

## **Chancen, Herausforderung und Empfehlungen bei der Einrichtung der Stelle einer\*s Antidiskriminierungsbeauftragten in der Schule.**

### **Erfahrungsbericht zweier ehemaliger Antidiskriminierungsbeauftragten aus Berlin**

Immer mehr Schulen machen sich auf den Weg zu einer diskriminierungskritischen und diversitätsorientierten Schulentwicklung. An einigen Schulen in Berlin sowie auch in anderen Bundesländern wurden bereits entsprechende Prozesse gestartet. Diese positive Entwicklung verweist auf ein wachsendes Bewusstsein für Diskriminierung innerhalb von Schulen und dem Wunsch dagegen systematisch vorzugehen. Im Rahmen der Schulentwicklungsprozesse spielt die Frage der Einrichtung von schulinternen Antidiskriminierungsbeauftragten eine zentrale Rolle. Bisher gibt es dazu allerdings so gut wie keine Erfahrungen und dementsprechend wenig Wissen und Verständnis für die Gelingensbedingungen bei der Einrichtung einer solchen Stelle in einer Schule.

Als zwei ehemalige Beauftragte für Diversität und Chancengleichheit an einer Berliner Sekundarschule möchten wir einen Einblick in unsere Erfahrungen und Erkenntnisse geben, die bei der zukünftigen Planung solcher Stellen unterstützen sollen. Ein großer Dank an ADAS für die enge Unterstützung und Zusammenarbeit an diesem Beitrag.

#### **Zum Hintergrund unserer Tätigkeit an der Schule**

In der Folge eines mehrjährigen, schulinternen Prozesses wurde 2020 eine Stelle (Umfang 50%) einer\*s Beauftragte\*n für Diversität und Chancengleichheit (im Folgenden nur noch “die\*der Beauftragte”) geschaffen. Der Wunsch war es, eine diskriminierungskritische Schulentwicklung an der Schule zu etablieren und die Prozesse rund um die Maßnahmen zur Prävention, Intervention und deren institutionellen Verankerung zu koordinieren. Dieses Anliegen wurde auch im Schulprogramm festgehalten.

Strukturell war die Stelle im Bereich der Schulsozialarbeit angesiedelt, sodass ein externer Träger die Personalverantwortung übernahm. Inhaltlich bzw. hinsichtlich der Konkretisierung und Ausgestaltung des Auftrags war die\*der Beauftragte jedoch der Schulleitung direkt untergeordnet. Die Stelle wurde im Jahr 2020 durch Alli Kamalanathan besetzt. Von Oktober 2022, nach Alli Kamalanathans Verlassen der Schule, bis März 2023 wurde die Stelle durch Lena Rathje besetzt.

Trotz des Willens der Schule, eine diskriminierungskritische und diversitätsorientierte Schulentwicklung voranzubringen, erfuhren beide Beauftragte starke Widerstände innerhalb des Kollegiums und von der Schulleitung.

Entgegen den Empfehlungen zum Umgang mit solchen Widerständen durch die Beauftragte Alli Kamalanathan, wurden diese nicht als Chance und normale Reaktion im Zusammenhang mit Change Management – und insbesondere diskriminierungskritischen Entwicklungsprozessen – begriffen, sondern als etwas, das es zu vermeiden gilt. Es etablierte sich die Praxis, der Besänftigung von Personen, von denen Diskriminierung ausging, anstelle einer klaren aber konstruktiven, fehlerfreundlichen Haltung gegen Diskriminierung und Schutz der Betroffenen.

Aufgrund zunehmend unüberbrückbarer Differenzen mit der Schulleitung, dem eingeschränkten Handlungsrahmen und einem ausbleibenden Rückhalt kündigte Alli Kamalanathan ihre Anstellung. Daraufhin wurde die Stelle durch Lena Rathje neu besetzt. Doch kurz vor Ende ihrer Probezeit wurde Lena Rathje durch die Schulleitung überstürzt gekündigt, nachdem sie einem generellen Verbot des Betens an der Schule kritisch gegenüberstand und darauf aufmerksam machte, dass diese Praxis aus diskriminierungskritischer Perspektive problematisch sei und der Sache eventuell noch einmal Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte. In beiden Fällen mangelte es an einer Aufarbeitung der Ereignisse, die zu unserem Verlassen der Schule geführt hatten.

Trotz der Geschehnisse sind wir der Überzeugung, dass die Schule einen wichtigen und mutigen Schritt in die richtige Richtung gemacht hatte. Wir möchten an dieser Stelle hervorheben, dass zu diesem Zeitpunkt keine vergleichbare Stelle bekannt war, die einen Orientierungsrahmen hätte geben können. Die Stelle musste also von Grund auf neu definiert und aufgebaut werden. Widerstände, Überforderungen und kleinere Konflikte, waren dementsprechend erwartbar. Hinzu kommt, dass durch die knapp bemessenen Ressourcen einer Schule und den Belastungen, denen die Schulgemeinschaft ausgesetzt ist – insbesondere in benachteiligten Regionen – der Handlungsspielraum einer Schule für einen solchen Prozess eingeschränkt ist. Mit unseren Erfahrungen wollen wir lediglich einige Schwachstellen aufzeigen, aus denen gelernt werden kann.

Die Schaffung einer Stelle mit eigener fachlicher Zuständigkeit und Expertise an einer Schule für die Initiierung und Umsetzung einer diskriminierungskritischen Schulentwicklung ist erstmal eine große Chance. Dennoch gibt es auch eine Reihe von Herausforderungen und Grenzen, die mit Risiken für die\*den Stelleninhaber\*in verbunden sind und Beachtung finden müssen. Im Folgenden wird dies kurz dargestellt, um darauf aufbauend unsere Empfehlungen zu formulieren.

### **Chancen einer Stelle**

- › Bereits die Einrichtung einer solchen Stelle schafft Sichtbarkeit und Relevanz für diskriminierungskritische Perspektiven in der Schule.
- › Durch geschulte Gruppen oder Einzelpersonen ist eigenes Personal mit Diskriminierungssensibilität und -wissen in der Schule vorhanden, das als erste Anlaufstelle zum Thema fungieren kann.
- › Antidiskriminierungsbeauftragte können das Schulpersonal in ihrer Handlungsfähigkeit im Umgang mit Diskriminierung in der Schule stärken.
- › Die Besprechbarkeit von Diskriminierung in der Schule wird unterstützt.
- › Im Rahmen niedrigschwelliger Erstgespräche bei Diskriminierung können Betroffene über ihre Rechte und Beratungsstellen informiert und ggf. an schulische Beschwerdestellen oder Antidiskriminierungsstellen verwiesen und bei Bedarf begleitet werden.
- › Antidiskriminierungsbeauftragte können zum Ausgleich des schulischen Machtgefälles beitragen, die Stimmen von vulnerablen Schüler\*innen und Eltern in der Schule stärken und sie im Falle einer Beschwerde (parteiisch) unterstützen.
- › Teilweise können sie zudem vor Ort (wenn gewünscht) formlose Interventionen zur gütlichen Einigung und Schlichtung anbieten und umsetzen.
- › Sie können mittel- und langfristige präventive Maßnahmen initiieren und begleiten.

## Grenzen und Risiken bei der Einrichtung einer Stelle

- › Die bestehenden Funktionsstellen in der Schule (Lehrpersonen, Schulsozialarbeit) bringen mit sich, dass sie selbst weisungsgebunden sind, über keine dienstrechtlichen Befugnisse und Sanktionierungsmöglichkeit gegenüber Schulpersonal verfügen.
- › Da sie Teil des Kollegiums sind, kann es schnell zu Rollenkonflikten kommen (erwartete kollegiale Loyalität).
- › Im Kontext der Schulhierarchie ist die Schulsozialarbeit ein eher nicht anerkannter Teil des Schulkollegiums.
- › Damit ein\*e Antidiskriminierungsbeauftragte\*r in der Schulgemeinschaft vor allem für (potentiell) Betroffene als glaubwürdig und integer wahrgenommen wird, muss die Identifikation und das Vertrauen ggf. „erarbeitet“ werden, z.B. durch Sichtbarkeit und Thematisierung von Diskriminierung.
- › Eine einzelne Stelle als Antidiskriminierungsbeauftragte\*r hat wenig Handlungsspielraum und -macht. Daher braucht es eine größere Architektur (intern und extern), in der die Stelle eingebettet sein sollte.

## Herausforderungen aus unseren Erfahrungen

### *Strukturelle Herausforderungen*

- **Ressourcen**

Die Stelle verfügte über zu geringe zeitliche, finanzielle und personelle Ressourcen, was die Arbeit in unterschiedlicher Weise erschwerte:

- Es wurde nur eine halbe Stelle eingerichtet. Das deckte die festgelegten Aufgabengebiete nicht ausreichend ab.
- Finanzielle Mittel für flankierende Maßnahmen (Workshops, Fortbildungen etc.) waren knapp bis nicht vorhanden.
- Lehrpersonen, die den Prozess mitgestalten wollten, erhielten keine Freistellung. Ihre Gestaltungsmöglichkeiten waren dadurch erheblich eingeschränkt und der Austausch zwischen Lehrkräften und den Beauftragten kaum umsetzbar.

- **Einbettung der Stelle in die Schulhierarchie**

Die Stelle wurde im Bereich Schulsozialarbeit angesiedelt. Im Kontext der Schulhierarchie ist die Schulsozialarbeit ein eher nicht anerkannter und häufig übergangener Teil des Schulkollegiums. Damit fehlte es den Beauftragten an Sichtbarkeit und Stellenwert, um diskriminierungskritische Schulentwicklungsprozesse als übergreifendes Querschnittsthema tatsächlich voranbringen zu können.

- Die Stelle war der Schulleitung inhaltlich untergeordnet und konnte dadurch in Konflikten fachlich nicht unabhängig agieren.
- In die Arbeitsbereiche der Beauftragten wurde eingegriffen und Handlungsspielräume sowie Inhalte der Stelle wurden eingeschränkt oder verändert.
- Die Beauftragten hatten kein anerkanntes fachliches Mandat und dadurch keine Möglichkeit, die eigene Expertise bei diskriminierungsrelevanten Themen und Vorkommnissen darzustellen und wirksam einzubringen. Das erschwerte bzw. verunmöglichte es, Diskriminierung zu benennen und entgegenzuwirken, wodurch

die Rolle und das Mandat der Beauftragten im Verlauf immer mehr nichtig gemacht wurde.

- **Fehlende Struktur der Stelle**

Die mangelnde Struktur sowohl der Stelle als auch des Prozesses der diskriminierungskritischen Schulentwicklung und beim Change Management erschwerten die Arbeit.

- Es mangelte an Verständnis für nötige Veränderungsprozesse innerhalb der Schule.
- Es fehlte an sinnvoller Verständigung über den Prozess, die Vision und Ziele sowie Maßnahmen und deren Evaluierung.
- Dies führte zu unrealistischen Vorstellungen über zeitliche und inhaltliche Ziele und Maßnahmen eines solchen Veränderungsprozesses.
- Arbeitspakete wurden zu umfangreich formuliert und entsprachen nicht den gegebenen Rahmenbedingungen und Ressourcen der Stelle, die für eine adäquate Bearbeitung notwendig gewesen wären.
- Die Umsetzung selbst kleiner Maßnahmen erforderte aufgrund der zu selten stattfindenden Gremiensitzungen zur Absprache mit dem Kollegium und der Schulleitung sehr viel Zeit.
- Die sehr hohen Erwartungen standen in keinem Verhältnis zu den geringen Ressourcen und Handlungsspielräumen. Es wurde erwartet, dass die Beauftragten diese Defizite ohne ein Verständnis für die schwierigen Rahmenbedingungen durch die geringe Ausstattung und prekäre Positionierung im Schulkollegium auffangen.
- Unklarheit über den Kompetenz- und Aufgabenbereich der Stelle führte sukzessive zur Verwirrung im Kollegium sowie in der Schüler\*innenschaft und erschwerte die Kommunikation auf allen Ebenen.

- **Unterstützungssystem**

Für eine ganzheitliche Umsetzung braucht es Unterstützung auf den unterschiedlichen Ebenen (durch Schulleitung, Kollegium, extern, etc.). In unserem Fall führte ein fehlendes gemeinsames diskriminierungskritisches Verständnis zu mangelnder Unterstützung innerhalb und außerhalb der Schulgemeinschaft.

- **Leitungsebene:** Dem Prozess fehlte aufgrund von mangelndem Wissen und daraus resultierender unzureichender Haltung der notwendige Rückhalt durch die Leitung. Empfehlungen und Wünsche der Beauftragten sowie der Arbeitsgruppe zu diskriminierungskritischer Schulentwicklung wurden von der Schulleitung häufig nicht angehört bzw. nicht ernst genommen.
- **Träger:** Auch die Unterstützung durch den Träger (Arbeitgeber) war unzureichend. Innerhalb des Trägers fehlte es an Kenntnissen im Bereich Diskriminierungsschutz. Zudem sah er sich als Dienstleister der Schule in einem Abhängigkeitsverhältnis. In Konfliktfällen ergriff er die Partei für die Schule und schützte die Mitarbeitenden nicht z.B. vor der Kündigung, die eine unverhältnismäßige Eskalation und sachlich nicht zu rechtfertigende Reaktion auf einen schulischen Konflikt darstellte und dem Maßregelungsverbot des Landesantidiskriminierungsgesetzes (LADG § 6) und des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG § 16) entgegensteht, wonach jede Benachteiligung bei einer Weigerung, eine diskriminierende Anweisung auszuführen, verboten ist.

- **Externe Unterstützung:** Die Angebote der externen Prozessbegleitung, um Spannungen und Konflikte zu bearbeiten, wurden von der Schulleitung nicht wahrgenommen.

### ***Inhaltliche Herausforderungen***

- **Mangelndes Wissen**

Trotz Interesse und Konsensentscheidung für eine diskriminierungskritische Schulentwicklung wurde der Prozess durch mangelndes Wissen in Bezug auf Diskriminierung sowie das Fehlen eines gemeinsamen Verständnisses für diskriminierungskritische Veränderungsprozesse erschwert und blockiert. Das mangelnde Wissen äußerte sich u.a.:

- in der dominierenden Vorstellung, Diskriminierung sei vornehmlich ein Problem unter Schüler\*innen und in Fällen der Pädagog\*innen bestenfalls ein individuelles Problem.
- in sekundärer Diskriminierung von Schüler\*innen, da Lehrpersonen Umgangsweisen mit Diskriminierung und Schutzmaßnahmen unbekannt waren.
- in einer mangelnden Professionalisierung des Lehrpersonals, da vereinzelte Studientage und Schulungen als ausreichend empfunden wurden.

Auswirkungen eines mangelnden Diskriminierungsverständnisses:

- Maßnahmen, die schulinterne Regeln, Abläufe oder bestimmte Strukturen anvisierten, um dort Diskriminierung entgegenzuwirken, wurden häufig geblockt.
- Notwendigkeit für präventive und langfristige Maßnahmen wurde nicht erkannt und entsprechende Vorschläge wurden mit dem Verweis auf mangelnde Ressourcen verworfen.
- Vorschläge für gängige Maßnahmen im Antidiskriminierungsbereich wurden v.a. durch die Leitung nicht verstanden und mussten ausführlich erklärt und gerechtfertigt werden. Damit war ein zusätzlicher Arbeitsaufwand bei wenigen Wochenstunden verbunden.
- Uninformierte Rechtsauffassung und -auslegung wurden mit Nachdruck, auch von Seiten der Schulleitung, vertreten und eine vertiefte Klärung der tatsächlich rechtlichen Vorgaben vermieden.

- **Schuldynamiken**

Die Dynamiken des Schulalltags führten dazu, dass die Beauftragten zu „Feuerlöschern“ avancierten, die gerufen wurden, wenn es brannte und schnelle Lösungen parat haben sollten. Auch kam es vor, dass die gesamte Verantwortung für die Bearbeitung von Vorfällen auf die Beauftragten übertragen wurde. Das Ziel, alle an der Schule zu befähigen, eigenes diskriminierendes Verhalten zu vermeiden und mit Diskriminierungsvorfällen kompetent umgehen zu können, geriet bei der Schulleitung schnell aus den Augen.

- **Widerstände**

Widerstände sind normale Reaktionen im Zusammenhang mit Change Management – insbesondere in diskriminierungskritischen Prozessen – und sollten als Chance begriffen werden. Es ist verständlich, dass Widerstände zu Gefühlen von Hilflosigkeit, insbesondere auf der Leitungsebene führen. Dennoch ist es wichtig, gemeinsam Lösungen zu finden und die

Widerstände zu adressieren. Herausfordernd wird es, wenn sie – wie in unserem Fall – vermieden und nicht bearbeitet werden:

- Personen, von denen Diskriminierung ausging, wurden besänftigt, statt ihnen mit einer klaren aber fehlerfreundlichen Haltung zu begegnen und Betroffene zu schützen.
- Die offizielle Kommunikation wurde kontrolliert, z.B. die Überprüfung jeglicher schriftlicher Formulierungen, damit Kolleg\*innen sich durch nichts angegriffen fühlen könnten.
- Professionelle, diskriminierungskritische Perspektiven und Argumente der Beauftragten zu kontroversen Themen wurden häufig abgewehrt oder ignoriert.

### ***Diskriminierungsrisiken***

- **Kein Schutz für rassismuserfahrene Personen**

Rassismuserfahrene Beauftragte und Kolleg\*innen waren einem erhöhten Risiko von Diskriminierung ausgesetzt:

- Mit Hinweis auf die angebliche besondere Emotionalität aufgrund eigener Betroffenheit wurde ihre Kompetenz in Frage gestellt und stellenweise abgesprochen.
- Rassismuserfahrene Personen wurden bei der Bearbeitung von Rassismuserfahrungen nicht ernst genommen.
- Lehrpersonen konnten unwidersprochen diskriminierende Äußerungen machen, dem nur bedingt Einhalt durch die Schulleitung geboten wurde.

- **Sekundäre Diskriminierung**

Rassismuserfahrene Personen erlebten sekundäre Diskriminierung:

- Diskriminierungserfahrungen wurden relativiert und nicht ernst genommen.
- Betroffenen wurde eine zu hohe Sensibilität zugeschrieben.
- Personen, von denen Diskriminierung ausging, wurden geschützt.
- Rassismuserfahrenen Personen wurden ihre Expertise und erlebte Diskriminierungserfahrungen abgesprochen, z.B. indem die mentale Gesundheit in Frage gestellt wurde.

### **Empfehlungen für die Einrichtung einer Stelle**

- **Leitungsebene:** Da die Einrichtung und Ausgestaltung sowie Rückhalt und Stärkung der Stelle bei Widerständen wesentlich von der Leitungsebene abhängt, sind Sensibilisierung, Wissens- und Kompetenzaufbau der Schulleitungen zum Thema Diskriminierungsschutz in der Schule unerlässlich. Es sollten entsprechende zielgruppenorientierte Fortbildungen entwickelt und angeboten werden, die die spezifischen Herausforderungen von Schulleitungen bei der Umsetzung von diskriminierungs- und rassismuskritischen Schulentwicklungsprozessen aufgreifen und entsprechendes Wissen und Kompetenzen vermitteln. Zur Unterstützung im laufenden Prozess wäre zudem ein fachlich koordiniertes Netzwerk für Schulleitungen zum Austausch und zur kollegialen Beratung sinnvoll.
- **Ausgestaltung der Stelle:** Um tatsächliche Veränderung bewirken zu können, brauchen Antidiskriminierungsbeauftragte einen klaren, konkretisierten (verschriftlichten) Auftrag der

Schulleitung. Dieser muss mit den Rahmenbedingungen und Ressourcen übereinstimmen, die mit der Stelle verbunden sind. Zudem ist eine gute Verankerung der Stelle innerhalb der Schule sowie im fachlichen Kontext notwendig. Die Stelle braucht ein fachliches Mandat, um entsprechende Handlungsspielräume zur Umsetzung einer diskriminierungskritischen Schulentwicklung zu haben.

- **Verankerung der Stelle in der Schule:** Die Stelle muss im Schulkontext eingebettet sein, z.B. durch eine begleitende Arbeits- bzw. Steuerungsgruppe. Hierbei ist es wichtig, dass den Lehrpersonen entsprechende Ressourcen zur Verfügung gestellt werden (z.B. Ausgleichsstunden, Fortbildungen und Studientage). Idealerweise ist die Schulleitung Teil der Arbeitsgruppe. Diskriminierungskritische Schulentwicklung ist eine Querschnittsaufgabe und bezieht sich auf alle Bereiche des Schullebens. Entsprechend ist die Verankerung der Stelle bedeutsam, damit eine diskriminierungskritische Perspektive in alle Bereiche und Ebenen (indirekte und subtile Formen von Diskriminierung) mit einfließen kann.
- **Fachliche Begleitung und Unterstützung:** Um Räume zur regelmäßigen Reflexion und Evaluation des Prozesses zu schaffen, ist eine fachlich angeleitete Prozessbegleitung hilfreich. Diese sollte aber auf jeden Fall entsprechende Fachexpertise mitbringen (Schulentwicklung, schulischer Diskriminierungsschutz). Hierdurch wird auch die fachliche Perspektive der\*des Antidiskriminierungsbeauftragten gestärkt.
- **Unterstützungs- und Austauschräume für die\*den Antidiskriminierungsbeauftragte\*n:** Aufgrund der herausfordernden Arbeit einer solchen Stelle, ist ein Unterstützungsnetzwerk, Supervision und Empowermenträume für Stelleninhaber\*innen notwendig.
- **Mittel- und langfristige Perspektive im Blick haben:** Schulentwicklungsprozesse, die Schulkultur und curriculare Fragen umfassen, sind langfristige Prozesse. Nur solche längeren Prozesse ermöglichen es, diskriminierungskritische Strukturen in der Schule und diskriminierungskritische Bildung im Curriculum zu etablieren. Nur dadurch ist es möglich, Lehrpersonen und Schüler\*innen ebenso wie Eltern langfristig zu befähigen, mit Herausforderungen umzugehen sowie Wissen und Handlungskompetenzen aufzubauen.
- **Langfristige Chancen des Prozesses im Blick haben:** Ein diskriminierungskritischer Prozess kann als Chance gesehen werden, durch den anderen Herausforderungen an Schulen langfristig entgegengewirkt werden kann. Dies kann z.B. eine wertschätzende und respektvolle Schulkultur sein.

### Zu unseren Personen:

*Alli Kamalanathan (sie/ihr):* arbeitete 2 Jahre lang als Beauftragte für Diversität und Chancengleichheit an einer Sekundarschule. Aktuell arbeitet sie im Bereich Bildungstransformation und freiberuflich als Beraterin für diskriminierungskritische Strukturen in Schulen und Organisationen.

*Lena Rathje (sie/ihr):* folgte auf Alli Kamalanathan als Beauftragte für Diversität und Chancengleichheit an derselben Schule. Aktuell arbeitet sie freiberuflich im Bereich der diskriminierungskritischen Schulentwicklung und als diskriminierungskritische, politische Bildnerin.

ADAS wir gefördert durch

