heraus, die den individuellen Sozialisationsprozess im Allgemeinen beschreiben, aber auch im speziellen im Kontext rassistischer Sozialisation bedeutsam sind. In der zeitlichen Perspektive (lebenslanger Prozess) ist die Sozialisation als ein Prozess über die Lebensspanne hinweg beschrieben. Das stellt den prozessualen Charakter heraus, dem das

Individuum in seiner Sozialisation unterliegt. Eine Betrachtung und Analyse dieses Prozesses kann nur, und besonders unter Einbezug einer rassistischen Analyseebene, in seiner Gänze erfolgen, um dann tatsächlich einen rassistischen Sozialisationsprozess einordnen und ihn als solches verstehen zu können. Sozialisation wird hier verstanden als ein Anpassungsprozess zwischen Individuen und ihrem gesellschaftlichen Umfeld. An dieser Stelle verdeutlicht Elbe (2016) zum einen die Dynamik von Sozialisationsprozessen für das Individuum und dessen Umwelt, zum anderen hebt er den Bezug zum gesellschaftlichen Umfeld des Individuums heraus. Sozialisation erfolgt also kontextabhängig. Sie wird von Faktoren, die die Gesellschaft (und auch die Institutionen und Organisationen, in denen Sozialisation stattfindet) bestimmt. Wie bereits oben dargelegt, sind sowohl Gesellschaft als auch Institutionen und Organisationen rassistisch geprägt. Somit resultiert aus diesem Zusammenhang ein Einfluss rassistisch geprägter Gesellschaft, Institutionen und Organisationen auf das Individuum in seinem Sozialisationsprozess und das offensichtlich strukturell und nicht nur durch direkte personale Interaktion. Die individuelle Sozialisation findet statt durch die Übernahme kulturspezifischer Wahrnehmungs-, Verhaltens- und Ausdrucksmuster durch die*den Einzelne*n. Hier geht Elbe (2016) einen weiteren Schritt, indem er den gesellschaftlichen Einfluss auf die individuelle Entwicklung verdeutlicht. Auch hier sollten, aus einer rassistismusspezifischen Analyseebene, rassistische Wissensbestände berücksichtigt werden. Sie bestimmen maßgeblich die hier herausgestellten Bereiche in einer weiß dominierten Gesellschaft. Laut Elbe (2016) ist Sozialisation ein *interaktiver* Wechselwirkungsprozess, der nicht in eine Richtung stattfindet. Das bedeutet, Sozialisation findet nicht nur statt, indem das Individuum durch die Umwelt (Gesellschaft, Institutionen und Organisationen) sich verändert, sondern gleichzeitig auch umgekehrt: Gesellschaft, Institutionen und Organisationen verändern sich ebenfalls im Prozess der Sozialisation der*des Einzelnen. Dieser Aspekt stellt deutlich die Dynamik dar, die in Sozialisationsprozessen herrscht. Im abschließenden Teil seiner Definition von Sozialisation (Sozialisation umfasst ungeplante soziale Anpassungsprozesse ebenso wie geplante Erziehung und die Vermittlung von Fähigkeiten und Fertigkeiten) stellt Elbe (2016) heraus, dass die dargestellten Anpassungsprozesse des Individuums und der Gesellschaft im Rahmen des Sozialisationsprozesses ungeplant, also ohne Intention und Direktion ablaufen. Gleichzeitig finden jedoch geplante Lernprozesse statt, die eine Vermittlung von Fähigkeiten und Fertigkeiten beinhalten. Diese geplanten Lernprozesse erfolgen in erster Linie in Institutionen und Organisationen, je nach Lebensalter. Ungeplante Anpassungsprozesse können sowohl in Institutionen und Organisationen als auch außerhalb derer stattfinden. Erfolgen diese auch innerhalb von Institutionen, handelt es sich eher um implizite und beiläufige Lernprozesse, die nicht

gesteuert sind. Diese nicht-intendierten und intendierten Lernprozesse haben aus einer Perspektive rassistischer Sozialisation eine besondere Bedeutung.

Rassistische Wissensbestände sind, wie bereits erwähnt, ein wirkmächtiger Teil der Gesellschaft, auch und insbesondere in den Sozialisationsinstanzen und Determinanten (siehe Abbildung 4). Dabei sind stets zu beachten die beiden Beobachtungsebenen der Personen, die von Rassismus betroffen sind und die *Weißten*.

Rassistische Sozialisation findet in allen Phasen der Sozialisation statt, Basis sind hier rassistische Wissensbestände, die sich in der Gesellschaft, den Institutionen und Organisationen sowie bei den Individuen manifestiert haben. Viele rassistische Sozialisationsprozesse laufen auf einer unbewussten Ebene ab und manifestieren sich dort. Bewusster und beabsichtigter Rassismus ist in der heutigen Zeit in unserer Gesellschaft, wie oben bereits dargelegt, weitgehend verpönt, dennoch sind unbewusste rassistische Handlungen in ihrer Wirkung, auch wenn sie nicht intendiert sind, rassistische Handlungen und haben deutliche Folgen für die Betroffenen.

Aus den rassistischen Wissensbeständen in einer strukturell rassistischen Gesellschaft findet in Institutionen lebenslang Sozialisation statt, die institutionell rassistisch geprägt ist. Individuelle Sozialisation findet somit in der Doxa statt, die sich speist aus rassistischen Wissensbeständen und in institutionell-rassistischen Organisationen. Das Resultat dieser Sozialisation ist die Ausbildung eines entsprechenden Habitus von Subjekten. Auf den Zusammenhang zwischen Doxa und Habitus wird in Kapitel 4 differenzierter eingegangen.

Zuvor wird die individuelle Sozialisation in den Blick genommen werden und deren Beziehung zur Entwicklung unbewusster rassistischer Motive aufgezeigt. Dabei wird im Verlauf ein Schwerpunkt auf die berufliche und betriebliche Sozialisation gelegt, da dies eine besondere Bedeutung für rassistische Mechanismen in Organisationen besitzt.

3.3.3 Phasen individueller Sozialisation

Sozialisation erfolgt in einem lebenslangen Prozess. In der neueren Sozialisationsforschung hat sich das Sozialisationsmodell von Groskurth (1979) durchgesetzt. Demnach findet die lebenslange Sozialisation in drei aufeinander folgenden Phasen statt:

- Primäre Sozialisation (familiär in der Kindheit),
- sekundäre Sozialisation (außerfamiliär, institutionell in der Kindheit und im Jugendalter),

- tertiäre Sozialisation (Sozialisationsprozesse im Erwachsenenalter)
(vgl. Elbe, 2016, S. 60–63).

Die drei Phasen sind in ihrer Abfolge aufbauend und unumkehrbar und haben Einfluss auf die individuelle Sozialisation in unterschiedlichen Wirkzusammenhängen.

Primäre Sozialisation

Die primäre Sozialisation ist ein zentraler Prozess der Sozialisation und bezieht sich auf die ersten Erfahrungen und Lernprozesse, die ein Individuum in der Familie und im engsten sozialen Umfeld macht. Primäre Sozialisation ist ein unverzichtbarer Bestandteil der menschlichen Entwicklung, da sie den Grundstein für die weitere Sozialisation legt.

In der primären Sozialisation lernen Kinder grundlegende Verhaltensweisen, Normen, Werte und Überzeugungen ihrer Kultur. Sie lernen, wie sie sich in ihrem sozialen Umfeld zurechtfinden und wie sie sich verhalten sollen. Die Familie als wichtigste Institution der primären Sozialisation vermittelt Kindern die ersten Erfahrungen mit emotionalen Bindungen, Vertrauen, Konflikten und sozialen Rollen. Eltern sind dabei Vorbilder und geben Orientierungshilfen.

Die primäre Sozialisation hat einen großen Einfluss auf die spätere Entwicklung eines Individuums. Die erlernten Verhaltensmuster und Einstellungen beeinflussen das Selbstbild, die Interaktionen mit anderen Menschen und die Entscheidungen, die ein Individuum im Laufe seines Lebens trifft. Das Kind lernt bereits in der ersten Sozialisationsphase sprachliche Schemata und damit familienpezifische Sprachspiele, die milieu- bzw. milieuspezifisch sind und damit den Habitus mit prägen (vgl. Elbe, 2016, S. 52).

Sekundäre Sozialisation

Die sekundäre Sozialisation bezieht sich auf den Prozess, in dem eine Person nach der primären Sozialisation, durch Interaktionen mit der Gesellschaft und insbesondere durch den Kontakt mit Institutionen und Organisationen eine weitere Sozialisation erfährt. Sie bezeichnet die erste Phase der Sozialisation, die außerhalb der Familie erfolgt. Während der sekundären Sozialisation erlernt eine Person soziale Normen, Werte und Verhaltensweisen, die für eine angemessene Interaktion in der Gesellschaft notwendig sind (vgl. Elbe, 2016, S. 53).

Nach Elbe (2016) ist sekundäre Sozialisation der Prozess, bei dem Menschen durch ihre Mitgliedschaft in verschiedenen Organisationen, wie beispielsweise Schulen, Unternehmen oder politischen Parteien, sozialisiert werden. Er stellt heraus, dass Organisationen eine bedeutende Rolle bei der sekundären Sozialisation spielen, da sie den Rahmen für soziale Interaktionen und das Erlernen von Werten und Normen in der Gesellschaft

bieten. Organisationen beeinflussen maßgeblich durch ihre formale Struktur und die Regeln und Normen, die sie implementieren, den sekundären Sozialisationsprozess. Hierbei findet die sekundäre Sozialisation nicht nur auf individueller Ebene statt, sondern auch auf Gruppenebene. Mitglieder von Organisationen werden nicht nur von der Organisation, sondern auch von anderen Mitgliedern sozialisiert und beeinflusst. Hier werden somit zwei Sozialisationsperspektiven deutlich: Auf der einen Seite finden Sozialisationsprozesse in und durch die Organisationen zielgerichtet und beabsichtigt statt; auf der anderen Seite finden diese Prozesse, auch innerhalb der Institutionen, nicht zielgerichtet statt, beispielweise durch den Einfluss von Peers (vgl. Elbe, 2016, S. 53). Eine Erhöhung der Komplexität dieser Sozialisationsphase wird deutlich durch die Tatsache, dass die Sozialisand*innen in dieser Phase in unterschiedlichen Sozialisationsinstanzen befinden und hier gegebenenfalls unterschiedliche Werte und Normen lernen können, die miteinander in Konflikt stehen (vgl. Elbe, 2016, S. 53).

Die sekundäre Sozialisation spielt eine wichtige Rolle bei der Übertragung rassistischer Wissensbestände und der Aufrechterhaltung institutionellen Rassismus. Wenn Institutionen, die in der sekundären Sozialisationsphase bedeutsam sind, wie Schulen oder Medien, rassistische Wissensbestände verbreiten, können diese in den Köpfen von Menschen verankert werden und zu Vorurteilen oder Diskriminierung gegenüber bestimmten Gruppen führen. Indem die sekundäre Sozialisation diese Überzeugungen und Verhaltensweisen verstärkt, trägt sie dazu bei, institutionellen Rassismus aufrechtzuerhalten.

Sekundäre Sozialisation, institutioneller Rassismus und rassistische Wissensbestände sind miteinander verbunden: Sekundäre Sozialisation kann dazu beitragen, rassistische Überzeugungen zu verstärken, die wiederum institutionellen Rassismus aufrechterhalten und die Verbreitung rassistischer Wissensbestände fördern können.

Tertiäre Sozialisation

Im Folgenden wird der Blick auf die tertiäre Phase der Sozialisation gerichtet. In dieser Phase finden Sozialisationsprozesse im Erwachsenenalter statt. Sie enden mit dem Tod der Sozialisand*innen. Bei Eintritt in das Erwachsenenalter können drei wesentliche neuen Rollen erworben werden; (a) die der*des Berufstätigen, (b) die der*des Lebenspartner*in und (c) die der Mutter bzw. des Vater eigene Kinder. Die individuellen Entwicklungen in dieser Phase der Sozialisation bauen auf den vorhergehenden Phasen der Sozialisation auf. Es sind nun bei den Individuen die milieu- und geschlechtsspezifischen Orientierungen gefestigt. Darauf basierend wird die Partner*innen- und Berufswahl ausgerichtet. Der Habitus hat sich stabilisiert und sich häufig entsprechend der Herkunftsfamilie reproduziert, zumindest in wesentlichen Teilen: Werte und Normen sind

inzwischen gefestigt. Das erschwert eine grundlegende Verhaltensänderung. In dieser Sozialisationsphase wirkt die berufliche und die betriebliche Sozialisation in einem hohen Maße (vgl. Elbe, 2016, S. 53–54.).

Auf die berufliche und die konkretere betriebliche Sozialisation wird im Folgenden genauer eingegangen.

Die berufliche Sozialisation beginnt mit dem Eintritt in das Berufsleben und endet mit dem Ausscheiden aus dem Erwerbsleben (vgl. Mayer, Schumm, Flaake, Gerberding & Reuling, 1981, S. 12). Somit ist die berufliche Sozialisation eingebettet in die tertiäre Sozialisationsphase und ein wesentlicher Bestandteil dieser. Dennoch erfolgt ein Wechselwirkungsprozess mit anderen Sozialisationsinstanzen. Die berufliche Sozialisation wirkt nicht isoliert und kann auch nicht isoliert betrachtet werden. Sie muss stets mitgedacht werden. Dennoch wird an dieser Stelle die berufliche Sozialisation genauer beleuchtet, da sie gemeinsam mit der betrieblichen Sozialisation eine deutliche Auswirkung auf das Individuum hat und gleichzeitig in Wechselwirkung steht zwischen Anpassungsprozessen zwischen der Organisation und des Individuums.

Mayer et al. (1981) bezeichnen berufliche Sozialisation als einen fortlaufenden Prozess der Anpassung, bei dem sich das Individuum mit den materiellen und den sozialen Bedingungen seiner Arbeitssituation auseinandersetzt. Im Laufe dieses Prozesses muss sich das Individuum den teilweise widersprüchlichen Anforderungen gesellschaftlicher Arbeit stellen, sie verarbeiten und komplexe berufsrelevante Handlungspotenziale ausbilden. Dazu gehören die Qualifikationen für bestimmte Tätigkeiten ebenso wie die Arbeitserfahrungen, die sich wiederum auf die Entwicklung individueller Persönlichkeitsmerkmale auswirken. Dies beeinflusst sowohl die Entwicklung grundlegender Kompetenzen in Sinne von Fähigkeiten und Fertigkeiten als auch kognitive, emotionale, motivationale Strukturen des Individuums (vgl. Mayer et al., 1981, S. 12). Elbe (2016) stellt heraus, dass die Phase der beruflichen Sozialisation eine der zentralen Dimensionen im individuellen Sozialisierungsprozess ist (vgl. Elbe, 2016, S. 54–57). Im Rahmen der beruflichen Sozialisation wirken institutionelle Sozialisationsinstanzen, insbesondere

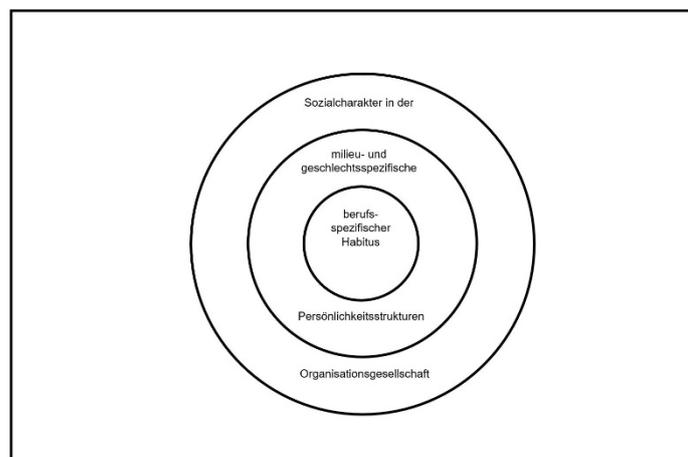


Abbildung 6: Zwiebelmodell beruflicher Sozialisation (vgl. Elbe, 2016, S. 55)

Organisationen, auf den individuellen Sozialisationsprozess und hier in Abhängigkeit aller drei Sozialisationsdeterminanten (Kultur, Schicht, Geschlecht; siehe Abbildung 4). Abbildung 6 zeigt in diesem Zusammenhang die Wirkfaktoren zur Ausbildung eines berufsspezifischen Habitus. Illustriert wird der im Kern befindliche, berufsspezifische Habitus, dessen Außenhüllen sich aus Sozialisationserfahren der primären und sekundären Sozialisationsphasen speisen (Sozialcharakter in der Organisationsgesellschaft und -milieu und geschlechtsspezifische Persönlichkeitsstrukturen).

Weiterhin wird die berufliche Sozialisation konkretisiert in der Betrachtung der betrieblichen Sozialisation. In dieser Phase ist „der Prozess der personalen Sozialisation als Anpassung zwischen Individuum und betrieblicher (Arbeits-) Umwelt eingebettet in die tertiäre Sozialisation“ (Elbe, 2016, S. 68). Der Prozess der betrieblichen Sozialisation von Individuen (personale betriebliche Sozialisation) gestaltet Anpassungsprozesse zwischen Individuen und einer Organisation (vgl. Elbe, 2016, S. 58). Elbe (2016) definiert demzufolge betriebliche Sozialisation: „Betriebliche Sozialisation bezeichnet Anpassungsprozesse an Kulturen im professionell-organisatorischen Bereich. Der Begriff umfasst eine Makro- und eine Mikroperspektive. Als Makroperspektive ist die ‚organisationale Sozialisation‘ zu sehen, damit ist die Anpassung der Organisation an das Umfeld (gesellschaftliche Kultur, Branchenkultur etc.) gemeint, dies hat Einfluss auf die Organisationskultur. Mit Mikroperspektive wird die ‚personale Sozialisation‘ bezeichnet, also die gegenseitigen Anpassungsprozesse von Menschen in Verbindung mit der Organisation und der Organisationskultur“ (Elbe, 2016, S. 62).

Dabei differenziert Elbe (2016) den oben beschriebenen betrieblichen Sozialisationsbegriff und nimmt eine weitere Perspektive dazu. Diese beschreibt er mit der Makroperspektive, die die betriebliche Sozialisation einer Organisation meint. Die Organisation als soziales System unterliegt somit ebenfalls wechselseitigen Sozialisationsprozessen.

Bei betrieblichen Sozialisationsprozessen, sowohl auf der Mikro- als auch auf der Makroebene, agieren die Akteur*innen (Individuen, Organisationen und Umwelt) in Wechselwirkungsprozessen. Somit ist zu konstatieren, dass sich die betriebliche Sozialisation des Individuums auf das Individuum selbst auswirkt, jedoch auch umgekehrt auf die Organisation und deren Kultur. Es wird hier erkennbar, dass der Zusammenhang zwischen betrieblicher Sozialisation und Organisationen nicht ausschließlich in eine Richtung zu betrachten ist. Es entstehen Sozialisationseffekte, auch bei der Organisation, im Laufe betrieblicher Sozialisation der Individuen.

An dieser Stelle wird der Gesamtzusammenhang von Gesellschaft, Institutionen bzw. Organisationen und Individuen auf den Sozialisationsprozess und der Ausbildung eines (berufsspezifischen) Habitus deutlich.

Dieser bisher dargelegte Zusammenhang wird nun im Folgenden theoretisch anhand des Bourdieuschen Modells der Doxa und der hier bedeutsamen Konstrukte des Habitus und des Feldes eingehend in Verbindung gesetzt. Sodann wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit ein Erklärungsmodell angeboten, aus dem folgend theoriebasierte Lösungsansätze der Organisationsentwicklung zur Überwindung bzw. des Verlassens einer rassistischen Doxa entwickelt werden.

4 Habitus – Feld – Doxa

Der individuelle Sozialisationsprozess findet in einem strukturell und institutionell rassistischen Kontext statt, der gespeist ist von rassistischen Wissensbeständen. Es wurde dargelegt und wird deutlich, dass die Entwicklung des Habitus und speziell des beruflichen Habitus entsprechend rassistisch beeinflusst ist. Im Umkehrschluss wird die Doxa, also die vorherrschenden Meinungen oder Ansichten einer Gesellschaft oder einer Gruppe von Menschen, ebenfalls sowohl von den rassistischen Wissensbeständen einer Gesellschaft gespeist als auch von den Sozialisationsinstanzen und -dimensionen reproduziert wird. Offensichtlich handelt es sich hier um ein vielschichtiges und selbstreferenzielles System. Es folgt nun ein Bezug zwischen der eher deskriptiven Ebene der Betrachtung des Phänomens Rassismus in seinem strukturellen, institutionellen und individuellen Auftreten zu einer theoretischen Ebene anhand des Modells der Doxa mit seinen konstitutiven und beeinflussenden Konstrukten Habitus und Feld. Der Ausgangspunkt ist hier der Habitus zum individuellen Sozialisationsprozess. Daran schließt, auch logisch, die Bezugnahme zur Entwicklung und Relevanz der Doxa und eine Differenzierung anhand des Feldbegriffs nach Bourdieu. Damit dient dieses Bourdieusche Konstrukt als Erklärungsmodell. Es wird in dieser Arbeit genutzt, um einen theoretischen Unterbau für die rassistische Durchsetzung der Gesellschaft und Organisationen zu modellieren. Dieser theoretische Unterbau wird dann im weiteren Verlauf aufgenommen, um Lösungsmöglichkeiten für Organisationen im Rahmen von Organisationsentwicklung zu erarbeiten, zur Überwindung einer organisationalen rassistischen Doxa. Bourdieu (2021) bietet dazu auf einer theoretischen Ebene bereits einen Lösungshinweis an: Für ihn ist eine notwendige Bedingung die geltende Doxa in Frage zu stellen die Krise. Diese Krise ist als Divergenz zwischen Habitus und Feld zu beschreiben (vgl. Bourdieu, 2021,

S. 318–334; vgl. Fröhlich & Rehbein, 2014, S. 79). Diese Divergenz wird im Abschluss dieses Kapitel erläutert, um den theoretischen Boden für die darauf basierenden Organisationsentwicklungsmaßnahmen zu bereiten, die im weiteren Verlauf dieser Arbeit aufgefüllt werden.

4.1 Habitus

Für Bourdieu umfasst der Habitus des Menschen im Kern die Gewohnheiten, die durch Lernen entstehen. Er spricht von Tendenzen des Menschen so zu handeln, wie er es gelernt hat (vgl. Bourdieu, 2021, S. 189–202). Er stellt für soziale Individuen das Prinzip des Denkens, Handelns und Wahrnehmens dar. Der Habitus begründet eine gleichförmige Handlung von Individuen in unterschiedlichen Situationen und zu unterschiedlichen Zeiten (vgl. Fröhlich & Rehbein, 2014, S. 110–118). Bourdieu bezieht den Habitus ausschließlich auf soziale Akteur*innen und ist nur auf den Körper bezogen: „Leib gewordene Geschichte“ (Fröhlich & Rehbein, 2014, S. 111). Für Bourdieu ist der Habitus einverleibt und inkorporiert (vgl. Bourdieu, 2021, S. 200). Der Habitus ist zugleich die Grundlage bewusster Handlungen und dem Bewusstsein entzogen. Er bestimmt das Bewusstsein und wird häufig in der Verbindung mit dem Bewusstsein im Handeln angepasst und aktualisiert, kann aber gleichzeitig nicht beabsichtigt verändert werden. Das Individuum eignet sich bestimmte Denk-, Wahrnehmungs- und Handlungsweisen in einem bestimmten sozialen Umfeld an, indem er diese auch ausübt. Damit ist die Grundlage für die Ausbildung des Habitus das soziale Umfeld der Akteur*innen. Bourdieu bezeichnet den Habitus daher als *opus operantum*, als ein hervorgebrachtes Werk im Sinne eines Produkt des Handelns (vgl. Fröhlich & Rehbein, 2014, S. 112): „Die für einen spezifischen Typus von Umgebung konstitutiven Strukturen [...], die empirisch unter der Form von mit einer sozial strukturierten Umgebung verbundenen Regelmäßigkeit gefasst werden können, erzeugen *Habitusformen* [Hervorhebung im Original], d.h. System dauerhafter *Dispositionen* [Hervorhebung im Original], strukturierter Strukturen, die geeignet sind, als strukturierende Strukturen zu wirken“ (Bourdieu, 2021, S. 164–165). Für Bourdieu besteht der Habitus nicht aus einer einzelnen Disposition, sondern aus einem System von Dispositionen, dessen einzelne Bestandteile zwar in der Praxis in der Umwelt erworben wurden, jedoch nicht einfach in das Individuum einfließen, sondern vielmehr von Akteur*innen insofern verändert und angepasst werden, dass sie in das bestehende System von Dispositionen passen. Dieser systemische Charakter der Ausbildung des Habitus wird stark durch die Bedingungen beeinflusst, unter denen die Dispositionen erworben wurden, die selbst eine gewisse Systematik aufweisen. Somit eignet

sich das Individuum Dispositionen weniger als einzelne Handlungen, Wahrnehmungen und Denkmuster an, sondern als Muster die auf andere Situationen übertragen und variiert werden können (vgl. Fröhlich & Rehbein, 2014, S. 112).

Im Zusammenhang mit der Habitualisierung ist der Begriff des Kapitals in der Bourdieuschen Terminologie eng verbunden und bei dem Wechselwirkungskonstrukt zwischen Habitus, Feld und Doxa bedeutsam. Bourdieu fasst den Begriff Kapital breit: Neben dem ökonomischen Kapital ist auch das soziale, kulturelle und das symbolische Kapital einbezogen. Unter dem kulturellen Kapital fasst Bourdieu unter anderem zum einen die Bildung als individuelles und inkorporiertes Kapital und zum anderen in Form von Bildungstiteln als institutionelles Kapital. Die sozialen Beziehungen, die Netzwerke sowie deren Nutzung bezeichnet Bourdieu als soziales Kapital. Das symbolische Kapital umfasst Objekte, materiell oder immateriell, die dem Individuum zur Verfügung stehen, um Macht durchzusetzen (vgl. Wittler & Materne, 2017, S. 104–106).

Im Kontext der Konstruktion und Aufrechterhaltung sozialer Felder wird die Kapitalausstattung von Akteur*innen erneut aufgegriffen und in einen entsprechenden Zusammenhang gestellt.

Aus rassismuskritischer Perspektive betrachtet, erfolgt die Entwicklung des Habitus in einem sozialen Umfeld in unserer Gesellschaft, das sich ausgebildet hat auf der Grundlage von rassistischen Wissensbeständen. Wie bereits dargelegt, ist die Sozialisationsumwelt in allen drei Sozialisationsphasen bestimmt von strukturellem und institutionellem Rassismus. Der Habitus bildet sich somit unter rassistischen Bedingungen aus, sowohl bei *weißen* Menschen als auch bei BIPoC*, das jedoch mit völlig unterschiedlichen Resultaten: *Weiß*e Menschen erlernen ein System von Dispositionen in einer Gesellschaft und in Institutionen, die von Rassismus geprägt sind. Hier entwickelt sich ein entsprechender *weißer* Habitus, der rassistische Motive beinhaltet. Diese sind häufig unbewusst und daraus resultierende Handlungen sind häufig nicht-intendiert und sind dennoch in ihrer Wirkung rassistisch. BIPoC* entwickeln in ebendiesen Strukturen und Institutionen einen Habitus, der von Rassismusbetroffenheit bestimmt ist. Sie lernen in allen Sozialisationsinstanzen intendierten und nicht-intendierten Rassismus, der wirkungsvoll ist. Somit lernen sie (sowohl *Weiß*e als auch BIPoC*), in einem System zu leben, das zu ihren Ungunsten von Machtasymmetrien bestimmt ist, und das die Verhältnisse reproduziert bzw. selbstreferenziell ist. Der Habitus entwickelt sich unterhalb des Bewussten und ist damit nicht direkt zugänglich. Er ist dennoch handlungs- wahrnehmungs- und

denkbestimmend und damit wirkmächtig sowohl in der Interaktion zwischen den Individuen als auch in der Wechselwirkung zwischen den Akteur*innen und deren Umfeld.

Dieses Umfeld kann als rassistische Doxa bezeichnet werden, die im Folgenden nähere Betrachtung finden wird.

4.2 Doxa

Bourdieu hat den Begriff der Doxa geprägt. Seinen inhaltlichen Ursprung hat er jedoch bereits bei Platon. Platon stellt heraus die Unterscheidung zwischen dem Bereich der Wissenschaft und Wahrheit (episteme) und dem Bereich der bloßen Meinung und Erscheinung (doxa) (vgl. Fröhlich & Rehbein, 2014, S. 79; Platon, 1998, S. 299–341). Bourdieu versteht die Doxa als alle Meinungen, deren Gültigkeit fraglos und ohne Prüfung vorausgesetzt wird (vgl. Fröhlich & Rehbein, 2014, S. 79): „Eine der wesentlichen und primären Auswirkungen der Entsprechung realer Teilungen und praktischer Teilungsprinzipien, sozialer und mentaler Strukturen beruht zweifellos in der Durchsetzung der *Doxa* [Hervorhebung im Original]: Der Verhaftung an Ordnungsbeziehungen, die, weil gleichermaßen reale wie gedachte Welt begründend, als selbstverständlich und fraglos hingenommen werden“ (Bourdieu, 2003, S. 734–735). Nach Bourdieu besteht die Doxa aus einer Übernahme sozialer Strukturen. Der Habitus der Akteur*innen muss auf seine Umwelt abgestimmt sein so dass die Handlungen, Denk-, und Wahrnehmungsmuster in der Umwelt funktionieren: „Die ursprüngliche *Doxa* [Hervorhebung im Original] ist jenes unmittelbare Verhältnis der Anerkennung, das in der Praxis zwischen dem Habitus und dem Feld hergestellt wird, auf das dieser abgestimmt ist, also jene stumme Erfahrung der Welt als einer selbstverständlichen, zu welcher der praktische Sinn verhilft“ (Bourdieu, 2018a, S. 126). Die Doxa beruht also auf einer großen Übereinstimmung zwischen den internalisierten Strukturen des Habitus und den objektiven Strukturen des sozialen Kontexts bzw. Feldes, in dem gehandelt wird und sich der Habitus ausbildet. In diesem Sinn entwickelt jedes Feld seine eigene Doxa (vgl. Fröhlich & Rehbein, 2014, S. 79).

Bourdieu versteht Doxa als reproduktiv und historisch bedingt. Aus seiner Sicht kann sich die Doxa entwickelt haben aus einer früheren expliziten Auseinandersetzung von orthodoxen und heterodoxen Meinungen in dessen Verlauf sich eine Meinung gefestigt bzw. durchgesetzt hat und zur Doxa geworden ist (Bourdieu, 2021, S. 318–334; vgl. Fröhlich & Rehbein, 2014, S. 79–80).

Im Bourdieuschen Sinn meint Orthodoxie die vorherrschende Mehrheitsmeinung und Heterodoxie Meinungen und Vorstellungen, die in der Gesellschaft umstritten sind. Demzufolge kann sich also eine Doxa entwickelt haben aus einem vorhergehenden strittigen Diskurs, in dem sich eine Meinung durchgesetzt hat, die nun sich in einer Doxa auslebt.

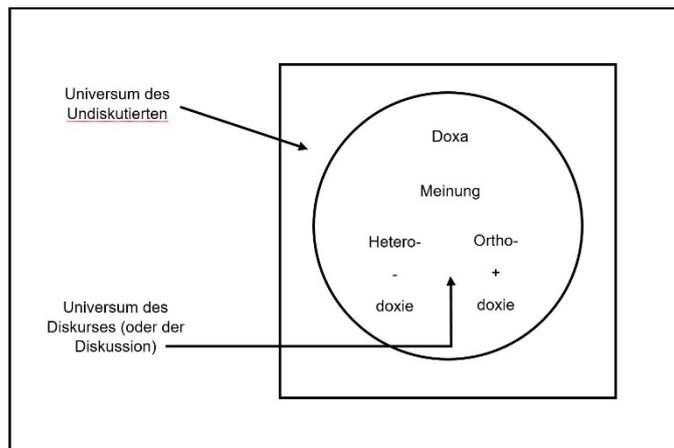


Abbildung 7: Doxa - Heterodoxie - Orthodoxie (vgl. Bourdieu, 2021, S. 330)

Dabei ist der strittige Diskurs auf der Ebene des Bewussten bzw. der bewussten Auseinandersetzung mit Themen, die daraus entstehende Doxa ist dann jedoch von einer bewussten Auseinandersetzung in einen unbewussten Zustand überführt. Damit ist sie einer inhaltlichen Debatte bzw. eines offenen Diskurses entzogen (siehe Abbildung 7).

Das Konstrukt der Doxa dient in dieser Arbeit als Erklärungsmodell für die Entwicklung und das Aufrechterhalten rassistischer Strukturen in der Gesellschaft. Wie bereits dargelegt, dient die Konstruktion von ‚Rassen‘ zur Legitimation und Sicherung der *weißen* Herrschaftsverhältnisse. Die Entmenschlichung bestimmter Gruppen von Menschen wurde in sogenannte „Rassentheorien“ in einer quasi wissenschaftlichen Hülle festgeschrieben, die bis heute wirksam bzw. wirkmächtig ist. Eingegangen ist dies in rassistische Wissensbestände, die ebenfalls bis heute, unterhalb der Wahrnehmungsebene das Denken und Handeln der Individuen mitbestimmen. Empirisch deutlich wird dies beim Deutschen Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung DeZIM (2022), wonach rassistische Wissensbestände in der deutschen Bevölkerung nach wie vor tief verankert und damit auch wirkmächtig sind (vgl. Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung DeZIM, 2022, 50). El-Mafaalani (2021) stellt dazu fest: „Doch der Rassismus hat sich in die Gesellschaft und ihren Institutionen eingeschrieben, erkennbar an den Einkommens-, Vermögens- und Klassenverhältnissen, erlebbar in Kultur und Alltag, hörbar in der Sprache und so weiter. Rassismus hält die (ungerechte) Gesellschaft zusammen. Die Selbstverständlichkeiten der Gesellschaft sind rassistisch geprägt, denn fast alles, was die moderne Weltgesellschaft ausmacht, entstand in der Hochphase des Rassismus: Aufklärung, Wissenschaft, Globalisierung, Kapitalismus, Nationalstaaten und ihre Staatsbürgerschaften. Solche kulturellen Selbstverständlichkeiten – Pierre Bourdieu nannte sie Doxa – entziehen sich weitgehend öffentlichen Diskursen und sind

kaum kritisch zu hinterfragen“ (El-Mafaalani, 2021, Kapitel: Vorwort: Wieso Wozu Rassismus?).

Organisationen agieren somit mit und durch Akteur*innen, in deren Habitus individuell institutionell und strukturell Rassismen eingepflanzt, die unterhalb einer direkt zugänglichen Bewusstseinssebene liegen. Organisationen befinden sich zudem in Umwelten, deren Doxa geprägt ist durch rassistische Wissensbestände und damit gleichzeitig wiederum unbewusst wirkmächtig auf deren Akteur*innen ist. Damit wird dieses System selbstreferenziell und reproduziert Rassismus und rassistische Wissensbestände.

Aufgabe der Organisationsentwicklung in diesem Kontext ist es nun, rassistische Doxa in den Status des Bewussten zu heben, um sie damit reflektierbar zu machen mit dem Ziel diese zu verlassen oder zu überwinden. Bourdieu bietet in seinem Konstrukt der Doxa eine Lösungsmöglichkeit zur Überwindung der Doxa an, bzw. sie in Frage zu stellen: „Eine notwendige Bedingung, um die geltende Doxa in Frage stellen zu können, ist die Krise, die als Divergenz zwischen Habitus und Feld beschrieben werden kann“ (Fröhlich & Rehbein, 2014, S. 79). Bevor näher auf das Infragestellen der Doxa durch Krise eingegangen wird, muss das Konzept des Feldes im Sinne Bourdieus erläutert werden und in den Zusammenhang gebracht werden. Das geschieht im folgenden Kapitel.

4.3 Feld

Bourdieu interpretiert die Gesellschaft nicht als homogenes geschlossenes System mit einer einheitlichen Struktur. Vielmehr differenziert er die Gesellschaft in unabhängige Felder. Dabei hat jedes Feld seine eigene Logik und seine eigenen Regeln. Bourdieu bestimmt mit dem Feldbegriff die Räume innerhalb des sozialen Raums, „die ihre Struktur durch Positionen (oder Stellen) bekommen, deren Eigenschaften wiederum von ihrer Position in diesen Räumen abhängen und unabhängig von den (partiell durch sie bedingten) Merkmalen ihrer Inhaber untersucht werden können“ (Bourdieu, 2018b, S. 107). Die Positionen in den verschiedenen gesellschaftlichen Feldern und im sozialen Raum sind diejenigen, die die Akteure einnehmen und von denen aus sie sich aufeinander beziehen. Nach Bourdieu bezeichnen Felder verschiedene Gruppen von Unterschiedsbeziehungen bestimmter Akteur*innen im Feld zueinander und jeweils bestimmte Möglichkeitsräume für diese (vgl. Papilloud, 2003, S. 35–40). Beispiele für Felder im Sinne Bourdieus sind Politik, Schule, Kultur, Religion usw. In den einzelnen Feldern können sich jeweils spezialisierte Unterkontexte herausbilden, die Bourdieu Unterfelder nennt. Somit differenzieren sich die einzelnen Felder in kleinere Einheiten. Die kategorische

Unterscheidung und Definition von Feldern und Unterfeldern einer Gesellschaft findet nach Bourdieu nicht von denjenigen statt, die dort jeweils handeln, sondern von denjenigen die dort im jeweiligen Feld bzw. Unterfeld um die entsprechende Definition in den Diskurs gehen und sich durchsetzen (vgl. Papilloud, 2003, S. 35–40). Dieser diskursive Prozess spiegelt eine Grundeigenschaft von Feldern wider: Den Kampf um die Deutungshoheit. Nach Bourdieu definiert jedes Feld zudem Einsätze in Form von Kapital und Zielen der Akteur*innen. Der Kern des Feldbegriffs besteht nun darin, dass der Kampf um den Einsatz bzw. Kapital und die Ziele der Existenzgrund jedes Feldes sind, nachdem es von den Akteur*innen strukturiert wird (vgl. Papilloud, 2003, S. 35–40).

Nach Bourdieu sind soziale Felder relativ unabhängig voneinander und autonom sowie versehen mit einer jeweils eigenen Logik. Sie sind ein Phänomen, das historisch entstanden ist (vgl. Fröhlich & Rehbein, 2014, S. 101).

Ein soziales Feld ähnelt dem Systembegriff Luhmanns. Bourdieu grenzt sich jedoch von Luhmanns Konzeption insofern ab, dass er das Feld als nicht funktional, kohärent und selbstregulierend konzipiert. Aus seiner Sicht ist das Feld vor allem ein Kräftefeld im Sinne einer Machtstruktur: „In einem Feld kämpfen Akteure und Institutionen mit unterschiedlichen Machtgraden und damit Erfolgsaussichten nach den (und in bestimmten Konstellationen auch um die) für diesen Spiel-Raum konstitutiven Regularitäten und Regeln um die Aneignung spezifischer Profite, die bei diesem Spiel im Spiel sind. Diejenigen, die in einem gegebenen Feld herrschen, sind in der Position, es zu ihrem Vorteil funktionieren zu lassen, müssen aber immer mit dem Widerstand, dem Protest, den Forderungen, den ‚politischen‘ oder auch dem nicht politischen Ansprüchen der Beherrschten rechnen“ (Bourdieu & Wacquant, 2017, S. 133).

Bourdieu differenziert durch seinen Feldbegriff die Gesellschaft in verschiedene Teile, die jeweils getrennt voneinander sind. Sie haben jeweils ihre eigenen Logiken und Regeln. Die dortigen Akteur*innen sind nicht nur Bestandteil der jeweiligen Felder, sondern haben auch eine konstitutive Funktion. Organisationen und Individuen befinden sich somit in jeweiligen Feldern, die jeweils unterschiedliche Logiken und Regeln beinhalten. Sie können sich zudem überschneiden. Durch den benannten Wechselwirkungscharakter, sowohl organisational als auch individuell, mit den Feldern und in Verbindung der oben dargestellten rassistischen Durchsetzung der Doxa und des Habitus, wird Rassismus in den Feldern reproduziert. Es werden das *weiß* dominierte Herrschaftsgefüge und die Machtasymmetrie fortgepflanzt. Die konstituierenden Logiken und Regeln der sozialen Felder und auch der Habitus der Akteur*innen sind nach Bourdieu historisch entwickelt, das heißt, sie entstehen und verändern sich auf der Basis historisch angelegter

Strukturen und Prozesse. Aus rassismuskritischer Perspektive sind rassistische Wissensbestände und ein Ethnozentrismus tief in gesellschaftliches Denken und Handeln eingegraben. Der Feldbegriff Bourdieus spiegelt dieses Phänomen auf einer erklärenden Ebene wider: Wie bereits oben ausführlich dargelegt ist Rassismus ein Konstrukt, das ursprünglich von der *weißen* Mehrheitsgesellschaft „erfunden“ worden ist, um den eigenen Machtanspruch gegenüber anderen zu legitimieren. Selbst humanistische Grundwerte galten nur für Menschen die *weiß* sind, die Definition von *weißen* Menschen ist aber gleichzeitig von *weißen* Menschen erfolgt. Felder entwickeln sich bzw. entstehen durch den Diskurs der dortigen Akteur*innen und diejenigen, die die Deutungshoheit erlangen, setzen sich durch und definieren das Feld, seine Logik und seine Regeln. Das lässt den Schluss zu, dass die Struktur, die Regeln und die Logik von Feldern von den dominierenden *weißen* Personengruppen und *weißen* Individuen bestimmt sind: Somit ist ein System von Feldern entstanden, in einer Doxa, die rassistisch und von Ungleichheit geprägt ist und sich durch die Entwicklung des entsprechenden Habitus innerhalb dieses Systems selbst reproduziert. Dadurch entstehen unbewusste und auch, aber weniger, bewusste Rassismen, die wiederum rassistische Wissensbestände reproduzieren und festigen. Damit ist ein selbstreferenzielles System entstanden.

4.4 Die Doxa in Frage stellen: Divergenz zwischen Habitus und Feld

Wie weiter oben bereits angeführt, stellt Bourdieu (2021) die Möglichkeit vor, Doxa in Frage zu stellen. Er meint, dass dies geschehen kann durch eine Krise, die sich als Divergenz zwischen Habitus und Feld beschreiben lässt (vgl. Bourdieu, 2021, S. 318–334; vgl. Fröhlich & Rehbein, 2014, S. 79). Habitus und Feld stehen in einer Wechselwirkung und reproduzieren sich in einem selbstreferenziellen Prozess, der sich in einer doxischen Umwelt vollzieht. Nach Bourdieu ist Doxa nach ihrer Entstehung dem direkten und diskursiven Zugang entzogen, jedoch denk-, handlungs- und wahrnehmungsbestimmend. Doxa kann jedoch in Frage gestellt werden, indem Habitus und Feld auseinanderstreben. Das bedeutet letztlich, dass sich das selbstreferenzielle System von Doxa, Habitus und Feld an der Stellschraube des Ineinanderwirkens von Habitus und Feld sukzessive auseinanderdifferenziert. Ansatzpunkt dieses Prozesses sind die Akteur*innen in den Feldern, die die bestehenden doxischen Inhalte hinterfragen und einen diskursiven Prozess anregen mit dem Ziel, die Felder und deren Regeln und Logiken neu bzw. anders zu definieren. So kann sich dann die Doxa entsprechend den veränderten Feldkonstruktionen in einem diskursiven Prozess entsprechend gesellschaftlichen Diskursen

verändern bzw. anpassen. Dieser strittige Prozess ist notwendig, um vom Habitus ausgehend eine Feldveränderung zu erreichen und dann eine doxische Veränderung zu bewirken. Durch ein Infragestellen der Doxa, kann ein Veränderungsprozess durch Habitus und Feld erzielt werden, der dann wiederum in eine veränderte doxische Struktur mündet, die dann wiederum beeinflussend auf die weitere Habitusentwicklung sein wird. Die Frage, die sich aus dieser theoretischen Herleitung und gedanklichen Konstruktion auf der Basis des Postulats Bourdieus zur Infragestellung der Doxa durch Krise ergibt, ist: Wie kann die*der Einzelne, eine Gruppe oder eine Organisation eine Krise herbeiführen, um rassistische Doxa sichtbar zu machen und diese zu verändern? Hierzu müssen die Privilegien und Machtverhältnisse in Frage gestellt werden. Es müssen rassistische Wissensbestände an die Oberfläche gespült werden und *weißer* Ethnozentrismus thematisiert werden.

EI-Mafaalani (2021) bricht diese Anforderungen an ein Infragestellen der Doxa von der abstrakten Ebene Bourdieus runter und macht sie somit handhabbar und transformierbar für gesellschaftlichen Wandel, der in Organisationsentwicklung einmünden kann.

EI-Mafaalani befundet (2021), dass sich die Gesellschaft gerade genau an diesem Punkt befindet: Sie befindet sich heute in einer Situation, in der struktureller, institutioneller und individueller Rassismus thematisiert und in Frage gestellt wird. Somit wird seiner Ansicht nach das Doxische diskursiv. Es wird von BIPoC* offen und kontrovers darüber diskutiert, wie Zugehörigkeiten in der Gesellschaft neu ausgehandelt werden können. Die *weiß*dominierten Machtverhältnisse werden nicht mehr als selbstverständlich wahrgenommen (vgl. EI-Mafaalani, 2021, Kapitel 3: Struktureller Rassismus: Sprache, Wissen, Sozialstruktur, Wertesystem). Damit geht einher, dass die *weißen* Privilegien zur Disposition gestellt werden und auch die oben ausführlich dargelegten *weißen* rassistischen Normierungen, wie die Hautfarbe an sich. Nach EI-Mafaalani (2021) verläuft das Hinterfragen der Doxa zwangsläufig versuchsweise, denn dieser Prozess erscheint als gesellschaftliches Neuland und bewirkt, dass sich durch das annähernde Ausprobieren des Infragestellens etablierter Strukturen auch die Akteur*innen damit Neuland betreten. Dabei muss es, so wie es Bourdieu als Krise beschreibt, dazu kommen, dass die Akteur*innen diskursiv etablierte Grenzen überschreiten, damit sich die Doxa und damit auch die Felder und der Habitus verändern können (vgl. EI-Mafaalani, 2020, Kapitel 6: Das Integrationsparadox der offenen Gesellschaft: Ein zusammenfassendes Update, 2021, Kapitel 3: Struktureller Rassismus: Sprache, Wissen, Sozialstruktur, Wertesystem). In diesem Befund über den Status quo stellt EI-Mafaalani (2021) zugleich fest, dass die rassistische Doxa derzeit weiterhin wirkmächtig. Denn zum einen ist Rassismus weiterhin

tief in den Strukturen verankert: „Weil der Rassismus im Fundament ist. Deshalb ist der Begriff »struktureller Rassismus« nach wie vor berechtigt“ (El-Mafaalani, 2021, Kapitel 3: Struktureller Rassismus: Sprache, Wissen, Sozialstruktur, Wertesystem). Zum anderen müssen sich die von Rassismus betroffenen deutlich eine Stimme verleihen, um eine entsprechende Deutungshoheit zu erlangen und die rassistischen Zustände in der Gesellschaft offen zu legen. Das Ziel hierbei ist es, das Selbstverständliche zu hinterfragen und rassistische Strukturen anzuprangern, damit Doxa tatsächlich hinterfragt wird (vgl. El-Mafaalani, 2021, Kapitel 3: Struktureller Rassismus: Sprache, Wissen, Sozialstruktur, Wertesystem).

Nach Bourdieu müssen also zwei Bedingungen zur Auflösung der Doxa gegeben sein: Doxa müssen in eine Krise geraten und die Mobilisierung gegen sie muss erfolgreich sein. „Da Doxa auf der stillschweigenden Übereinstimmung von objektiven und subjektiven Strukturen beruhen, kommt es zur Krise, wenn diese Übereinstimmung objektiv nicht mehr funktioniert“ (Weiss, 2013, S. 66).

Damit einhergeht auch die Offenlegung und Anerkennung rassistischer Wissensbestände in der Gesellschaft und deren Bedeutung sowie deren Wirkmächtigkeit als konstitutiver Faktor für das System der Ausbildung und Aufrechterhaltung der Doxa und deren beeinflusste Konstrukte Habitus und Feld. Dies und das Hinterfragen der Doxa sind Ansatzpunkte der Rassismuskritik. Im Folgenden wird der Begriff des Rassismus nochmal differenzierend aus einer Perspektive der Kritik des Rassismus, also der Rassismuskritik beleuchtet.

5 Rassismuskritik: Grundlagen und Bedeutung für Organisationen

Der Begriff Rassismuskritik ist im Vorgriff bereits mehrfach erwähnt worden. In diesem Kapitel wird der Begriff vertiefend erläutert und in einen Gesamtzusammenhang gestellt. Eine Annäherung an Rassismuskritik erfolgt, indem eingangs das Verständnis von Kritik im Sinne Foucault dargelegt wird, um dieses dann auf die Kritik des Rassismus zu beziehen. Abschließend wird die Relevanz für Organisationen und Organisationsentwicklung dargelegt.

5.1 Zum Kritikbegriff

Rassismuskritik geht von einem Verständnis von Kritik aus, das sich an den Kritikbegriff von Foucault (1992) anlehnt (vgl. Scharathow, Melter, Leiprecht & Mecheril, 2021, S. 10). Hiernach grenzt er Kritik von einem Alltagsverständnis ab. Der Duden beschreibt beispielsweise *Kritik* als „prüfende Beurteilung und dessen Beurteilung in Worten“ (Dudenredaktion, o. D.a) und *kritisieren* als „beanstanden, bemängeln“ (Dudenredaktion, o. D.b). Um das Konstrukt Kritik im Kontext Rassismuskritik verstehen zu können, ist diese Bedeutungszuschreibung jedoch ungeeignet, da ein substanzieller Kritikbegriff deutlich darüber hinaus gehen muss.

Foucault (1992) versteht Kritik als „die Kunst nicht dermaßen regiert zu werden“ (Foucault, 1992, S. 12). Damit lädt er den Begriff der Kritik um einen Herrschafts- und Machtaspekt auf, indem er den kritisierenden Akteur*innen zuschreibt, die bestehenden Herrschaftskonstellationen nicht hinzunehmen, sondern diese aktiv zu hinterfragen, um einen Ausgangspunkt zu schaffen, diese in einen Diskurs zu bringen und letztendlich verändern zu können. Foucault stellt das Subjekt als Akteur*in dar, das die bestehenden Herrschafts- und Machtverhältnisse sowohl hinterfragt als auch sich gegen diese auflehnt, um sie aktiv mitzugestalten: „Wenn es sich bei der Regierungsintensivierung darum handelt, in einer sozialen Praxis die Individuen zu unterwerfen – und zwar durch Machtmechanismen, die sich auf Wahrheit berufen, dann würde ich sagen, ist die Kritik die Bewegung, in welcher sich das Subjekt das Recht herausnimmt, die Wahrheit auf ihre Machteffekte hin zu befragen und die Macht auf ihre Wahrheitsdiskurse hin. Dann ist die Kritik die Kunst der freiwilligen Unknechtschaft, der reflektierten Unfügsamkeit. In dem Spiel, das man die Politik der Wahrheit nennen könnte, hätte die Kritik die Funktion der Entunterwerfung“ (Foucault, 1992, S. 15). Das Hinterfragen und Agieren der Subjekte bedürfen, nach diesem Verständnis von Kritik, einer aktiven Reflexion der gesellschaftlichen Gegebenheiten. Das beinhaltet die Entwicklung einer kritischen Haltung, die eine Praxis des Erkennens, des Empfindens und des Handelns umfasst, um Veränderungsperspektiven entwickeln zu können. Damit können Alternativen zur Fremdbestimmung geschaffen werden (vgl. Scharathow et al., 2021, S. 10–12).

Kritik im Sinne Foucaults stellt das Subjekt als Akteur*in dar, die*der die gesellschaftlichen Machtverhältnisse aktiv reflektierend hinterfragt, um auf dieser Basis die eigene Position im Macht- und Herrschaftsgefüge bestrebt ist zu verändern.

So verstanden erscheint Kritik eine notwendige Voraussetzung für das Hinterfragen der bestehenden Doxa zu sein. Wie bereits dargelegt, kann die bestehende Doxa durch das Divergieren von Habitus und Feld hinterfragt werden. Die Schwierigkeit daran besteht

jedoch darin, dass doxische Verhältnisse dem Individuum nicht direkt zugänglich sind. Die Macht- und Herrschaftskonstellationen sind nach dem Verständnis von Bourdieu historisch entwickelt und werden nicht mehr in Frage gestellt. Bourdieu stellt jedoch ergänzend heraus, dass die Doxa durch Krise, also die Divergenz von Feld und Habitus, hinterfragbar wird. An dieser Stelle kann das Erklärungs-konstrukt der Kritik nach Foucault herangezogen werden, um eine hinreichende Bedingung für diese Krise herauszustellen. Kritisches Denken und Handeln der Akteur*innen kann nach diesem Verständnis die bestehenden Macht- und Herrschaftsverhältnisse reflektierend hinterfragen und somit aufdecken. El-Mafaalani (2021) sieht die Gesellschaft in Bezug auf die Kritik am Rassismus in unserer Gesellschaft genau an diesem Punkt: Rassistisch-doxische Strukturen, die sich tief in die Strukturen, Institutionen bzw. Organisationen und Individuen eingeschrieben haben, werden zunehmend hinterfragt und in den Diskurs gebracht. Kritik wird also gesehen als Grundlage einer Haltung sowie als Handlung und das bei BIPOC* und bei *weißen* Personen, die eine Verantwortung für den Prozess des Hinterfragens der Doxa übernehmen.

Der Kritikbegriff Foucaults dient als substanzieller Bestandteil einer vertieften Auseinandersetzung mit der Kritik des Rassismus, die im Folgenden erörtert wird. Dabei wird dargelegt, welche Relevanz die Rassismuskritik für das Hinterfragen der Doxa hat. Die dann Grundbestandteil für die Forcierung des Prozesses der Ausbildung einer Divergenz von Habitus und Feld ist. Diese Förderung der Divergenz bestellt dann den Boden für einen rassismuskritischen Sensibilisierungsprozess in der Organisationsentwicklung.

5.2 Kritik des Rassismus: Rassismuskritik

Wie bereits oben mehrfach und ausführlich dargelegt, ist Rassismus tief in die gesellschaftlichen Strukturen eingewoben und verankert, sowohl strukturell als auch institutionell und individuell. Das Erklärungsmodell der Doxa in Verbindung mit Habitus und Feld ist herangezogen worden, um zu zeigen, dass sich Rassismus historisch in die Gesellschaft eingefräst hat und sich zu einem selbstreferenziellen, Rassismus produzierendem System geworden ist. Demnach erscheint Rassismus als normales und alltägliches Phänomen.

Rassismuskritik nimmt dieses Phänomen auf und verortet Rassismus ebenso in der gesellschaftlichen Realität, der Gegenwart und in der Normalität des gesellschaftlichen Alltags (vgl. Kourabas, 2019, S. 9). Sie bleibt jedoch nicht auf dieser deskriptiven Ebene stehen, sondern beinhaltet, analog dem Kritikbegriff Foucaults, eine kritische und

differenzierte Auseinandersetzung mit den vorherrschenden rassistischen Strukturen: „Rassismuskritik zielt darauf ab, auf Rassekonstruktionen beruhende beeinträchtigende, disziplinierende und gewaltvolle Unterscheidungen zu untersuchen, zu schwächen und alternative Unterscheidungen deutlich zu machen. Rassismuskritik kann in einem allgemeinen Sinne als reflexive und unabschließbare, zugleich entschiedene Praxis verstanden werden, die von der Überzeugung getragen wird, dass es sinnvoll ist, nicht in dieser Weise auf rassistische Handlungs-, Erfahrungs- und Denkformen angewiesen zu sein. Rassismuskritik beinhaltet macht- und selbstreflexive Betrachtungsperspektiven auf Handlungen, Institutionen, Diskurse und Strukturen“ (Mecheril, Varela, Maria do Mar Castro, Dirim, Kalpaka & Melter, 2010, S. 172).

In diesem Verständnis macht Rassismuskritik zum Thema, in welcher Art und Weise, unter welchen Bedingungen und mit welchen Konsequenzen Selbstverständnisse und Handlungsweisen von Individuen, Gruppen, Institutionen und Strukturen durch Rassismen vermittelt sind und Rassismen stärken (vgl. Mecheril et al., 2010, S. 172).

Für El-Mafaalani (2021) ist jedoch Rassismuskritik kein in sich geschlossenes Konzept, sondern eher mehrdeutig zu verstehen (vgl. El-Mafaalani, 2021, Kapitel 9: Rassismuskritik: Wissen, Haltung, Praxis). Er stellt fest, dass eine Auseinandersetzung mit den Ansätzen eines konstruktiven Umgangs mit dem Phänomen eine hohe Bedeutung hat, insbesondere weil Rassismus immer stärker in den Fokus eines öffentlichen Diskurses gerät und hier eine große Tragweite entfaltet (vgl. El-Mafaalani, 2021, Kapitel 9: Rassismuskritik: Wissen, Haltung, Praxis). Diese zunehmende öffentliche Debatte hat bedeutende Konsequenzen, sowohl für die einzelnen Akteure als auch für die doxische Struktur, da sie hier hinterfragt werden kann und wird. Bei dieser Debatte sind sowohl BIPoC* als auch *Weiß*e involviert, jedoch mit unterschiedlichen Ausgangslagen und mit unterschiedlicher Betroffenheit. Diese beiden Seiten werden im weiteren Verlauf noch einmal stärker in den Blick genommen, insbesondere wird dann beleuchtet werden, inwiefern kategorisch unterschiedliche Habitus Bedeutung für eine Veränderung der strukturellen Doxa haben.

El-Mafaalani (2021) nimmt die Aussage Mecheril et al. (2010) zu Rassismuskritik auf und entwickelt diese weiter: Er versteht unter Rassismuskritik die „soziale Positionierung, als Perspektive auf die Welt und als Praxis der Reflexion“ (El-Mafaalani, 2021, Kapitel 9: Rassismuskritik: Wissen, Haltung, Praxis). Hierzu postuliert er drei Grundprinzipien. Diese greifen die Wechselbeziehungen, Widersprüchlichkeiten und Komplexität des Begriffs Rassismuskritik auf.

Das **erste** Grundprinzip ist anzuerkennen, dass Rassismus strukturell in der Gesellschaft verankert ist. Damit sind alle Akteur*innen in der Gesellschaft auch damit konfrontiert, sowohl persönlich als auch organisational. Zudem sind die Macht- und Herrschaftsverhältnisse in den Wissensstrukturen und in der Sprache der Gesellschaft und in den Institutionen tief verankert. Der Begriff grenzt sich nach diesem Verständnis substantiell von dem Begriff Antirassismus ab, denn dieser beinhaltet eine Außenperspektive, von der aus gegen Rassismus agiert wird und aus der es reicht, dagegen zu sein. Rassismuskritik erkennt jedoch an, dass es kein außerhalb gibt. Diejenigen Akteur*innen, die sich gegen Rassismus wenden sind gleichzeitig in die strukturell, institutionell und individuell rassistischen Verhältnisse involviert. Sie sind Teil derjenigen Strukturen, die sie selbst kritisieren. Das gilt sowohl für die von Rassismus betroffenen als auch für die privilegierten Akteur*innen (vgl. El-Mafaalani, 2021, Kapitel 9: Rassismuskritik: Wissen, Haltung, Praxis).

Das **zweite** Grundprinzip ist, sich eines Kreislaufes bewusst zu werden. Er besteht zum einen darauf, Rassismus unbedingt zu thematisieren, zum anderen verdeutlicht er, dass diese Thematisierung von Rassismus wiederum Rassismus reproduziert; „Rassismuskritik ist also eine Haltung, die reflexiv erfasst, dass das Sprechen über Rassismus notwendig ist, es aber zugleich zur Reproduktion rassistischer Denkmuster führt.“ (El-Mafaalani, 2021, Kapitel 9: Rassismuskritik: Wissen, Haltung, Praxis).

Das **dritte** Grundprinzip beinhaltet eine Mehrperspektivität und eine Perspektivenerweiterung. Damit ist gemeint, dass nicht nur die Benachteiligungen der Menschen im Blick sind, die Rassismus erfahren im Blick sind, sondern auch die Privilegien der *Weiß*en. Im Kern beinhaltet dieses Grundprinzip die Perspektive, dass es nicht von der Identität oder bestimmten Merkmalen abhängt, inwieweit Akteur*innen rassismuskritisch sind oder sein können. Zugleich ist auch festzustellen, dass eine dauerhafte Unterrepräsentanz von BIPOC* nicht hinnehmbar ist. Daraus resultiert eine Präsenz der *weißen* Privilegien im öffentlichen Diskurs und auch die Verantwortung von *Weiß*en dafür, die eigenen *weißen* Privilegien zu hinterfragen (vgl. El-Mafaalani, 2021, Kapitel 9: Rassismuskritik: Wissen, Haltung, Praxis). Hier wird aus rassismuskritischer Perspektive von „Allyship“ gesprochen. Das beinhaltet die aktive Unterstützung *weißer* Personen von gesellschaftlich benachteiligten Personen (vgl. Bönkost, 2021, S. 2).

Rassismuskritik nach dem Verständnis von Mecheril et al. (2010) und El-Mafaalani (2021) ist eine Voraussetzung für das Hinterfragen einer (organisationalen) Doxa. Hier treffen die Voraussetzungen, die weiter oben bereits für das Hinterfragen der Doxa herausgearbeitet wurden, zusammen. Rassismus in seinen Ausprägungsformen,

strukturell, institutionell und individuell, wird aus einer Binnenperspektive in den öffentlichen Diskurs gestellt, also thematisiert. Bedeutsam ist hier, dass der Diskurs sowohl von Rassismus Betroffenen als auch von *Weiß*en geführt wird, die sich in einer echten Verantwortung für das Infragestellen der aktuellen und *weiß* dominierten Macht- und Herrschaftsasymmetrien sehen. In dieser Konstellation kann einer Übernahme des Diskurses im Sinne einer Rassismuskritik erfolgen und dann tatsächlich die rassistische Doxa, in denen Felder und Habitus sowohl agieren als auch sich entwickeln, in Frage stellen; und das eben durch die Entstehung einer Divergenz von Feld und Habitus durch eine Krise. Krise in diesem Zusammenhang meint tatsächlich die rassismuskritische Diskurseröffnung, durch die die Gesellschaft in ihrem strukturellen Rassismus in Frage gestellt wird durch die Forderung nach einer gleichbehandelnden Struktur.

Diese Form der rassismuskritischen Herrschaftskritik fassen Scharathow et al. (2021) zusammen: „Rassismuskritik verstehen wir als kunstvolle, kreative, notwendig reflexive, beständig zu entwickelnde und unabschließbare, gleichwohl entschiedene Praxis, die von der Überzeugung getragen wird, dass es sinnvoll ist, sich nicht „dermaßen“ von rassistischen Handlungs-, Erfahrungs- und Denkformen regieren zu lassen.“ (Scharathow et al., 2021, S. 10).

Für einen organisationalen Zusammenhang und eine Organisationsentwicklung, die sich rassismuskritisch sensibilisiert, bedeutet dies, dass sie sich in einen Prozess begibt, an dessen Ausgangspunkt stehen muss, die eigenen rassistischen Strukturen anzuerkennen.

Bevor im weiteren Verlauf der Arbeit Lösungsansätze zur rassismuskritischen Sensibilisierung in der Organisationsentwicklung entwickelt werden, erfolgt vorab ein Blick auf die Situation von BIPoC* in der Gesellschaft und in Organisationen. Die Datenlage hierzu ist begrenzt, daher werden hierzu aktuelle Daten des Deutschen Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM) herangezogen. Das DeZIM baut seit 2021 einen Nationalen Diskriminierungs- und Rassismusmonitor (NaDiRa) auf. Im Rahmen dessen wurde 2022 dessen Auftaktstudie zu „Rassistischen Realitäten“ veröffentlicht (vgl. Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung DeZIM, 2022). Bemerkenswert an dieser Studie bzw. an dem Monitor ist, dass hier im Unterschied zu einem Großteil vergleichbarer Studien sowohl Personen der Mehrbevölkerung als auch rassifizierte Personen befragt werden. Damit ist eine Forderung der rassismuskritischen Herangehensweise erfüllt, da hier nicht nur von einer *weißen* Außenperspektive auf das Phänomen des Rassismus geblickt wird, sondern die Binnenperspektive derjenigen, die Rassismus

erfahren gleichgewichtig berücksichtigt wird (vgl. Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung DeZIM, 2022, S. 1).

Einen quantitativen Überblick über die gesellschaftliche Verteilung gibt der Bericht des Mikrozensus 2021 (Statistisches Bundesamt, 2023).

Es muss bei der Auseinandersetzung mit quantitativen und qualitativen Daten im Kontext Rassismus berücksichtigt werden, dass sowohl die Daten zu Rassismus in der Gesellschaft und in Institutionen als auch die Daten zur Verteilung der Bevölkerung, unter Berücksichtigung von BIPOC* als unzulänglich angesehen werden. Zum einen, weil klare und eindeutige Definitionen im Forschungsfeld fehlen, zum anderen, weil die Grundgesamtheit der BIPOC* heterogen und nicht einheitlich erfassbar ist (vgl. Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration | Die Beauftragte der Bundesregierung für Antirassismus, 2023, S. 22–24).

5.3 Institutionelle Benachteiligungen von BIPOC*

In Deutschland lebten 2021 insgesamt 22.645.000 Menschen mit Migrationshintergrund, das sind ca. 27,5% der Gesamtbevölkerung (vgl. Statistisches Bundesamt, 2023, S. 38–39). Migrationshintergrund ist hier ein definierter Begriff: „Eine Person hat einen Migrationshintergrund, wenn sie selbst oder mindestens ein Elternteil die deutsche Staatsangehörigkeit nicht durch Geburt besitzt.“ (Statistisches Bundesamt, 2023, S. 5). Im Sinne dieser Definition haben folgende Personengruppen einen Migrationshintergrund:

- „Zugewanderte und nicht zugewanderte Ausländer/-innen
- Zugewanderte und nicht zugewanderte Eingebürgerte
- (Spät-)Aussiedler/-innen
- Personen, die die deutsche Staatsangehörigkeit durch Adoption durch einen deutschen Elternteil erhalten haben
- Mit deutscher Staatsangehörigkeit geborene Kinder der vier zuvor genannten Gruppen“ (Statistisches Bundesamt, 2023, S. 5)

Es ist davon auszugehen, dass deutlich mehr BIPOC* in Deutschland leben, als diese Definition von Migrationshintergrund beinhaltet. Beispielsweise ist die dritte oder auch mittlerweile vierte Generation der eingewanderten Personen, die im Rahmen der Anwerbeabkommen nach Deutschland gekommen sind, in dieser Statistik unberücksichtigt oder auch BIPOC*, die bereits seit mehreren Generationen in Deutschland leben.

In einzelnen Gebietskörperschaften in Deutschland stellt sich die Verteilung nochmal etwas differenzierter dar. ab. Beispielsweise leben in Köln ca. 40,4% Menschen mit Migrationshintergrund, bei den unter 18-jährigen Kölner*innen liegt der Anteil bei 58,8%, von

denen dreiviertel die deutsche Staatsbürgerschaft besitzen (vgl. Stadt Köln, 2021, S. 15). An dieser Stelle stellt die Stadt Köln (2021) infrage, „Inwieweit eine Zuweisung des Migrationshintergrundes bei der Ableitung von Integrationsbedarfen noch hilfreich sein kann“ (Stadt Köln, 2021, S. 15). Bemerkenswert an dieser Formulierung ist, dass von Zuschreibung des Migrationshintergrunds gesprochen wird und nicht, wie beim Bundesamt für Statistik, das den Migrationshintergrund als Disposition definiert. In diesem veränderten Wording kann bereits eine Veränderung der Sichtweise im Sinne einer beginnenden rassismuskritischen Herangehensweise abgeleitet werden. Es kann eine Tendenz ablesbar sein, dass der Begriff Migrationshintergrund nicht als definitiv feststehende (ggf. als Stigma) Disposition verwendet wird, sondern in Sinne eine Merkmalszuschreibung. Die Datenlage in Köln zeigt bei der Betrachtung der demographischen Verteilung, dass zukünftig nicht mehr von einer *weißen* Mehrheitsgesellschaft gesprochen werden kann, sondern sich die Dualität von *weißer* Bevölkerung und Personen mit Migrationshintergrund, internationaler Familiengeschichte und / oder BIPoC* deutlich vielfältiger darstellen wird. Derzeit, wie bereits herausgearbeitet wurde, spiegeln die Macht- und Herrschaftsverhältnisse diese demographische Entwicklung nicht wider.

Das Deutsche Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung DeZIM untersucht in der Studie „Teilhabe ohne Teilnahme“ inwieweit Personen mit Migrationshintergrund in den zentralen Führungsebenen von Organisationen vertreten sind (vgl. Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung DeZIM, 2020). Sie legen dabei Erhebungsdaten von 2020 zugrunde. Im Ergebnis wird deutlich, dass Menschen mit Migrationshintergrund in den zentralen Führungspositionen deutlich unterrepräsentiert sind. Bei einem Bevölkerungsanteil von 26% im Jahr 2020 liegt die Repräsentation der Personen mit Migrationshintergrund in zentralen Führungspositionen bei 9,2% (vgl. Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung DeZIM, 2020, S. 11). Dieser Befund der Unterrepräsentanz deutet darauf hin, dass faktisch eine Machtasymmetrie auf organisationaler Ebene herrscht, zugunsten der *weißen* Bevölkerung. Bei der Betrachtung der Verteilung in den einzelnen gesellschaftlichen Feldern wird eine weitere Differenzierung deutlich (siehe Tabelle 1). In den Bereichen Justiz und Sicherheit ist die

Tabelle 1: Verteilung der zentralen Führungspositionen in einzelnen gesellschaftlichen Feldern (vgl. Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung DeZIM, 2020, S. 13)

| Gesellschaftlicher Bereich (Feld) | Mensch mit Migrationshintergrund | Menschen ohne Migrationshintergrund |
|---|----------------------------------|-------------------------------------|
| Politik | 7,7 | 92,3 |
| Wirtschaft/ Arbeitgeberverbände/ Berufsverbände | 13,8 | 86,2 |
| Verwaltung | 4,6 | 95,4 |
| Wissenschaft | 9,1 | 90,9 |
| Gewerkschaften/ Arbeitnehmerverbände | 3,0 | 97,0 |
| Justiz | 1,3 | 98,7 |
| Militär | 2,0 | 98,0 |
| Sicherheit | 0,0 | 100,0 |
| Medien | 16,4 | 83,6 |
| Kultur | 19,6 | 80,4 |
| Zivilgesellschaft | 13,6 | 86,4 |
| Religion | 25,9 | 74,1 |
| Gesamt | 9,2 | 90,8 |

Unterrepräsentation wesentlich stärker ausgeprägt (sie liegt hier bei 1,3% bzw. 0,0%). In den Feldern Kultur und Religion ist die Repräsentanz von Personen mit Migrationshintergrund annähernd der tatsächlichen Bevölkerungsverteilung (sie liegen bei 19,6% bzw. 25,9%) (vgl. Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung DeZIM, 2020, S. 13).

Der Befund dieser Studie lässt den Schluss zu, dass sowohl strukturelle als auch institutionelle rassistische Mechanismen wirkmächtig sind. Nach dem Erklärungsansatz Bourdieus ist die rassistische Doxa, in der sich Organisationen bewegen, manifest. Sie ist manifest, auch wenn El-Mafaalani (2021) zu dem Befund kommt, dass derzeit angefangen wird, diese Doxa in Frage zu stellen. Dennoch sind gerade die mächtigsten Führungspositionen in Organisationen, insbesondere in den Institutionen, die für eine Sicherheit in der Gesellschaft relevant sind, *weiß* besetzt. Der Status Quo ist somit von einem Widerspruch geprägt: Ein Hinterfragen der rassistischen Doxa, in der sich Organisationen befinden, kann nur durch einen entstehenden Diskurs um eine Divergenz zwischen Habitus und Feld, das heißt zwischen den Akteur*innen in Organisationen und den Feldern, in denen sich bewegen, erfolgen. Diesen Diskurs führen, wie oben bereits festgestellt, sowohl BIPOC* als auch *weiße* Akteur*innen, die Verantwortung für die Auflösung der gesellschaftlichen Benachteiligung übernehmen (im Sinne von Allyship). Die Studie des Deutschen Zentrums für Integrations- und Migrationsforschung DeZIM (2020) zeigt jedoch, dass gerade die machtvollsten Stellen in der Gesellschaft weiterhin überwiegend *weiß* besetzt sind. Hier wird ein Bild deutlich, bei dem zwar die Gesellschaft beginnt, einen machtkritischen Diskurs zu führen, eine tatsächliche Veränderung in der Realität nicht erfolgt ist. Rassistische Wissensbestände sind somit nach wie vor wirkmächtig und beeinflussen weiterhin die Struktur von Organisationen.

Der Lagebericht der Integrationsbeauftragten der Bundesregierung (Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration | Die Beauftragte der Bundesregierung für Antirassismus, 2023) zeichnet ein ähnliches Bild auf einer anderen Ebene. Er beschreibt, dass nach wie vor BIPOC* sowohl bei Bewerbungen um Ausbildungsplätze von BIPOC* als auch bei Stellenbewerbungen signifikant benachteiligt werden (vgl. Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration | Die Beauftragte der Bundesregierung für Antirassismus, 2023, S. 56–58).

Eine Ergänzung der Befunde stellt die Auftaktstudie zum Nationalen Diskriminierungs- und Rassismusmonitor (2022) des Deutschen Zentrums für Integrations- und Migrationsforschung DeZIM vor. Die Studie zeigt deutlich, dass das Thema Rassismus in der Gesellschaft angekommen und präsent ist. Es stimmen 90% der Aussage „es gibt

Rassismus in Deutschland“ voll und ganz (54,8%) und 35,2% eher zu. Etwas weniger, aber immer noch ca. 61% der deutschen Bevölkerung sehen Rassismus als Alltagsphänomen. Der Aussage „Rassismus ist Alltag in Deutschland“ stimmen 28,4% voll und ganz zu und 34,5% eher zu. Die Befragten schätzen die Wirksamkeit von institutionellem Rassismus ebenfalls hoch ein, insgesamt 65% stimmen der Aussage „Es gibt rassistische Diskriminierung in deutschen Behörden voll und ganz (23,2%) und 41,8% eher zu (vgl. Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung DeZIM, 2022, S. 54–61). Hier wird allerdings nach institutionellem Rassismus ausschließlich in Behörden gefragt, das heißt in staatlichen Organisationen. Sicher lässt sich dieser Befund nicht unkritisch und unbedingt auf andere Organisationen übertragen, dennoch zeigt dieser Befund eine entsprechende Tendenz an.

Zusammenfassend stellen die Studienautor*innen fest: „Die Befragten scheinen Rassismus nicht nur in seinem individuellen Facetten zu begreifen, sondern auch in seiner strukturellen und institutionellen Dimension“ (Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung DeZIM, 2022, S. 61).

Resümierend lässt sich konstatieren, dass in der Gesellschaft Rassismus als Thema bewusst und virulent ist, die strukturellen Realitäten dem jedoch nicht Rechnung tragen.

Aufgabe der Organisationsentwicklung ist hier, Organisationen zu befähigen, ihre rassistischen Strukturen zu hinterfragen und im Sinne einer echten Teilhabe von BIPoC* zu verändern. Das geht jedoch nicht ohne eine Berücksichtigung der gesellschaftlichen Struktur und der individuell entwickelten Rassismen, das heißt es müssen Doxa, Feld und Habitus beachtet und in Organisationsentwicklungsprozesse eingebunden werden. Ebenso ist ein Einbezug der grundlegenden rassistischen Wissensbestände notwendig, da diese sowohl Habitus als auch Doxa und die Felder, in denen Organisationen agieren, beeinflussen. Im folgenden Kapitel werden diese Aspekte aufgegriffen und sodann theoretisch fundierte Ansätze bereitgestellt, um Organisationen für eigene rassistische unbewusste und bewusste rassistische Denkmuster und Strukturen rassismuskritisch zu sensibilisieren.

6 Rassismuskritische Organisationsentwicklung

Wie gezeigt wurde, ist Rassismus tief in Institutionen und Organisationen verankert. Ge speist wird dieser Rassismus durch einen Wechselwirkungsprozess zwischen strukturellen, gesamtgesellschaftlichen rassistischen Mustern und individueller, rassistischer Sozialisation in ebendieser gesellschaftlichen und institutionellen Struktur. Als

Erklärmodell für diese rassistische Struktur dient das Bourdieusche Konstrukt der Doxa. Gezeigt wurde, dass die wirkmächtige Doxa in Frage gestellt werden kann. Dies gelingt insbesondere durch die Herstellung einer Divergenz zwischen Habitus, das heißt den individuellen Denk, Wahrnehmungs- und Handlungsmustern, und dem Feld, in dem die Akteur*innen und Organisationen agieren. Quer zu diesem Konzept liegen rassistische Wissensbestände der Gesellschaft, die in der Makro-, Meso- und Mikroebene wirkmächtig sind. Aufgabe der Organisationsentwicklung in diesem Kontext ist es nun, die Divergenz zwischen Habitus und Feld sowie rassistische Wissensbestände in den Blick zu nehmen, um Instrumente für rassismuskritische Sensibilisierung anzubieten.

Rassismus hat enorme organisationale Auswirkungen auf mehreren Ebenen: Er verhindert eine echte Teilhabe von BIPOC*. Rassifizierte Menschen sind nach wie vor unterrepräsentiert in verantwortungsvollen Führungspositionen in Organisationen, es gibt systematische Zugangshürden sowohl bei der Bewerbung um Ausbildungsplätze als auch bei der Bewerbung um Arbeitsplätze, wie die Integrationsbeauftragte der Bundesregierung im aktuellen Lagebericht zum Rassismus in Deutschland konstatiert (vgl. Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration | Die Beauftragte der Bundesregierung für Antirassismus, 2023, S. 43–72).

Die Auseinandersetzung mit rassismuskritischer Organisationsentwicklung kommt in der deutschsprachigen Literatur weitgehend nicht vor (vgl. Schearer-Udeh & Galbenis-Kiesel, 2019, S. 48), obwohl die Präsenz und die Auswirkungen von Rassismus in Organisationen offensichtlich sind. Zudem zeigt die Bevölkerungsentwicklung und die immer deutlicher werdende Ungleichbehandlung von BIPOC* in Organisationen an, dass sich Organisationen einem Veränderungsprozess stellen und ihre rassistischen Strukturen hinterfragen müssen, um sie letztendlich nachhaltig zugunsten einer Gleichbehandlung aller zu verändern. Das kann nur auf einer gesamtorganisationalen Ebene erfolgen ohne die individuelle Ebene der Akteur*innen außer Acht zu lassen. Diese Ungleichbehandlung dringt immer stärker in den öffentlichen Diskurs, so dass sich Organisationen auch aus dieser Perspektive diesem Thema stellen müssen.

Im weiteren Verlauf werden nun die verschiedenen behandelten Ebenen zusammengeführt und auf die organisationale Ebene gebracht. Wichtig ist hierbei zu beachten, dass die rassistische Doxa ein gesamtgesellschaftliches Phänomen ist, dass auch auf organisationaler Ebene wirksam ist, in der rassistisch sozialisierte Akteur*innen tätig sind.

Es findet eine Betrachtung von organisationalen Veränderungsansätzen statt, die Wirkung auf den Habitus der Akteur*innen haben, in die Struktur von Organisationen eingreifen und eine Wirkung auf das Feld haben, in dem sich die Organisation bewegt.

Damit wird dann das Hinterfragen der rassistischen Doxa, in der Organisationen agieren, befördert. Damit wird dem Wechselprozess, dem die verschiedenen Ebenen unterliegen Rechnung getragen

Es werden die rassistischen Komponenten auf der strukturellen, institutionellen und individuellen Ebene mit dem Konstrukt der Doxa und dem Lösungsansatz, sie durch eine Divergenz zwischen Habitus und Feld in Frage zu stellen, miteinander verwoben. Gleichzeitig werden rassistische Wissensbestände in Frage gestellt. Dieses Vorgehen mündet dann in der Vorstellung von konkreten Lösungsmöglichkeiten, um Organisationen rassistismuskritisch zu sensibilisieren.

Dieser rassistismuskritische Veränderungsprozess wird eingebettet in die Lewinsche Phasierung von Veränderungsprozessen (1947). Sie dient als Gerüst für einen rassistismuskritischen Organisationsentwicklungsprozess. Anhand der drei Phasen, Auftauen, Verändern, Einfrieren, kann exemplarisch gezeigt werden, wie ein rassistismuskritischer Sensibilisierungsprozess in einer Organisation gestaltet wird. Dieser Ansatz wird gewählt, da er insbesondere durch die dritte Phase des ‚Einfrierens‘ (Freeze) eine nachhaltige Veränderung der Organisationen und der in ihnen Tätigen sicher stellen kann (vgl. Scheerer-Udeh & Galbenis-Kiesel, 2019, S. 48–54). Dennoch ist die Vorgehensweise iterativ anzusehen. Mit der letzten Phase des Einfrierens kann ein organisationaler, rassistismuskritischer Sensibilisierungsprozess nicht abgeschlossen sein. Er stößt eine immer weiter vertiefende rassistismuskritische Auseinandersetzung der Organisation und deren Akteur*innen an.

In Kapitel 4.4 ist die Frage formuliert worden, wie die*der Einzelne, eine Gruppe oder eine Organisation eine Krise herbeiführen kann, um die rassistische Doxa sichtbar zu machen und diese zu verändern. Die dortige Antwort, dass die Privilegien und Machtverhältnisse an die Oberfläche gespült werden müssen und *weißer* Ethnozentrismus thematisiert werden muss, wird im weiteren Verlauf dieses Kapitels differenziert und auf Organisationen bezogen, um entsprechende Lösungsansätze auf organisationaler Ebene anzubieten. Ziel ist hierbei, organisationale und individuelle Veränderungsprozesse zu ermöglichen.

6.1 Phasen der Veränderung nach Lewin

Die Konzeption einer Phasierung von Veränderungsprozessen beinhaltet nicht, dass der Veränderungsprozess mit dem Abschluss der letzten Phase beendet ist. Die Phasen bieten lediglich Anhaltspunkte dafür an, wann der Veränderungsprozess beginnt, wann

er sich in der Veränderungsphase befindet und wann bzw. wie er endet (vgl. Werther & Jacobs, 2014, S. 50–51). Im Rahmen eines rassismuskritischen Veränderungsprozesses ist, wie oben erwähnt, eine faktische Beendigung der organisationalen Veränderung nicht möglich, auch wenn der Prozess formal beendet sein sollte. Eine rassismuskritische organisationale Veränderung stößt eine vielschichtige Entwicklung in der Organisation und bei den Individuen an, der über einen formell gestalteten Organisationsentwicklungsprozess hinaus geht. Es werden Veränderungen angestoßen, die Impulse für eine weitere rassismuskritische Entwicklung der Organisation geben. Insofern stellt ein rassismuskritischer Organisationsentwicklungsprozess den Rahmen her für eine kritische Auseinandersetzung mit den eigenen, *weiß* dominierten, Macht- und rassistischen Strukturen.

Lewin (1947; vgl. Schearer-Udeh & Galbenis-Kiesel, 2019, S. 48–49) bietet ein Modell an, in dem idealtypisch ein Veränderungsprozess in Organisationen in drei Phasen abläuft. Es ist für Konstruktion und Umsetzung eines rassismuskritischen Organisationsentwicklungsprozess geeignet, da hier die Aspekte zur rassismuskritischen Sensibilisierung von Organisationen Beachtung finden können (vgl. Schearer-Udeh & Galbenis-Kiesel, 2019, S. 48–54). Lewin (1947) bezeichnet diese Phasen mit

- Unfreeze (Auftauen)
- Transforming oder Moving (Verändern oder Bewegen)
- Freeze (Einfrieren) (vgl. Elbe & Erhardt, 2020, S. 39–43; Lewin, 1947, S. 34–40)

In der ersten Phase des Auftauens werden die Veränderungen in der Organisation vorbereitet. Hierbei sind alle Akteur*innen bei der Planung der Veränderungen einbezogen.

Es werden eingeübte Muster und Routinen in der Organisation sichtbar gemacht und sie ‚aufzutauen‘. Lewin geht davon aus, dass in den Organisationen verschiedene Kräfte gleichzeitig wirksam sind, die in einer Wechselwirkung zueinanderstehen: Auf der einen Seite befinden sich die driving forces (Veränderungskräfte) und auf der anderen Seite die restraining forces (Beharrungskräfte). Er geht davon aus, dass so lange die beiden Kräfte in einem

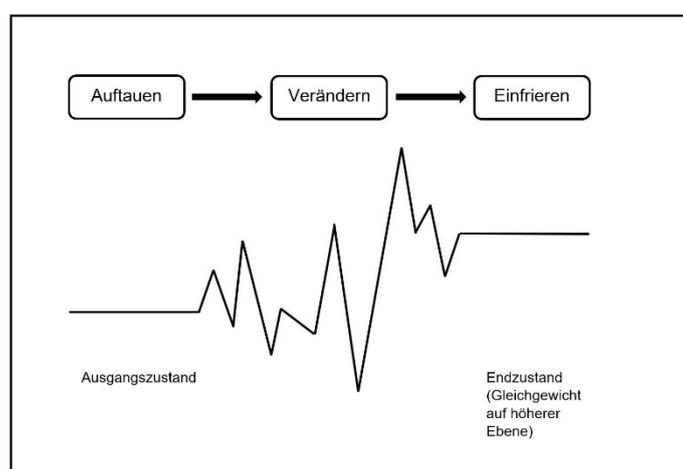


Abbildung 8: Drei-Phasen-Modell von Kurt Lewin (vgl. Werther & Jacobs, 2014, S. 52).

Er geht davon aus, dass so lange die beiden Kräfte in einem

Gleichgewichtsverhältnis stehen, kommt es nicht zu tiefgreifenden Veränderungen in Organisationen. Die beiden Kräfte müssen in ein Ungleichgewicht gebracht werden, damit Energie in der Organisation für Veränderung frei wird. Dabei werden die Veränderungskräfte gestärkt und die Beharrungskräfte gleichzeitig geschwächt (vgl. Elbe & Erhardt, 2020, S. 39; Lewin, 1947, S. 34–40; Werther & Jacobs, 2014, S. 51).

Bei der zweiten Phase, der Veränderung, geht es um die tatsächliche Veränderung in der Organisation. Auf der Basis der Reflexionen und Erkenntnisse aus der ersten Phase können neue Verhaltensweisen, Einstellungen, neue Konzepte, neue organisationale Strukturen etc. entwickelt und umgesetzt werden (vgl. Elbe & Erhardt, 2020, S. 39–40; Lewin, 1947, S. 34–40; Werther & Jacobs, 2014, S. 51).

In der dritten Phase des Einfrierens wird die Nachhaltigkeit und Beständigkeit der Veränderungen, die in der zweiten Phase stattgefunden haben, nachhaltig gesichert. In dieser Phase wird das Gleichgewicht zwischen den Beharrungskräften und den Veränderungskräften wieder hergestellt. Wichtig ist hierbei jedoch, dass damit nicht eine Rückschritt in die Phase vor der Veränderung gemeint ist, sondern eine Stabilität der Veränderung erreicht wird (vgl. Elbe & Erhardt, 2020, S. 40; Lewin, 1947, S. 34–40; Scheerer-Udeh & Galbenis-Kiesel, 2019, S. 49; Werther & Jacobs, 2014, S. 51).

Nachdem das Drei-Phasen-Modell Lewins skizziert wurde, folgt im Anschluss der Bezug zu einer rassismuskritischen Sensibilisierung von Organisationen, die in den Kontext dieses Modells gebracht wird.

6.2 Rassismuskritische Sensibilisierung in Organisationen

Im folgenden Abschnitt wird eine rassismuskritische Sensibilisierung von Organisationen für eigene unbewusste und bewusste Denkmuster konkret behandelt und idealtypisch vorgestellt. Das erfolgt entsprechend der Phasierung Lewins (1947). Diese Vorgehensweise ermöglicht die Darlegung einer Progression in der Vorgehensweise und gewährleistet eine multiperspektivische Herangehensweise.

Um einen rassismuskritischen Diskurs in Organisationen zu eröffnen ist es notwendig, dass die Akteur*innen sich mit dem Thema Rassismus auseinandersetzen und die eigenen Rassismen reflektieren. Das mag auf den ersten Blick banal erscheinen, ist jedoch eine Grundvoraussetzung für einen weiteren progressiven, kritischen Diskurs. Die Auseinandersetzung mit dem Thema Rassismus beinhaltet, dass sich die Akteur*innen der Wirklichkeit stellen, rassistisch sozialisiert zu sein und dass sie in einer Umwelt leben und arbeiten, die von strukturellem und institutionellen Rassismus bestimmt ist (siehe

Kapitel 3). Diesen Sozialisationsprozessen unterliegen sowohl *Weiß*e als auch BIPoC* in unterschiedlichen Wirkweisen: *Weiß*e profitieren von Rassismus, BIPoC* sind benachteiligt.

In der **ersten Phase** der Veränderung, dem Auftauen, erfolgt der erste Schritt des Bewusstwerdens eigener rassistischer Sozialisation und eigener rassistischer Benachteiligung auf organisationaler Ebene, ebenso die Aufdeckung rassistischer Strukturen in der Organisation. Die Organisation und die Akteur*innen der Organisation werden für die Bedeutung eines rassismuskritischen Veränderungsprozesses sensibilisiert. Das erfolgt eingangs durch eine sorgfältige Bestandsaufnahme und Organisationsdiagnose, durch die rassistische Strukturen offengelegt und damit transparent gemacht werden. Handlungsleitend ist hier, wie im weiteren Verlauf des Veränderungsprozesses, dass die Betroffenen zu Beteiligten gemacht werden, um sie zu einem substantziellen Teil des Prozesses zu machen. Immerhin wird es in dem Prozess auch darum gehen, *weiße* Privilegien und Machtasymmetrien in Frage zu stellen. Es muss an dieser Stelle die Bedeutung eines rassismuskritischen Veränderungsprozesses verdeutlicht werden und bei den Akteur*innen internalisiert werden. Diese Verdeutlichung kann durch das Schaffen eines Diskrepanzerlebens bei den *weißen* Akteur*innen erzeugt werden. Hierbei wird die Widersprüchlichkeit der eigenen Werte mit dem eigenen Handeln aufgezeigt, ebenso wie dieselbe Widersprüchlichkeit zwischen impliziten und explizit formulierten organisationalen Werten und den realen Strukturen. Es werden kognitive Dissonanzen aufgezeigt, die im weiteren Verlauf des Prozess reflektierbar werden (vgl. Scheerer-Udeh & Galbenis-Kiesel, 2019, S. 50–51).

In *weiß* dominierten Organisationen fehlt es häufig an rassismuskritischem Grundwissen bei *weißen* Akteur*innen, somit fehlt gleichwohl häufig ein kognitiver Anknüpfungspunkt, die realen organisationalen Strukturen und die eigene Positioniertheit zu reflektieren und in Frage zu stellen. Daher ist es sinnvoll eine gemeinsame organisationale Wissensbasis aufzubauen, damit eine entsprechende Auseinandersetzung mit dem Thema Rassismus und den eigenen Bezügen hergestellt werden kann. Insofern ist der Aufbau eines rassismuskritischen Wissens über internalisierte und unbewusste rassistische Wissensbestände bei den Akteur*innen und in der Organisation Grundlage, um sie kritisch reflektieren zu können. Erst dann kann diese Wissensstruktur in einem rassismuskritischen Sinne verändert werden.

In der Phase des Auftauens kann begonnen werden, ein gemeinsames Verständnis von Rassismus in der Organisation zu erlangen, ebenso wie Macht und Privilegien in der

Organisation verteilt sind und wie die einzelnen Akteur*innen im System positioniert sind (vgl. Schearer-Udeh & Galbenis-Kiesel, 2019, S. 50–51).

Die zunehmende transparente Offenlegung rassistischer Strukturen, individueller Rassismen, Strukturen der Macht- und Privilegienverteilung bedeutet für viele Betroffene, dass sie mit der eigenen Benachteiligung und rassistischer Betroffenheit konfrontiert werden. Hier gilt es, diese Prozesse zu berücksichtigen und in eine entstehende Prozessarchitektur einzubauen. Durch die Implementation von institutionellen Räumen für Reflexion und Austausch sowohl für *weiße* Akteur*innen als auch für Rassismusbetroffene. In diesen Räumen können BIPOC* Rassismuserfahrungen in der Organisation begleitet reflektieren und aufarbeiten. *Weißer* können sich mit dem Prozess einhergehenden Verlust an Entscheidungsmacht und der Aufgabe von *weißen* Privilegien auseinandersetzen. Diese Austauschräume sind während des gesamten Veränderungsprozess bedeutsam. BIPOC* erhalten einen Schon- und Rückzugsraum, in dem aktuelle Rassismuserfahrungen, Trigger zu vergangenen Rassismuserfahrungen und die Konfrontation mit eigenen Benachteiligungen begleitet werden. Für *Weißer* kann der rassismuskritische Veränderungsprozess den Verlust des eigenen positiven Selbstverständnisses und -bildes darstellen „neben materiellen Konsequenzen und dem Verlust von Entscheidungsmacht steht für *weiße* Menschen vor allem der Verlust eines positiven Selbstbildes auf der Tagesordnung. Das Verlernen des Systems der *weißen* Überlegenheit braucht Anleitung und Begleitung“ (Schearer-Udeh & Galbenis-Kiesel, 2019, S. 51). Die Struktur der Schon- und Reflexionsräume haben eine vorbeugende Wirkung: Sie beugen auf der einen Seite einem Ausstieg von BIPOC* aus dem Veränderungsprozess vor, da strukturell ein Anknüpfungspunkt für die Auseinandersetzung mit der eigenen rassismusbetroffenen Biografie vorgehalten wird. Auf der anderen Seite erhalten *weiße* Akteur*innen einen Raum zur Selbstreflexion, der *weiße* Abwehrmechanismen kanalisiert und damit einem Widerstand gegen den Prozess vorbeugt. Typischen *weißen* Abwehrmechanismen ist immanent, dass zu zudem Rassismus reproduzieren (vgl. Schearer-Udeh & Galbenis-Kiesel, 2019, S. 50–51).

Bei dieser Vorgehensweise werden erste Pflöcke gesetzt, um einen rassismuskritischen Diskurs in Organisationen zu initiieren. Eine Auseinandersetzung des Habitus und der eigenen Sozialisation wird angeregt, befördert und unterstützt. Das kann als notwendige und nötige Voraussetzung angesehen werden, eine Divergenz von Habitus und Feld entstehen zu lassen, um letztendlich die rassistische organisationale Doxa infrage zu stellen und letztendlich zu verändern.

Die **zweite**, Veränderungsphase ist die zentrale Phase des Veränderungsprozesses. Als Grundlage dient hierzu die in der ersten Phase erworbenen Erkenntnisse und Sensibilisierungen, sowohl auf der institutionellen als auch auf der individuellen Ebene. Es wird in dieser Phase ein vertieftes Bewusstsein für die eigenen rassistischen Strukturen in der Organisation und der individuellen rassistischen Wahrnehmung-, Denk- und Handlungsmuster entwickelt. In dieser Phase sollte der rassistuskritische Diskurs der Akteur*innen insofern Fahrt aufnehmen, sodass die freigewordene Veränderungsenergie zu einem Infragestellen der organisationalen Struktur, Macht- und Entscheidungsverhältnisse führt.

In dieser Phase kommt es dann zu organisationalen Veränderungen, die eine Verringerung der Machtasymmetrien und Benachteiligungen von BIPOC* bewirkt. Dem einhergeht ein Verlust von Privilegien und Machtausstattung *weißer* Personen. Als Begleitinstrument ist nach wie vor von besonderer Bedeutung das Betreiben der Reflexions- und Austauschräume für *weiße* Akteur*innen und BIPOC*, um die kritische Reflexion mit den Auswirkungen des rassistuskritischen Veränderungsprozesses innerhalb der Organisation aufrecht zu erhalten. Im Rahmen der organisationalen Veränderungen sind Organisationsstrukturen auf den Prüfstand zu stellen und insofern zu verändern, dass ein sukzessiver Abbau von Benachteiligungen stattfindet (beispielsweise die Personalentwicklung, Personalauswahl, Abbau von Barrieren bei der Vergabe für Führungspositionen etc.). Dem einhergeht eine kritische Überprüfung organisationsinterner Sprache und Wordings. Auch diese Überprüfung ist Teil des Kurses, der dazu beiträgt durch rassistikusensible Sprache sowohl bewusste als auch unbewusste Rassismen nicht weiter zu reproduzieren (vgl. Schearer-Udeh & Galbenis-Kiesel, 2019, S. 51–52).

In dieser Phase der organisationalen Veränderung werden die in der ersten Phase gesetzten Pflöcke eines rassistuskritischen Diskurses in Organisationen vertieft. Das geschieht insofern, dass auf der Basis einer organisationalen Debatte alle Beteiligten die Veränderungsprozesse mitbestimmen (vgl. Schearer-Udeh & Galbenis-Kiesel, 2019, S. 51–52). Bedeutsam ist dieser Aspekt, da hierdurch gewährleistet, dass *Weißer* als auch BIPOC* an den organisationalen Veränderungen teilhaben und das auf der Basis einer reflektierten und begleiteten Auseinandersetzung mit ihrer eigenen rassistischen Sozialisation. Damit wird der Diskurs zwischen Habitus und Feld immer weiter vorangetrieben und die rassistische organisationale Doxa so weit in Frage gestellt, dass eine rassistuskritische Veränderung der Organisation stattfinden kann.

Eine Stabilisierung der organisationalen Veränderungen findet in der **dritten** Phase des Veränderungsprozesses statt. In dieser Phase gilt es auf der einen Seite die strukturellen

Veränderungen sichtbar zu machen und wertzuschätzen, auf der anderen Seite jedoch auch herauszustellen, an welchen Stellen in der Organisation weiterhin Rassismus reproduziert wird. Das kann dann Anlass sein, weitere rassismuskritische Veränderungsprozess zu initiieren. Die in der vorhergehenden Phase erreichten strukturellen organisationalen Veränderungen werden in dieser Phase nachhaltig in der Organisation verankert und etabliert (vgl. Scheerer-Udeh & Galbenis-Kiesel, 2019, S. 52). Kontinuierlicher und substanzieller Bestandteil einer veränderten organisationalen Struktur sind hierbei die nachhaltig implementierten, getrennten Lern- und Reflexionsräume. Sie haben nach wie vor die Funktion, auf der einen Seite BIPoC* in der kräftezehrenden Auseinandersetzung mit den selbst erlebten rassistischen Handlungen einen Schutz-, Schon- und Austauschraum zu bieten. Auf der anderen Seite bieten diese Räume den *weißen* Akteur*innen Möglichkeiten eigene Rassismen zu reflektieren, ohne dass Rassismus bei BIPoC* reproduziert wird. Rassistische Wissensbestände sind, wie bereits ausführlich dargelegt, wirkmächtige Prozesse, die denk-, wahrnehmungs- und handlungsbestimmend bei *weißen* Personen sind. Im organisationalen Kontext, insbesondere in einem rassismuskritischen Veränderungsprozess bedarf es an implementierten Instrumenten, die nicht-intendierte rassistische Handlungen und Prozesse offenlegen, ohne dass BIPoC* für dieses Offenlegen Verantwortung übernehmen müssen.

Idealerweise tritt in der dritten Phase des Veränderungsprozesses ein Gleichgewichtszustand zwischen den Veränderungskräften und den Beharrungskräften ein, der sich aus rassismuskritischer Perspektive, auf einem höheren Niveau als bei der Ausgangssituation befindet.

Ein rassismuskritischer Veränderungsprozess, wie er oben exemplarisch dargelegt wurde, hat im Kern zwei Aspekte zu berücksichtigen: zum einen Empowerment und zum anderen Powersharing. Dabei ist unter Empowerment zu verstehen, die Selbstermächtigung von BIPoC* im Sinne eines Zuwachses von Macht und Privilegien. Powersharing bedeutet für *Weißer* das Abgeben von Macht und Privilegien aus der Position heraus, die beinhaltet strukturell mit mehr Macht und Privilegien per se ausgestattet zu sein, „Ein diversitätssensibler Organisationsentwicklungsprozess, der diese bestehende Ungerechtigkeit verändern möchte, kommt nicht umhin zwei Programmatiken zu setzen: Empowerment und Powersharing“ (Nguyen, 2019, S. 58).

Durch die Realisierung der Dualität von Empowerment und Powersharing in Organisationen kann eine rassistische organisationale Doxa hinterfragt werden. Es entsteht eine zunehmende Divergenz zwischen dem Habitus der in Organisationen tätigen

Akteur*innen und dem Feld, in dem die Organisation und deren Akteur*innen sich befinden. Es werden die eigenen rassistischen Sozialisationen und Motive reflexiv hinterfragt. Das bewirkt einen zunehmenden Diskurs über Rassismus und ein Hinterfragen von rassistischen Wissensbeständen, die zu einer Veränderung anregen. Durch eine daraus resultierende Diskursübernahme erfolgt eine Perturbation des selbstreferenziellen Systems von Doxa, Habitus und Feld.

7 Gesamtfazit und Ausblick

Der einleitende Satz zu dieser Arbeit von Karim Fereidooni spiegelt den Geist, der diese Arbeit begleitet, wider:

Wer nicht rassistisch sein will, muss sich mit Rassismus auseinandersetzen.

Zwei Impulse für eine vertiefte und differenzierte Untersuchung ergeben sich aus dieser Aussage: Den Begriff **Rassismus** in seiner Vielschichtigkeit zu erfassen sowie die Aufforderung der **Auseinandersetzung mit Rassismus** zu differenzieren und für Organisationen handhabbar zu machen.

Das Ziel dieser Arbeit war es, eine theoretische Herleitung eines rassismuskritischen Sensibilisierungsprozesses in der Organisationsentwicklung zu entwickeln. Das erfolgte unter der forschungsleitenden Fragestellung, wie Organisationen für eigene unbewusste und bewusste rassistische Denkmuster und Strukturen rassismuskritisch sensibilisiert werden können.

Rassismus in unserer Gesellschaft ist ein komplexes und wirkmächtiges Phänomen, das auf unterschiedlichen Ebenen **bewusst** sichtbar und **unbewusst** spürbar wirkt. Um sich diesem Phänomen in seiner Komplexität zu nähern, sind die verschiedenen Ebenen von Rassismus genauer zu beleuchten, ebenso wie seine Entstehungsgeschichte. Nur so ist die tatsächliche Wirkmächtigkeit von Rassismus in allen Lebensbereichen zu verstehen. Rassismus hat sich tief in rassistische Wissensbestände von Strukturen, Organisationen und Individuen eingegraben. Es ist eine rassistische Doxa entstanden, in der Organisationen agieren. Die internalisierten rassistischen Wissensbestände müssen ausgegraben und an die Oberfläche befördert werden, um reflektierbar zu sein.

Um eine vertiefende Auseinandersetzung mit dem Phänomen Rassismus zu bewirken, reicht es nicht aus, eine Ebene isoliert zu analysieren, da erhebliche Wechselwirkungsprozesse zwischen der strukturellen (Makro-), institutionellen (Meso-) und individuellen (Mikro-) Ebene bestehen. Rassismus entsteht auf der Basis rassistischer Wissensbestände, deren Ursprung in der Aufklärung und im Kolonialismus liegt. Hier wurde eine

Entmenschlichung von Nichtweißen manifestiert, die sich in heutzutage unhaltbaren „Rassentheorien“ niederschlagen und immer noch systematisch Benachteiligungen von BIPOC* bewirken. Rassistische Wissensbestände sind nach wie vor wirkmächtig und dienen weiterhin der Legitimierung weißer Privilegien und weißdominierter Machtasymmetrien in Organisationen. Rassismus stellt sich als System dar, das auf gesamtgesellschaftlicher, institutioneller und auf individueller Ebene wirkt. Um dieses selbstreferenzielle System rassistischer Benachteiligung von BIPOC* in Organisationen aufzubrechen, bedarf es einer entsprechenden Sensibilisierung der Organisation sowie der einzelnen Akteur*innen innerhalb der Organisation.

Ansatzpunkt für eine organisationale Sensibilisierung für rassistische Strukturen in der Organisation und individuellen Rassismen ist ein Gewährwerden der Ambivalenz zwischen der eigenen Haltung der weißen Akteur*innen, der tatsächlichen Realität sowie der eigenen Benachteiligung rassifizierter Menschen. Erst dann kann eine reflektierte Auseinandersetzung mit Rassismus erfolgen. Grundlage für einen Sensibilisierungsprozess für Rassismus ist somit das Wissen um den eigenen Rassismus und die strukturelle und die institutionelle bzw. organisationale Verankerung.

Erst dann kann eine Sensibilisierung stattfinden, indem die rassistische organisationale Doxa zunehmen in Frage gestellt wird. Das geschieht durch einen zunehmend kritischen Diskurs, der eine Divergenz von Habitus und Feld bewirkt. Es werden also zunehmend die rassistischen Realitäten in Frage gestellt, im Zuge dessen weiße Privilegien und Machtverhältnisse in Frage gestellt werden, um diese veränderbar zu machen. Es werden rassistische Wissensbestände an die Oberfläche gespült und weißer Ethnozentrismus thematisiert.

Für Organisationen bedeutet dies, dass ein Veränderungsprozess angestoßen wird, indem dieser Diskurs geführt wird, um somit die eigenen rassistischen Strukturen in Frage zu stellen und im Sinne einer gleichberechtigten Teilhabe aller neue Strukturen zu entwickeln. Dieser Diskurs muss sowohl von BIPOC* als auch von Weißen getragen werden. Dabei ist unbedingt darauf zu achten ist, dass nicht die BIPOC* als diejenigen, die von Rassismus betroffen sind, die Verantwortung für die Auseinandersetzung der Weißen mit den eigenen Rassismen tragen dürfen. Dieser Sensibilisierungsdiskurs muss so aufgesetzt werden, dass nicht erneut Rassismus reproduziert wird oder sogar dieser Prozess lediglich eine Alibifunktion erfüllt (Tokenism: „Im Tokenism wird eine Interaktion, die eigentlich Machtungleichheit kompensieren könnte, durch implizite Dominanzeffekte konterkariert“ (Weiss, 2013, S. 200) hat. Letztendlich wirkt dieser Diskurs sowohl auf

organisationaler Ebene als auch auf individueller Ebene, da sich beide in einem Wechselwirkungsprozess befinden.

Zusammengefasst können Organisationen für eigene rassistische Strukturen und Denkmuster rassismuskritisch sensibilisiert werden, indem

- eine Divergenz zwischen Habitus und Feld hergestellt wird, um die rassistische Doxa in Frage zu stellen
- die organisationalen Akteur*innen ihre rassistische Sozialisation und deren Wechselwirkung in organisationalen Kontexten reflektieren
- *weiße* Privilegien und *weiß* dominierte Machtverhältnisse in Organisationen transparent gemacht und aufgelöst werden
- organisationale und individuelle rassistischer Wissensbestände reflektiert und aufgegeben werden
- der Diskurs über die progressive Auflösung rassistischer Strukturen in Organisationen eröffnet und vertieft wird, insbesondere durch eine zunehmende Verantwortungsübernahme *weißer* Akteur*innen im Sinne von Allyship
- die Bedeutung der Wirkung rassistischer Handlungen in Organisationen verdeutlicht wird, losgelöst von einer Intention, sowohl auf institutionell-struktureller als auch auf individueller Ebene
- ein Gleichgewicht des Empowerments von BIPoC* und Powersharing *Weißer* geschaffen wird.

Methodisches Vorgehen

Die Untersuchung der Forschungsleitenden Fragestellung wurde durch eine Literaturrecherche durchgeführt. Im Rahmen dieser wurde ein sukzessiver und progressiver Aufbau der Arbeit realisiert. Der Aufbau der Arbeit ist analog eines rassistischen Sensibilisierungsprozess in einer Organisation aufgebaut:

Voraussetzung für eine Sensibilisierung ist die Auseinandersetzung mit der eigenen Positionierung in einem rassistischen Kontext und den Implikationen, die diese Auseinandersetzung besonders für *weiße* Akteur*innen hat (Kapitel 2.) Das impliziert vor allem, dass die Akteur*innen den internalisierten Habitus reflektieren. Hier wird die Grundlage geschaffen, sich mit den eigenen Privilegien und *weiß*dominierten Machtasymmetrien in der Gesellschaft und Organisationen auseinander zu setzen. Erst auf dieser Basis kann eine rassismuskritische Sensibilisierung stattfinden.

Im Anschluss (Kapitel 3) erfolgte eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Phänomen des Rassismus. Rassismus hat einen hohen Komplexitätsgrad und eine enorme Wirkmächtigkeit in allen gesellschaftlichen Bereichen. Er wirkt in und durch die gesellschaftliche Struktur, Institutionen und Individuen und ist gespeist von rassistischen Wissensbeständen. Die einzelnen Ebenen stehen in Wechselwirkungsprozessen zueinander.

Entstanden ist eine rassistische Doxa (Kapitel 4), die es gilt in Frage zu stellen und letztendlich durch eine Krise aufzulösen. Hierbei sind die entscheidenden Faktoren der Habitus und das Feld. Der Habitus der Akteur*innen bewirkt, dass der Mensch so handelt, wie er es gelernt hat. Individuen und Organisationen bestimmen die sozialen Felder, in denen sie agieren. Durch eine rassismuskritische Diskursübernahme der organisationalen Akteur*innen und der Organisationen selbst kann das Feld in seiner rassistischen Ausprägung verändert werden. Insgesamt ist Rassismuskritik eine veränderte Haltung, die rassistischen Strukturen und individuelle rassistische Sozialisation anerkennt und zum Thema macht.

Die progressive Ausbildung einer rassismuskritischen Haltung der Akteur*innen in Organisationen ist Grundvoraussetzung und zugleich Ziel eines Sensibilisierungsprozesses in Organisationen (Kapitel 5).

Dieser Gesamtsensibilisierungsprozess kann in einen Organisationsentwicklungsprozess eingebunden werden (Kapitel 6).

Die exemplarische Darstellung dieses Prozesses berücksichtigt die vorhergehenden Erkenntnisse und bindet sie in einem Gesamtkonstrukt zusammen.

Kritische Betrachtung und Ausblick

Die gesellschaftliche Relevanz für Organisationen, sich einem rassismuskritischen Sensibilisierungsprozess zu stellen ist im Sinne einer gleichberechtigten Teilhabe aller unerlässlich. Im Verlauf der Arbeit wird deutlich, dass ein isolierter Sensibilisierungsprozess in Organisationen nicht durchführbar ist, ohne individuelle und gesamtgesellschaftliche Aspekte mitzubedenken. Das erhöht den Komplexitätsgrad eines entsprechenden Organisationsentwicklungsprozesses enorm.

Bei Aufhebung der in diesem Prozess geforderten Macht- und Privilegiasymmetrien ist im Zuge eines rassismuskritischen Organisationsentwicklungsprozesses mit Widerständen von *weißen* Akteur*innen zu rechnen, die Macht und Privilegien aufgeben müssen. Dieser Aspekt bleibt in dieser Arbeit weitgehend unberücksichtigt. Er verdient

jedoch besondere Aufmerksamkeit, da der konstitutive Gedanke des dargelegten Sensibilisierungsprozesses ein gemeinsamer Diskurs ist und eine rassismuskritische Übernahme der Deutungshoheit in diesem Diskurs.

Der Sensibilisierungsaspekt fokussiert ausschließlich auf eine rassistische Diskriminierung und klammert alle anderen Diskriminierungsformen aus. Eine intersektionale Perspektive wird nicht eingenommen. Das könnte Inhalt weiterer Arbeiten werden, um die rassismuskritische Perspektive in eine diskriminierungssensible zu verändern und eine gleichberechtigte Teilhabe aller zu ermöglichen.

In dieser Arbeit wird streckenweise mit Begriffen argumentiert, die in der Literatur unscharf in ihren Bedeutungen angewendet werden. Das gilt vor allem bei dem Begriffen Organisation – Institution. Bei dieser Arbeit hat diese begriffliche Unschärfe Einfluss auf die Bewertung und Einordnung des institutionellen Rassismus. Verstärkt wird dieser Effekt dadurch, dass auch struktureller und institutioneller Rassismus in der Literatur nicht eindeutig belegt sind, sondern unterschiedliche Phänomene beschreibt bzw. auch streckenweise synonym verwandt wird.

Die derzeitige Datenlage über das Ausmaß der tatsächlichen Benachteiligung von BI-PoC* ist noch nicht tragfähig. Das liegt zum einen daran, dass sich die statistische Grundgesamtheit auf eine Definition von Migrationshintergrund bezieht, die einen signifikanten Teil rassifizierter Personen nicht erfasst. Zum anderen wurde erst 2020 ein fundiertes Rassismusmonitoring installiert, das sowohl quantitative als auch qualitative Daten erhoben hat. Die Auftaktstudie hierzu wurde erst Anfang 2022 veröffentlicht. Ab diesem Zeitpunkt werden regelmäßige Monitoringberichte veröffentlicht. Es ist wünschenswert, dass sich sukzessive die Datenlage verbessert, so dass ein rassismuskritischer Diskurs in Organisationen dadurch weiter befördert wird.

Anmerkung:

Bemerkenswert ist, dass diese Arbeit von einem *weißen* Autor geschrieben wurde, der sich der *weiß* dominierten Machtasymmetrien und seiner eigenen *weißen* Privilegien immer bewusster wird. Dennoch ist er *weiß* und rassistisch sozialisiert und kann auch nur durch diese Brille auf rassistische Strukturen blicken.

8 Literaturverzeichnis

- ADB Köln. (2017). *"Menschen wie DU neigen zu Straftaten" - Rassistische Diskriminierung bei der Polizei. Ursachen, Folgen und Möglichkeiten der Intervention*, ADBs für NRW/Köln. Zugriff am 27.10.2022. Verfügbar unter: https://www.oegg.de/wp-content/uploads/2019/11/Polizeibroschuere_fin_web.pdf
- Arndt, S. (2017). Rassismus. Eine viel zu lange Geschichte. In K. Fereidooni & M. El (Hrsg.), *Rassismuskritik und Widerstandsformen* (S. 29–46). Wiesbaden: Springer VS.
- Arndt, S. (2021). *Rassismus begreifen. Vom Trümmerhaufen der Geschichte zu neuen Wegen*. München: C.H.Beck [epub eBook Version].
- Attia, I. (2015). Institutionelle Diskriminierung und struktureller Rassismus in modernen Gesellschaften. In Opferperspektive e.V. (Hrsg.), *Rassistische Diskriminierung und rechte Gewalt. An der Seite der Betroffenen beraten, informieren, intervenieren* (S. 137–152). Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration | Die Beauftragte der Bundesregierung für Antirassismus (Hrsg.). (2023). *Lagebericht - Rassismus in Deutschland. Ausgangslage, Handlungsfelder, Maßnahmen*. Berlin: Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration | Die Beauftragte der Bundesregierung für Antirassismus.
- Bönkost, J. (Institut für diskriminierungsfreie Bildung, Hrsg.). (2021). *White Allyship: Keine Selbstbeschreibung, sondern Handeln*. 9. Zugriff am 10.04.2023. Verfügbar unter: https://diskriminierungsfreie-bildung.de/wp-content/uploads/2021/03/IDB-Paper-No-9_White-Allyship.pdf
- Bourdieu, P. (1997). Die männliche Herrschaft. In I. Dölling & B. Kraus (Hrsg.), *Ein alltägliches Spiel. Geschlechterkonstruktion in der sozialen Praxis* (S. 153–217). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bourdieu, P. (2003). *Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bourdieu, P. (2018a). *Sozialer Sinn. Kritik der theoretischen Vernunft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bourdieu, P. (2018b). *Soziologische Fragen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bourdieu, P. (2021). *Entwurf einer Theorie der Praxis. Auf der ethnologischen Grundlage der kabyliischen Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bourdieu, P. & Wacquant, L. (2017). *Reflexive Anthropologie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

- Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung DeZIM. (2020). *Teilhabe ohne Teilnahme. Wie Ostdeutsche und Menschen mit Migrationshintergrund in den bundesdeutschen Eliten vertreten sind*. Berlin: Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung DeZIM.
- Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung DeZIM (Hrsg.). (2022). *Rassistische Realitäten. Wie setzt sich Deutschland mit Rassismus auseinander?* Berlin: Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung DeZIM.
- Dudenredaktion. (o. D.a). *Kritik*, Duden online. Zugriff am 18.03.2023. Verfügbar unter: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Kritik>
- Dudenredaktion. (o. D.b). *Kritisieren*, Duden online. Zugriff am 18.03.2023. Verfügbar unter: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Kritik>
- Elbe, M. (2015). Katz, Daniel & Kahn, Robert L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York; London; Sydney: John Wiley & Sons. In S. Kühl (Hrsg.), *Schlüsselwerke der Organisationsforschung* (S. 371–374). Wiesbaden: Springer VS.
- Elbe, M. (2016). *Sozialpsychologie der Organisation. Verhalten und Intervention in sozialen Systemen*. Heidelberg: Springer.
- Elbe, M. & Erhardt, U. (2020). *Konstruktive Organisationsentwicklung. Mitarbeiter einbinden - Organisationen verstehen - Lernkulturen gestalten*. Baltmannsweiler: Schneider Hohengehren.
- El-Mafaalani, A. e. (2020). *Das Integrationsparadox. Warum gelungene Integration zu mehr Konflikten führt*. Köln: Kiepenheuer & Witsch [epub eBook Version].
- El-Mafaalani, A. e. (2021). *Wozu Rassismus? Von der Erfindung der Menschenrassen bis zum rassistuskritischen Widerstand*. Köln: Kiepenheuer & Witsch [epub eBook Version].
- El-Tayeb, F. (2017). Vorwort. In M. M. Eggers, G. Kilomba, P. Piesche & S. Arndt (Hrsg.), *Mythen, Masken und Subjekte. Kritische Weißseinsforschung in Deutschland* (Kapitel: Vorwort). Münster: Unrast [epub Ebook Version].
- Essed, P. (1992). Multikulturalismus und kultureller Rassismus in den Niederlanden. In Institut für Migrations- und Rassismusforschung (Hrsg.), *Rassismus und Migration in Europa* (S. 373–387). Hamburg: Argument Verlag.
- Feagin, J. R. & Feagin, C. B. (1986). *Discrimination American Style. Institutional Racism and Sexism*. Malabar, Florida: Krieger Publishing.
- Fereidooni, K. (2016). *Diskriminierungs- und Rassismuserfahrungen im Schulwesen. Eine Studie zu Ungleichheitspraktiken im Berufskontext*. Wiesbaden: Springer.
- Fischer, M. S., Hoßfeld, U., Krause, J. & Richter, S. (2019). Jenaer Erklärung. Das Konzept der Rasse ist das Ergebnis von Rassismus und nicht dessen

- Voraussetzung. Zugriff am 21.01.2023. Verfügbar unter: <https://www.uni-jena.de/unijenamedia/universitaet/abteilung-hochschulkommunikation/presse/jenaer-erklaerung/jenaer-erklaerung.pdf>
- Foroutan, N. (Bundeszentrale für Politische Bildung, Hrsg.). (2015). *Die Postmigrantische Gesellschaft*. Zugriff am 08.04.2023. Verfügbar unter: <https://www.bpb.de/themen/migration-integration/kurz dossiers/205190/die-postmigrantische-gesellschaft/>
- Foroutan, N. (2021). *Die postmigrantische Gesellschaft. Ein Versprechen der pluralen Demokratie*. Bielefeld: transcript Verlag.
- Foucault, M. (1992). *Was ist Kritik?* Berlin: Merve-Verlag.
- Fröhlich, G. & Rehbein, B. (Hrsg.). (2014). *Bourdieu-Handbuch. Leben - Werk - Wirkung*. Stuttgart: Metzler.
- Gold, I., Weinberg, E., Rohr, D. & Asen, E. (2021). *Das hat ja was mit mir zu tun!?! Macht- und rassismuskritische Perspektiven für Beratung, Therapie und Supervision*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Gomolla, M. (2017). Direkte und indirekte, institutionelle und strukturelle Diskriminierung. In A. Scherr, A. El-Mafaalani & G. Yüksel (Hrsg.), *Handbuch Diskriminierung* (S. 133–155). Wiesbaden: Springer VS.
- Gomolla, M. & Radtke, F.-O. (2009). *Institutionelle Diskriminierung. Die Herstellung ethnischer Differenz in der Schule*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Groskurth, P. (Hrsg.). (1979). *Arbeit und Persönlichkeit: Berufliche Sozialisation in der arbeitsteiligen Gesellschaft*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Gukenbiehl, H. (2006). Institution und Organisation. In H. Korte & B. Schaefers (Hrsg.), *Einführung in Hauptbegriffe der Soziologie* (S. 143–159). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hall, S. (2018). *Ideologie, Identität, Repräsentation*. Hamburg: Argument [epub eBook Version].
- Heinemann, A. & Mecheril, P. (2016). Institutioneller Rassismus als Analyseperspektive. Zwei Argumente. In Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.), *Ideologien der Ungleichwertigkeit* (Schriften zur Demokratie, Bd. 42, S. 45–54). Berlin: Heinrich-Böll-Stiftung.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York, London, Sydney: Wiley & Sons.
- Katz, J. H. (2003). *White Awareness. Handbook for Anti-Racism Training*. Norman: University of Oklahoma Press.
- Knowles, L. & Prewitt, K. (2012). *Institutional Racism in America*. New Jersey: Englewood Cliffs.

- Kourabas, V. (2019). Grundlegende Darstellung zur Rassismuskritik. In Bezirksregierung Arnsberg (Hrsg.), *Denkanstöße für eine rassismuskritische Perspektive auf kommunale Integrationsarbeit in den Kommunalen Integrationszentren* (S. 5–18). Arnsberg: Bezirksregierung Arnsberg.
- Kühl, S. (2020). *Organisationen. Eine sehr kurze Einführung* (Second edition). Wiesbaden: Springer VS.
- Lauré al Samarai, N. (2021). Schwarze Deutsche. In S. Arndt & N. Ofuatey-Alazard (Hrsg.), *Wie Rassismus aus Wörtern spricht. (K)Erben des Kolonialismus im Wissensarchiv deutsche Sprache* (Kapitel: Schwarze Deutsche). Münster: Unrast [epub Ebook Version].
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics. Concept, Methods und Reality in Social Science; Social Equilibria und Social Change. *Human Relations*, 1(1), 5–41.
- Mansoor, M.-D. (2021). *Behörde of Color. Rassismuskritische Analysen und Entwicklungspotenziale der Berliner Stadtverwaltung*: Masterarbeit im Rahmen des forschungsorientierten Studienganges Urbane Zukunft. Zugriff am 11.02.2023. Verfügbar unter: <https://rassismuskritischeverwaltung.de/files/Masterarbeit.pdf>
- Mayer, E., Schumm, W., Flaake, K., Gerberding, H. & Reuling, J. (1981). *Betriebliche Ausbildung und gesellschaftliches Bewußtsein. Die berufliche Sozialisation Jugendlicher*. Frankfurt am Main: Campus.
- Mecheril, P., Varela, Maria do Mar Castro, Dirim, I., Kalpaka, A. & Melter, C. (Hrsg.). (2010). *Migrationspädagogik*. Weinheim: Beltz.
- Memmi, A. (1992). *Rassismus*. Frankfurt am Main: Hain.
- Miles, R. (2014). *Rassismus. Einführung in die Geschichte und Theorie eines Begriffs*. Hamburg: Argument [epub eBook Version].
- Mills, C. W. (2022). *The Racial Contract*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Neue Deutsche Medienmacher. (o. D.). *Glossar*. Zugriff am 04.04.2023. Verfügbar unter: <https://glossar.neuemedienmacher.de/glossar/prefix:p/>
- Nguyen, T. Q. (2019). "Kein Spaziergang, sondern ein Dauerlauf!" Anforderungen an rassismuskritische und diversitätsorientierte Organisationsentwicklung. In S. Seng & N. Warrach (Hrsg.), *Rassismuskritische Öffnung. Herausforderungen und Chance für die rassismuskritische Öffnung der Jugend(verbands)arbeit und Organisationsentwicklung in der Migrationsgesellschaft* (S. 55–59). Düsseldorf: Informations- und Dokumentationszentrum für Antirassismuserbeit e. V. (IDA).
- Ogette, T. (2020). *exit RACISM. Rassismuskritisch denken lernen*. Münster: Unrast [epub Ebook Version].

- Papilloud, C. (2003). *Bourdieu lesen. Einführung in eine Soziologie des Unterschieds*. Bielefeld: transcript.
- Platon. (1998). *Der Staat*. München: dtv.
- Rommelspacher, B. (2021). Was ist eigentlich Rassismus? In P. Mecheril & C. Melter (Hrsg.), *Rassismuskritik. Band 1: Rassismustheorie und -forschung* (S. 25–38). Schwalbach: Wochenschau Verlag.
- Scharathow, W., Melter, C., Leiprecht, R. & Mecheril, P. (2021). Rassismuskritik. In P. Mecheril & C. Melter (Hrsg.), *Rassismuskritik. Band 1: Rassismustheorie und -forschung* (S. 10–12). Schwalbach: Wochenschau Verlag.
- Scheerer-Udeh, J. & Galbenis-Kiesel, T. (2019). Rassismuskritische Veränderungen begleiten - Wege zu einer rassismus- und machtsensiblen Organisation. In S. Seng & N. Warrach (Hrsg.), *Rassismuskritische Öffnung. Herausforderungen und Chance für die rassismuskritische Öffnung der Jugend(verbands)arbeit und Organisationsentwicklung in der Migrationsgesellschaft* (S. 48–54). Düsseldorf: Informations- und Dokumentationszentrum für Antirassismuserbeit e. V. (IDA).
- Seng, S. & Warrach, N. (Hrsg.). (2020). *Rassismuskritische Öffnung II. Impulse zur rassismuskritischen Entwicklung der Jugend(verbands)arbeit*. Düsseldorf: Informations- und Dokumentationszentrum für Antirassismuserbeit e. V. (IDA).
- Spears, R. & Tausch, N. (2014). Vorurteile und Interguppenbeziehungen. In K. Jonas, W. Stroebe & M. Hewstone (Hrsg.), *Sozialpsychologie* (S. 507–564). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Stadt Köln. (2021). *Nationalitäten in Köln. Entwicklung und Status Quo der Immigration*. Köln: Stadt Köln.
- Stark, A. & Noack, A. (2017). Die Vermittlung von herrschaftskritischem Wissen: Kindheitswissenschaftlich relevante Interventionen in rassistischen und sexistischen Gesellschaftsverhältnissen. In K. Fereidooni & M. El (Hrsg.), *Rassismuskritik und Widerstandsformen* (S. 891–906). Wiesbaden: Springer VS.
- Statistisches Bundesamt. (2023). *Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Bevölkerung mit Migrationshintergrund - Ergebnisse des Mikrozensus 2021* -. Zugriff am 25.03.2023. Verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Migration-Integration/Publikationen/Downloads-Migration/migrationshintergrund-endergebnisse-2010220217004.pdf?__blob=publicationFile
- Terkessidis, M. (2004). *Die Banalität des Rassismus*. Bielefeld: transcript Verlag.
- Weiss, A. (2013). *Rassismus wider Willen. Ein anderer Blick auf eine Struktur sozialer Ungleichheit*. Wiesbaden: Springer VS.

- Werther, S. & Jacobs, C. (2014). *Organisationsentwicklung - Freude am Change*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Wittler, T. & Materne, J. (2017). Habitus und Mimesis. Neue Ansätze für das Change Management aus der Theorie Pierre Bourdieus. *OrganisationsEntwicklung - Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, 36(2), 104–106.
- Yeboah, A. (2017). Rassismus und psychische Gesundheit in Deutschland. In K. Feridooni & M. El (Hrsg.), *Rassismuskritik und Widerstandsformen* (S. 143–161). Wiesbaden: Springer VS.