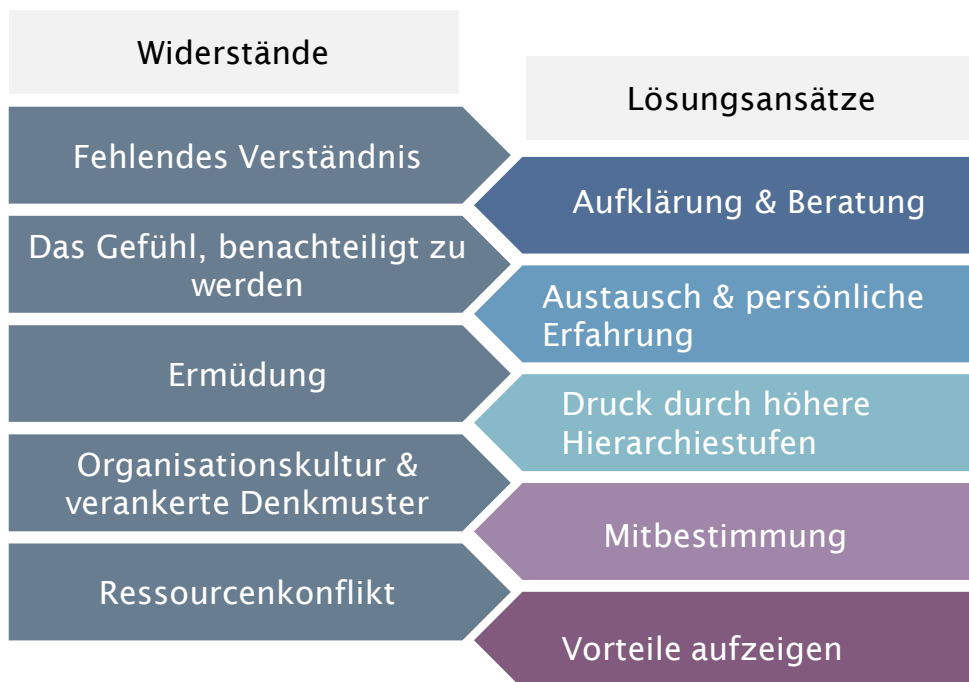
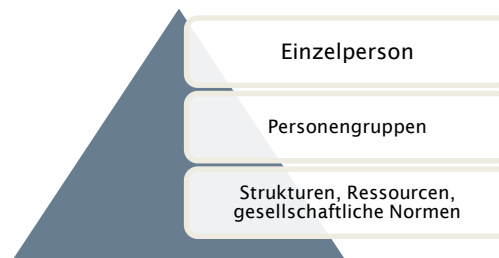


Widerstand ! ...und wie man ihm begegnen kann.

Die Praxis hat gezeigt, dass es in fast allen Organisationen trotz den Bemühungen der D&I Verantwortlichen zu Widerstand kommen kann. Die Hintergründe, wieso einzelne Personen oder Personengruppen das D&I Management nicht mittragen, sind jedoch unterschiedlich.

Unternehmen werden bei den meisten Change Projekten mit unterschiedlichen Dynamiken konfrontiert. Diese können sich sowohl auf individueller Ebene (Widerstand einer Einzelperson) als auch auf der Ebene der Gruppen (beispielsweise Männer) und auf der übergeordneten Ebene der Strukturen (beispielsweise die Ressourcen im Betrieb, die gesellschaftlichen Normen, die das Verhalten der einzelnen beeinflussen) befinden. Unternehmen haben aber die Möglichkeit, durch Strategien den Widerstand gegenüber D&I zu vermindern und die Akzeptanz zu fördern.

Ebenen des Widerstands



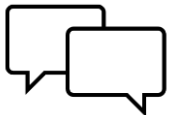
D&I, Chancengerechtigkeit, Chancengleichheit, Toleranz, Vielfalt? Oft gehörte Wörter, doch was steckt genau hinter den Massnahmen und wieso werden diese benötigt? Oft geht Widerstand mit fehlendem Verständnis einher. Mitarbeitenden, die nicht mit der D&I Thematik vertraut sind, fehlt das Verständnis über die Notwendigkeit eines D&I Managements.



Deshalb sind Sensibilisierung und Trainings ein wichtiger Bestandteil von D&I Management. Mittels Sensibilisierung und Trainings kann die Wissenslücke bei Mitarbeitenden gefüllt und so Widerstand frühzeitig abgefangen werden. Wenn Mitarbeitende kontinuierlich mit diesem Thema konfrontiert werden, ist es wichtig diesen aufklärend und beratend zur Seite stehen.

Austausch & persönliche Erfahrungen

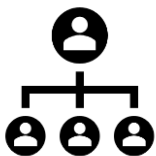
«Kolleginnen und Kollegen, ihr habt Söhne und Töchter, ist doch schade, wenn sich die Modis nicht zu uns getrauen!». Jeder und jede in einer Organisation, kennt eine Person, die in ihrem Leben bereits diskriminiert wurde oder wurde selbst einmal diskriminiert. Bei der Einführung von D&I Massnahmen sollen die Massnahmen mit der persönlichen Existenz der Mitarbeitenden in Verbindung gebracht werden.



Der persönliche Austausch zwischen von Diskriminierung betroffenen Personen und Personen, die der wahrgenommenen Norm entsprechen, kann das Verständnis fördern. Austausch kann entweder innerhalb von institutionalisierten Programmen, beispielweise in Mentoringprogrammen, oder auch einfach bei gemeinsamen Mittagessen gefördert werden.

Druck durch höhere Hierarchiestufen

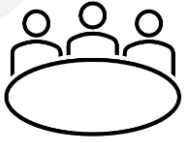
Wenn D&I Management Massnahmen gelingend eingeführt werden sollen, ist die Unterstützung des Top- und Middle Management erforderlich. Ganz im Sinne von: **«Das ist jetzt so»**. Genau so wichtig wie die Geschäftsleitung sind auch die Führungskräfte. Mitarbeitende stimmen im Allgemeinen den Prinzipien zu, die ihre Führungskraft unterstützt.¹



Zu zeigen, dass die Geschäftsleitung hinter den D&I Massnahmen steht, kann auf mehrere Weisen sichergestellt werden. So kann die Geschäftsleitung aktiv in die Kommunikation rund um die Thematik eingebunden werden oder fungiert als Anlaufstelle bei Widerstand.

Mitbestimmung

Mitarbeitende bei der Konzipierung von D&I Massnahmen mitwirken zu lassen hat mehrere Vorteile. Einerseits können die Massnahmen entsprechend der Bedürfnisse innerhalb der Organisation gestaltet werden, andererseits fördert dies die Akzeptanz der Massnahmen bei der Belegschaft.



Um den Bedürfnissen innerhalb der Belegschaft gerecht zu werden können Mitarbeitendenbefragungen durchgeführt werden. Bei der Identifikation und Ausarbeitung der Massnahmen kann einem partizipativen Prozess gefolgt werden, wo beispielsweise mittels Fokusgruppen die Meinung von Mitarbeitenden miteingebracht werden können.

Vorteile aufzeigen

Während viele Organisationen D&I Massnahmen aus moralisch-ethischen Gründen einführen, zeigt die Theorie klar, dass D&I Management auch einen ökonomischen Nutzen (Aussenwirkung, Kreativität und Innovation) mit sich bringen kann.² Wenn Einzelpersonen, die ethischen Vorstellungen nicht teilen, können sie auf eine andere Weise überzeugt werden:

«Hey, die Leute können nur Spitzenleistungen erbringen, wenn sie sich wohlfühlen!»



Je nach Organisation, können unterschiedliche Argumente überzeugen. Organisationen die sehr innovativ sein müssen, lassen sich durch die gesteigerte Innovationskraft überzeugen, andere die mit dem Fachkräftemangel kämpfen, kann die verbesserte Employer Brand überzeugen. Um die Mitarbeitenden nicht mit langen Studien zu langweilen, könnten intern Erfolgsgeschichten verbreitet werden.

1. Rahman, U. (2019). Diversity Management and the Role of Leader. *Open Economics*, 2, 30–39. <https://doi.org/10.1515/openec-2019-0003>
 2. Bassett-Jones, N. (2005). The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 169–175. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.00337.x>
- Ng, E. S. W., & Burke, R. J. (2005). Person–organization fit and the war for talent: does diversity management make a difference? *The International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1195–1210. <https://doi.org/10.1080/09585190500144038>
- Universum. (2019). Diversity & Inclusion Index: World 2019. Retrieved from <https://universumglobal.com/library/dni-index-2019/>
- Monks, K. (2007). *The Business Impact of Equality & Diversity*. Dublin: Dublin City University Business School. Retrieved from http://www.tara.tcd.ie/bitstream/handle/2262/72579/NCPP_19_2007_bied_full_report.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Matuska, E., & Sałek-Imińska, A. (2014). Diversity management as employer branding strategy - theory and practice. *Human Resources Management & Ergonomics*, VIII(2), 72–87. Retrieved from <http://link.springer.com/10.1007/978-3-319-93317-7>
- Schuster-Zulechner, T. (2016). Diversity Marketing. In P. Buchenau (Ed.), *Chefsache Diversity Management* (pp. 131–142). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-12656-8_9
- Bassett-Jones, N. (2005). The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 169–175. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.00337.x>
- Paulus, P. B., van der Zee, K. I., & Kenworthy, J. (2016). Cultural Diversity and Team Creativity. In V. P. Gl\uaveanu (Ed.), *The Palgrave Handbook of Creativity and Culture Research* (pp. 57–76). London: Palgrave Macmillan UK.