

Widerstände gegen Gleichstellung und Möglichkeiten der Akzeptanzsicherung

Philine Erfurt

Inhalt

1. Äußerungsformen von Widerständen:..... 2
2. Widerstände haben Gründe..... 4
3. Akzeptanzsicherung..... 5

Die Umsetzung von Gender Mainstreaming (GM) hat gezeigt, dass Maßnahmen auf unterschiedliche Akzeptanz, Vorbehalte und auch auf Widerstände stoßen. Da die Einführung von Gender Mainstreaming ein **vielseitiger Veränderungsprozess** ist, liegen vielfältige Reaktionen jedoch nahe. Die Einführung von Gender Mainstreaming bedeutet nicht nur eine Veränderung der administrativen Arbeitsweisen und Prozesse (Gleichstellung als Querschnittsaufgabe). Zudem lässt sich GM auch als ein kultureller und persönlicher Veränderungsprozess verstehen, da Gleichstellung darauf abzielt, Stereotype abzubauen und bestehende Normen und Werte zu hinterfragen. GM zielt also auf einen Kulturwandel in der Organisation und der Arbeitsweisen der Mitarbeitenden.

Die Akzeptanzsicherung für GM bewegt sich nicht nur auf einer fachlichen und organisatorischen Ebene, sondern die Thematisierung von Gleichstellung erzeugt auch oft eine **persönliche Betroffenheit**. Durch ein alltägliches „doing gender“ betrifft Gleichstellungspolitik jede und jeden im Hinblick auf die eigene Identität,

den Status oder auch die sozialen Beziehungen. Gleichstellungspolitische Themen zeichnen neue Rollenbilder – und stellen alte in Frage – und können auch diskriminierendes Verhalten oder Strukturen enthüllen. Die gleichstellungsorientierte Gestaltung eines Veränderungsprozesses in einer Organisation geht folglich oft mit persönlichen Auseinandersetzungen und Konflikten einher, die in wohlwollende, aber auch ablehnende Reaktionen gegenüber der Implementierung von GM münden.

Widerstände spielen sich in Organisationen eher auf einer „Mikroebene“ ab, d.h. in den alltäglichen und zwischenmenschlichen Aushandlungen, und werden tendenziell **versteckt oder indirekt** kommuniziert. Ablehnung muss also nicht offen ausgesprochen werden, sondern kann in subtilen, manchmal schwer benennbaren Verhaltensweisen oder Aussagen wiedergefunden werden. Gerade beim Thema Gleichstellung fallen Reaktionen eher verdeckt aus, denn öffentlich formulierte konservative Ansichten und Stereotype werden heute oft nicht mehr gebilligt.

Nach Ansicht der Psychologin Sandy Piderit (2000) sind Einstellungen und Widerstände gegen Veränderungsprozesse auch deshalb sehr schwer zu erfassen, weil Ursachen von Widerständen und deren Äußerungsformen sehr ambivalent sein können. Piderit unterscheidet zwischen der kognitiven Ebene (d.h. Überzeugungen und Meinungen: „Der Wandel ist für unsere Organisation sehr wichtig, um zielgruppenorientierter zu arbeiten.“), der emotionalen Ebene (d.h. Ängste oder Begeisterung) und der intentionalen Ebene (Handlungen zur Unterstützung oder Blockierung des Veränderungsprozesses). Das Verhalten (Intention) eines Beschäftigten könnte bspw. ambivalent sein, wenn er seine Kritik (Kognition) zu GM anonym ausdrückt, jedoch öffentlich Zustimmung vorgibt, weil er die Sorge hat (Emotionen), dass die Leitung ihn für seinen Unmut verurteilt. Diese **Unterscheidung zwischen kognitiver, emotionaler und intentionaler Ebene** ermöglicht es, Ambivalenzen und widersprüchliches Verhalten wahrzunehmen und auf den entscheidenden Ebenen strategisch anzusetzen, um Akzeptanz für Gleichstellungsmaßnahmen zu schaffen. Im Folgenden wird deshalb unterschieden zwischen Äußerungsformen von Widerständen (intentional), den Ursachen (emotional und kognitiv) sowie den Möglichkeiten, wie mit Vorbehalten und Widerständen umgegangen werden kann.

1. Äußerungsformen von Widerständen:

Im Hinblick auf die bisherigen Umsetzungserfahrungen mit GM lässt sich eine ganze Bandbreite an Reaktionen benennen, die Zustimmung, aber eben auch leise Vorbehalten bis zu bewussten, zielgerichteten Blockierungen reichen können. Typisch sind folgende Reaktionen:

- **Die Notwendigkeit für Gleichstellung wird bestritten:**

Hierbei werden sorgfältig erstellte Informationen zum Thema Gleichstellung als übertrieben, parteiisch, ideologisch oder irrational bezeichnet und mit der Aufforderung, es brauche mehr und bessere Daten, zurückgewiesen. So werden die Gleichstellungsakteure und -akteurinnen beschäftigt gehalten, aber auch stigmatisiert und von „chronic convincers“ (stetige ÜberzeugerInnen) zu „chronic complainers“ (chronischen KlägerInnen) gemacht (Agócs 1997).

- **Informationen und Argumente werden personalisiert:**

Mit der Vorstellung, „Diskriminierung gibt es bei uns nicht./ Gleichstellung ist ein alter Hut“, wird die Notwendigkeit für Gleichstellungsmaßnahmen zurückgewiesen. Diskriminierung wird als nur individuelles Problem und oft auch als Wahrnehmungsfrage karikiert. Damit wird die strukturelle Beschaffenheit von Diskriminierungen oder ungleichen Einflussmöglichkeiten verneint oder ausgeblendet. Dies kann auch in persönlichen Angriffen resultieren, d.h. die fachliche Ebene wird verlassen und der Sachverhalt auf einer persönlichen Ebene individualisiert.

- **Verantwortungsübernahme wird verweigert:**

Hier wird die Zuständigkeit für die Querschnittsaufgabe 'Gleichstellung' auf andere delegiert: „Dafür bin ich nicht zuständig./ Das ist nicht mein Problem. Ich habe es nicht verursacht.“ Damit wird verkannt, dass GM eine Querschnittsaufgabe ist, die alle fordert. Ablehnend kann auch reagiert werden, wenn „Wichtigeres“ zu tun ist – die Notwendigkeit für Gleichstellung wird damit abgewertet.

- **Überforderung und Resignation:**

Hier wird oft auch wegen mangelnder Unterstützung und Leitung oder auch aufgrund von fehlendem Wissen die Implementierung als zu komplex wahrgenommen, wenn eine schnelle Lösung nicht nahe genug liegt. Es kann sich eine Angst vor Überforderung einstellen, die wiederum eine Umsetzung behindert.

- **Ressourcen werden verweigert:**

Wenn Ressourcen nicht bereit gestellt, Zielsetzungen nicht vereinbart oder Informationskanäle abgeschnitten werden, äußert sich der Widerstand in einer schlichten 'Nicht-Implementierung'. Dazu gehört auch, wenn Aufgaben und Anfragen unbearbeitet gelassen werden, oder bereits initiierte Maßnahmen vorzeitig beendet oder nicht weiter finanziert werden.

2. Widerstände haben Gründe

Wenn Gleichstellungsakteurinnen und -akteure auf Ablehnung und Vorbehalte stoßen, kann das eine Vielzahl von Gründen haben. Wie die Organisationsforschung zeigt, gibt es keine Veränderungsprozesse ohne Widerstände. Diese können gerade bei der Einführung von Gleichstellungsmaßnahmen verstärkt auftreten, denn diese Prozesse gehen über Veränderungen von administrativen Arbeitsweisen hinaus.

Jüngling und Rastetter (2008) weisen auf zwei Ursachen für Ablehnung hin: eine grundsätzliche **Angst vor Veränderungen** und die **Sorge vor negativen Konsequenzen** von Änderungen, wie z.B. Prestigeverlust oder Verschlechterungen in Einkommen und Zusammenarbeit. Verschiedenen Studien aus der Organisationssoziologie, der Psychologie oder der Personalentwicklung beschrieben die vielfältigen Gründe und deren Ebenen genauer:

- **Widerstand als Schutzmechanismus, wenn Identitätskonstruktion ins Wanken gerät:** Da Gleichstellungspolitik herrschende Stereotype, Werte oder auch Machtverhältnisse in Frage stellt, können die Grundlagen für die eigene Identitätsbildung gestört werden. Eine innere Auseinandersetzung mit den neuen Werten und Rollenmodellen wird vermieden.
- **Eigeninteressen können nicht verwirklicht werden:** Wenn die Umsetzungsbeteiligten bei der Implementierung von GM keine positiven Auswirkungen, wie Prestige und Anerkennung, erfahren, werden die Reaktionen möglicherweise weniger unterstützend ausfallen – bzw. umgekehrt: Wenn die persönlichen Kosten zu hoch werden (Anerkennungsverlust, zu hohe Beanspruchung von Zeitressourcen), kann sich von einer Unterstützung abgewandt werden.
- **Angst vor Legitimitäts- und Machtverlust:** Wenn gleichstellungspolitische Maßnahmen eingeführt werden, heißt das auch implizit, dass die derzeitige

Situation von Ungleichheiten geprägt ist – für viele Beschäftigte ist dies ein neuer Sachverhalt, denn ihre Organisation wird als „neutral“ eingeschätzt. Für Führungskräfte kann dieser Sachverhalt jedoch bedrohlich wirken, denn damit werden auch Machtverhältnisse und Privilegien thematisiert, was Ängste vor Verlust, Scham oder Unannehmlichkeiten verursachen könnte.

- **Interpersonelle Beziehungen (Konflikte und Sympathien):** Weil sich Gleichstellungspolitik nicht von allein umsetzt, kann der Erfolg oder Misserfolg schlicht von persönlichen Beziehungen abhängig sein. Aus der Personalentwicklung wissen wir vom sog. „Ähnlichkeitseffekt“, dass Kooperationen zum Teil durch einen ähnlichen Habitus und Sympathien bedingt sind. Da gleichstellungspolitische Akteure und Akteurinnen jedoch andere Ansichten und Werte vertreten können und damit einen anderen Habitus offen legen, kann ein Vorschlag für Zusammenarbeit auf Ablehnung stoßen.
- **Gewohnte Organisationskultur und -strukturen werden gestört:** Durch GM können Praktiken und Normen in einer Organisation aufgedeckt und verändert werden, die an traditionell männlichen Lebensrealitäten und Stereotypen anknüpfen (z.B. volle Verfügbarkeit, Wettbewerb, Rationalität). Damit werden evtl. gewohnte Arbeitskulturen gestört.
- **Psychologische Verdrängung:** Menschen, die in ihrem Leben noch keine oder wenig Diskriminierungserfahrungen gemacht haben, fällt es eher leicht, unangenehme Sachverhalte nicht wahrzunehmen und sich auf ihren Privilegien auszuruhen. Sobald leises Bewusstsein entsteht oder Erfahrungen mit Diskriminierung gemacht werden, können Privilegien und Ungleichheiten verdrängt werden, um Schuldgefühle und Scham zu vermeiden.
- **Gesellschaftliche Negativdiskurse:** Nicht zuletzt kursieren in den Medien negative und veraltete Klischees über Gender, GM und Gleichstellungspolitik, die versuchen, der Öffentlichkeit das Bild zu vermitteln, Gleichstellungspolitik sei eine Bedrohung oder antiquiert. [Link zu GL 5.2.2007] Damit werden Vorstellungen verbreitet, die Futter für Ablehnung und mangelnde Unterstützung liefern können.

Aus dieser Vielzahl von möglichen Gründen lässt sich schließen, dass es **neben strukturellen Barrieren**, die bei der Umsetzung von Gleichstellung als Querschnittsaufgabe zu berücksichtigen sind, auch wichtig ist, **persönliche und kulturelle Prozesse** mitzubedenken. Deshalb sollte ablehnendes Verhalten nicht als

Fehlverhalten abgetan, sondern als 'normale' Reaktion verstanden werden, die bei einem jeden Veränderungsprozess auftauchen kann. Ablehnung zu ignorieren würde schlicht zu einer Behinderung oder gar Blockierung des gesamten Prozesses führen.

3. Akzeptanzsicherung

Die Strategie GM bietet 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. Daher ist für eine nachhaltige Umsetzung von GM unverzichtbar, im Rahmen der Implementierung proaktiv, also vorausschauend, zu planen, wie Akzeptanz für gleichstellungsorientierte Veränderung gesichert werden soll. Top-Down-Umsetzung von GM bedeutet hier die Sicherung von Akzeptanz als eine wesentliche **Leitungs- und Führungsaufgabe** wahrzunehmen. Zwei Ebenen sollten dabei adressiert werden:

- a) die persönliche und kulturelle Ebene,
- b) die fachlich-organisatorische Ebene.

Um Akzeptanz auf der **persönlichen und kulturellen Ebene** zu sichern, ist es hilfreich, Unsicherheiten, Unwissen oder auch bestehende Arbeitskulturen aufzugreifen und damit zu arbeiten. Mögliche Strategien könnten sein:

- **Partizipation:** Aus der Organisationsberatung (Lange 2004, Jüngling/Rastetter 2008) ist bekannt, dass ein Veränderungsprozess die meiste Unterstützung erfährt, wenn möglichst viele Beschäftigte an der Umsetzung mitwirken und auch davon profitieren.
- **Interessen berücksichtigen:** Es gilt zu prüfen, wo Beteiligte persönliche Gewinne ziehen könnten, um die Bereitschaft und Motivation für die Umsetzung zu fördern. Bestenfalls entstehen dann Interessenkoalitionen und Bündnissen zur Verstärkung der GleichstellungsakteurInnen.
- **Strategisches „Framing“ bzw. „Labelling“:** Wenn Gleichstellungsmaßnahmen an anerkannten Werten und Zielen der Organisation anknüpfen, können neue gleichstellungspolitische Ziele mit bestehenden Überzeugungen und Handlungsoptionen („Frames“) einfacher zusammengeführt werden (Verloo 2006). Jüngling/ Rastetter (2008) sprechen hier auch vom richtigen „Labelling“,

d.h. die Formulierung der gleichstellungspolitischen Ziele werden an vorherrschende Werte und Ausdrucksstile angepasst.

- **„Geschützte“ Räume:** Zudem können Sensibilisierungen für Geschlechterverhältnisse im Rahmen von Trainings und Fortbildungen (s.u.) ein passender und „geschützter“ Ort sein, um auch offene Gespräche über Ängste und Vorbehalte entstehen zu lassen und darauf reagieren zu können.

Auf der **fachlichen-organisatorischen Ebene** gibt es zudem eine zahlreiche Bausteine für eine proaktive Akzeptanzsicherung:

- **Verbindliche Vorgaben und glaubhafte Kommunikation:**

Ein wesentlicher Ansatzpunkt für die Akzeptanzsicherung in einer Organisation ist, Verbindlichkeit für GM als Querschnittsaufgabe herzustellen. Dies ist u.a. durch rechtliche und organisatorische Verankerung (z.B. in der Geschäftsordnung) möglich. Darüber hinaus ist es eine wesentliche Führungsaufgabe, die Verbindlichkeit glaubhaft zu kommunizieren. Mögliche Ansatzpunkte für Akzeptanz sind:

- Konkrete Zielsetzungen vereinbaren: Den Beteiligten deutlich machen, was genau wer bis wann machen soll.
- Die eigene Vorbildfunktion wahrnehmen (insbesondere Führungskräfte): zum Beispiel durch persönliche Teilnahme an Informationsveranstaltungen oder GM-Fortbildungen.
- Im Rahmen der jeweiligen Zuständigkeit Ressourcen für die Umsetzung zur Verfügung stellen (in Form von Geld, Zeit und Personal): Demonstrieren, dass GM als Möglichkeit zur Qualitätssteigerung der Facharbeit ernstgenommen und dies auch von den Beschäftigten erwartet wird.
- Fachliche Standards von Gender fördern: Durch regelmäßige Thematisierung von Gender-Aspekten in den jeweiligen fachlichen Aufgaben, beispielsweise im Rahmen von Dienstbesprechungen.

- **Gender-Daten:**

Daten sind nicht nur der Ausgangspunkt für GM und eine qualifizierte Berücksichtigung der Gleichstellungsperspektive in der Facharbeit. Sie können auch eine effektive Möglichkeit bieten, die Akzeptanz für GM durch einen fachlichen Beitrag zu sichern. Mit Hilfe von Daten, die nicht nur anhand des biologischen Geschlechtes differenzieren, sondern durch weitere

Differenzierungen Gender als „Geschlecht im Kontext“ abbilden, lassen sich relevante geschlechtsbezogene Unterschiede in wichtigen gesellschaftlichen Bereichen veranschaulichen.

- **Wissen über Gender und GM:**

Klare Informationen darüber, was unter Gender zu verstehen ist und wie mittels der Strategie GM das Ziel Gleichstellung gefördert wird, können die Akzeptanz bei den Beschäftigten fördern: wer weiß, worauf er oder sie sich einlässt, wird GM eher befürworten.

Besonders wichtig sind auch Informationen über gute Instrumente, die bei der Umsetzung von GM in der konkreten Facharbeit unterstützen. Die Akzeptanz bei der Anwendung von Instrumenten ist bei den Beschäftigten dann besonders hoch, wenn die Instrumente akteursbezogen und partizipativ entwickelt wurden und an bestehende Routinen und Verfahrensregeln anknüpfen.

Informationen können den Beschäftigten in unterschiedlichsten Formen angeboten werden, wie beispielsweise im Intranet, in hausinternen Publikationen oder Informationsveranstaltungen.

- **Fortbildung und Beratung:**

Fortbildungen als Bausteine der GM-Implementierung sind wesentliche Elemente, um Akzeptanz zu erzielen. Neben der Sensibilisierung für Geschlechterverhältnisse und (potenzielle) Diskriminierungsstrukturen kann im Rahmen von Fortbildungen das nötige Wissen vermittelt werden, um GM im eigenen Aufgabenbereich umzusetzen und z.B. vorhandene Instrumente anzuwenden. Hohe Praxisnähe – zu den eigenen Aufgaben und den eigenen Arbeitsthemen – ist dabei ein wesentliches Qualitätskriterium. Nur wenn Wissen darüber vorhanden ist, wie sich die eigene Arbeit gleichstellungsorientiert gestalten lässt, bleibt die GM Umsetzung keine abstrakte Vorgabe. Beratungen erweisen sich als eine besonders leistungsfähige Möglichkeit, bestehende Unsicherheiten zu klären, Überforderungsängsten entgegenzuwirken und eine praktische Umsetzung von GM in die Facharbeit exemplarisch zu begleiten. Somit tragen sie – zumindest punktuell bei den Beschäftigten, die eine solche Leistung in Anspruch nehmen können – zur Akzeptanzsicherung bei.

- **Gute Beispiele:**

Um die Akzeptanz der Beschäftigten zu sichern, ist es wichtig, den Gewinn herauszustellen, der durch die Umsetzung von GM für die eigene Arbeit

entsteht. Anhand von konkreten Beispielen aus der Facharbeit lässt sich aufzeigen, wie eine erfolgreiche Umsetzung der Strategie GM die Qualität der Arbeit verbessert. „Best Practice“ [Link] können daher auch Menschen, die bisher wenig über GM wissen, überzeugen und motivieren.

Besonders überzeugend sind diese Beispiele oftmals, wenn diese z.B. Pilotprojekte der eigenen Organisation betreffen. Durch solche Beispiele wird besonders deutlich, dass GM auch in der eigenen Organisation „machbar“ ist und bestenfalls wird produktives Wettbewerbsdenken stimuliert.

Literatur:

Agócs, Carol (1997): Institutionalized Resistance to Organisational Change: Denial, Inaction and Repression, in: Journal of Business Ethics, 16, 917-931.

Baer, Susanne/ Enders-Drägässer, Uta/ Kuhl, Mara/ Keß, Brigitta/ Sellach, Brigitte (2004): Wissensnetz Gender Mainstreaming für die Bundesverwaltung, Frankfurt am Main und Berlin.

Baer, Susanne/ Hildebrandt, Karin (Hrsg.) (2006): Gender Works! Gender Mainstreaming: Gute Beispiele aus der Facharbeit, Frankfurt a.M.

Bermann, Nadja/ Pimminger, Irene (2004): Praxishandbuch Gender Mainstreaming, GeM Koordinierungsstelle für Gender Mainstreaming im ESF, Wien.

Erfurt, Philine (2007): Changing Organisations towards Gender Equality: Exploring the Micropolitics of Individual Resistance Against Gender Policy Implementations, Master Arbeit University of Sussex (unveröffentlicht).

Jüngling, Christina/ Raststetter, Daniela (2008): Die Implementierung von Gleichstellungsmaßnahmen: Optionen, Widerstände und Erfolgsstrategien, in: Krell, Gertraude (Hrsg.): Chancengleichheit in der Personalpolitik, Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen, 5. Auflage, Wiesbaden: Gabler.

Lange, Ralf (2004): Gender Mainstreaming. Ein neuer Ansatz zur Veränderung von Männlichkeitsdiskursen in Organisationen?, in: Sozialwissenschaften und Berufspraxis, 27. Jg., Heft4, S. 409-418.

Morley, Louise (1999): Organising Feminism, The Micropolitics of the Academy, London: Macmillan Press.

Piderit, Sandy (2000): Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Towards an Organisational Change, in: Academy of Management Review, Vol. 25 (4), p.783-794.

Verloo, Mieke (2006): Gutes Gender Mainstreaming in der Praxis, in: Baer, Susanne/ Hildebrandt, Karin (Hrsg.): Gender Works! Gender Mainstreaming: Gute Beispiele aus der Facharbeit, Frankfurt a.M.