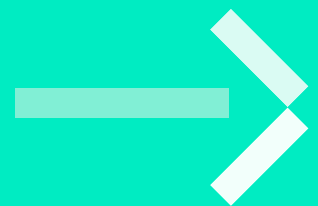


Anatomie der Widerstände in Diversity- Prozessen

**Ein Tool zum Erkennen
von und Umgang mit
Widerständen**



Hinweis zur gendergerechten Sprache

Im vorliegenden Tool verwenden wir das Gendersternchen – wie beispielsweise in Mitarbeiter*innen. Damit werden alle Geschlechtsidentitäten, die jenseits, gegen und außerhalb der binären Geschlechtsordnung (Frau und Mann) leben (wollen), anerkannt und sichtbar gemacht. Durch die Nutzung von gendergerechter Sprache möchten wir wirkungsvoll an einem fortlaufenden diskriminierungskritischen Reflektions- und Handlungsprozess mitwirken.

Für wen ist das Tool?

Für alle an der Umsetzung von Diversity-Prozessen interessierten und zuständigen Beschäftigten in Organisationen (sogenannte Veränderungsagent*innen, engl. *change agents*).

Was kann das Tool?

Nach der Anwendung des Tools werden Sie in der Lage sein:

- zu verstehen, was Widerstand in diversitätsorientierten Organisationsentwicklungsprozessen bedeutet;
- Widerstände in Veränderungsprozessen zu erkennen;
- Ihre Rolle als Veränderungsagent*in in diesem Prozess (besser) zu verstehen;
- Ihre Stärken und Schwächen in dieser Rolle zu reflektieren;
- positiv und proaktiv mit Widerstand umzugehen.

Warum haben wir das Tool entwickelt?

Wir werden immer wieder von Organisationen für eine Beratung zum Thema Widerstände angefragt. Die Vorstellung ist, dass wir Lösungen mitbringen, wie Widerstände verschwinden oder erst gar nicht vorkommen. Dabei sind Widerstände ein integraler Bestandteil von Diversity-Veränderungsprozessen und können damit als Zeichen für eine echte Veränderung verstanden werden¹. Wir haben das Tool entwickelt, um Veränderungsagent*innen in diesem Verständnis zu stärken und ihnen Möglichkeiten an die Hand zu geben, mit Widerständen zu arbeiten, um Vorhaben erfolgreich umzusetzen.

Selbstreflexionsübung

Beschäftigte, die für Diversity und Antidiskriminierung zuständig sind, sind Personen, die diese Veränderungsprozesse federführend vorantreiben und in Gang setzen sollen (sogenannte Veränderungsagent*innen, engl. *change agents*). Sie fungieren als „Brücke“ zwischen allen Beteiligtegruppen einer Organisation, müssen eine hohe Übersetzungsleistung erbringen und dienen nicht selten als Projektionsfläche für Unzufriedenheit¹.

1. Vgl. Bedenk, S. (2017): Wie können Veränderungsprozesse in Organisationen initiiert und begleitet werden? In Rehberg, N., & Dudek, S. (Hrsg.): Das Diversity-Netzwerk der Kommunal- und Landesverwaltungen. Vielfalt fördern und stärken – Diskriminierung bekämpfen (S. 44 - 53). Abrufbar unter: https://www.berlin.de/sen/lads/_assets/schwerpunkte/diversity/vielfalt-in-der-verwaltung/diversity-netzwerk_broschuere_bf.pdf. Zugriff am 11.06.2024.

Es kann sinnvoll sein, sich als Veränderungsagent*in einmal selbst mit einigen Reflexionsfragen auseinanderzusetzen, um sich als Person in einem entsprechend konfliktreichen Arbeitsgebiet zu verstehen und zu positionieren:



Wo bin ich verletzlich / sensibel? Wie kann ich mich schützen?



Welche Rolle spielt meine Identität?



Wie werde ich wahrgenommen?



Was gibt mir Sicherheit?



Was waren Faktoren für meine bisherigen Erfolge?



Welche meiner Stärken/Kompetenzen helfen mir, mit Widerständen umzugehen?

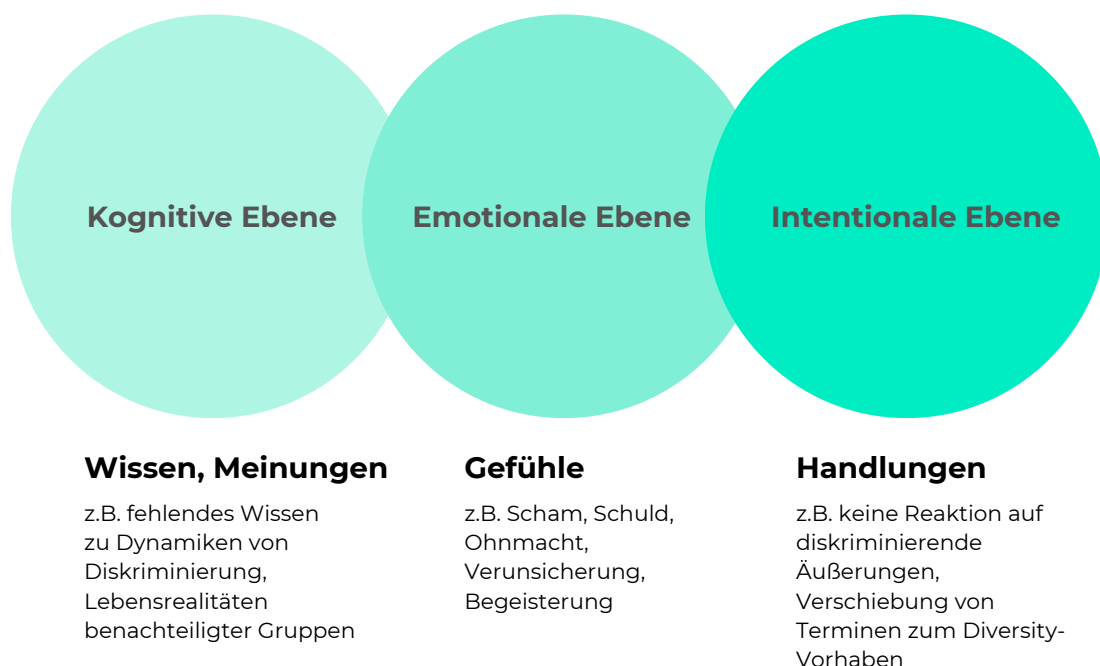
Anatomie der Widerstände in Diversity-Prozessen

Diversity-Prozesse sind Veränderungsprozesse in Organisationen, die meist auf einen umfassenden Wandel abzielen. Ein solcher Wandel kann nicht ohne Spannungen, Konflikte oder Widerstände vollzogen werden. Damit sind Widerstände integraler Bestandteil von Diversity-Prozessen und können als Zeichen einer **echten** Veränderung verstanden werden.



Ebenen von Widerstände

Widerstände in Diversity-Prozessen sind schwer zu erfassen, da Äußerungsformen sehr widersprüchlich sein können. Zum Beispiel: Eine Führungskraft äußert sich in einer Leitungsrunde positiv zu einer geplanten Diversity-Strategie und betont die Relevanz des Vorhabens (kognitive Ebene), für gemeinsame Strategie-Sitzungen lässt sich die Führungskraft aufgrund anderer Termine entschuldigen (intentionale Ebene). Eine Unterscheidung zwischen kognitiver, emotionaler und intentionaler Ebene ermöglicht es, widersprüchliches Verhalten zu analysieren und auf den unterschiedlichen Ebenen Akzeptanz für Ihre Diversity-Vorhaben zu sichern.



Zum Mitnehmen



Die emotionale Ebene wird in vielen Veränderungsprozessen in Organisationen nicht berücksichtigt. Um auf dieser Ebene anzusetzen, ist die Organisationskultur entscheidend. Wie wird Beteiligung von Mitarbeitenden bisher umgesetzt? Wie wird Feedback eingeholt? Wie wird über Irritationen, Ängste und Spannungen gesprochen? **Zum Weiterarbeiten dieser Ebene kann Sie die Frage unterstützen: „Wie können wir im Arbeitskontext über Gefühle sprechen (lernen)?“**

Äußerungsformen von Widerständen

Die Bandbreite an Äußerungsformen von Widerständen ist vielfältig. Es gibt aber einige typische Äußerungsformen, die in nahezu allen Diversity-Prozessen in unterschiedlicher Intensität vorkommen. Im Folgenden unterlegen wir diese „Klassiker“ mit typischen Aussagen, mit denen Veränderungsagent*innen in ihrem Arbeitsalltag konfrontiert sind und verweisen auf potenzielle Botschaften, die hinter diesen Aussagen stecken könnten. Diese Klassifikation ermöglicht es Ihnen, geeignete Handlungsoptionen abzuleiten, um den unterschiedlichen Widerständen zu begegnen:

Was Sie im Arbeitsalltag hören...	Was dahinter stecken kann...	Mögliche Interpretation
Gibt es denn überhaupt Daten oder Studien dazu?	Ich halte das Thema nicht für relevant!	Negieren der Notwendigkeit Die Relevanz für Diversity und Antidiskriminierung wird infrage gestellt.
Bei uns gibt es doch keine Diskriminierung!	Ich habe Angst, mich mit meiner Verantwortung auseinanderzusetzen.	Personalisierung Diversity und Antidiskriminierung werden als individuelles Anliegen einer Person oder Personengruppe abgewertet. Die institutionell und strukturelle Dimension von Diskriminierung wird nicht anerkannt.

Was Sie im Arbeitsalltag hören...	Was dahinter stecken kann...	Mögliche Interpretation
Man kann doch nicht alles gleich machen!	Ich habe Angst vor Verlust meiner Position.	Biologisierung / Essentialisierung Diversity- und Antidiskriminierungsprozesse werden wegen zugeschriebenen, vermeintlich „natürlichen“ Merkmalen bestimmter Gruppen negiert.
Das haben wir früher doch auch alles nicht gebraucht!	Ich bin unsicher, was von mir erwartet wird.	Überforderung / Resignation Die Komplexität von Diversity-Prozessen und die Tatsache, dass es selten schnelle Lösungen gibt, können Überforderung und/oder Resignation verursachen.
Es gibt Wichtigeres zu tun.	Ich kann doch nicht alleine für ein so großes Thema zuständig sein.	Verweigerung / Nicht-Implementierung Zuständigkeit für Diversity- und Antidiskriminierungsprozesse wird delegiert oder depriorisiert. Maßnahmen werden nicht umgesetzt oder vorzeitig beendet.

Zum Mitnehmen



Widerstände im Prozess sagen in der Regel nichts über Ihre Kompetenzen und Fähigkeiten als Veränderungsagent*in aus. Daher sollten Sie sie nicht persönlich nehmen und/oder bekämpfen. Vielmehr sollten Sie Widerstände als Möglichkeit zur Reflexion, als Angebot zur Kommunikation und als wertvolle Information verstehen und mit ihnen arbeiten.



Positive Glaubenssätze

- Widerstand als Möglichkeit der Reflexion
- Widerstand als Angebot zur Kommunikation
- Widerstand als wertvolle Information

Empfehlungen zur Umsetzung von Diversity-Prozessen

Widerstände sind Ausdruck einer **echten** Veränderung. Häufig reagieren wir auf Widerstand mit Abwehr, Rückzug oder eigenem Widerstand. Um die Wirkung dieser Umgangsstrategien abzuschwächen und Widerstände als Anlass zur vertieften Auseinandersetzung mit den Veränderungen zu behandeln, lohnt sich Folgendes:

- ➔ Vernetzen Sie sich mit Promotor*innen, Verbündeten und Vorbildern in Ihrer Organisation, also Personen, die Ihr Diversity-Vorhaben unterstützen. Richten Sie den Fokus auf Menschen, die Lust auf die Veränderungsprozesse haben und motiviert sind.
- ➔ Binden Sie nicht-beteiligte Beschäftigte ein, indem Sie Möglichkeiten bieten, am Diversity-Vorhaben mitzuwirken. Geben Sie ihnen die Möglichkeit, „gehört zu werden“.
- ➔ Seien Sie offen für nicht geplante Entwicklungen im Diversity-Prozess, antizipieren Sie im Vorfeld irritierende Situationen und sprechen Sie potenzielle Widersprüche und Widerstände offen an.
- ➔ Informieren Sie Beschäftigte in regelmäßigen Abständen zum Stand des Diversity-Prozesses und zeigen Sie auf, welche positiven Auswirkungen die Veränderung bereits hervorgebracht hat.
- ➔ Reflektieren Sie, wie Sie selbst auf Widerstand reagieren und verinnerlichen Sie die positiven Glaubenssätze. Achten Sie auf eigene Gefühle und Intuitionen und reflektieren Sie diese regelmäßig.
- ➔ Machen Sie sich bewusst, dass Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung ein Prozess ist. Gehen Sie kleine Schritte.
- ➔ Seien Sie achtsam mit sich selbst. Nicht alle Menschen werden ihre eigene Ablehnung oder Verwirrung, die der Veränderungsprozess bei ihnen auslöst, überwinden.

Nützliche Tools



- [Widerstandsanalyse](#)
- [Kollegiale Fallberatung](#)
- [Reflexionsfragen zur Akzeptanzsicherung](#)

Über BQN

BQN – Zentrum für Diversitätskompetenz ist ein Beratungs- und Kompetenzzentrum, das Institutionen dabei unterstützt, diversitätsorientierte Organisationskulturen und -strukturen zu entwickeln. Durch systemische Beratung, Förderung von diversitäts- und rassismuskritischen Kompetenzen sowie der Vernetzung mit internen und externen Akteur*innen trägt BQN zum Abbau struktureller Diskriminierung und zur Schaffung gleichberechtigter Teilhabe in Bildung, Arbeitswelt und beim Zugang zu Dienstleistungen bei.

Mehr über die Fachstelle DOKE

Das Ziel der Fachstelle ist es, Berliner Bezirksverwaltungen und Senatsverwaltungen sowie die ihnen nachgeordneten Behörden und nichtrechtsfähigen Anstalten bei der Umsetzung ihrer dezentralen Diversity-Vorhaben zu unterstützen.

Die Fachstelle berät Behörden anlassbezogen und prozessorientiert, und unterstützt diese dabei, ihre selbstgewählten Diversity-Vorhaben umzusetzen.

Die „Fachstelle Diversitätsorientierte Organisations- und Kompetenzentwicklung im Land Berlin“ ist ein Projekt von BQN – Zentrum für Diversitätskompetenz und wird von der Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales, Gleichstellung, Integration, Vielfalt und Antidiskriminierung finanziert.



+49 176 849 612 98



fachstelle.doke@bqn-berlin.de



www.fachstelle-doke.de