

BERLINER

# Wirtschaft



Das Magazin  
der Industrie- und  
Handelskammer zu  
Berlin 03/2022  
berliner-wirtschaft.de

## 3+1-Strategie

IHK-Präsidium: So gelingt  
der nachhaltige Neustart  
unserer Wirtschaft

Seite 16

## Recruiting

Zehn Praxistipps der IHK  
gegen das Geschäftsrisiko  
Fachkräftemangel

Seite 48

Parlament  
der Wirtschaft:  
Der Countdown zur  
**IHK-WAHL 2022**  
Für diese Ziele  
steht die VV

S. 14

## Voll auf Vielfalt

Wie Diversität Unternehmen bereichert und  
warum Führungskräfte dabei vorangehen  
sollten. Ein Gespräch mit der Beraterin und  
Bestseller-Autorin Tijen Onaran

Seite 18, Interview Seite 28

**SCHWERPUNKT**  
Diversity



# BUNTER IST BESSER

Ob Herkunft, Geschlecht oder sexuelle Orientierung: Vielfältig aufgestellte Teams arbeiten erfolgreicher und zufriedener. Auch Inklusion ist, richtig vorbereitet, ein Gewinn, wie Berliner Unternehmen mit hoher Schwerbehindertenquote beweisen

VON *Eli Hamacher*

*Anja Tillack, Nicole Engel und Franziska Dietzsch (v. l.) haben gemeinsam den Baudienstleister Klinker & Klunker gegründet*

Vorige Doppelseite:  
**Anja Tillack, Nicole Engel und Franziska Dietzsch (v.l.)**

**Gründerinnen Klinker & Klunker GmbH**

Mitten in der Pandemie gründete das Trio, zusammen mit Andreas Engel, ein Start-up, das Käufer von Immobilien bei Um- und Ausbauten, Gestaltung sowie Bewirtschaftung als Projektmanagement begleitet. 75 Prozent Frauenquote in einer männerdominierten Branche, darauf ist man bei Klinker & Klunker stolz.

”

Frauen treffen den besseren Ton und können zwischen unterschiedlichen Interessen vermitteln.

**Franziska Dietzsch**  
**Klinker & Klunker GmbH**

**Alex Ruthemeier**  
**Mitgründer Expatrio Global Services GmbH**

Studierenden oder Fachkräften aus dem Ausland organisatorisch den Start in Berlin erleichtern, das ist das Geschäftsmodell des 2017 gegründeten Unternehmens. Die Belegschaft ist so international wie die Kunden: Mitarbeiter aus 20 Nationen bilden das 30-köpfige Team.

**B**evor ausländische Studierende in Berlin die Uni besuchen oder internationale Fachkräfte bei einem Unternehmen arbeiten dürfen, gibt es viel zu organisieren. Neben der Arbeitserlaubnis müssen sie sich um Visa, Krankenversicherung, Sperr- und Girokonto, Wohnung, Mobilfunk- und Energieversorger-Verträge kümmern. Die 2017 gegründete Expatrio Global Services GmbH hat daraus ein Geschäftsmodell gemacht und hilft ihren Kunden dabei, den bürokratischen Aufwand zu bewältigen. So divers wie die Kunden sind die Mitarbeiter des Unternehmens. 30 Beschäftigte kommen aus 20 verschiedenen Nationen. „Wir sind ein global aufgestelltes Unternehmen und brauchen deshalb Kollegen, die sich in unseren Zielmärkten gut auskennen, die Sprache beherrschen und die Kultur verstehen, sagt Mitgründer Alex Ruthemeier. Als Vorteile diverser Teams nennt er „eine größere Zufriedenheit der Mitarbeiter, eine höhere Innovationsfähigkeit, da die Beschäftigten sehr unterschiedliches Wissen aus verschiedenen Kulturen mitbringen, sowie ein besseres Unternehmensergebnis, was auch in Studien nachgewiesen wurde.“

Immer mehr Unternehmen rücken das Thema Diversity in den Fokus ihrer Personalpolitik. Ziel ist es, das bestmögliche integrative Arbeitsumfeld für alle Mitarbeiter zu schaffen, in dem jeder unabhängig von Geschlecht, Alter, Staatsangehörigkeit, Nationalität, politischer Meinung, ethnischer Herkunft, Familienstand, Fähigkeit oder sexueller Orientierung seine volle Performance zeigen kann. Davon profitieren beide Seiten gleichermaßen. Wer sich als Arbeitgeber gut positioniert und überzeugend agiert, kann auch im Wettbewerb um junge Talente und qualifizierte Mitarbeitende punkten. Druck kommt aber auch von außen. Für Konsumenten und Investoren spielt Vielfalt eine zunehmend wichtigere Rolle. Die Berliner Wirtschaft hat mit Unternehmen gesprochen, welche Erfahrungen sie mit ihren diversen Belegschaften machen.

„Ich bin schwul, und das ist auch gut so.“ Mit seinem wohl berühmtesten Zitat sprach Klaus Wowereit 2001 auf dem SPD-Landesparteitag als Spitzenkandidat seiner Partei für die Berliner Bürgermeisterwahl aus, was heute – fast 20 Jahre später – für viele Manager in der Wirtschaft immer noch undenkbar ist. „Das Thema sexuelle Orientierung ist nach wie vor ein Tabu in vielen deutschen Unternehmen. Damit schaden sich die Arbeitgeber vor allem selbst: Denn häufig

ist ein offener Umgang im Job mit einer höheren Arbeitszufriedenheit verbunden“, weiß Annika Zawadzki, Principal bei der Boston Consulting Group und Autorin der 2019 veröffentlichten internationalen Studie „Out@Work“, für die die Strategieberatung 4.000 junge Berufstätige und Studenten unter 35 Jahren befragte.

#### Karrierefalle Coming-out

Nur 37 Prozent der LGBT-Talente legten gegenüber Arbeitskollegen offen, dass sie lesbisch, schwul, bisexuell oder transsexuell seien. Jedes vierte deutsche LGBT-Talent (LGBT steht für die englischen Bezeichnungen Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender) sieht ein Coming-out im Job als Karrierefalle. Dabei würden beide Seiten – Arbeitgeber und Arbeitnehmer – von einer offeneren Kultur stark profitieren. Wer sich wohlfühlt, ist leistungsfähiger, motivierter, engagierter und wechselt seltener, was die Fluktuationskosten senkt. Experten weisen zudem darauf hin, dass Menschen, die ein Coming-out bewältigt hätten, oftmals über besonders ausgeprägte soziale Kompetenzen verfügten.

„Es reicht nicht, einen Regenbogen auf seine Produkte zu drucken. Damit ist man noch lange nicht divers, sondern betreibt Pinkwashing“, warnt Ulli Pridat, Geschäftsführer der bluCom Communication & Events GmbH. In Kürze beginnen für ihn die wichtigsten Wochen des Jahres. Während der Pride Season von Juni bis August organisiert bluCom bundesweit für Unternehmen deren Teilnahme an den zahlreichen Veranstaltungen am und rund um den Christopher Street Day (CSD). Gleichzeitig berät der gebürtige Thüringer Firmen, wie sie das Thema LGBT im Betrieb verankern können. „Es ist unerlässlich, dass die oberste Führungsebene mit der Umsetzung beginnt und alle Ebenen nach und nach einbindet. Zudem müssen Geld, etwa für spezielle Führungskräfte-seminare, und Arbeitszeit für Projekte zur Verfügung gestellt werden.“

Arbeitgeber könnten zudem gegenüber Beschäftigten und Öffentlichkeit Flagge zeigen, etwa mit der Teilnahme an der Charta der Vielfalt, durch die sich Unternehmen verpflichtend für ein vorurteilsfreies Arbeitsumfeld einsetzen. Oder bei Karrieremessen wie der von der Berliner Uhlala Group seit 2009 organisierten „Sticks & Stones“, beziehungsweise mit dem Engagement in Uhlalas globalem Leadership-Netzwerk „Rahm“. Eine gute Chance, sich als LGBT-freundlicher Arbeitgeber zu präsentieren und andere zu motivie- »





**Matthias Götzfried**  
**Standortleiter**  
**Freudenberg Sealing**  
**Technologies**

*In seiner Adlershofer Niederlassung produziert das Unternehmen Zubehörteile für die Fahrzeugindustrie. Inklusion wird großgeschrieben: mit der Beschäftigung Schwerbehinderter deutlich oberhalb der gesetzlichen Quote.*

ren, bieten auch zahlreiche Rankings, darunter der Ende 2021 veröffentlichte Pride Index der Uhlala Group, der anzeigt, wie die Community durch eine offene Unternehmenskultur in Konzernen und bei Mittelständlern wertgeschätzt wird.

Last but not least empfiehlt bluCom-Chef Pridat das Formulieren von Guidelines, um zu zeigen, wie Diversity gelebt werde. Es sei erwiesen, dass LGBT-Talente bei der Wahl ihres Arbeitgebers sehr genau auf dessen Werte achten. Mit Blick auf den Fachkräftemangel also eine gute Chance, sich hervorzuheben. Teams, die eine offene Kultur pflegen, seien zudem eher bereit, neue Wege zu gehen und Innovationen voranzutreiben. Pridat kann gut nachvollziehen, wie es sich anfühlt, wegen seiner sexuellen Orientierung diskriminiert zu werden. Selbst im weltoffenen Berlin machte der heute 32-Jährige während seiner Einzelhandelsausbildung sehr schlechte Erfahrungen. „Die Situation hat sich verbessert, aber immer noch fürchtet die LGBT-Community gerade in ländlichen Gebieten ein Outing und anschließende Diskriminierung.“ Der LGBT-Community will Pridat eine Stimme geben und gehörte des-

halb auch zu den großen Unterstützern der Ehe für alle, die der Bundestag schließlich am 30. Juni 2017 beschloss.

Mit diversen Belegschaften hat Matthias Zwielong genau wie Ulli Pridat überwiegend positive Erfahrungen gemacht, unterstreicht aber auch, dass das Thema kein Selbstläufer sei. Der Direktor der Albrechtshof-Hotels Berlin, gewerbliche Tochter der Berliner Stadtmission, beschäftigt in seinen drei Häusern 110 Mitarbeiter, darunter 25 Azubis. Fast die Hälfte der künftigen Köche, Restaurantfachleute und Hotelfachkräfte kommt aus dem Ausland, darunter Geflüchtete aus Kambodscha, Iran und Bangladesch. Dazu kommen hier aufgewachsene junge Menschen mit Migrationshintergrund.

**Bunte Branche, gemeinsame Werte**

„Unsere Branche ist ohnehin sehr bunt, und wir können sehr gut Learning by Doing praktizieren, was den Start in die Hotellerie erleichtert“, sagt Zwielong. Er beobachtet immer wieder begeistert, wie sich Geflüchtete mit geringen Deutschkenntnissen im Verlauf der Ausbildung zu extrem

FOTO: FREUDENBERG SEALING TECHNOLOGIES

motivierten und dem Unternehmen verbundenen Mitarbeitern entwickeln.

Unerlässlich seien eine intensive Einarbeitungsphase, in der es auch um einen gemeinsamen Wertekanon der vielen unterschiedlichen Kulturen gehe, sowie fortlaufende Events – zum Beispiel Weinproben, Cocktailschulungen oder die Azubitage. „Da wählen wir bewusst Zeiten aus, in denen das Geschäft brummt“, sagt der Chef. Für drei Tage schlüpfen Azubis in die Rolle der Führungskräfte und managen das Hotel. Stress pur, aber ideal für das Teambuilding. Damit die angehenden Fachkräfte zu guten Teams zusammenwachsen und kleine wie auch größere Konflikte zügig gelöst werden, beschäftigen die Albrechtshof-Hotels eigens eine Mitarbeiterin, die sich ausschließlich um die Belange der Azubis kümmert, inklusive der oftmals schwierigen Wohnungssuche in Berlin, Behördengängen und Sprachkursen. Jüngere ausgelernete Kollegen übernehmen zudem die Rolle von Mentoren.

Die kontinuierliche intensive Ausbildung auch in Krisenzeiten zahlt sich für die kleine Hotelgruppe aus. Anders als viele Hoteliers klagt Zwielong nicht über Fachkräftemangel. Im Zuge der Pandemie und mehrfacher langer Lockdowns hatten sich viele Mitarbeiter in der Branche nach neuen Jobs, oftmals mit besseren Arbeitsbedingungen und Konditionen, umgeschaut und somit die Personalengpässe noch verschärft. Zwei seiner drei Häuser hat der Hotelchef während Corona für spezielle Projekte vermietet, sodass viele Mitarbeiter in Vollzeit weiterarbeiten konnten. Die Schattenseite der Krise: „Die Zeiten werden schon rauer“, beobachtet Zwielong. Selbst in seinem Hotel hat der Manager Mitarbeiter der Konkurrenz gesichtet, die Servicekräfte mit Geldofferten abwerben wollten.

Auch für Matthias Götzfried steht fest: „Wir haben als Arbeitgeber eine soziale Verantwortung und engagieren uns deshalb seit Langem für gleichberechtigte Teilhabe am Arbeitsplatz.“ Am Berliner Standort Adlershof der Freudenberg Sealing Technologies produzieren 180 Mitarbeitende Dichtungsbälge für Fahrwerksysteme und Lenkungen in Automobilen, darunter 13 Schwerbehinderte. Mit einer Beschäftigungsquote von sieben Prozent übertrifft der Mittelständler die gesetzliche Vorgabe von fünf Prozent deutlich. „Inklusion ist für uns keine Belastung. Die Mitarbeiter leisten einen sehr wichtigen Beitrag in der Produktion und der Logistik, der Produktentwicklung und in der Qualitätskontrolle“, sagt der

Standortleiter. Von der inklusiven Personalpolitik beim weltgrößten Zulieferer von Fahrgestelldichtungen profitieren beide Seiten. Die Beschäftigten haben einen sicheren Arbeitsplatz, aus Sicht des Arbeitgebers Freudenberg zählen sie zu den loyalsten und besten.

Ein eigenes sechsköpfiges Inklusionsteam aus Personalleiterin, Schwerbehindertenvertretern und Betriebsräten sorgt dafür, dass auf die Belange der Betroffenen Rücksicht genommen wird. Höhenverstellbare Schreibtische, Hebehilfen, maßgefertigte Sicherheitsschuhe, flexible Arbeitszeitmodelle oder andere Hilfsmittel sind bei Freudenberg selbstverständlich. Ende November 2021 zeichnete das Land Berlin Freudenberg Sealing Technologies in der Kategorie mittelständische Unternehmen für sein Engagement im Bereich „inklusive Beschäftigung“ aus.

#### Diverse Teams brauchen Vorbereitung

Soll das Arbeiten in diversen Teams gelingen, ist eine gute Vorbereitung unerlässlich. In Tempelhof leitet Jörg Franke einen Standort der 2004 gegründeten AfB gemeinnützigen GmbH, die Computer, Notebooks, Mobiltelefone, Monitore und Drucker aufbereitet sowie wiedervermarktet. Das nach eigenen Angaben erste und mittlerweile größte gemeinnützige IT-Unternehmen Europas ist mit mittlerweile 19 Niederlassungen auf dem Kontinent vertreten, Hauptsitz ist in Ettlingen bei Karlsruhe. In Berlin, am kleinsten Standort, gibt es zwölf Mitarbeitende, davon sieben Menschen mit Behinderung. Insgesamt sind es in der Unternehmensgruppe 600 Mitarbeitende aus 20 Nationen, davon 45 Prozent mit Behinderung – beispielsweise Gehörlose, Autisten, Beschäftigte mit geistigen und nervlichen Erkrankungen sowie schweren Lernstörungen.

„Damit die Teams gut zusammenarbeiten, lernen sich beide Seiten idealerweise bei einem Praktikum kennen. Darauf legen wir großen Wert“, sagt Franke. Bei AfB arbeiten ungelernete Kräfte ebenso wie Fachkräfte, jedoch alle in sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnissen. Für AfB, so Franke, stehe der Mensch im Vordergrund, nicht seine Behinderung. Das sei das Leitmotiv des Gründers und Geschäftsführers Paul Cvilak. Die Beschäftigten mit Behinderung arbeiteten wie vollwertige Mitglieder auf dem ersten Arbeitsmarkt. Das Berliner Team übernimmt von Partnerfirmen deren Gebrauchsgeräte und vernichtet in deren Auftrag alle alten Daten, macht Funktionstests und leitet die »

“

*Inklusion ist für uns keine Belastung. Die Mitarbeiter leisten einen sehr wichtigen Beitrag.*

Matthias Götzfried

**37%**

**LGBT-Talente** gaben bei einer Befragung der Boston Consulting Group unter jüngeren Beschäftigten an, ihre sexuelle Orientierung am Arbeitsplatz nicht offengelegt zu haben.

**27%**

**Frauenanteil** haben oberste Führungsetagen privater Unternehmen in Deutschland laut einer Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.

”

*Es ist unerlässlich, dass die oberste Führungsebene beginnt und alle Ebenen nach und nach einbindet.*

**Ulli Pridat**

**Ulli Pridat**  
Geschäftsführer bluCom  
Communication &  
Events GmbH

*Die sogenannte Pride Season ist für das Unternehmen Hochsaison. Bundesweit organisiert die Agentur die Teilnahme von Unternehmen an Aktionen zum Christopher Street Day. Die Beratung in Fragen der LGBT-Verankerung im Betrieb gehört ebenso zum Portfolio.*

IT-Geräte dann zum Wiederverkauf in AfB-Läden oder im AfB-Onlineshop weiter.

Für den neuen Bundeskanzler ist das Thema Diversity mit Blick auf die Frauen ganz einfach zu lösen. Weil die Hälfte der Gesellschaft aus Frauen bestehe, sollten sie auch die Hälfte der Macht haben, sagte Olaf Scholz, als er Anfang Dezember 2021 noch als designierter Kanzler die SPD-Regierungsmannschaft vorstellte. Und so ist die Ministerriege im neuen Bundeskabinett zur Hälfte weiblich. Die obersten Führungsetagen privatwirtschaftlicher Unternehmen sind dagegen von einer paritätischen Besetzung noch weit entfernt, zeigt eine Analyse des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). 2020 lag der Frauenanteil dort bei 27 Prozent - nur ein Prozentpunkt mehr als zwei Jahre zuvor. Trotz des 2016 eingeführten Gesetzes zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern in Führungspositionen wären laut IAB-Berechnungen Frauen erst im Jahr 2052 so in Top-Etagen der Unternehmen vertreten, wie es ihrem Anteil an der Gesamtbeschäftigung entspricht - vorausgesetzt, das Tempo erhöht sich nicht.

Bei Franziska Dietzsch ist alles ganz anders. Mitten in der Corona-Pandemie gründete sie mit Anja Tillack, Nicole Engel und Andreas Engel die Klinker & Klunker GmbH, kommt damit auf eine Frauenquote von 75 Prozent. Ihr Start-up begleitet private und gewerbliche Immobilienkäufer oder gewerbliche Unternehmen beim Umbau, Ausbau und der Gestaltung von Gewerbeeinheiten, angefangen von der Objektbesichtigung über Ausschreibungen für die einzelnen Gewerke über Finanzierungspläne bis hin zu allen Fragen rund um die spätere Bewirtschaftung von Haus oder Wohnung, sei es Gärtner, Reinigung oder Organisation des Haushalts. In der Baubranche und mit Vorurteilen kennt sich Dietzsch bestens aus. Anfang 2000 absolvierte sie eine Lehre als Malerin und Lackiererin, war in der Berufsschule die einzige Frau in der Klasse. Auch später nach dem Studium von Architektur und Facility Management war auf den Baustellen von Frauen immer noch wenig zu sehen.

„Die nach wie vor männerdominierte Branche hat sich zwar etwas geöffnet, aber gerade mit Blick auf Vereinbarkeit von Familie und Beruf herrscht doch immer noch sehr die Einstellung vor, dass Kinder ausschließlich Sache der Frauen seien.“ Entsprechend familienunfreundlich sind oftmals die Arbeitszeiten. „Eine Baustelle kann man durchaus auch nachmittags besichtigen“,

findet die Gründerin, die ausdrücklich Handwerkerinnen ermutigt, sichtbarer zu werden und offensiver zu agieren. Zu den Erfolgsfaktoren zählt Dietzsch ein dicht geknüpftes Netzwerk, in dem sich die Mitglieder unterstützten und nicht als Stutenbeißerinnen den Erfolg neideten, sowie emotionale Intelligenz. Beim Thema Immobilien gehe es eben nicht nur um die harten Fakten rund um Geld, Material, Terminplanung, sondern auch um viel Emotionalität zwischen Partnern, Kindern bis hin zu Großeltern. „Da treffen Frauen manchmal den besseren Ton und können gut zwischen unterschiedlichen Interessen vermitteln“, weiß Dietzsch, deren eine Mitgründerin Psychologin ist.

### **Vielfalt bereichert Konzerne**

Wie die Mittelständler sieht auch der Siemens-Konzern Vielfalt als Bereicherung. Zusammengearbeitet wird unabhängig von ethnischer Herkunft, Religion, Alter, Behinderung, Hautfarbe, Geschlecht, sexueller Identität und Weltanschauung. In begründeten Ausnahmefällen besteht auch die Möglichkeit, Pensionäre zu beschäftigen. „Auch bei Siemens beobachten wir, dass die Nachfrage steigt“, sagt Unternehmenssprecher Christian Datzer. Die Gründe seien vielfältig. Wegen der steigenden Lebenserwartung könnten Mitarbeiter länger einer Beschäftigung nachgehen. Gleichzeitig verstärkte der demografische Wandel den Fachkräftemangel, sodass Stellen unbesetzt blieben. Eingesetzt werden die Senioren zum Beispiel, um Projekte fertigzustellen, bei denen umfangreiches Know-how gefordert ist, oder bei Projekten, die über mehrere Jahre gehen und ungeplant verlängert werden. „Hier spielen Weitergabe und Erhalt von Fach- und Expertenwissen eine Rolle.“

Wie das Thema Nachhaltigkeit ist Diversität mitten in der Wirtschaft angekommen - von Konzernen bis zu mittleren und kleinen Unternehmen. Und wie Environmental Social Governance - kurz: ESG-Ziele - zum Greenwashing führten, ist auch bei der Diversity nicht immer drin, was draufsteht. Die Plattform Expatrio hat deshalb mit allen Mitarbeitern grundlegende Werte rund um Diversität definiert mit Fokus auf kulturelle Hintergründe, Geschlechtergleichheit und sexuelle Orientierung. Für Co-Founder Alex Ruthemeier steht fest: „Bei uns wird niemand diskriminiert, aus keinem Grund. Vielmehr ist Diversität für uns ein Imperativ und gelebte Selbstverständlichkeit.“ ■



POLAROID EYEWEAR

POLAROID EYEWEAR

MARCH  
WITH US  
IN THE CITY  
OF LIBERTY

Polaroid  
eyewear.com

Follow us on IG @polaroid\_eyewear  
#polaroid\_eyewear #NYFWICE #WORLDPRIDE

laroid  
eyewear.com

aroid  
eyewear

