

Mit dem Thema „Widerstand in der Gleichstellungsarbeit“ nehmen wir eine gewisse Paradoxie wahr: Obwohl das Phänomen in der Praxis allgegenwärtig, überaus herausfordernd und interessant ist, bestehen in der Theorie kaum wissenschaftliche Annäherungen und Auseinandersetzungen mit der Thematik. Das „Lehrbuch der organisationalen Gleichstellungs-Widerstands-Lehre“ gibt es nicht – oder noch nicht – obwohl von der Stoffdichte her problemlos ein ansehnliches Werk verfasst werden könnte.

Offenbar besteht trotz Allgegenwart gleichzeitig eine gewisse Ratlosigkeit.

So haben wir beispielsweise von mehreren durchaus erfahrenen Organisationsberaterinnen und Gleichstellungsexperten auf unsere Frage eines persönlichen Beitrags zum Thema Widerstand die Antwort erhalten: „Sehr interessante Thematik, aber doch sehr – zu – komplex.“

Erwarten Sie auch von mir nicht den ultimativen Tipp, mit Widerstand locker umzugehen oder ihn zu brechen. Ich kenne ihn nicht, leider. Was ich Ihnen anbieten kann, ist eine Annäherung an das Phänomen Widerstand – einerseits aus theoretischer Sicht, konkret aus Konzepten der Organisationspsychologie und des Change Managements, andererseits Reflexionen aus meiner 10-jährigen Praxis in der Gleichstellungsarbeit.

Zum Einstieg **drei Beispiele aus der Praxis:**

Das Problem der Gleichstellung betrifft uns nicht. Wir beschäftigen gar keine Frauen.

Dies der Titel einer 1999 erschienenen Publikation des Gleichstellungsprojekts „Indugleich“ des SMUV. Eine interessante Aussage! Im Zusammenhang mit unserem Thema Widerstände trifft sie voll ins Schwarze. Freud würde sie als Abwehrmechanismus diagnostizieren, genauer als so genannte „Verleugnung“. Wobei dies nichts mit Lügen zu tun hat, sondern ein Verkennen der Realität ist in Richtung eines Wunschenkens. Im freud'schen Konzept handelt es sich um einen Vorgang im Unterbewusstsein, eine Reaktion auf einen inneren Konflikt, der einen Abwehrmechanismus nötig macht. Die reale Problematik wird verleugnet.

Etwas weniger psychologisch das nächste Beispiel:

$R = \rho \times l/A$.

R (elektrischer Widerstand) gleich ρ (griech. Rho, spezifischer Widerstand) mal l (Länge) durch A (Querschnitt).

Wie gerne erinnere ich mich an die klar fassbaren naturwissenschaftlichen Fakten aus meiner Schulzeit: Der elektrische Widerstand eines homogenen elektrischen Leiters lässt sich aus den Werten des Materials errechnen. Der spezifische Widerstand ist eine temperaturabhängige Materialkonstante. Je reiner Metalle sind und je niedriger ihre Temperatur ist, desto geringer ist ihr spezifischer Widerstand. Unterhalb der so genannten Sprungtemperatur verschwindet er ganz. Man spricht in diesem Fall von Supraleitung. Der spezifische Widerstand eines Materials wird häufig für die Einordnung als Leiter, Halbleiter oder Isolator verwendet. Sind womöglich die physikalischen Gesetze gar nicht so weit entfernt von den psychologischen Phänomenen, die wir im Zusammenhang mit der Gleichstellung erleben? Gibt es sie nicht ebenso, die Isolatoren, die Halbleiter und die Supraleiter der Gleichstellung in den Organisationen? Ich jedenfalls habe sehr klare Bilder von Personen vor Augen...

Das dritte Beispiel:

Gestern: „Taten statt Worte“

Heute: „Verbale Aufgeschlossenheit bei anhaltender Verhaltensstarre“

Genau 20 Jahre sind es her, seit das Netzwerk „Taten statt Worte“ als Zusammenschluss von gleichstellungsengagierten Organisationen und Unternehmen gegründet wurde. Das Netzwerk wurde vor rund 2 Jahren aufgelöst. Weil es heute überflüssig ist? Kaum – das Problem der Lippenbekenntnisse zur Gleichstellung ist leider nach wie vor virulent. Heute hat man lediglich etwas edlere Begriffe dafür gefunden, wie z.B. die Aussage, wie sie kürzlich in einem Jahresbericht zur Gleichstellung zu lesen war.

Und um nochmals zu Freud zurückzukehren: Hier würde er die Diagnose „Rationalisieren“ stellen.

Folgende Themen werden in meinem Kurzreferat angesprochen:



Inhalte des Referats

- **Wie begegnet uns Widerstand? Formen**
- **Wovon sprechen wir? Definition**
- **Weshalb entsteht Widerstand? Ursachen**
- **Möglichkeiten des Umgangs mit Widerstand**

Konzepte aus der Organisationspsychologie
Fokus Gleichstellungsarbeit
Fokus Gleichstellungs-Controlling

Fachinput/Mitglieder in der Old-Ordnungsrunde | 8. Juni 2006

gleichstellungs-controlling

Vorauszuschicken ist, dass wir bei der Gleichstellungsarbeit von einem Change Management Prozess ausgehen. Vereinfacht gesagt, wollen wir mit spezifischen Massnahmen die Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Arbeitswelt und in der Gesellschaft erreichen. Ein Veränderungsprozess also – von ungleichen Chancen zu gleichen Chancen. Konkreter wird es mit dem Gleichstellungs-Controlling: Durch die Einbindung der Gleichstellung in bestehende Managementkonzepte und in den Controllingprozess machen wir diesen Veränderungsprozess verbindlich und steuern ihn langfristig.

Bezüglich Gleichstellungs-Controlling wäre eine zu überprüfende Hypothese bzw. Frage – ich verfolge sie in meinem Referat nicht weiter, sie wäre fürs erwähnte Lehrbuch gedacht...: Erhöht sich beim Gleichstellungs-Controlling der Widerstand, weil mit der Zunahme an Verbindlichkeit auch mehr Druck erzeugt wird, und Druck bekanntlich Gegendruck bewirkt?



Formen von Widerstand (Beispiele)

- **Es kommt etwas Wichtiges dazwischen**
- **Nichts tun**
- **„Wir sind so überlastet!“**
- **„Die Sachlage erlaubt es nicht.“**
- **Double bind**
- **Evaluationitis**
- **Mit Unwichtigem auf Trab halten**
- **...**

Fachinput/Mitglieder in der Old-Ordnungsrunde | 8. Juni 2006

gleichstellungs-controlling

Wir kennen sie aus unserem Arbeitsalltag bestens:

Es kommt etwas Wichtiges dazwischen

- Sie kommen mit Ihrem Thema nicht auf die Traktandenliste.
- Sie sind mit Ihrem Thema auf der Traktandenliste, aber unvorhergesehene Traktanden sind wichtiger.
- Sie erhalten bei der entscheidenden Person keinen Termin.
- Sie haben einen Termin erhalten, leider muss dieser aber wieder abgesagt werden – einmal, mehrmals.

Nichts tun

- Sie erreichen die Person nie am Telefon. Die Sekretärin verspricht einen Rückruf; dieser bleibt aus.
- Diejenigen, die die Verantwortung dafür haben, machen nichts. Es kommt keine Einladung, das Protokoll wird nicht geschrieben, nicht verschickt.

„Wir sind so überlastet“

- Zitat: „Wir würden dies wirklich gerne tun... Wir stehen voll und ganz hinter der Sache, das wissen sie. Aber leider kommen wir in nächster Zeit wirklich nicht dazu, wir können auch nicht mehr als arbeiten. Das Tagesgeschäft hat erste Priorität. Sie können von uns wirklich jede Unterstützung bekommen, aber bitte erst in X Wochen, wenn wir einigermaßen über den Berg sind“.

Die „Sachlage“ erlaubt es nicht

- Zitat: „Ich persönlich unterstütze dies vollumfänglich. Aber im Sinne der Sache muss ich Ihnen leider davon abraten. Ich kenne solche Situationen bestens, das funktioniert 100%-ig nicht. Unter uns gesagt: Guter Vorschlag, leider nicht realisierbar.“
- Oder: „Ich stimme Ihnen zu, das wäre eine sehr sinnvolle Lösung. Aber Sie wissen ja, unsere Regelungen machen es unmöglich. Ich finde auch, dass sie revisionsbedürftig wären, aber das dauert sicher noch eine Weile, bis es soweit ist. In der Zwischenzeit können Sie gerne auf mich zählen.“

Double bind

- Ein Beispiel aus einer grösseren Organisation: Die GL ernennt eine Projektleiterin sowie eine Projektgruppe und erteilt den Auftrag, einen fundierten Vorschlag zu unterbreiten, wie die Gender-Mainstreaming-Strategie langfristig umgesetzt werden kann. Bei der Präsentation des Vorschlags in der GL kommen dann unendliche Wenn und Aber: Die Projektorganisation sei zu kompliziert, die Analyse zu ausführlich, das Ganze werde aufgebauscht und es sei schon gar nicht an die Kosten zu denken..., so hätten sie das nicht gemeint, das sei nur so eine Idee gewesen, das gehe viel zu weit...

Evaluationitis – machen wir zuerst einmal eine Evaluation

- Hat das auch wirklich etwas gebracht? Lasst uns die Sache doch evaluieren.
- Ist die Evaluation auch tatsächlich seriös erstellt? Lasst uns die Evaluation doch evaluieren.
- Hat die Evaluation der Evaluation nicht etwas Wichtiges ausgeblendet? Lasst uns die Evaluation der Evaluation mit Frage X ergänzen.
- War das beauftragte Evaluationsbüro auch kompetent genug? Lasst uns die erste Evaluation wiederholen.
- und wenn sie nicht gestorben sind, dann evaluieren sie heute noch.

Mit Unwichtigem auf Trab halten („Beschäftigungstherapie“)


- Könnt ihr zu dieser Anfrage bitte sofort eine Stellungnahme verfassen?
- Bis Montag 8.00 Uhr brauchen wir eure schriftliche Einschätzung zu diesem Vorschlag!
- Amtsleiter Y braucht eine detaillierte Information zu Geschäft Z.
- Beim letzten Jahresbericht fehlt der ausführliche Anhang, der muss unbedingt noch nachgeliefert werden!

Doppler und Lauterburg klassifizieren in ihrem 1994 erschienenen und inzwischen zum Standardwerk mutierten Buch „Change Management“ die Symptome für Widerstand nach den Kriterien verbal und non-verbal bzw. aktiv (Angriff) und passiv (Flucht). Angriff bzw. Kampf und Flucht sind zwei genuine menschliche Reaktionsweisen, wenn wir Angst verspüren und auf Gefahr reagieren müssen. Sie sind physiologisch mit Sympaticus und Parasympaticus gekoppelt. Natürlich haben wir das Neandertalerzeitalter längst hinter uns gelassen, trotzdem bestehen solche Reaktionsmuster weiter, heutzutage einfach in etwas zivilisierterer Form. Ausgehend von der Annahme, dass Widerstand mit die Existenz bedrohenden Ängsten zu tun hat, können wir dargestellt in einer Matrix folgende **Symptome und Formen von Widerstand** unterscheiden:

Symptome für Widerstand

	verbal (Reden)	non-verbal (Verhalten)
aktiv (Angriff)	Widerspruch Gegenargumentation, Vorwürfe, Drohungen, Polemik, sturer Formalismus	Aufregung Unruhe, Streit, Intrigen, Gerüchte, Cliquenbildung
passiv (Flucht)	Ausweichen Schweigen, Bagatellisieren, Blödeln, ins Lächerliche ziehen, Unwichtiges debattieren	Lustlosigkeit Unaufmerksamkeit, Müdigkeit, Fernbleiben, innere Emigration, Krankheit


Quelle: Doppler/Lauterburg, Change Management, Frankfurt: Campus, 2005 (11. Auflage)

Fachinput/Widerstände in der Gleichstellungsarbeit | 8. Juni 2006 


Die erwähnten Beispiele aus der Gleichstellungsarbeit lassen sich mühelos in dieses Schema einfügen:

Symptome für Widerstand – Fokus Gleichstellung

	verbal (Reden)	non-verbal (Verhalten)
aktiv (Angriff)	Widerspruch Gegenargumentation, Vorwürfe, Drohungen, Polemik, sturer Formalismus Double Bind	Aufregung Unruhe, Streit, Intrigen, Gerüchte, Cliquenbildung Überlastung, wichtigere Geschäfte, Evaluationen, mit Unwichtigem auf Trab halten
passiv (Flucht)	Ausweichen Schweigen, Bagatellisieren, Blödeln, ins Lächerliche ziehen, Unwichtiges debattieren Die „Sachlage“ vorschieben	Lustlosigkeit Unaufmerksamkeit, Müdigkeit, Fernbleiben, innere Emigration, Krankheit Nichts tun

Fachinput/Widerstände in der Gleichstellungsarbeit | 8. Juni 2006 

Die Frage, wie Widerstand definiert werden kann, beantworten Doppler und Lauterburg folgendermassen:




Definition „Widerstand“

„Von Widerstand kann immer dann gesprochen werden, wenn vorgesehene Entscheidungen oder getroffene Massnahmen, die auch bei sorgfältiger Prüfung als sinnvoll, „logisch“ oder gar dringend notwendig erscheinen, aus zunächst nicht ersichtlichen Gründen bei einzelnen Individuen, bei einzelnen Gruppen oder bei der ganzen Belegschaft auf diffuse Ablehnung stossen, nicht unmittelbar nachvollziehbare Bedenken erzeugen oder durch passives Verhalten unterlaufen werden.“


Quelle: Doppler/Lauterburg, Change Management, Frankfurt: Campus, 2005 (11. Auflage)

Fachinput/Widerstände in der Gleichstellungsarbeit | 8. Juni 2006



Da spielt sich also etwas im Untergrund ab. Das bekannte **Bild des Eisbergs** macht es deutlich: Es geht nicht um Strategien, Prozesse oder Strukturen – es geht um Gefühle, Werte, Normen, Beziehungen, Macht, Motivation, Tabus – und weiterer solcher nur schwer fassbarer und ergründbarer Phänomene. So wie beim Menschen geht man auch bei Organisationen davon aus, dass ein wesentlicher Teil der Steuerung aus dem „Unterbewusstsein“ erfolgt.


Die Gründe bzw. Ursachen von Widerstand in Veränderungsprozessen werden an drei Orten lokalisiert:




Ursachen von Widerstand

- Die Betroffenen haben die Ziele, die Hintergründe oder die Motive einer Massnahme *nicht verstanden*.
- Die Betroffenen haben verstanden, worum es geht, aber sie *glauben nicht daran*.
- Die Betroffenen haben verstanden und sie glauben auch, aber sie *wollen oder können nicht mitgehen*, weil sie sich von den vorgesehenen Massnahmen keine positiven Konsequenzen versprechen.

Fachinput/Widerstände in der Gleichstellungsarbeit | 8. Juni 2006




Mit Fokus auf die Gleichstellungsarbeit ist dazu zu sagen:



Ursachen – Fokus Gleichstellung bzw. Gleichstellungs-Controlling

- Widerstand in Veränderungsprozessen ist „normal“
- Change ≠ Change
- Wer sind „die Betroffenen“?
- ... „nicht verstehen“ ⇨ fehlendes Wissen und Können
- ... „nicht daran glauben“ ⇨ Gleichgültigkeit, Frustration
- ... „nicht mitgehen wollen oder können“
 - ⇨ Konflikthaftigkeit des Themas
 - ⇨ Gefährdung bestehender Machtverhältnisse

Fachinput/Widerstände in der Gleichstellungsarbeit | 8. Juni 2006



Generell gilt: **Bei Veränderungsvorhaben ist Widerstand normal**. Denn jede Veränderung produziert in der Regel Gewinner und Verlierer, und die Verlierer wehren sich. Jede Veränderung macht Arbeit, und die Trägen und Überlasteten wehren sich. Jede Veränderung schafft Ungewissheit – und die Ängstlichen wehren sich.

Dennoch ist **Change nicht gleich Change**. Die Inhalte der Veränderung unterscheiden sich. Jede hat ihren eigenen emotionalen Kontext. Sie berührt Gefühle, Werte, Traditionen. Unser Thema – die Chancengleichheit von Frau und Mann – ist vordergründig ein Thema der Arbeitswelt und eine Aufgabe in unserer spezifischen Funktion, gleichzeitig betrifft es uns im Innersten unseres Menschseins. Ob wir als Mann oder als Frau geboren wurden, prägt unser Leben wie kaum ein anderes Merkmal bzw. eine nichtdisponible Eigenschaft. Ob wir – um Oswald Neuberger zu zitieren – Mitglieder oder Ohneglieder unserer Gesellschaft sind, ist für fast alles was wir tun und nicht tun, ziemlich entscheidend.

Diese Kombination von Arbeitswelt und persönlicher Betroffenheit ist ein wesentliches Merkmal der Gleichstellungsarbeit.

Es kommt etwas Anderes dazu: Wenn wir vom klassischen Verständnis des Veränderungsmanagements ausgehen, dann sind mit den **Betroffenen** i.d.R. diejenigen gemeint, die formal keine oder wenig Macht haben, die so genannte Basis. Im Wissen, dass ohne ihren Mitbezug die Gefahr besteht, dass Gegenmacht aufgebaut wird, wird den für den Veränderungsprozess Zuständigen empfohlen, sie von Anfang an mit aufs Boot zu holen.

Bei der Gender-Mainstreaming-Strategie und beim Gleichstellungs-Controlling sind die Machtzuschreibungen gerade umgekehrt: Die Verantwortung soll von den Betroffenen zu den Machttragenden gehen. Also von der Basis zur Führung, zu den Verantwortungsträgerinnen und Entscheidungsträger – und ihnen muss zuerst klar gemacht werden, dass sie eigentlich die Betroffenen wären.... Dazu braucht es besondere Vorgehensweisen. D.h. die empfohlenen Ansätze der Organisationsentwicklung und des Change-Managements müssen teilweise noch auf die spezifische Situation hin übersetzt werden.

Zurück zu den vorhin erwähnten drei Gründen für Widerstand:

- „**nicht verstehen**“ – dieser Grund ist gut nachvollziehbar und gilt auch in der Gleichstellungsarbeit. Bei den Beteiligten fehlt das nötige Wissen, es besteht ein Defizit hinsichtlich Informationen, Fakten und Erfahrungen. Aus diesem Vakuum heraus baut sich Widerstand auf, weil die Einsicht in die Veränderungsnotwendigkeit fehlt.
- „**nicht daran glauben**“ kann beispielsweise entstehen aus Gleichgültigkeit, aus mangelndem Verantwortungsbewusstsein, aus Ignoranz. Oder aufgrund von Frustration, z.B. wenn erlebt wird, wie wenig attraktiv das Engagement für die Gleichstellung ist und wie wenig es bislang honoriert wurde.
- „**nicht mitgehen wollen oder können**“, beispielsweise aufgrund des vorhin erwähnten Dualismus, der grundsätzlich im Thema liegt. Das heisst
 - Sachlogik und Psychologik sind nicht zwingend kongruent.
 - Gesellschaftlicher Anspruch und persönliche Haltung sind möglicherweise widersprüchlich, die Abweichung von der sozial erwünschten Meinung darf aber nicht öffentlich geäußert werden.
 - In den meisten Organisationen besteht eine Spaltung zwischen einer vordergründig bejahten Norm und der gelebten Wirklichkeit: die Gleichstellung wird öffentlich gut geheissen und im Betrieb gefordert, gleichzeitig ist offensichtlich, dass man weit davon entfernt ist. Beispiel Lohngleichheit, Beispiel Frauen im Kader.
 - Das Thema beinhaltet im Kern etwas Konflikthafes !

Und schliesslich: Gleichstellung ist nicht losgelöst von der **Machtfrage** zu betrachten. Bestehende Machtverhältnisse sind gefährdet. Und dies wird voraussichtlich so lange Widerstand auslösen, wie wir von einem Nullsummenspiel ausgehen. So lange Macht mit Herrschaft gleichgesetzt wird und längerfristig keine neuen und für alle Beteiligten wirklich attraktive Optionen für zeitgemässe Lebensentwürfe entstehen, wird Widerstand in der Gleichstellungsarbeit ein Dauerbrenner bleiben.



Umgang mit Widerstand

Führungskräfte

als Machtpromotor/innen:

- Genderkompetenz
 - Wissen erweitern (Kopf)
 - persönliche Betroffenheit zulassen (Herz)
 - Instrumente, Tools anwenden (Hand)
- Nutzen des GSC:
 - Gender im „Mainstream“
 - Eigene Ziele binden Energie, erhöhen Motivation
 - Macht-Umverteilung ist berechenbar(er)


Fachinput/Merkblätter in der Gleichstellungsarbeit | 8. Juni 2006

gleichstellungs-controlling

Umgang mit Widerstand mit Fokus auf die **Führungskräfte als Machtpromotor/innen** der Gleichstellung.

Damit Führungskräfte als Promotor/innen für die Gleichstellung fungieren können, brauchen sie ein Minimum an **Genderkompetenz**. Was ist mit Genderkompetenz gemeint? Die Führungskräfte brauchen Gender- und Gleichstellungswissen, sie müssen bereit und fähig sein, eigene Einstellungen, Haltungen und Motive zu reflektieren (und bezüglich Ambiguitätstoleranz persönlich zu „reifen“) und sie müssen schliesslich fähig sein, Instrumente und Tools zur Förderung der Gleichstellung im Alltag anzuwenden (wie Lohngleichheits-Tool, MAG's mit Genderfokus, gendergerechte Selektionsverfahren, Unterstützung der Mitarbeitenden bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie u.v.a.m.).

Das bewährte Kopf-Herz-Hand-Prinzip von Pestalozzi kommt also auch hier zum Tragen.



Genderkompetenz

Genderkompetenz ist ein Teilaspekt der Führungskompetenz, sie gilt als eine Schlüsselkompetenz von Führungskräften.

Eine genderkompetente Führungskraft treibt die Gleichstellung von Frau und Mann im eigenen Verantwortungsbereich mit dem nötigen Wissen (Kopf), mit einer adäquaten persönlichen Einstellung (Herz) und mit dem erforderlichen Können (Hand) voran.

Müller/Sander, unveröffentlichte Manuskript, 2006

Fachinput/Merkblätter in der Gleichstellungsarbeit | 8. Juni 2006

gleichstellungs-controlling

Fokussieren wir jetzt noch auf das GSC im engeren Sinn, dann ist der Nutzen insbesondere bei folgenden Aspekten zu orten im Sinne eines vermuteten positiven Einflusses auf Reduktion von Widerstand.

Nutzen des GSC:

- Gleichstellung wird zum Tagesgeschäft, die einzelne Führungskraft exponiert sich mit der Gleichstellung nicht mehr und nicht weniger als mit anderen Themen, die zum normalen Führungsalltag gehören. Die Gleichstellungsthematik ist weniger „spektakulär“, wird selbstverständlicher, weniger exotisch. Diese zunehmende Selbstverständlichkeit sollte den Widerstand insgesamt reduzieren.

- Eigene Ziele binden Energie, erhöhen die Motivation: Im GSC kann jede Führungskraft in ihrem Verantwortungsbereich zu den übergeordneten strategischen Zielsetzungen beitragen. Die Ziele der einzelnen Führungskraft sind nicht fremdbestimmt und aufgefropft, sondern werden im Wesentlichen von ihr selber definiert, dort, wo am meisten Handlungsbedarf geortet wird oder gar Leidensdruck besteht.
- Im gleichen Zug kann weiter angenommen werden, dass die Macht-Umverteilung transparenter und dadurch auch berechenbarer wird und diffuse Ängste um Machtverlust damit reduziert werden müssten. Dies bedingt aber gleichzeitig eine verbindliche Sicherheit für die Betroffenen, dass die eigene Macht nicht fremdbestimmt beschnitten wird. Zum Beispiel, dass die Erhöhung der Frauen im Kader nicht auf Kosten ihrer Person geht, oder dass bei einer Lohnerhöhung der Frauen für die männlichen Mitarbeitenden Besitzstandswahrung garantiert ist.



Umgang mit Widerstand

Fachpersonen für Genderfragen (GS-Controller/innen)

als Fachpromotor/innen:

- Nutzen des GSC:
 - Resultatverantwortung abgeben
 - Professionalisierung
- Falls gleichzeitig Prozesspromotor/innen:
 - Strategisch UND politisch agieren

Fachinput/Widersände in der Gleichstellungsarbeit | 8. Juni 2006

gleichstellungs-controlling

Wie sieht der Umgang mit Widerstand mit Fokus auf die **Fachpromotorinnen und –promotoren**, die **Fachpersonen für Genderfragen** und Gleichstellungs-Controller/innen aus?

Nutzen des GSC:

- Im GSC geben sie die Resultatverantwortung ab. Die bisherigen Gleichstellungsbeauftragten treten aus der Resultatverantwortung heraus und damit auch aus der direkten „Schusslinie“: Wenn Ziele nicht erreicht werden, liegt die Verantwortung direkt bei der Führungskraft. So werden beispielsweise auch Double binds seltener. Bisher war es oft so, dass von den Gleichstellungsbeauftragten vordergründig Resultate erwartet wurden, hinter- oder untergründig die Resultaterreichung aber torpediert wurde.
- Professionalisierung. Insgesamt erwerben sich die Fachpersonen für Genderfragen zunehmend auch Managementwissen, erlernen die so genannte „Managementsprache“ und werden als Gesprächspartnerinnen und –partner ernster genommen. Ihre Vorschläge und Argumente sind nicht mehr so einfach zu umgehen. Vor allem in bezug auf die verbalen Formen von Widerstand sind damit bessere Voraussetzungen geschaffen.

Falls die Fachpromotorin gleichzeitig auch **Prozesspromotorin** ist, dann muss neben der Strategie auch die Politik in der Organisation als Handlungsebene genutzt und der Wandel aktiv gestaltet.

Um beim Bild des Eisberges zu bleiben: Wir steigen mit dem GSC auf der sichtbaren Oberfläche mit der Strategie ein. Was unter der Oberfläche geschieht, ist aber genau so bestimmend für den Veränderungsprozess – es betrifft vor allem den kulturellen Wandel der Organisation. Im Gegensatz zum strategischen Wissen ist hier politisches Wissen und Handeln gefragt. Politik hier verstanden als „taktisches Vorgehen und Verhalten, das Absichten nicht sofort zu erkennen gibt“.

Im GSC sind dies zum Beispiel

- das Commitment von Schlüsselpersonen systematisch gewinnen, Lobbyieren
- aufgrund von Kräftefeldanalysen oder Netzwerkanalysen gezielt agieren.
- Spiele, die gespielt werden, erkennen (vgl. auch Küng Zita: Was wird hier eigentlich gespielt? Springer, 2005).

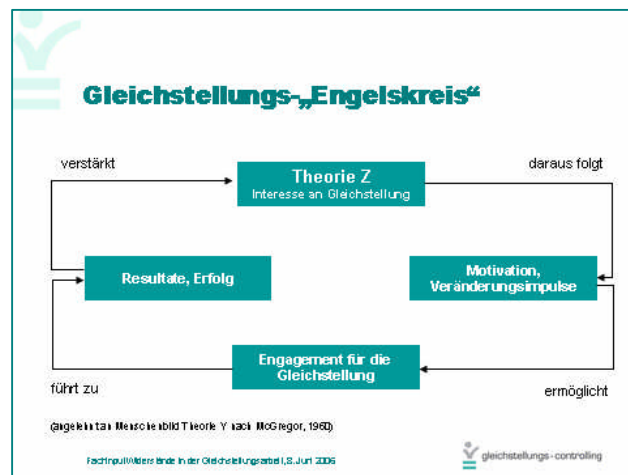


Meine persönlichen Strategien sind aufgrund langjähriger Erfahrungen in der Gleichstellungsarbeit entstanden. Sie haben keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit, für mich persönlich sind sie aber weg- und handlungsweisend.

- **Energie dosieren:** Gleichstellungsarbeit ist – gerade aufgrund der teilweise massiven Widerstände, die einem direkt, oft aber unterschwellig entgegen kommen – auf Dauer ziemlich Kräfte zehrend. Ich konzentriere mich nicht mehr auf die „harten Brocken“, sondern auf den grossen Rest. Mit dem Bild der Standardnormalverteilung bzw. der **Gauss'schen Glockenkurve** erkennen wir hier die eingangs erwähnten „Gleichstellungspromotoren“ wieder: Die **Supraleiter, Leiter, Halbleiter und Isolatoren**. Wenn es sich nicht um Schlüsselpersonen handelt, dann weiss ich inzwischen, dass es mir besser geht, die Isolatoren freundlich zu ignorieren. Die Halbleiter und Leiter versuche ich, bei ihrer individuellen Ambivalenz anzusprechen, und mit den Supraleitern ist die Zusammenarbeit einfach eine Freude. Es gibt sie, glücklicherweise.
- **Rollenbewusstsein:** Die Trennung zwischen Job bzw. Aufgabe und persönlicher Betroffenheit ist wichtig, wenn auch nicht so einfach, weil wir ja immer als Berufsfrau auch Frau oder als Berufsmann auch Mann sind. Aber es ist für mich wichtig, dass ich meine persönliche Betroffenheit und manchmal Frustration mit der Chancenungleichheit nicht zu stark in meinen Job einfließen lasse und hier ein Rollenbewusstsein entwickle, welches mich vor zuviel persönlicher Vereinnahmung schützt, ohne dass die Betroffenheit gänzlich wegfällt, denn dann wäre die Arbeit ja wiederum nur noch Job, leer und öde. Der treffende Begriff dieser angestrebten Haltung wäre wohl: **Eine distanzierte Betroffenheit**.
- **Balance finden zwischen Geschehen lassen und Handeln:** Jeder Veränderungsprozess funktioniert nach eigenen Regeln und Gesetzen. Einiges ist plan- und steuerbar und vieles ist nicht voraussehbar. Organisationen sind komplexe Systeme und das Zusammenspiel aller Faktoren ergibt eine Dynamik, die einen Veränderungsprozess nie lehrbuchartig ablaufen lässt. Überraschungen – erfreuliche und weniger erfreuliche – gehören zur Tagesordnung. Als Change Managerin muss ich einerseits den Wandel aktiv mitgestalten – z.B. mit einer Intervention im richtigen Moment bei der richtigen Person – andererseits muss ich es zulassen und aufmerksam beobachten, wie sich der Veränderungsprozess organisch entwickelt. Die Erfahrungen mit Veränderungsprozessen in der

Gleichstellungsarbeit lehnen einen zunehmend zu erkennen, in welchem Moment das Eine und wann das Andere gefragt ist.

- **Positives Menschenbild: „Engelskreis“:** Und schliesslich lehne ich mich bei der Gleichstellungsarbeit gerne an McGregor, den Arbeitspsychologen und Motivationsforscher, der die so genannte Theorie X und Y der Menschenbilder entwickelt hat („Vater der humanen Arbeitsgestaltung“): Theorie X geht davon aus, dass Mitarbeitende grundsätzlich unmotiviert sind, eine Abneigung gegen Arbeit haben und daher kontrolliert und autoritär geführt werden müssen. Die Mitarbeitenden verhalten sich mit der Zeit so, wie man sie behandelt, was wiederum die Theorie bestätigt, ein eigentlicher Teufelskreis. Die Theorie Y hingegen geht davon aus, dass der Mensch grundsätzlich motiviert ist, eigenständig entscheiden will und kann und sich für die Arbeit engagieren will. Wenn wir ihn so behandeln, wird er sich auch so entwickeln können – ein eigentlicher Engelskreis kommt in Gang. Auch in der Gleichstellungsarbeit gibt es einen Engels- und einen Teufelskreis. Ich halte mich an den ersten: Mit dem Glauben an ein grundsätzliches Interesse von Menschen in die nötige Veränderung vertrete ich die Theorie Z, als logische Fortsetzung von Theorie Y: Ich bin überzeugt, dass Menschen – Männer und Frauen, insbesondere auch Führungskräfte – bezüglich der Gleichstellung der Geschlechter eine Veränderung wollen und bereit sind, sich dafür zu engagieren.



Dieser Engelskreis ist nicht „esoterisch“ zu verstehen. Es geht um eine Grundhaltung, wie wir dem Gegenüber in der Gleichstellungsarbeit begegnen – die Haltung als Basis unseres Verhaltens. Ich bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit.

Weiterführende Literatur:

- Doppler, Klaus / Lauterburg, Christoph (2005, 11. überarb. Auflage): **Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten.** Frankfurt: Campus.
- Edding, Cornelia (2001, 2. Aufl.): **Agentin des Wandels. Der Kampf um Veränderung im Unternehmen.** München: Gerling-Akademie.
- Hoffmann, Walter K.H. (2003): **Macht im Management.** Ein Tabu wird protokolliert. Zürich: vdf.
- Frei, Felix (2006): **Die Frauenfrage aufbringen heisst, die Machtfrage stellen.** In: Voodoo-Management – Reflexionen zum Wandel und zur Führung. Berlin: Leutner-Verlag.
- Lombriser, Roman / Abplanalp, Peter (1997): **Strategisches Management.** Visionen entwickeln, Strategien umsetzen, Erfolgspotentiale aufbauen. Zürich: Versus.
- Müller-Stewens, Günter / Lechner Christoph (2003, 2. überarb. Auflage): **Strategisches Management.** Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Steiger, Thomas / Lippmann Eric (1999): **Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte.** Führungskompetenz und Führungswissen. Berlin: Springer.
- Wolf Michael (Hrsg.) (2002): **Frauen und Männer in Organisationen und Leitungsfunktionen.** Unbewusste Prozesse und die Dynamik von Macht und Geschlecht. Frankfurt a.M.: Brandes & Apsel.