Caring Organisations: Prozesse für machtkritisches Arbeiten

October 2022

Timo Galbenis-Kiesel &
Jamie Schearer-Udeh

Inhaltsverzeichnis

Warum machtkritisches Arbeiten erlernen? **2**

Führungskräftegruppen-Coaching **3**

Einzelcoaching ***4***

Monatliche Reflexionstreffen **5**

Begleitung für BIPoC im Organisationsentwicklungsprozessen **6**

Machtkritische Konfliktbegleitung/Mediation **6**

Organisationskultur jenseits von White Supremacy Culture **7**

Beziehungsorientierte Machtkritik **8**

Supervision & Beratung für interne Prozessbegleiter*innen **8**

Prozessbegleitung der Steuerungsgruppe **9**

Einzelcoaching für Anti-Rassismus/Diskriminierungsbeauftragte/ Diversitätsbeauftragte **10**

Warum machtkritisches Arbeiten erlernen?

Immer mehr Institutionen begeben sich auf den Weg in rassismuskritische Veränderungsprozesse. Das ist nicht nur wünschenswert, sondern längst überfällig. Gleichzeitig beobachten wir, dass viele Organisationen sich ohne externe Begleitung auf den Weg machen und dabei primär aus einer weißen Perspektive heraus den Prozess gestalten und weiße Bedürfnisse für den Prozess ins Zentrum stellen auf Kosten von Menschen mit Rassismuserfahrungen. Oftmals wird sich dabei nur auf Strukturen fokussiert und übersehen, dass es wenig Bewusstsein und Kompetenz für die unabdingliche machtkritische Beziehungsarbeit in der Organisation gibt, um diese Prozesse gut halten zu können. Machtkritische Beziehungsarbeit bedeutet z. B. Raum halten für Emotionen wie Trauer, Wut, Scham und Schuld, die Teil von Veränderung sind. In mehrheitlich weißen Organisationen bestimmen allerdings oft die emotionalen Reaktionen und Bedürfnisse von weißen Menschen die Geschwindigkeit und Qualität des Prozesses. Doch: Wie würde der Prozess einer rassismuskritischen Organisationsentwicklung aussehen, wenn wir strukturell die Bedürfnisse von Schwarzen Menschen und Menschen of Color ins Zentrum stellen? Wie können Mitarbeitende und Führungskräfte geschult und begleitet werden, um machtsensibel in Beziehung zu gehen? Welche Strukturen braucht es, damit die Fürsorgepflicht, insbesondere für marginalisierte Mitarbeitende, erfüllt werden kann?

Wie wir vorgehen?

- Prozessbegleitung
- Begleitung der Steuerungsgruppe
- Führungskräfte-Coaching
- Einzelcoaching
- Begleitung getrennter Reflexionsräume (BIPoC - weiß)
- Einzelcoaching für Anti-Rassismus/Diskriminierungs- Beauftragte/ Diversitätsbeauftragte/
- Supervision & Beratung für interne Prozessbegleiter*innen

Welche Kernthemen wir setzen

- Strukturebene & Beziehungsebene
- Stufen rassismuskritischer Veränderung: vom All-White Club zur rassismuskritischen Organisation
- Phasen von Veränderung: Unfreeze - Change - Refreeze
- Grundbedürfnisse: Sicherheit, Zugehörigkeit & Würde
- Phasen weißer Bewusstwerdung: Verleugnung, Schuld, Scham, Anerkennung & Verantwortung
- White Supremacy Culture: woran erkennen wir sie und wie lässt sie sich transformieren?

- Self- & Community Care: Grenzsetzung und Umgang mit externen Erwartungen

Wer sind wir?

Jamie Schearer-Udeh (sie/ Schwarz) arbeitet als Beraterin und Projektmanagerin. Sie ist mehrfache Co-Gründerin von selbstorganisierten Initiative für Menschen of Color. Ihre politische Arbeit begann sie 2011 bei der Initiative Schwarze Menschen in Deutschland (ISD). Ihre Kernthemen bei der ISD waren Racial Profiling, Blackfacing, Kinderbücher und Rassismus sowie netzwerken und Community-Aufbau. 2014 ist sie Mitbegründerin des Europäischen Netzwerk Menschen afrikanischer Herkunft - ENPAD, welches selbstorganisiert für die Rechte Schwarze Menschen in Europa einsteht. 2018 hat sie das Leadership Program Working on our Power - WOOP für nicht-binäre, trans* und cis Frauen in Europa mit ins Leben gerufen. Wenn sie nicht mit dem Projektmanagement von WOOP beschäftigt ist, arbeitet sie als freie Beraterin und Trainerin rund um die Themen Anti-Rassismus, Intersektionalität und Empowerment von marginalisierten Gruppen. Sie lebt in Berlin und London.

Timo Galbenis-Kiesel (keine Pronomen, weiß) arbeitet seit 2006 freiberuflich und bietet Trainings, Beratung und Prozessbegleitung rund um intersektionale Machtverhältnisse, mit Schwerpunkt auf Rassismuskritik und kritisches Weißsein an. Timo ist Gründungsmitglied von glokal e.V., hat dort über 10 Jahre lang Projekte und Ansätze zu postkolonialen Themen mit entwickelt und ist aktuell dabei einen machtkritisch-somatischen Lernort in Brandenburg aufzubauen. Timo arbeitet insbesondere mit Menschen, die privilegiert sind und bietet beispielsweise Jahresgruppen für weiße Menschen an. Timo lebt in Brandenburg.

Führungskräftegruppen-Coaching

Warum?

Im Kontext von rassismuskritischen Organisationsentwicklungsprozessen sehen wir immer wieder, dass Schwarze Menschen und Menschen of Color (BIPoC) den Prozess vorantreiben und essenziell an der Gestaltung mit viel Fürsorge, Zeit und Energie beteiligt sind. In den seltensten Fällen sind diese Personen in Führungspersonen. Die wichtige Veränderungsarbeit findet also meist aus den unteren Rängen der Belegschaft statt. Dies führt zu einer herausfordernden Dynamik innerhalb Organisationen, weil, selbst wenn die jeweiligen Führungskräfte Prozesse zu Anti-Rassismus gestalten wollen, so fehlt ihnen oftmals das Wissen und Know-how für den Prozess. Gleichzeitig werden die Schwarzen Menschen und People of Color weiter exponiert und gehen ein hohes Risiko ein, weil sie die Verantwortung für Veränderung übernehmen aus einer Position heraus, die das strukturell unsicher macht. Führungspersonen of Color in mehrheitlich weißen Organisationen sind meist mit besonders viel Erwartungen von allen Seiten konfrontiert und leider auch oft vereinzelt. Entsprechend ist es hier besonders wichtig, sichere Resonanzräume zu schaffen, um einen zufrieden stellenden Umgang mit der eigenen Führungsposition zu finden. Für eine Ermittlung des Bedarfs für

einen BIPoC Führungskräftegruppen-Coaching Raums, empfehlen wir ein Erstgespräch zur Evaluation des bestmöglichen Vorgehens.

Wie?
Das Führungskräftegruppen-Coaching bieten einen Raum für Wissensvermittlung und Reflexion zu Anti-Rassismus und intersektionale Formen der Diskriminierung. Die 5 Sitzungen sind darauf ausgelegt, Veränderungsprozesse innerhalb einer Organisation zu beleuchten und Wissen für Menschen in Führungsverantwortung in diesem Rahmen deutlich zu machen und Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

Kernthemen
Für weiße Führungskräfte

- Phasen der Weißen Bewusstwerdung
- Verantwortungsübernahme (Accountability)
- machtkritische Beziehungskompetenz

Für BIPoC Führungskräfte

- Bedürfnisermittlung
- Stärkung der eigenen Position
- Umgang mit Vereinzelung in der Führungsetage
- Umgang mit Erwartungsdruck

Einzelcoaching

Warum?
Um rassismuskritisch arbeiten und handeln zu können, braucht es Räume für (Selbst-)Reflexion, Wissen, Struktur bzw. Netzwerke und machtkritische Beziehungskompetenzen, die ein solches Unterfangen möglich machen. Einzelcoaching kann Raum für Anregungen und die Entwicklung von Blaupausen für die nächsten Schritte im Kontext von rassismuskritischen Organisationsprozessen bieten.

Wie?
Einzelbegleitung für 3–5 Sitzungen, in denen Raum für Reflexion und Wissensvermittlung geboten wird. Hier können aktuelle Herausforderungen in Organisationsdynamiken besprochen werden, die rassismuskritisches Handeln und Denken erfordern. Für Menschen of Color und Schwarze Personen bietet der Raum darüber hinaus die Möglichkeit, die eigenen Bedürfnisse sowie Grenzen zu ermitteln, um längerfristig gestärkt in Veränderungsprozessen bleiben zu können.

Kernthemen
Für BIPoC

- Klärung der derzeitigen Handlungsmechanismen
- Bedürfnisermittlung
- Grenzen
- Kraftquellen
- Entwicklung von persönlichem Vorgehen

Für weiße Menschen

- Standortermittlung
- Phasen der weißen Bewusstwerdung
- Privilegien & Powersharing
- Verantwortungsübernahme (Accountability)

Monatliche Reflexionstreffen

Warum?

Organisationen, die sich mit Rassismus und Intersektionalität befassen, fehlt es oftmals an Räumen, wo proaktiv Austausch stattfindet, Platz ist für kritische Rückfragen und schwierige Emotionen Raum haben. Diese wichtigen Unterhaltungen und Reflexionen werden stattdessen verlegt, auf ein Gespräch im Gang oder in andere Unterhaltung in Stellvertreter*innen-Manier ausgetragen. Somit ist das Angebot von Reflexionsräumen in rassismuskritischen Prozessen eines, was wir als essenziell erachten und Menschen in Veränderung nicht nur zu begleiten, sondern auch zu bestärken.

Wie?

Wir empfehlen diese Räume monatlich anzubieten entlang von Positionierung, also einen Raum für weiß positionierte Menschen und einen für Menschen of Color und Schwarze Personen. Um Vertrauen ineinander und den Prozess aufzubauen, bietet es sich an, diese Treffen jährlich im Voraus zu planen. Reflexionstreffen unterscheiden sich von Trainingsräumen insofern, als dass sie Platz schaffen für Emotionen, wie Frustrationen, Ängste, Wut, Scham und Schuld. Durch das Sichtbarmachen und Benennen lässt sich mit ihnen arbeiten und sie verlieren die blockierende Fähigkeit, die sie in den meisten Prozessen mit sich bringen.

Kernthemen

- Emotionales Verarbeiten der Organisationsdynamiken
- Raum für positionierungsspezifischen Austausch

Begleitung für BIPoC im Organisationsentwicklungsprozessen

Warum?
Veränderung an sich ist ein schwieriger und oftmals herausfordernder Prozess. Wenn es sich bei einem solchen Prozess um eine rassismuskritische Organisationsentwicklung handelt, ist er besonders für Menschen of Color und Schwarze Menschen schwierig. Erwartungen an BIPoC reichen von Wissensvermittlung zu emotionaler Unterstützung für weiße Personen, gepaart mit denen eigenen Erfahrungen zu Rassismus, die in einem solchen Prozess präsent sind, z.B. inhaltlich als Expertin zu den Themen Rassismus und Empowerment zu sprechen. All das führt einer hohen Belastung für BIPoC und braucht Sortieren, Auffangen und Bearbeitung, um besser im Einklang mit sich selbst durch einen solchen Prozess zu gehen.

Wie?
Je nach Organisationsstruktur und -prozess kann die Begleitung individuell oder in einer Kleingruppe stattfinden. Hierbei steht die Bedürfnisermittlung und das eigene Erwartungsmanagement im Mittelpunkt. Im Laufe der Begleitung sollen Teilnehmende für sich Klarheit über ihr gewünschtes Vorgehen gewonnen haben. Die Sitzungen können monatlich geplant werden und mindestens ein halbes Jahr laufen.

Kernthemen
- Erfahrungswelten von BIPoC in rassismuskritischen Öffnungsprozessen
- Bedürfnisermittlung
- Grenzsetzung
- Erwartungsmanagement
- Unterstützer*innenstrukturen

Machtkritische Konfliktbegleitung/Mediation

Warum?
Überall, wo Macht verhandelt wird, tauchen auch Konflikte auf. Das ist einerseits normal, andererseits anstrengend und oft auch überfordernd, v.a. dann, wenn nicht schon proaktiv eine gute Konfliktkultur in Teams etabliert wurde. Wir beobachten, dass klassische Mediations- und Konfliktbegleitungsverfahren oftmals nicht gut greifen, wenn gesellschaftliche Machtverhältnisse wie Rassismus Teil des Konfliktes sind. Statt davon auszugehen, dass alle Konfliktparteien gleichberechtigt im Konflikt agieren, ist es aus unserer Perspektive essenziell wichtig, die bestehenden Schieflagen an Macht, Zugang zu Ressourcen und geleisteter emotionaler Arbeit in der Konfliktbearbeitung zu berücksichtigen.

Wie?

Ein Wechsel aus gemeinsamen und getrennten Räumen ermöglicht es, Dinge separat zu besprechen, die in einem gemeinsamen Raum nicht gehört werden würden oder keinen Platz finden sollten, da sie ggf. erneute Reproduktionen wären (z.B. White Fragility/White Tears).
Wir hören zu und sind wertschätzend, ordnen Konflikte in gesellschaftliche Strukturen ein (z.B. institutionelle Diskriminierung) und fordern privilegierte Menschen heraus. Wir unterstützen bei Entschuldigungsprozessen und vertrauensbildenden Gesprächen. Dabei legen wir einen Fokus auf Verantwortungsübernahme (Accountability) und damit verbundene Rechenschaftspflicht in Anlehnung an Konzepte von Community Accountability und Transformative Justice.

Kernthemen

- Macht und Rassismus in Beziehungen und Strukturen
- Verantwortungsübernahme (Accountability)

Organisationskultur jenseits von White Supremacy Culture

Warum?

Weißsein prägt unseren kollektiven Umgang miteinander, das spiegelt sich auch in Organisationen in ihrer Organisationskultur wider, oftmals auf einer viel tieferen Ebene als auf den ersten Blick erkennbar. Wir beziehen uns hier u.a. auf die Arbeit von Tema Okun, die auf Verhaltensweisen von Weißsein in Organisationen aufmerksam machte. In dieser Workshopreihe widmen wir uns nicht nur den benannten Merkmalen, sondern auch der Abwehr im Umgang mit denselben. Wenn eine Diskriminierung angesprochen wird, wird das z.B. eher als Störung statt als wichtiges Feedback gesehen und mit einer Verteidigungshaltung reagiert. Im Kern fragen wir uns, wie kann die Organisationskultur und Weißsein als Teil davon sichtbar gemacht und aufgebrochen werden?

Wie?

- Workshopreihe, inkl. Input, Selbstreflexion, Austausch und Verabredungen am Ende hin
- 3-5 Treffen je 4 Stunden, im Online-Format

Kernthemen

- Bestandsaufnahme des Status Quo in der eigenen Organisation
- aktives Kennenlernen und Auseinandersetzung mit White Supremacy Culture
- Erarbeitung von nächsten Schritten im Umgang mit White Supremacy Culture

Beziehungsorientierte Machtkritik

Warum?
In rassismuskritischen Veränderungsprozessen muss viel neu ausgehandelt werden, was jahrelang Teil der Organisationskultur war. Dafür braucht es eine Grundsensibilität für machtkritische Beziehungen, ein Verständnis, wie wer aus welcher Positionierung heraus emotionale Arbeit und Sorgearbeit leistet und wie Menschen sich gegenseitig verantwortlich zeigen können: sowohl Menschen, die gleiche Positionierung teilen als auch über Positionierungen hinweg. Ebenso ist es wichtig zu erkennen dass Menschen of Color und Schwarze Menschen eine Beziehungsdynamik mit Rassismus und dem Umgang damit entwickeln. Diese Mechanismen zu erkennen und in Teilen aufzubrechen, ist Teil der Arbeit.

In vielen Organisationen fehlt dieses Basiswissen zu beziehungsorientierter Machtkritik und im Laufe des Veränderungsprozesses kommt es meist zu Reproduktionen von Rassismus und Verletzungen auf der Beziehungsebene zwischen verschiedenen Mitarbeitenden.

Wie?

- Workshopreihe, inkl. Input, Selbstreflextion, Austausch und Verabredungen am Ende
- 3-5 Treffen je 4 Stunden, im Online-Format

Kernthemen

- Emotionale Arbeit und Macht
- Sicherheit, Zuhgehörigkeit und Würde
- Umgang mit schwierigen Gefühlen: zu wem gehe ich mit welchen Themen?
- Verantwortungsübernahme (Accountability)
- Self-Care & kollektive Fürsorge & Macht
- Attachment Style im Kontext von Rassismus

Supervision & Beratung für interne Prozessbegleiter*innen

Warum?
Immer mehr Organisationen beauftragen einzelne Mitarbeitende mit Stellenanteilen oder sogar ganzen Stellen für die Begleitung von rassismuskritischen Veränderungsprozessen. Das ist oft ein wichtiger Schritt in Richtung Verankerung und Institutionalisierung des Prozesses innerhalb der eigenen Organisation. Wir beobachten jedoch auch immer wieder die Tendenz, dass ein Großteil der Verantwortung auf die internen Prozessbegleiter*innen delegiert wird und eine große Last auf ihren

Schultern liegt. Vor allem, wenn Mitarbeitende alleine für die Koordination verantwortlich sind, fehlen Austausch- und Reflexionsräume, in denen auch Raum für Herausforderungen und Ambivalenzen ist.

Wie?

- Supervision: Raum halten für aktuelle Themen und Emotionen und das gemeinsame Suchen nach Möglichkeiten
- Strategieberatung: Sparringpartner & Critical Friend für Ideen & Prozesse

Kernthemen

- Bedürfnisermittlung
- eigene Grenzen anerkennen und halten
- Haltungsentwicklung
- Self-Care
- Arbeitsbelastung & Burnout
- Strategie

Prozessbegleitung der Steuerungsgruppe

Warum?

Sollte es in einem diversitätsorientierten Veränderungsprozess bereits eine Steuerungsgruppe geben, so kann es hilfreich sein, der Gruppe Unterstützung zu Seite zu stellen. Dies stärkt den selbstkritischen Blick auf die Arbeit innerhalb der Organisation durch die Unterstützung von externen Berater*innen und ist vor allem dann unterstützend, wenn Widerstand und Konflikte präsent sind.

Wie?

Nach Absprache kann die Steuerungsgruppe monatlich oder alle zwei Monate durch das Berater*innenteam begleitet werden. Bedarfsorientierte Absprachen sind möglich.

Kernthemen

- Mandatsklärung der Steuerungsgruppe
- Konzepte für rassismuskritische Organisationsentwicklung
- Arbeiten mit Widerstand
- Umgang mit Konfliktdynamiken

Einzelcoaching für Anti-Rassismus/Diskriminierungsbeauftragte/ Diversitätsbeauftragte

Warum?
In den letzten Jahren gibt es immer mehr Beauftragte, die zu Themen wie Anti-Rassismus oder Diversität in Organisationen arbeiten und diese machtkritisch intern gestalten. Gleichzeitig sind diese Personen oft alleine in ihrer Aufgabe und haben den Auftrag ganze Organisationen zu bewegen. Hierfür bietet es sich an im Austausch mit anderen Expertinnen Konzepte und Formate für den Prozess zu erarbeiten sowie Unterstützung im Kontext von Aushandlungsprozessen zu erfahren.

Wie?
Je nach Bedarf können Unterstützungsformate gestaltet werden.

Kernthemen

- Mandatsklärung
- Konzepte für rassismuskritische Organisationsentwicklung
- Arbeiten mit Widerstand
- Umgang mit Konfliktdynamiken
- Umgang mit Herausforderungen der Rolle

BY JAMIE SCHEARER-UDEH &
TIMO GALBENIS-KIESEL

E-MAIL:
JAMIE@JAMIESCHEARER.COM
INFO@GALBENIS-KIESEL.DE