

*Scheinbar sind es nur Unterschiede, die Diversity im Sinne von Vielfalt ausmachen. Dabei wird vernachlässigt, dass jeder Unterscheidungs-faktor auch eine mögliche Gemeinsamkeit darstellt, die Menschen verbinden kann. Verschiedene Studien zeigen, dass die Dimension „Geschlecht“ einen allseits akzeptierten und geradezu selbstverständlichen Aspekt darstellt. Auffallend selten jedoch umfasst Gender-Diversity die Gruppe der Männer, deren Vielfalt, deren Gemeinsamkeiten, deren Bedürfnisse und deren Beiträge.*

# Männer, Macher & Machos

Diversity hat in den kurzen Jahren seiner öffentlichen Wahrnehmung in Deutschland das Image eines Frauen- und Minderheitenthemas erlangt. Ist es ein Zufall, dass dem Ansatz gleichzeitig ein softes Image anhaftet? Beides erscheint insofern unverständlich, als Diversity ursprünglich entstand, um mögliche Negativ-Effekte einer politisch, ethisch oder moralisch motivierten einseitigen Frauen- oder Minderheitenförderung zu umgehen. Daher bildet Diversity – in seiner lehrbuchhaften Ausprägung – einen ausdrücklich umfassenden Ansatz, der alle Individuen berücksichtigt und einbindet. Zudem orientiert sich Diversity – anders als klassische Gleichstellungsansätze – direkt an den Zielen und Strategien einer Organisation und richtet seine Aktivitäten so aus, dass Mehrwerte und Beiträge zum Gesamterfolg entstehen.



*Michael Stuber,  
Buchautor und  
Geschäftsführer  
von ungleich bes-  
ser mi.st Diversity  
Consulting, Köln  
Kontakt:  
office@mi-st.com*

Mit Blick auf die verbreitete Wahrnehmung von Diversity stellt sich die Frage, ob die bestehenden Konzepte nicht diesem ganzheitlichen Business-Ansatz folgen oder ob sie nicht effektiv vermittelt werden. Eine Studie der „ungleich besser mi.st Diversity Consulting“, Köln, ergab, dass der zweitgrößte Widerstand gegen Diversity auf einem mangelnden Verständnis für den Ansatz basiert; dies weist auf ein Kommunikationsproblem hin.

Andererseits sind Diskrepanzen zwischen den proklamierten Zielen und Konzepten einerseits und den umgesetzten Aktivitäten und Schwerpunkten andererseits festzustellen. So beschreibt eine europäische Praxisstudie, dass 70 Prozent der Unternehmen das Modell der sechs Kerndimensionen (Alter, Behinderung, Ethnizität, Geschlecht, Religion und sexuelle Orientierung) als Aktionsrahmen für Diversity definiert haben, diese jedoch nicht gleichermaßen in der aktiven Umsetzung berücksichtigen. Dies bestätigt sich bei der Betrachtung der unter „Diversity“ verbreiteten Aktivitäten: **Mentoring:** meist für Frauen, selten für Angehörige von Minderheitengruppen, **Netzwerke:** meist für Frauen, manchmal für Homosexuelle, selten für ethnische Minderheiten,

**Trainings:** meist mit einem Blick auf die Situationen von Frauen und ethnisch-kulturellen Minderheiten, **Work/Life-Balance:** Regelungen, die ganz überwiegend von Frauen, vor allem Müttern wahrgenommen werden und für diese konzipiert wurden.

## (Selbst-)Wahrnehmung des Mannes

Angesichts der genannten Punkte kann eine Fokussierung auf Randthemen nicht geleugnet werden. Es ist zu vermuten, dass hierdurch ein Druck auf jene aufgebaut wird, die sich nicht (unmittelbar) in den vorgestellten Konzepten wiederfinden: auf Männer. Ein Druck, der in der Gesellschaft durch parallele Entwicklungen wie „Frauen in der Bundeswehr“ insofern verstärkt wird, als das Selbstverständnis von Männern hinterfragt wird. Gleichzeitig vermittelt die Werbung die Anforderung, dass Männer weiterhin stark und souverän sowie zu-

### Stichworte in diesem Beitrag:

- Selbstverständnis
- Vorbilder
- Netzwerke
- Produktivität

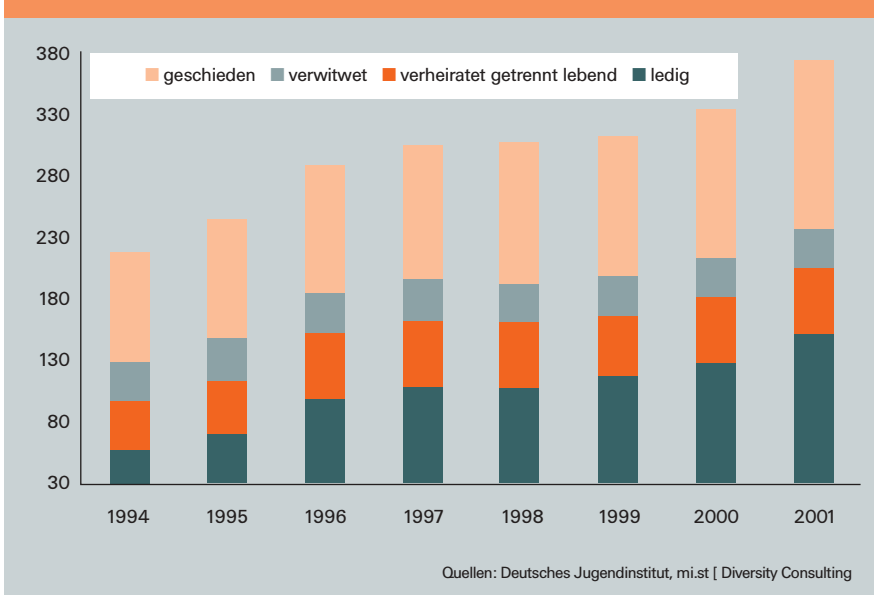
nehmend auch gut aussehend und gut gebaut zu sein hätten. Derweil entfernen sich die Werte und Vorbilder für (heranwachsende) Männer immer weiter von tradierten Vorstellungen, früh zu heiraten, eine Familie zu gründen, diese zu ernähren und zu versorgen sowie im Beruf (und im Sport) möglichst erfolgreich zu sein. Heutige Lebenswirklichkeiten umfassen immer mehr allein erziehende Väter (Abb. 1) oder Teilzeit arbeitende Männer (Abb. 2), wengleich beide Anstiege auf niedrigem Niveau verlaufen. Mögliche Reaktionen auf die Aufweichung klarer Rollen und starrer Vorbilder bestehen in dem Sich-Sperren gegen weitere Neuerungen oder in der verstärkten Kultivierung des Machotums.

### Vielfalt der Männer

Wer aber ist mit „die Männer“ gemeint und was ist als typisch männlich anzusehen? Diese und ähnliche Fragen werden für gängige Diversity-Zielgruppen wie Frauen und verschiedene Minderheiten häufig gestellt und mehr oder weniger stereotyp beantwortet. Im Rahmen von Diversity erscheinen zwei Sichtweisen relevant, nämlich die Frage der Wahrnehmung einer Person oder Gruppe und die Frage ihrer Selbst-Identifikation. Dies gilt auch für Männer, wobei zunächst auffällt, dass häufig Männer in erster Linie als Männer wahrgenommen und mit entsprechenden Attributen belegt werden, während diese sich möglicherweise auch über ihr Alter („älter“), ihre ethnische Herkunft („Migrant“) oder ihre sexuelle Orientierung („homosexuell“) identifizieren.

Je nach Ausprägung und Wahrnehmung ihrer jeweiligen Individualität gehören Männer nicht der monokulturellen Gruppe der Männer und damit nicht der Hauptkultur (dem „Mainstream“) an. Dieser kann für Deutschland intuitiv mit den Begriffen des „richtigen Mannes“ oder des „echten Kerls“ erfasst werden. Diese beschreiben nicht nur das Geschlecht, sondern zu-

**Abb. 1: Anzahl allein erziehender Männer in Tausend**



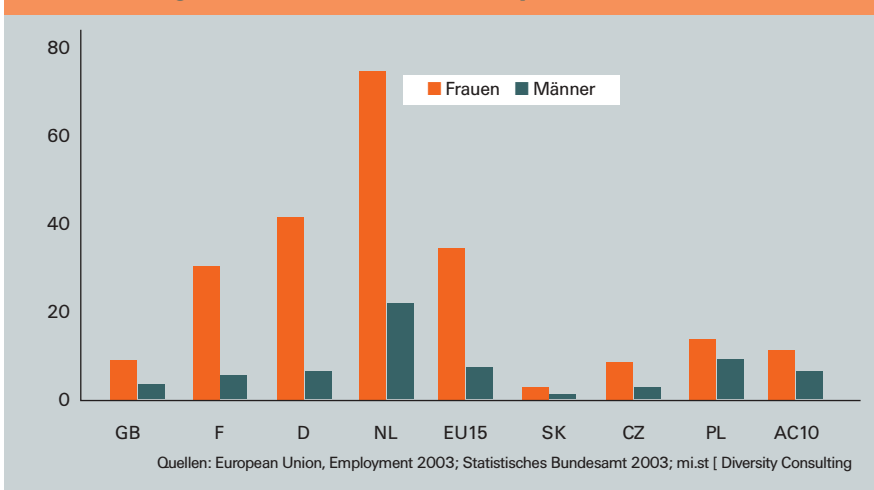
sätzlich das beste Alter, eine heterosexuelle Orientierung, eine mittel-europäische Herkunft, körperliche und geistige Fitness, eine christliche Glaubensprägung sowie eine Reihe implizit angenommener privater Lebensumstände (Diese Auflistung folgt den Beschreibungen der Teilnehmer und Teilnehmerinnen eines entsprechenden Workshops). Zu letzteren zählen das Verheiratetsein, ein oder mehrere Kinder sowie bestimmte Hobbys (Fußball, Formel 1, Radsport, Boxen, Eishockey). Eine detaillierte Auswertung offizieller Statistiken zeigt

jedoch, dass dieser (Ideal-) Typus deutlich weniger als 20 % der Bevölkerung ausmacht und somit lediglich eine Gruppe unter vielen darstellt (Abb. 3 und 4). Männer sind – ebenso wie andere Diversity-Gruppen – sehr vielfältig.

### Männer als Zielgruppe von Diversity

Analog sind Männer mit all ihren individuellen Charakteristiken sowohl Zielgruppe als auch Teil des Diversity-Konzeptes. Und wie alle an-

**Abb. 2: Teilzeitquote von Frauen und Männern in ausgewählten Ländern Europas (2002)**



deren Individuen auch werden sie einbezogen und profitieren sie davon. Dies gilt zumindest theoretisch und beinhaltet für die Umsetzung von Diversity eine ganze Reihe von Konsequenzen.

Die Definition von Diversity sollte nicht nur das Thema Geschlecht, sondern in ihrer Erläuterung auch eine explizite Erwähnung von Männern enthalten. Wie in anderen Themenfeldern von Diversity erscheint es auch im Bereich „Geschlecht“ wesentlich, auf verbreitete Gemeinsamkeiten von Männern sowie auf die bestehende Vielfalt innerhalb dieser Gruppe hinzuweisen. Ebenso wichtig ist die Wertschätzung von Männern durch einen Verweis auf ihre Beiträge in der Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Weiterhin sollte die umfassende Einbeziehung von Männern in allen betrieblichen Belangen explizit als Baustein von Diversity verankert sein. Schließlich strebt Diversity auch mit Blick auf Männer an, die Freisetzung und Nutzung von Potenzialen zu optimieren, um insgesamt den Erfolg einer Organisation zu steigern.

### Diversity-Maßnahmen (auch) für Männer

Die Analysen der aktuellen Situation eines Unternehmens umfasst die Bestandsaufnahme der internen Vielfalt (demographische Analyse), wobei auch Männer berücksichtigt werden sollten. Dabei mag es sich anbieten, die Altersstruktur, die sexuelle Orientierung, die Religionszugehörigkeit und die Anzahl der Männer mit Behinderung(en) zu erfassen. Aber auch die Betrachtung von Männern in Teilzeit, ihr Familienstand sowie ihre Verteilung auf verschiedene Hierarchieebenen sollten nicht außer Acht gelassen werden. Analysen zum Image und zur Unternehmenskultur geben Aufschluss über die Rahmenbedingungen für Diversity. Dabei ist von Interesse, wer von wem als dominante Gruppe wahrgenommen wird. Die Analysen dienen dazu, Maßnahmen zu identifizieren, die zu mehr Einbeziehung und damit zu einer besseren Potenzialnutzung auch bei Männern führen. So will das Konzept „Chancengleichheit für Männer und Frauen“ der AOK

Hessen eine ausgewogene Mischung der Teams aus Frauen und Männern erreichen. „Zum Konzept gehört auch, den Anteil an männlichen Auszubildenden zu steigern, indem man sie gezielt anspricht.“

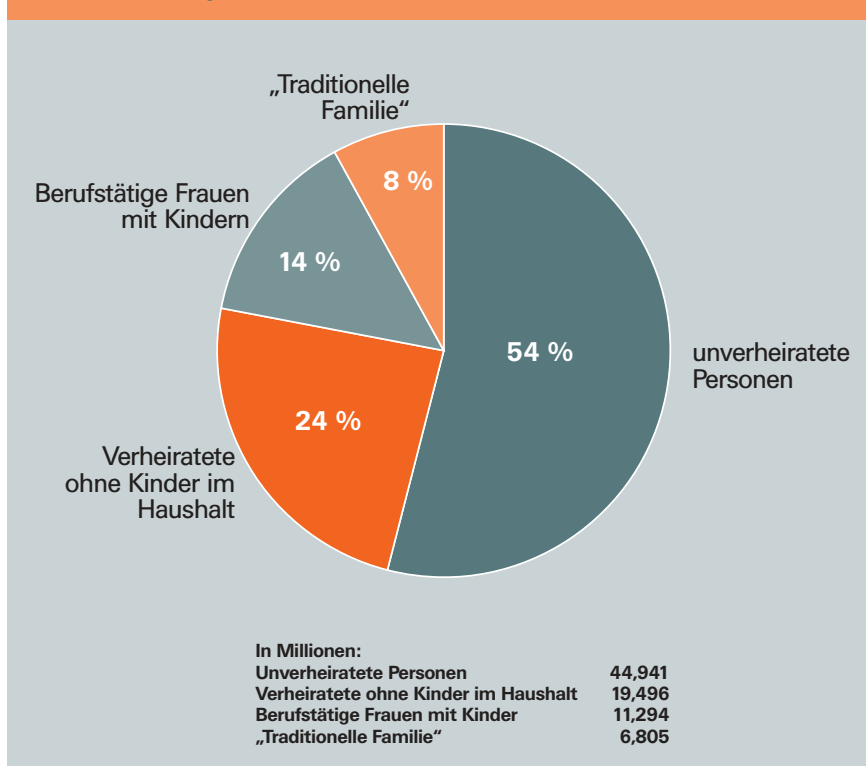
Policies und/oder Betriebsvereinbarungen weisen eine zunehmende Bedeutung für die Umsetzung von Diversity auf. Sie stellen eine Maßnahme dar, durch die sich Arbeitgeber ausdrücklich gegen Diskriminierung (etwa aufgrund des Geschlechts) aussprechen. Wichtig ist hierbei die Nennung von Frauen und Männern sowie die Festschreibung von Sanktionen bei Zuwiderhandlung.

(Management-) Events stellen ein effektives Instrument dar, Diversity in ein Unternehmen einzuführen. Hierbei besteht die besondere Notwendigkeit, Männer einzubinden und mit geeigneten Botschaften und Mechanismen abzuholen. Die aktive Beteiligung der Unternehmensführung mit klaren Statements ist hierbei erfolgskritisch. Interaktionen, die auch männliche Teilnehmende erreichen, stellen positives Erleben von und Erkenntnisse zu Diversity sicher. Analoges gilt für andere Veranstaltungen, wie dem Girls Day, bei dem die Deutsche Telekom einen Kommunikationsworkshop für Jungen angeboten hat.

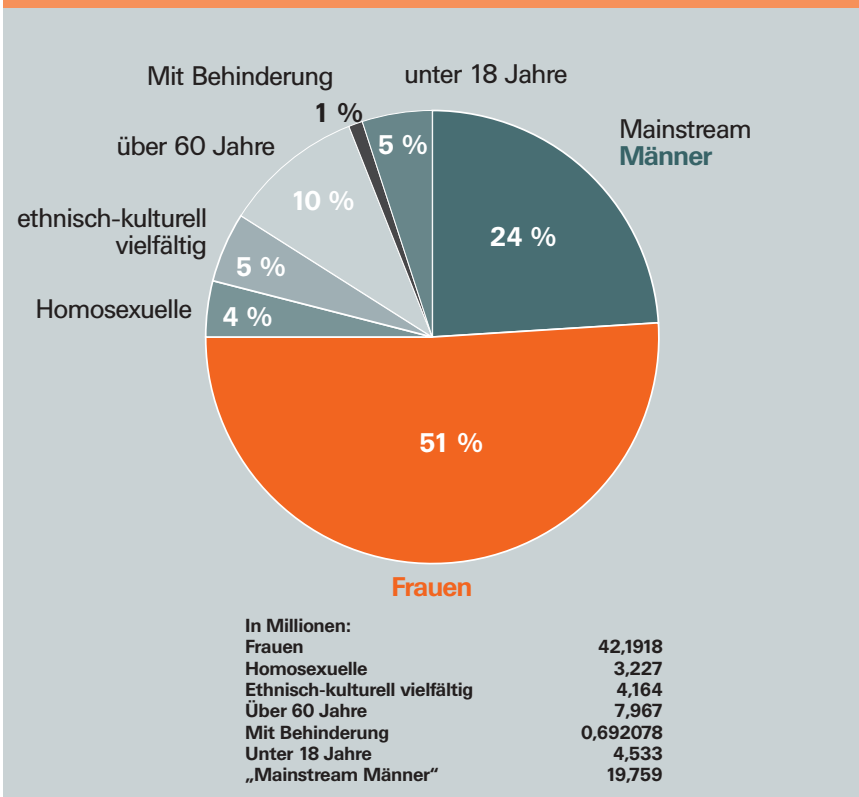
Diversity-Trainings sind ein weiteres zentrales und vielseitig einsetzbares Instrument der Diversity-Implementierung (Awareness Trainings, Skill Building Workshops, Leadership Sessions). Grundlegende Bestandteile sind hierbei: Individuelle Wahrnehmung, Verständnis für Anderssein, Gruppenzugehörigkeit sowie persönliche Vorurteile und Organisationskultur. Hierbei erscheint es wesentlich, neben Fallbeispielen zu „Minderheiten“ auch Bausteine vorzusehen, die männliche Teilnehmer und ihre Erfahrungen ansprechen. Neben traditionellen Themen wie Familie bieten sich hier Freizeitthemen an.

Kommunikation bildet eine der bedeutendsten Möglichkeiten der Einbeziehung und Einbindung der Belegschaft in die Bottom-up-Ein-

Abb. 3: Lifestyle „Deutschland“



**Abb. 4: Demographie „Deutschland“**



führung von Diversity. Häufig eingesetzte Instrumente sind Poster, Broschüren, Faltblätter oder Mitarbeiterzeitschriften sowie elektronische Medien wie das Firmenfernsehen oder das Intranet. Eine effektive Kommunikation umfasst neben der Vermittlung von Information auch den interaktiven Austausch. Glaubwürdigkeit wird durch die Berücksichtigung von Mainstream-Gruppen und Minderheiten gleichermaßen erreicht. Durch die Nutzung von Unterschieden in der Kleidung, dem Alter, dem Erscheinungsbild wird eine authentische Darstellung etwa von Männern erreicht.

Die interne – interaktive – Kommunikation mit Mitarbeitern kann auch persönlich ergänzt werden. Netzwerke stellen hier ein klassisches Instrument dar. Dabei stellt sich die Frage, ob auch Männer Netzwerke benötigen. Tatsächlich lassen sich eine Reihe von etablierten Vernetzungen feststellen. So netzwerken viele Männer beim Feierabendbier, andere debattieren in der Mittagspause über den neuen

Fußball-Bundestrainer. Darüber hinaus gibt es gemeinsame Sport- und Freizeitaktivitäten. Es existieren also bereits diverse Männer-Netzwerke, und es stellt sich eher die Frage, welche Themen noch nicht adressiert werden oder bei welchen die Männer weiteren Input leisten könnten. Dies erscheint vor allem bei Themennetzwerken von Bedeutung (Netzwerke zu Generationen, Elternschaft oder sexueller Orientierung.), an denen vielfach eine geringe Beteiligung von Mainstream-Männern zu beobachten ist. Mit Blick auf das Instrument „Mentoring“ lassen sich ähnliche Überlegungen wie zu Netzwerken anstellen. Auch hier besteht die Gefahr einer dauerhaften Kategorisierung. Durch das Diversity Mainstreaming soll Diversity ganzheitlich und dauerhaft in bestehende Systeme des HR-Management, der Unternehmenskommunikation und des Marketings integriert werden. Dabei liegt das Augenmerk darauf, dass Diversity nicht dazu beiträgt, bestehende Monokulturen weiter zu festigen, indem etwa überproportiona-

le Aktivitäten für den Mainstream und dessen Bedürfnisse oder Präferenzen entfaltet werden. Eine Diversity-Auditierung mag dagegen zeigen, dass Männer in manchen Bereichen unterrepräsentiert sind und hier die Personalsuche und -auswahl differenzierter gestaltet werden könnte, um mehr Vielfalt zu schaffen.

Schließlich müssen Männer bei der Erfolgsmessung von Diversity – je nach den jeweiligen Zielsetzungen – berücksichtigt werden. Geeignete Indikatoren sollten die Potenzialnutzung, die Wertschätzung oder die Einbeziehung prüfen und für alle Beschäftigten regelmäßig erfassen. Im Rahmen qualitativer Methoden oder in Feedback-Systemen sollte gezielt Input auch aus dem Kreis der Männer eingeholt werden.

### Ausblick für Männer

Diversity steigert die Produktivität – auch der männlichen Mitarbeiter – qualitativ und quantitativ. Dies gilt auch für die Zusammenarbeit in Teams und über Abteilungsgrenzen hinweg. Dadurch hilft Diversity allen Führungskräften, ihre Geschäftsziele besser zu erreichen. Konsequenterweise faire und leistungsorientierte Systeme stellen sicher, dass alle vielfältigen Fähigkeiten der Beschäftigten – auch der Männer – bestmöglich genutzt, honoriert und für die berufliche Entwicklung berücksichtigt werden. Dabei wird zudem die individuelle Situation der Beschäftigten, auch der Männer, nach Möglichkeit berücksichtigt.

Diversity stellt einen Management-Ansatz dar, der Vorteile für Unternehmen und für alle Mitarbeiter bringt. Eine erfolgreiche Implementierung erfordert die Einbeziehung aller Gruppen, auch der Männer. Dabei sollten „Männer“ ebenso wie andere Beteiligte nicht als homogene Gruppe angesehen oder behandelt werden. Auch Männer sind vielfältig und haben schon immer wesentlich zum Erfolg der Unternehmen beigetragen. Dies muss weiterhin sichergestellt werden.