

Inhalt

Editorial

2

Wissenschaft

Jochen Geppert

Vielfältige Schweiz?

Top-Down für Gleichstellung:

Paradoxe Anspruch oder voraussetzungsvolle Notwendigkeit?

Top-Down For Gender Equality: Paradox Claim or Requirement with Conditions

3

Philine Erfurt

Nicht wichtig, keine Zeit, fehlende Beweise –

Widerstände bei der Implementierung von Gender Mainstreaming und Diversity Management

Not Important, No Time, No Evidence - Resistance in Implementation Processes of Gender Mainstreaming and Diversity Management

11

Elisabeth Schilling

Diverse Zeiten – diverse Lebenswelten.

Zur Methodik der Diversity-Erfassung durch Erfassung von Zeitpraktiken

Divers Times - Various Life-Worlds: On the Empirical Exploration of Diversity with Qualitative Assessment of Time Practices

19

Praxis

Magdalene Kellner

Die Diversity-Strategie der Ford-Werke – Kompetenzen von Auszubildenden im Umgang mit Vielfalt

Diversity Strategy of Ford Motorcompany - Instructors' Diversity Competence

27

Bruno Seebacher, Axel Güpner

Fallstudie Diversity und Diversitätsmanagement bei IKEA

Case Study: Diversity and Diversity Management at IKEA

37

Volker Elsen

Ich sehe was, was Du nicht siehst – Diversität im Kunstbetrieb
Der Verein akku – Autismus, Kunst und Kultur e.V.I see what you don't see – Diversity in Art Production
Verein akku Autism, Art and Culture e.V.

47

Service

Buch Rezensionen

55

Auszeichnungen

59

Call for Papers

60

Tagungen

60

Sonstige Informationen

61

Philine Erfurt

Nicht wichtig, keine Zeit, fehlende Beweise – Widerstände bei der Implementierung von Gender Mainstreaming und Diversity Management

Not Important, no Time, no Evidence – Resistance in Implementation Processes of Gender Mainstreaming and Diversity Management

Kurzfassung

Die Implementierung von Diversity Management oder Gender Mainstreaming ist ein organisationaler Veränderungsprozess und ruft in der Praxis häufig Widerstände hervor. Der Beitrag beleuchtet Formen und Ursachen von Widerständen aus der Sicht von Organisations-, Change Management und Gender-/Diversitätsforschung und zeigt, welche Ebenen bei Änderungsvorhaben für eine positive Umsetzung zu berücksichtigen sind. Schließlich werden Strategien für eine erhöhte Akzeptanzsicherung vorgestellt.

Schlüsselwörter

Widerstände, Veränderungsprozess, Organisatorischer Wandel, Diversity Management, Gender Mainstreaming

Abstract

The implementation of Diversity Management or Gender Mainstreaming represents an organizational change process which often triggers resistance. The article examines forms of and reasons for resistance from the field of organizational studies change management as well as gender-/diversity research in order to demonstrate which levels need to be addressed for a successful change project. In addition, the article presents strategies for securing acceptance for change.

Keywords

Resistance, Change Process, Organizational Change, Diversity Management, Gender Mainstreaming

1. Einleitung

Hand auf's Herz. Die Implementierungsprozesse von Gender Mainstreaming (GM) und Diversity Management (DiM) laufen schleppend und zäh.¹ Zwar gewinnt das Thema an Aufwind, aber tatsächliche Erfolge sind rar. In der Wirtschaft werden Diversity Programme oft als Legitimitätsfassaden benutzt (Lederle 2007) und in der Politik und Verwaltung wird das Thema zwischen Akteurinnen und Akteuren hin und her geschoben (zur Stagnation der Implementierung von GM in der Bundesverwaltung: Lewalter et al. 2009). Auch in der „Mainstream“-Wissenschaft werden AkademikerInnen nicht selten beschäftigt gehalten, die Problemlage überhaupt erstmal – und immer wieder – zu beweisen, bevor man sich überhaupt der Ursachenforschung widmen kann (Agócs 1997). Die Frustration von Diversity-ManagerInnen und Gender-TheoretikerInnen steigt – Kecia

Thomas (2008) warnt sogar vor *Diversity-Ermüdung* und *Diversity-Burnout*. Auch Meyer-son und Scully (1995) beschreiben mögliche Risiken für AkteurInnen des Wandels, die in dieser Rolle Stigmatisierungen, Isolation und erhöhtem Konformitätsdruck gegenüber stehen.

Bestenfalls setzen Gender- und Diversity-Maßnahmen einen weitreichenden Veränderungsprozess in einer Organisation in Gang, da der Status Quo hinterfragt und Veränderungsabsichten formuliert werden. Die Literatur der Change Management Forschung zeigt, dass Veränderungsprozesse generell immer herausfordernd und konfliktreich sein können (zu Veränderungsprozessen im Kontext von Gender: Lange 2006). Das gilt in besonderem Maße auch für GM und DiM, da diese Strategien meist auf einen sehr umfassenden Wandel abzielen. Bei einer nachhaltigen Verankerung in einer Organisation geht es um mehr als die Änderung von zwei oder drei Formalitäten. Neben der Veränderung organi-

sationaler Regeln, Strukturen und Prozesse bedarf es auch eines Normen- und Kulturwandels (Krell 2008) sowie eines Lernens von neuem Wissen und neuen Fähigkeiten der Organisationsmitglieder (Stahle/Conrad 1994). Einbezogen werden in diesen Wandlungsprozess auch die Veränderung von Machtverhältnissen und Zuständigkeiten (Rao/Kelleher 2005). Die größte Herausforderung wird in der Veränderung der Tiefenstruktur einer Organisation gesehen, die im Sinne eines Eisbergmodells unter der sichtbaren Oberfläche liegt.

Darüber hinaus erzeugt die Thematisierung von Gender und Diversity oft eine persönliche Betroffenheit. Auf der Ebene individueller Handlungen bzw. als alltägliches „doing gender“ betreffen Gender und Diversity Strategien jede und jeden im Hinblick auf die eigene Identität, den Status oder die sozialen Beziehungen. Alle Organisationsmitglieder fühlen sich deshalb in irgendeiner Weise als „Gender-ExpertInnen“

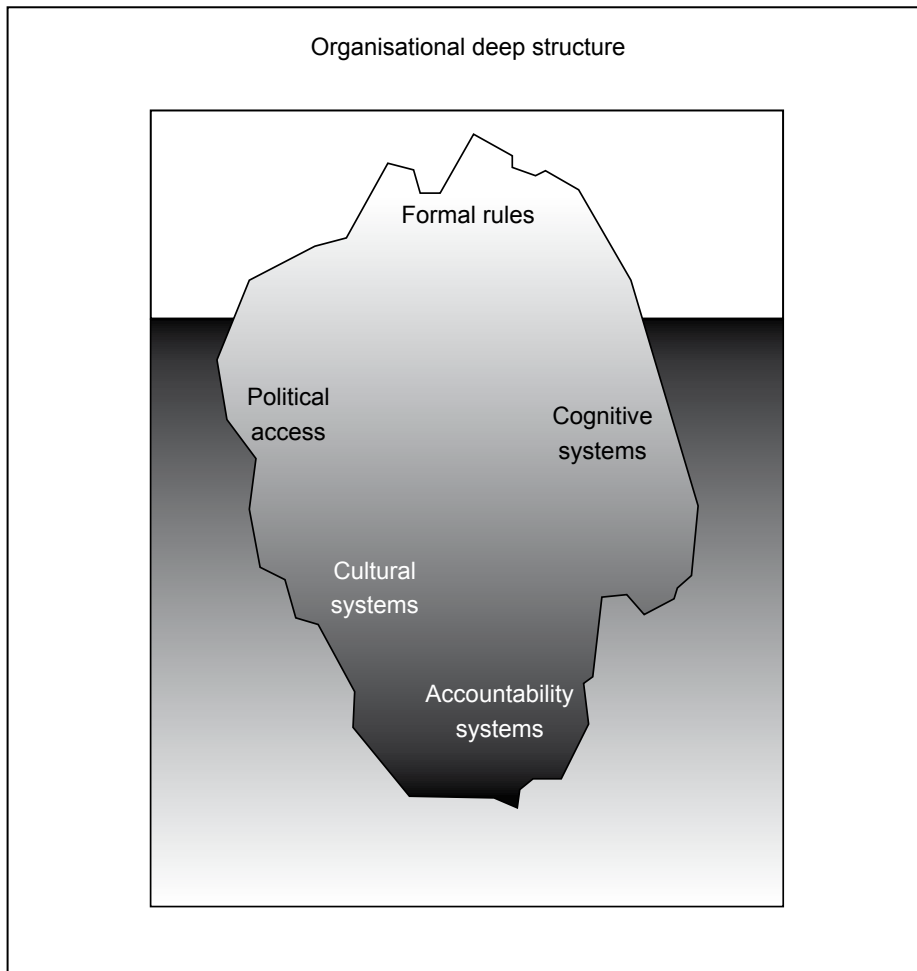


Abbildung 1: Eisberg-Modell von Rao/Kelleher (2005)

angesprochen. Deshalb ist die Implementierung nicht nur ein organisationaler und politischer Prozess, sondern auch ein persönlicher Veränderungsprozess, der nicht immer auf Zuspruch und Veränderungswillen stößt.

In der Praxis sind Erfahrungen mit Widerständen meist weit verbreitet, jedoch werden diese Dynamiken und deren Hintergründe wenig diskutiert. Um ein systematischeres Verständnis über anhaltende Veränderungsresistenzen zu bekommen, wird im vorliegenden Artikel aufgezeigt, was aus wissenschaftlicher Sicht unter Widerständen verstanden wird und welche Formen sie annehmen können (Kapitel 2). Anschließend werden mögliche Gründe für Veränderungsresistenzen aus der Literatur präsentiert (Kapitel 3), um schließlich Strategien zur Akzeptanzsicherung in Implementierungsprozessen vorzustellen (Kapitel 4).

2. Formen und Ebenen von Widerständen

Widerstände in Organisationen – allgemein gesprochen – sind vielseitige Praktiken und

Verhaltensweisen, die bewusst oder unbewusst Wandlungsprozesse verlangsamen, behindern oder blockieren.² Veränderungen sollen vermieden werden um den Status Quo zu erhalten. Es sind Handlungen, die Menschen vor negativen Überraschungen, Gesichtsverlusten oder Bedrohung bewahren (Argyris 1999). Schreyögg (2008) spricht von emotionalen Sperrern, die Organisationsmitglieder und Systeme gegen Änderungen aufbauen. Widerstände können demnach auch als Schutzfunktion gelesen werden, um Grenzverletzungen zu vermeiden und Stabilität zu bewahren. Je mehr persönliche Einstellungen und Verhaltensmuster adressiert werden, desto stärker können Widerstände ausfallen (Schreyögg 2008, Jochmann-Döll 2003). Da GM und DiM nicht nur die administrative Arbeitsweise verändern, sondern einen umfassenden und tiefgreifenden Wandel beabsichtigen, sind Widerstände eine erwartbare Reaktion.

Widerstände sind auf einem Kontinuum von unbeabsichtigten Hindernissen bis gezielten Störungen zu sehen, werden jedoch häufig versteckt oder indirekt kommuniziert. Gera-

de bei den Themen Gender und Diversity fallen Reaktionen eher verdeckt aus, denn die öffentliche Formulierung von konservativen Ansichten und Stereotypen scheint riskant geworden zu sein. Mit anderen Worten: Chancengleichheit ist ein sozial erwünschtes Thema. Ablehnung kann also nicht offen ausgesprochen werden, sondern findet sich in subtilen, manchmal schwer benennbaren Verhaltensweisen oder Aussagen wieder.

Einstellungen und Widerstände gegen Veränderungsprozesse sind auch deshalb schwer zu erfassen, weil die Ursachen und Äußerungsformen sehr ambivalent sein können. Piderit (2000) unterscheidet zwischen der kognitiven Ebene (Meinungen, Überzeugungen), der emotionalen Ebene (Ängste oder Begeisterung) und der intentionalen Ebene (Handlungen zur Unterstützung oder Blockierung des Wandels). Das Verhalten eines Organisationsmitgliedes könnte bspw. ambivalent sein, wenn die Kritik (Kognition) zu GM anonym ausgedrückt wird, jedoch öffentlich Zustimmung vorgegeben wird (Intention), weil es die Sorge gibt (Emotionen), dass die Leitung diesen Unmut verurteilt. Diese Unterscheidung zwischen kognitiver, emotionaler und intentionaler Ebene ermöglicht es, Ambivalenzen und widersprüchliches Verhalten wahrzunehmen und auf den entsprechenden Ebenen anzusetzen, um Akzeptanz zu schaffen.

Neben den verschiedenen Ebenen ist die Bandbreite an Äußerungsformen von Widerständen vielfältig. Es gibt jedoch „Klassiker“, die in unterschiedlicher Ausprägung und Abfolge in einem Implementierungsprozess vorkommen können:³

- *Die Notwendigkeit für Gleichstellung wird negiert (vorrangig Ebene der Leitung, auch Mitarbeitende):* Hierbei werden sorgfältig erstellte Informationen zum Thema Gender und Diversity in Frage gestellt und als nicht-ausreichend oder nicht glaubwürdig bezeichnet. Unter Umständen kommt es auch dazu, dass gesammelte Informationen als übertrieben, parteiisch, oder irrational dargestellt werden. Dies geht mit der Aufforderung einher, es brauche erstmal mehr und bessere Daten. So werden die AkteurInnen beschäftigt gehalten, aber auch stigmatisiert. Sie laufen dabei Gefahr, sich von *chronic convincers* (stetigen

ÜberzeugterInnen) zu *chronic complainers* (chronischen KlägerInnen) zu machen (Agócs 1997).

Auch mit der Aussage, das Thema sei antiquiert oder „ein alter Hut“, wird das Problem zurückgewiesen. Weil aus dieser Perspektive kein Handlungsbedarf mehr besteht, wird die Notwendigkeit für eine Auseinandersetzung nicht gesehen. Möglicherweise wird dann auch darauf verwiesen, dass es ja viel drückendere gesellschaftliche Probleme gibt (Erwerbslosigkeit u.a.).

- *Informationen und Argumente werden: -personalisiert (Ebene der Mitarbeitenden und Leitung):*

Mit der Vorstellung „Diskriminierung gibt es bei uns nicht“ wird die Notwendigkeit für Gender und Diversity Maßnahmen zurückgewiesen. Die Notwendigkeit kann dann als rein individuelles Problem, als sogenannte Minderheitenangelegenheit oder auch als Wahrnehmungsfrage karikiert werden. Damit wird die strukturelle Beschaffenheit von Ungleichheiten verneint oder ausgeblendet. Dies kann auch in persönlichen Abwertungen resultieren, d.h. die fachliche Ebene wird verlassen und der Sachverhalt auf einer persönlichen Ebene individualisiert.

- *-biologisiert (Ebene der Mitarbeitenden und Leitung):*

Mit der Aussage „Frauen und Männer sind eben so“ und „Männer ticken einfach anders als Frauen“ werden Geschlechterrollen qua Natur erklärt und festgeschrieben. Zu dem wird auch eine Gleichförmigkeit von den Frauen versus den Männern unterstellt, die von jeweiligen Genen und Hirnstrukturen geprägt seien. Gerade in Zeiten gesellschaftlicher Transformation wird versucht an einfachen Kategorien festzuhalten. Möglicherweise wird dann an Change Agents appelliert, man könne doch nicht alle „gleich machen“.

- *Verantwortungsübernahme und Ressourcen werden verweigert (Leitungsebene):* Hier wird die Zuständigkeit für Gender und Diversity auf andere delegiert: „Dafür bin ich nicht zuständig“, „Das ist nicht mein Problem. Ich habe es nicht verursacht“. Damit wird verkannt, dass GM

und DiM eine Querschnittsaufgabe sind, bei der alle Organisationsmitglieder angesprochen werden. Ablehnend kann auch reagiert werden, wenn immer „Wichtiges“ zu tun ist.

Wenn Ressourcen nicht bereit gestellt, Zielsetzungen nicht vereinbart oder Informationskanäle abgeschnitten werden, äußert sich der Widerstand in einer schlichten *Nicht-Implementierung* (Pincus 2002). Dazu gehört es auch, Aufgaben und Anfragen unbearbeitet zu lassen, oder bereits initiierte Maßnahmen vorzeitig zu beenden oder nicht weiter zu finanzieren.

- *Überforderung und Resignation (Ebene der Mitarbeitenden und Leitung):* Wegen mangelnder Unterstützung oder aufgrund von fehlendem Wissen wird die Implementierung als zu komplex wahrgenommen – gerade, weil schnelle Lösungen bei der Implementierung von GM oder DiM nicht sofort nahe liegen. Es kann sich dann eine Angst vor Überforderung einstellen, die wiederum eine Umsetzung behindert.

3. Ursachen von Widerständen

Eine Reflexion über mögliche Ursachen und Gründe erleichtert einen Umgang mit Widerständen und entlastet Gender und Diversity AkteurInnen. Die Einnahme einer Metaperspektive und eine Reflexion der ambivalenten Dynamiken schaffen neue Handlungsspielräume. Zudem haben die Widerstände meist nichts mit dem Change Agent als Person zu tun, sondern werden vom Thema an sich ausgelöst. Deshalb entsteht hier auch ein besonderer Erklärungsbedarf, denn die Veränderungsresistenzen sind nicht allein auf Implementierungsfehler oder mangelnde Umsetzungskompetenz zurückzuführen. „Wirklich erklärungsbedürftig werden Änderungswiderstände dort, wo ein veränderungsbedingter objektiver Nachteil monetärer oder nicht-monetärer Art nicht erkennbar ist“ (Schreyögg 2008, 499). Selbst wenn die Vorteile für eine Organisation durch die Implementierung von GM oder DiM eindeutig sind und ein sogenannter Business Case mit handfesten Informationen und Berechnungen zusammengestellt ist, verlaufen Umsetzungsprozesse meist mühsam.

Die Gründe für Unbehagen gegenüber Gender- und Diversity Maßnahmen können vielfältig sein. Neben Widerständen aus der Person, z.B. emotionale Sperren, lassen sich die Ursachen von Widerständen auch in Organisationen finden. Im Folgenden handelt es sich um eine Übersicht von Ursachen und Erklärungen (Thomas/Mills/Helms Mills 2004, Dick 2004, Morley 1999, Agócs 1997).

3.1 Ursachen für Widerstände aus der Person

Wie eingangs beschrieben, fühlen sich Organisationsmitglieder in GM- oder DiM-Veränderungsprozessen oft auf einer persönlichen Ebene angesprochen. Die Ursachen für ablehnendes Verhalten lassen sich differenziert darstellen:

Identität

Die Einführung von Gender Mainstreaming und Diversity Management ist ein *identity project* (Thomas/Davies 2005). Durch die Infragestellung von herrschenden Normen, Stereotypen oder Machtverhältnissen wird die emotionale und kognitive Ebene gestört. „Resistance takes place at the point of critical reflection – those ‚moments of difficulty‘ that occur between an individual’s notion of self and the subjectivity offered in a [new] discourse“ (Thomas/Mills/Helms Mills 2004, 6). Widerstand lässt sich demnach als Selbstschutzmechanismus beschreiben, der für eine innere Stabilität die Auseinandersetzung mit neuen Werten und Rollenmodellen vermeidet und somit subjektschützend wirkt.

Zudem können sich Veränderungsresistenzen ergeben, wenn neue Rollenmodelle und Identifikationsangebote als weniger erstrebenswert gesehen und deshalb abgelehnt werden. Dick (2004) beschreibt in ihrer Studie über die Einführung von DiM in einer Polizeieinheit die Polizistin *Rachel*, die – obwohl sie auf der kognitiven Ebene Diversity Programme generell für wichtig empfindet – sich persönlich davon abwendet. Um ihre Beförderung auf der Basis von Leistung und Kompetenz zu verteidigen, lehnt sie die Frauenfördermaßnahme der Polizeieinheit ab. „To construct an identity as a competent woman involves the careful discrediting of initiatives that could be seen as ‘biased’ towards women“ (Dick 2004, 77).

Die *Goldenen Regeln* der Gruppendynamik und Motivationspsychologie (Lewin 1958), die vielfach Anwendung in Veränderungsprozessen gefunden haben, empfehlen eine aktive Teilnahme am Veränderungsgeschehen, um durch die Einbindung von verschiedenen Interessen mehr Partizipation bei Veränderungsprozessen zu gewinnen. Als Interessen können sowohl die *ego-needs* gesehen werden (z.B. Anerkennung, Bestätigung) als auch die *social needs* (z.B. Dazugehörigkeitswunsch im Kollegium), die von Organisationsmitgliedern befriedigt werden wollen (Morgan 1997, in Anlehnung an Maslow 1954).

Werden bei der Implementierung von GM oder DiM die *ego- und social needs* der Umsetzungsbeteiligten nicht bestätigt und sind keine positiven Auswirkungen, wie Prestige und Anerkennung abzusehen, werden die Reaktionen auf das Implementierungsvorhaben möglicherweise weniger unterstützend ausfallen – bzw. umgekehrt: Wenn die persönlichen Kosten zu hoch werden, kann sich von einer Unterstützung abgewandt werden. Dies könnte z.B. der Fall sein, wenn das Engagement nicht als Arbeitsleistung in Beurteilungen berücksichtigt wird. Ablehnend könnte auch reagiert werden, wenn mit der Assoziation mit Gender und Diversity Themen möglicherweise das Risiko eines Anerkennungsverlusts verbunden wäre. Gerade Führungskräfte gehen ein Risiko ein, wenn sie für Gleichstellung eintreten, weil sie implizit die Eigenlogik des hegemonial männlichen Führungsbereichs und damit die eigene Passfähigkeit in Frage stellen (siehe Geppert in diesem Heft). Damit gehen sie das doppelte Risiko ein, einerseits als „NestbeschmutzerInnen“ aus dem Kreis des Topmanagements ausgeschlossen zu werden (Folge ist die Nichterfüllung der *social needs*) und dadurch andererseits ihre *ego-needs* in Form von Karriereaufstieg und Machterweiterung nicht befriedigen zu können.

Psychologische Verdrängung

Menschen, die in ihrem Leben noch keine oder wenig Diskriminierungserfahrungen gemacht haben, fällt es eher leicht, unangenehme Sachverhalte nicht wahrzunehmen und ihre Privilegien weiter zu nutzen. „The privilege of power holders begins with the option to be ignorant, the right not to know“ (Agócs 1997, 942). Pri-

viliegen und Ungleichheiten werden verdrängt um Schuldgefühle und Scham zu vermeiden sobald Bewusstsein entsteht oder Erfahrungen mit Diskriminierung gemacht werden. Schon die frühe Psychoanalyse wies auf Verdrängungsmechanismen hin, um unangenehme und irritierende Informationen zu unterdrücken damit sie nicht ins Bewusstsein gelangen. Diese bewusste oder unbewusste Nichtwahrnehmung gilt jedoch nicht nur für die dominante Gruppe, sondern unter Umständen auch für die Dominierten. Auch Dominierte können Ungleichheiten verneinen (Crosby/Clayton 1992), weil sie nicht mit der Gruppe der Benachteiligten assoziiert werden möchten (siehe auch das Beispiel von der Polizistin *Rachel*).

Gesellschaftliche Negativdiskurse als diskursive Ressource

In den Medien kursieren nach wie vor negative und veraltete Klischees über Gender und Diversity, die versuchen der Öffentlichkeit das Bild zu vermitteln, GM oder DiM seien eine Bedrohung oder antiquiert (Krämer/Smykalla 2007). Implizit geht es damit um die Abwertung des Weiblichen bzw. um die Blockierung von tatsächlicher Gleichstellung. Bedrohliche Bilder werden aufrechterhalten und dienen in der individuellen Auseinandersetzung mit GM und DiM als diskursive Ressource für die kognitive Ebene. Dabei wird auf Bilder über tradierte Geschlechterverhältnisse zurückgegriffen, um die Reflexion und Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Veränderungen abzuwenden.

3.2 Ursachen für Widerstände aus der Organisation

Jede Organisation ist von formellen und informellen Normen sowie einer spezifischen Kultur geprägt. In Veränderungsprozessen können sie eine starke Dynamik entfalten und sich als kontroproduktiv für den Veränderungsprozess erweisen:

Normen und kollektive Orientierungsmuster

Formelle und informelle Normen und kollektive Orientierungsmuster einer Organisation können bei Veränderungsabsichten ein großes Beharrungsvermögen aufweisen.⁴ Diese Normen, Strukturen und Kultur einer Organisation sind nicht geschlechtsneutral (Kanter

1977, Acker 1991, Pasero/Priddat 2004). Bei der Implementierung von GM oder DiM wird ein besonders einschneidender Wandel beabsichtigt, der verbreitete Normen und Praktiken aufdeckt, die an traditionell männlichen Lebensrealitäten und Stereotypen anknüpfen (z.B. volle Verfügbarkeit). Damit werden gewohnte Arbeitskulturen und Normsysteme grundlegend hinterfragt bzw. gestört. Widerstand lässt sich hier als das Festhalten am männlich geprägten Status Quo betrachten (zu Veränderungsbarrieren auch Rangarajan/Black 2007). Durch diese Bedrohung von Organisationsstrukturen und -einheiten kann es zunächst zu einer verstärkten Schließung und Rigidität kommen – in der Organisationsforschung spricht man von einem *Threat-Rigidity-Effect* (Staw/Sandelands/Dutton 1981). Die Aufdeckung von vergeschlechtlichten Strukturen stört eingespielte Routinen und Arbeitsmuster, so dass sich ein Festhalten an Organisations-traditionen erst einmal verstärken kann.

Eine auf Rationalität orientierte Unternehmenskultur erschwert zudem eine Thematisierung von persönlichen Irritationen und Unsicherheiten im Veränderungsprozess. Werden diese – und das betrifft jeden Veränderungsprozess – nicht aufgefangen, sind Widerstände abzusehen.

Nicht zuletzt erfordert die Umsetzung von GM und DiM eine querschnittsorientierte Arbeitsweise über einzelne Abteilungen hinaus sowie ein komplexeres, verantwortungsbewussteres Denken. Diese ganzheitlicheren Ansprüche können jedoch grundsätzlich einer individualistischen und wettbewerbsorientierten Kultur widersprechen.

Privilegien, Legitimation und Statushierarchien in Gefahr

Die Einführung von Gender und Diversity Maßnahmen heißt implizit, dass die derzeitige Situation von Ungleichheiten geprägt ist – für viele Organisationsmitglieder ist das ein neuer Sachverhalt, denn die Organisation wird als „neutral“ eingeschätzt. Für Führungskräfte kann dieser Sachverhalt bedrohlich wirken, denn es werden auch Machtverhältnisse und Privilegien thematisiert, die Ängste vor Verlust, Scham oder Unannehmlichkeiten verursachen können. „The implementation of equality measures carries an im-

plicit binary that the current picture is one of inequality – something that many senior staff will find threatening, as it calls into question their legitimacy, implying their status has been achieved via privilege rather than merit” (Morley 1999, 54).

Darüber hinaus können Gender und Diversity Strategien besonders im Segment der Führungskräfte die homosoziale Vergemeinschaftung irritieren (Höyng/Puchert 1998, Rastetter 2005). Von den Führungsbereichen wird im Sinne eines Top-Down-Prinzips eine Veränderungsinitiative erwartet, obwohl sie selbst Kernbestandteil der zu verändernden Strukturen sind (siehe Geppert in diesem Heft). Besonders geschlossene, hoch kohäsive Gruppen stellen sich gegen eine Auflösung ihres Zusammenschluss (Brown 2000). Die Vorteile, die ihnen die Homogenität bringt, sollen aufrecht erhalten werden. Mehr Vielfalt im Topmanagement würde mehr Komplexität und Unsicherheitszonen hervorbringen und damit ihre Tätigkeiten in strategischen Entscheidungspositionen erschweren (Doppeler 2005).

3.3 Zwischenfazit

Aus dieser Vielzahl von möglichen Ursachen für Widerstände ist zu schließen, dass neben mangelndem Wissen, fehlendem Know-How oder strukturellen Barrieren in Implementierungsvorhaben auch persönliche Prozesse und organisationale Wandlungsdynamiken mitzubedenken sind. Zögerliches oder ablehnendes Verhalten von Organisationsmitgliedern muss nicht als Fehlverhalten abgetan werden, sondern kann als ‚normale‘ Reaktion in einem Veränderungsprozesses verstanden werden.⁵ Widerstände in Wandlungsprozessen zeigen, dass in irgendeiner Weise reagiert und dazu Stellung bezogen wird. Widerstand ermöglicht Reflexion und Auseinandersetzung. „Obwohl es paradox klingen mag: Sensibilisierung im Genderthema kann nur nachhaltig wirken, wenn die Beteiligten emotionale und kognitive Widerstände verspüren. Das Auftauchen von Widerständen ist deshalb nicht überraschend und auch nicht deplaziert“ (Doblhofer/Küng 2008, 126). Auch in der Change Management Forschung wird davon ausgegangen, dass sowohl individuelles als auch organisationales Lernen nicht ohne Widerstände funktionieren kann (Argyris/Schön 1999,

Orthey 2003). In diesem Sinne lässt sich formulieren: *resistance to change = responding to change*.

Zudem entstehen organisationale Widerstände erst ab einer kritischen Masse, d.h. wenn die Themen Gender und Diversity eine Öffentlichkeit bekommen oder wenn bspw. mehr Frauen auf Führungspositionen besetzt werden sollen. Widerstand lässt sich als Zeichen lesen, dass sich gesellschaftliche Veränderungen in Bewegung setzen.

4. Akzeptanzsicherung

Die Strategien GM und DiM bieten kein Patentrezept, wie mit Widerständen umgegangen werden kann und welche Maßnahmen der Akzeptanzsicherung genau ergriffen werden sollten. Dies ist stark von der jeweiligen Organisationskultur abhängig. Anknüpfend an Piderit (2000) sollten im Umsetzungsprozess immer mehrere Ebenen adressiert werden:

- die kognitive Ebene, um das notwendige Wissen zu liefern,
- die emotionale Ebene, um persönliche Prozesse (Unsicherheiten, Irritationen, Störungen) aufzufangen, sowie
- die intentionale Ebene, auf der Instrumente, Strategien und Methoden für die Umsetzung definiert werden.

Ein Großteil der Literatur zu Implementierungsprozessen verweist vorrangig auf die kognitive und intentionale Ebene. In den Umsetzungsstrategien werden Fortbildungen und Trainings berücksichtigt, Instrumente erläutert, Best-Practice Beispiele zitiert oder Daten aufbereitet. Für den Prozess werden Zuständigkeiten bestimmt, die Verantwortung der Leitungsebene im Sinne eines Top-Down-Umsetzung festgelegt und in manchen Fällen Quoten oder Zielkorridore definiert. Besonders in kennzahlorientierten Unternehmen erweisen sich Kennzahlen oder genaue Zielsetzungen als hilfreich, um an die Logik der Erfolgskontrolle anzuknüpfen.

Zur Sicherung eines bottom-up-Prozesses und zur Schaffung einer breiten Akzeptanz kann jedoch die persönliche Ebene, die von neuen Rollenmodellen oder von den Verschiebungen

der organisationalen Orientierungsmuster gestört sein kann, nicht außer Acht gelassen werden. Die Präsentation des Business Case oder der Implementations-Road-Map allein reicht nicht, um die Organisationsmitglieder für Veränderungsprozesse zu gewinnen. Diese zielen nur auf die kognitive Ebene ab. Unbehagen, Unsicherheiten oder die Irritation bestehender Arbeitskulturen müssen aufgegriffen werden, um den Veränderungsprozess umfassend und nachhaltig zu gestalten.

Ergänzend zu den oben genannten fachlich-organisatorischen Strategien und Methoden, können die folgenden – eher praxeologisch ermittelten – flankierenden Initiativen die Lösung der höchst relevanten emotionalen Sperren bewirken (Jüngling/Rastetter 2008, Verloo 2006, Edding 2000):

- *„Geschützte Räume“:*
Ein Veränderungsprozess schafft meist Zonen der Unsicherheit. Für ein neues Thema sensibilisiert zu sein, heißt noch lange nicht, damit kompetent umgehen zu können. Einen Lernprozess zu ermöglichen, bedeutet auch, Raum zu geben für Unsicherheiten, Ängste und offene Fragen. Irritationen bei den Organisationsmitgliedern im Veränderungsprozess auszulösen ist wichtig, allerdings müssen diese auch aufgefangen werden. Ein „Unfreezing“ von Handlungsmustern braucht auch Raum bzw. ein gewisses Maß an Sicherheit.
- *Partizipation:*
Ein Veränderungsprozess erfährt die meiste Unterstützung, wenn möglichst viele Beschäftigte an der Umsetzung mitwirken, mitgestalten und möglichst davon profitieren (Lange 2004, Jüngling/Rastetter 2008). Es geht darum, „Ownership“ zu entwickeln – vorzugsweise bei (männlichen) Entscheidungsträgern, die das nötige Standing in der Organisation haben. So bauen die Beteiligten einen eigenen Bezug zum Thema auf, die Umsetzung wird von mehreren MultiplikatorInnen unterstützt und gestaltet sich dadurch nachhaltiger. Allerdings bleibt die Gefahr, dass zu viel Mitwirkung von Anderen den Umsetzungsprozess stark verlangsamten kann, weil es zwar viele gut gemeinte Ratschläge gibt, aber womöglich keine tatsächliche Unterstützung (Edding 2000).

- **Interessen berücksichtigen:**
Ein Veränderungsprozess ist dann besonders erfolgreich, wenn möglichst alle als GewinnerInnen herausgehen. Es sollte deshalb geprüft werden, wo Beteiligte persönliche Gewinne ziehen können, um Bereitschaft und Motivation für die Umsetzung zu fördern. Das Neue sollte als notwendig und sinnvoll erachtet werden, denn jede Veränderung kostet Mühe, Zeit und Mut. Zudem sollte das Engagement möglichst positive Auswirkungen auf die Leistungsbewertung haben, nach dem Motto „What gets measured, gets done!“.
- **Unterstützung von internen Change Agents:**
Selbst aufgeschlossene EntscheidungsträgerInnen können davor abschrecken eine Frau auf eine Führungsposition zu besetzen, weil sie damit das Prinzip des Männerbundes in Frage stellen würden (Rastetter 2005). Damit Change Agents und Interessierte ihre innere Überzeugung tatsächlich verwirklichen können und ihnen nicht zu große Risiken als „NestbeschmutzerInnen“ wiederfahren, ist eine ausreichende und öffentliche Unterstützung durch andere AkteurInnen der Organisation notwendig. Damit gewinnen die Change Agents mehr Sicherheit und Rückhalt in ihren Entscheidungen und Aktivitäten.

- **Anschlussfähigkeit herstellen:**
Wenn GM/DiM-Maßnahmen an anerkannten Werten und Zielen der Organisation anknüpfen, können die neuen Ziele mit bestehenden Handlungsoptionen („Frames“) einfacher zusammengeführt werden (Verloo 2006). Jüngling/Rastetter (2008) sprechen hier auch vom richtigen „Labelling“, d.h. die Formulierungen der Ziele werden an vorherrschende Werte und Ausdrucksstile angepasst. Die Stärke der Anpassung sollte abgewogen werden. Eine externe Gender- oder Diversity-Beraterin oder ein Berater müssen möglicherweise mehr in eine Kommunikation investieren, die an die Organisationslogik anschließt, um an Glaubwürdigkeit und Vertrauen zu gewinnen. Eine interne Führungskraft hat jedoch mehr Legitimation auch neue Themen zu setzen, die die Frames verschieben oder erweitern.

Bei der Implementierung von GM/DiM-Maßnahmen ist nicht nur die sachlich-kognitive sowie intentionale Ebene in zu berücksichtigen. Für eine ausreichende Akzeptanzsicherung ist die Adressierung der persönlich-emotionalen Ebene notwendig, um Widerstände aufzufangen und Raum für deren Bearbeitung zu geben. Eine Wahrnehmung und Berücksichtigung der

spezifischen Organisationsdynamiken und AkteurInneninteressen ist dafür erforderlich. Mit dem Wissen um mögliche Ursachen von Widerständen lässt sich dann an der entscheidenden Ebene ansetzen, um eine erfolgreiche Umsetzung des Veränderungsprozesses zu gewährleisten.

5. Fazit

Die Implementierung von DiM und GM ist ein umfassender Wandlungsprozess, bei dem nicht nur organisationale Strukturen und Normen einer Veränderung unterliegen, sondern auch persönliche Auseinandersetzungen bei den Organisationsmitgliedern angestoßen werden (*identity project*). Neben der Bereitstellung von Instrumenten und dem notwendigen Wissen für diesen Veränderungsprozess wurde die persönlich-emotionale Ebene bisher vielfach außer Acht gelassen. Diese ist jedoch wichtig um eine Vertrauensbasis im Wandlungsprozess zu schaffen. *Grenzverletzungen* in der Identität können dann zu *Grenzerfahrungen* werden, die wiederum Raum für Entwicklung bieten. Alle Ebenen zu adressieren, könnte aus Änderungswiderständen Veränderungschancen machen.

Zusammenfassung

Ausgehend von der Annahme, dass es sich bei der Implementierung von Diversity Management und Gender Mainstreaming um Change Prozesse handelt, die nicht nur auf organisationale Strukturen und Normen abzielen sondern auch auf Identitäten von OrganisationsteilnehmerInnen, macht dieser Beitrag deutlich, welche Widerstände bei diesen Änderungsvorhaben auftreten können und präsentiert Gründe für diese Veränderungsresistenzen. Daraus abgeleitet wurden Strategien zu Akzeptanzsicherung vorgestellt.

Summary

Proceeding from the assumption that the implementation of Diversity Management and Gender Mainstreaming is a profound change process which not only addresses organizational structures and norms but also triggers personal processes and reflections among organizational members, this article displayed the resistance which can occur in such change processes and presented reasons for this change resistance. Subsequently, strategies for securing acceptance were introduced.

Philine Erfurt (MA)
Freie Universität Berlin, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft
Graduiertenkolleg „Pfade organisatorischer Prozesse“
Garystr. 21, 14195 Berlin
philine.erfurt@fu-berlin.de

Fußnoten

- 1 Mit Gender Mainstreaming und Diversity Management sind Initiativen und Strategien in öffentlichen Institutionen und Unternehmen im Feld von Gleichstellung, Chancengleichheit, Frauenförderung und Antidiskriminierung gemeint. Die Strategie des Gender Mainstreamings findet vorrangig Anwendung in der öffentlichen Verwaltung, Diversity Management wird vorrangig in privatwirtschaftlichen Unternehmen gebraucht.
- 2 Damit steigen auch die Kosten des Implementierungsprozesses.
- 3 Für einen Überblick zu typischen Mustern abwehrenden Verhaltens siehe auch: Doblhofer/Küng (2008).
- 4 Beharrungskräfte lassen sich in manchen Fällen mit Pfadabhängigkeiten erklären. Eingeschlagene soziale, kognitive und emotionale Prozesse in Organisationen können sich so stark verfestigen, dass sie sich in der Organisation immer wieder reproduzieren. Damit kann ein Organisationswandel nur unter hohen Veränderungskosten vollzogen werden (Sydow et al. 2009).
- 5 Die Akzeptanz von Reaktionen hat m.E. jedoch auch Grenzen. Widerstand in Form von gezielter Diskriminierung oder öffentlicher Herabsetzung sollte nicht hingenommen, sondern als diese offengelegt und sanktioniert werden.

Literatur

- Agócs, Carol 1997. Institutionalized Resistance to Organisational Change: Denial, Inaction and Repression. *Journal of Business Ethics*, 16: 917–931.
- Argyris, Chris 1999. Eingetübte Inkompetenz – Ein Führungsdilemma. In: Fatzer, Gerhard (Hrsg.): *Organisationsentwicklung für die Zukunft. Ein Handbuch*. 2. Aufl.: 129–144. Köln: Ed. Humanistische Psychologie.
- Argyris, Chris; Schön, Donald 1999. *Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Brown, Rupert 2000. *Group processes. Dynamics within and between groups*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Cockburn, Cynthia 1991. In the way of women. Men's resistance to sex equality in organizations. Ithaca, N. Y.: ILP Press.
- Crosby, Faye; Clayton, Susan 1992. *Justice, Gender, and Affirmative Action: The University of Michigan Press*.
- Dick, Penny 2004. Resistance to Diversity Initiatives. In Thomas, Robyn; Mills, Albert; Helms Mills, Jean (Hrsg.), *Identity Politics at Work: Resisting Gender, gendering resistance: 67–84*. London, New York: Routledge.
- Doblhofer, Doris; Küng, Zita 2008. *Gender Mainstreaming. Gleichstellungsmanagement als Erfolgsfaktor - das Praxisbuch*. Heidelberg: Springer.
- Doppler, Doris 2005. *Männerbund Management. Geschlechtsspezifische Ungleichheit im Spiegel soziobiologischer, psychologischer, soziologischer und ethnologischer Konzepte*: Hampf, R.
- Edding, Cornelia 2000. *Agentin des Wandels. Der Kampf um Veränderung im Unternehmen*. München: Gerling-Akad.-Verl.
- Geppert, Jochen 2011. Top-Down für Gleichstellung: Paradoxe Anspruch oder voraussetzungsvolle Notwendigkeit? In diesem Heft.
- Höyng, Stephan; Puchert, Ralf 1998. Die Verhinderung der beruflichen Gleichstellung. Männliche Verhaltensweisen und männerbündische Kultur. Bielefeld: Kleine (Wissenschaftliche Reihe, 108).
- Jochmann-Döll, Andrea 2003. *Organisationsentwicklung und Gender Mainstreaming. Dokumentation der Fachtagung „Gender Mainstreaming in der Kinder- und Jugendhilfe“*, Bonn, 11.09.03. Deutsches Jugend Institut.
- Jüngling, Christiane; Rastetter, Daniela 2008. Die Implementierung von Gleichstellungsmaßnahmen: Optionen, Widerstände und Erfolgsstrategien. In Krell, Gertraude (Hrsg.): *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen*. 5. Aufl.: 127–140. Wiesbaden: Gabler.
- Krämer, Christiane; Smykalla, Sandra 2007. Diskursformationen der Abwertung von Gleichstellungspolitik und Gender in den Medien – Paradoxe Effekte des Erfolges? *Zeitschrift für Frauenforschung und Geschlechterstudien*, 25(2): 17–27.
- Krell, Gertraude 2008. Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor. In Krell, Gertraude (Hrsg.): *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen*. 5. Aufl.: 63–80. Wiesbaden: Gabler.
- Lange, Ralf 2006. *Gender-Kompetenz für das Change Management, Gender & Diversity als Erfolgsfaktoren für organisationales Lernen*. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt Verlag.
- Lange, Ralf 2004. Gender Mainstreaming. Ein neuer Ansatz zur Veränderung von Männlichkeitsdiskursen in Organisationen? *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 27(4): 409–418.
- Lederle, Sabine 2007. Die Einführung von Diversity Management in deutschen Organisationen: Eine neoinstitutionalistische Perspektive. *Zeitschrift für Personalforschung*, 21(1): 22–41.
- Lewalter, Sandra; Geppert, Jochen; Baer, Susanne 2009. Leitprinzip Gleichstellung? – 10 Jahre Gender Mainstreaming in der deutschen Bundesverwaltung. *Gender*, 1(1): 124–140.
- Lewin, Kurt 1958. Group decision and social change. In Maccoby, E./Newcomb, T./Hartley, E. (Hrsg.): *Readings in Social Psychology*. 3. Aufl.: 197–211. New York.
- Morgan, Gareth 1997. *Images of organization*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Morley, Louise 1999. *Organizing feminisms. The micropolitics of the academy*. New York: St. Martin's Press.
- Orthey, Frank Michael 2003. „Drop your tools!“. Zwischenrufe zu Widerständen beim Lernen und Ver-Lernen. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 34(2): 167–175.
- Piderit, Sandy 2000. Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Towards an Organisational Change. *Academy of Management Review*, 25(4): 783–794.
- Pincus, Ingrid 2002. The politics of gender equality policy. A study of implementation and non-implementation in three swedish municipalities. Örebro: University Library.
- Rangarajan, Nandhini; Black, Tamika 2007. Exploring Organizational Barriers to Diversity. A Case Study of the New York State Department. *Review of Public Personnel Administration*, 27(3): 249–263.
- Rao, Aruna; Kelleher, David 2005. Is there a life after mainstreaming? *Gender and Development*, 13(2): 57–69.
- Rastetter, Daniela 2005. Gleichstellung contra Vergemeinschaftung. Das Management als Männerbund. In Krell, Gertraude (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre und Gender Studies. Analysen aus Organisation, Personal, Marketing und Controlling: 76–99*. Wiesbaden: Gabler.
- Schreyögg, Georg 2008. *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien*. 5. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Staehele, Wolfgang H; Conrad, Peter 1994. *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. 7., überarb. Aufl. Muenchen: Vahlen.
- Staw, Barry M.; Sandelands, Lance E.; Dutton, Jane E. 1981. Threat-Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26(4): 501–524.
- Sydow, Jörg; Schreyögg, Georg; Koch, Jochen 2009. Organizational Path Dependence: Opening The Black Box. *Academy of Management Review*, 34(4): 689–709.
- Thomas, Kecia M. (Hrsg.) 2008. *Diversity resistance in organizations*. New York, NY: Erlbaum.
- Thomas, Robyn; Davies, Annette 2005. Theorising the Micro-Politics of Resistance: Discourse of Change and Professional Identities in the UK Public Services. *Organization Science*, 25(5): 683–706.
- Thomas, Robyn; Mills, Albert J.; Helms Mills, Jean (Hrsg.) 2004. *Identity Politics at Work. Resisting Gender, Gendering Resistance*. London, New York: Routledge.
- Verloo, Mieke 2006. What could be Good Practice in Gender Mainstreaming? In Baer, Susanne; Hildebrandt, Karin (Hrsg.): *Gender Works! Gender Mainstreaming: Gute Beispiele aus der Facharbeit: 15–24*. Frankfurt a. M.: Peter Lang.