ZEIT ONLINE

Adresse dieses Artikels: https://www.zeit.de/hamburg/2020-11/vielfalt-unternehmen-diversitaet-migranten-frauen-alter-diversity

26.11.20

"Diversität ist oft nur ein Schlagwort"

Annika Lasarzik

Asif Malik, 41, hat nach einem betriebswirtschaftlichen Studium an der Universität Hamburg im Finanzbereich gearbeitet und u.a. das europaweite Controlling für einen Lebensmittelkonzern verantwortet. Berufsbegleitend absolvierte er das Studium MBA Entrepreneurship. 2006 gründete er mit einem Partner die Deutsche Personalberatung in Hamburg. Malik lebt in Hamburg-Schnelsen, ist mit einer Juristin verheiratet und hat drei Töchter. Ehrenamtlich widmet er sich dem Interreligiösen Dialog, Sport und Reisen.

Asif Malik kam als Siebenjähriger mit seiner Familie nach Deutschland. Heute leitet der 41-Jährige die Deutsche Personalberatung in Hamburg und berät Unternehmen im Bereich IT, Banking & Finance bei der Besetzung von Fach- und Führungspositionen. Maliks Werdegang klingt nach einem Musterbeispiel für sozialen Aufstieg. Dabei sind Geschichten wie seine auf dem deutschen Arbeitsmarkt noch immer selten: Nur wenige Menschen mit Migrationsgeschichte schaffen es in Spitzenjobs, das zeigte jüngst eine Studie des Deutschen Zentrums für Integrations- und Migrationsforschung. Selbst bei gleicher Qualifikation werden Menschen mit ausländischen Wurzeln benachteiligt. Asif Malik versucht, gegen diese Ungleichheit anzugehen. Mit einem Patenprogramm für Abiturienten und Studierende mit Migrationshintergrund und, indem er in seinem Job auch die vermeintlich ungewöhnlichen Kandidaten vorschlägt. Doch die Grenzen in den Köpfen sind schwer zu überwinden. Ein Gespräch über ungleiche Chancen, unsichtbare Hürden in Bewerbungsverfahren und verschwiegene Hamburger Netzwerke

ZEIT ONLINE: Herr Malik, mussten Sie in Ihrem Job schon mal geeignete Kandidatinnen oder Kandidaten aussortieren, weil sie dachten: Der- oder diejenige hat aufgrund seiner Herkunft eh keine Chance?

Malik: Ja, das kommt leider schon mal vor. Auch bei mir haben sich im Laufe meines Berufslebens Denkmuster verfestigt, die mein Verhalten beeinflussen. Das ist nur menschlich! Dennoch sollte man sich immer wieder hinterfragen, ob die daraus entstandenen Bias zu falschen Urteilen führen. Ich bin mir der Ungerechtigkeit ja bewusst. Aber ich allein kann sie nicht beseitigen.

ZEIT ONLINE: Sie suchen Fachkräfte im IT- und Finanzwesen in ganz Deutschland – und könnten helfen, die Arbeitswelt diverser zu gestalten.

Malik: Nun, ich versuche es zumindest. Doch von weit über 1.500 Kandidaten, die wir in 15 Jahren vermitteln konnten, waren vielleicht 30 Migranten. Viele Unternehmen schmücken sich heute mit dem Schlagwort Diversität. Doch hinter verschlossenen Türen wird sie selten umgesetzt.

ZEIT ONLINE: Was geschieht denn hinter den Türen?

Malik: Selbst bei aufwendigen Bewerbungsverfahren in Assessment-Centern entscheiden in letzter Instanz einzelne Leute aus dem Bauch heraus, wen sie einstellen. Und gefragt sind Bewerber mit gradlinigen Lebensläufen. Du heißt Thomas, warst auf einem Hamburger Gymnasium, hast danach sofort studiert und erste Berufserfahrung? Dann hast du gute Karten! Menschen aus anderen Herkunftsländern oder weniger privilegierten Milieus haben aber selten einen geraden Weg hinter sich. Sie mussten vielleicht erst Deutsch lernen, den Abschluss nachholen, ein paar Schlenker mehr einlegen.

ZEIT ONLINE: Mit Blick auf diese "Schlenker" könnte man doch sagen: Da hat sich jemand besonders reingehängt.

Malik: Absolut, dahinter steht viel Engagement und Risikobereitschaft. Doch meiner Erfahrung nach denken so nur wenige Personalentscheider.

ZEIT ONLINE: Woran liegt das?

Malik: Viele Chefs suchen nach Mitarbeitern, die ihnen selbst ähnlich sind und die Dynamik innerhalb eines Teams nicht verändern. Die Folge: Viele Abteilungen sind sehr homogen besetzt.

ZEIT ONLINE: Nehmen wir mal an, Sie legen die nahezu identischen Lebensläufe von Thomas und Samir vor. Wer kommt weiter?

Malik: Ich möchte keinem Personaler pauschal Ressentiments vorwerfen. Ein Samir mit tollem Lebenslauf und guten Referenzen wird durchaus eingeladen. Den Job bekommt er aber nur, wenn er im Gespräch deutlich besser auftritt als seine ebenso kompetenten Mitbewerber. Und das ist sehr unwahrscheinlich, weil einem Thomas tendenziell bessere Soft Skills bescheinigt werden. Denn im Small Talk wird abgeklopft, ob der Bewerber einen ähnlichen Humor, ähnliche Interessen mitbringt. Wenn jemand segelt oder Golf spielt, ist das schon mal ein dickes Plus in den Hamburger Führungsetagen. Die meisten Personalchefs kommen hier selbst aus privilegierten Verhältnissen.

Fachkräfte von außen? Oft nur die letzte Option

ZEIT ONLINE: Waren Sie früher segeln oder golfen?

Malik: Nein. Ich bin in Berlin-Wedding aufgewachsen. Meine Eltern sind 1985 mit mir und meinen zwei jüngeren Brüdern aus dem indischen Subkontinent eingewandert, weil sie religiös verfolgt wurden. Die erste Zeit in Deutschland war schwer. Ich war damit beschäftigt, die Sprache zu lernen und mich an die neue Kultur zu gewöhnen. Wir hatten kein Geld für teure Hobbys und kannten auch niemanden, der Golf spielt. In meiner Grundschulklasse waren fast nur Migranten. Der Wedding war damals nicht cool, eher ein vernachlässigter Stadtteil. Das war eine ganz andere Welt als das Milieu, in dem ich mich heute bewege.

ZEIT ONLINE: Später sind Sie aufs Gymnasium gewechselt, haben Abitur gemacht, sich hochgearbeitet.

Malik: Ja, die Gymnasialempfehlung war der Absprung für mich. Ich hatte Lehrer und Eltern, die mich immer unterstützt haben, darüber bin ich sehr froh. Selbstverständlich war das aber nicht. Als meine beiden Brüder eine Realschulempfehlung bekamen, drängte ich meinen Vater, sie trotzdem auf das Gymnasium zu schicken. Heute ist der Jüngere Leiter der Datenschutzabteilung in einem großen Konzern und der Mittlere war lange Zeit bei einer Investmentbank tätig.

ZEIT ONLINE: Warum sind Sie Personalberater geworden?

Malik: Nach meinem Studium habe ich im Finanzcontrolling gearbeitet. Das lag mir, ich kann gut mit Zahlen umgehen, bin eigentlich eher der introvertierte Typ. Als mir ein ehemaliger Kommilitone vorschlug, eine Personalberatung aufzuziehen, hat mich aber die Herausforderung gereizt, aus meiner Komfortzone rauszukommen. Ich wollte etwas Eigenes aufbauen.

ZEIT ONLINE: Hatten Sie das Gefühl, sich mehr anstrengen zu müssen als andere?

Malik: Oh ja. Der Einstieg in die Branche war unglaublich schwer. Als ich die ersten Unternehmen ansprach, haben mich manche Personalchefs am Telefon sofort abgewimmelt. Mit meinem fremdländisch klingenden Namen musste ich weitaus besser sein als andere Personalberater, um eine Chance zu bekommen. Anfangs habe ich mich dann umso mehr der Businesswelt angepasst. Heute verkleide ich mich nicht mehr und begreife mein Anderssein als Vorteil. Meine Krawatten und Anzüge habe ich entsorgt, ich bevorzuge Business Casual. Auch wenn mich manche Kunden immer noch mustern, weil sie jemand anderen erwarten. Wir arbeiten seit 15 Jahren für Banken und DAX-Unternehmen, haben rund 60 Sparkassen und Volksbanken im Portfolio – und müssen uns doch stets von Neuem beweisen.

ZEIT ONLINE: Wie erklären Sie sich das?

Malik: Weil ich nicht nur mit meiner Biographie, sondern auch mit meiner Art nicht dem typischen Beraterbild entspreche. Die meisten Headhunter kommen geschniegelt und gebügelt daher, präsentieren tolle Diagramme und versprechen das Blaue vom Himmel. Oft steht die Inszenierung im Vordergrund, weil sie kurzfristige Umsatzziele erfüllen müssen. Ich bin lieber ehrlich. Darin liegt auch eine Wertschätzung der Kunden, zu denen ich eine freundschaftliche Beziehung aufbauen und für die ich langfristig arbeiten möchte. Nur wenn ich die Unternehmenskultur gut kenne, kann ich meinen Job richtig gut machen.

ZEIT ONLINE: Anfangs sprachen Sie davon, dass Sie allein nicht für Diversität sorgen können. Haben Sie es denn schon versucht?

Malik: Oh ja, ein Beispiel: Vor einem Jahr suchte ein renommierter IT-Dienstleister, dessen Unternehmenssprache Englisch ist, mehrere Inhouse SAP-Berater. Ich schlug vor, auch in Indien und Osteuropa Kandidaten zu casten. Dort gibt es hervorragend ausgebildete, fließend Englisch sprechende Fachkräfte. Das Unternehmen war einverstanden. Über Monate schlug ich

Dutzende hochqualifizierte Leute vor, darunter über 15 Inder. Doch jeder einzelne Kandidat wurde abgelehnt und nicht mal zum virtuellen Gespräch eingeladen. Irgendwann fragte ich den Personalleiter, woran das liegt.

ZEIT ONLINE: Was hat er geantwortet?

Malik: "Wir sind noch mal in uns gegangen, die indische Kultur ist uns leider zu weit weg." Als ich nach den Kandidaten aus Osteuropa fragte – Topleute aus Danzig, Bukarest –, hieß es: "Der Fachbereich möchte nun doch lieber ausschließlich Kandidaten, die gut Deutsch sprechen und bereits in Deutschland arbeiten." Daraufhin konnte ich mit der Suche von vorn beginnen. Und das ist kein Einzelfall, solche Situationen erlebe ich sehr oft.

ZEIT ONLINE: Der Fachkräftemangel betrifft auch die IT, das neue Fachkräfteeinwanderungsgesetz soll Menschen aus Nicht-EU-Staaten den Einstieg in den Arbeitsmarkt erleichtern. Und Sie sagen: Die Unternehmen wollen die Leute gar nicht?

Malik: Doch, aber eben nur, wenn sie hierzulande partout keine Kandidaten finden. Ich spreche fließend Indisch und könnte dort theoretisch ganze Flugzeuge voll mit IT-Fachkräften chartern. Auch die Altersdiskriminierung auf dem Arbeitsmarkt ist stark. Über 40-Jährige werden beispielsweise in der IT als weniger leistungsfähig abgestempelt. Und bei Bewerberinnen fiel bei einer Bank neulich der Kommentar: "Wir haben schon so viele Frauen in der Abteilung und wollen hier keinen Zickenkrieg." Ich lebe und arbeite unglaublich gern in unserem Land, doch in Sachen Diversität stehen wir noch ganz am Anfang.

"Viele glauben, dass Diskriminierung nur woanders geschieht"

ZEIT ONLINE: Sprechen Sie Unternehmen auf diese Probleme an?

Malik: Ja. Ich halte dann die Fakten dagegen, verweise auf die Kompetenz der Kandidaten. Da ich die gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit meinen Kunden nicht gefährden möchte, befinde ich mich da auch in einer Zwickmühle. Über Diversität und ungleiche Chancen spreche ich meistens erst dann, wenn ich eine persönliche Beziehung zu meinen Geschäftspartnern aufgebaut habe.

ZEIT ONLINE: Welche Reaktion erleben Sie dann?

Malik: Große Verwunderung. Viele sind sich des Problems nicht bewusst, obwohl sie ein Teil davon sind. Sie halten sich für tolerant und glauben, dass Diskriminierung nur woanders geschieht. Sie wissen gar nicht, dass vielen gut ausgebildeten Migranten der Jobeinstieg schwerfällt, weil sie in ihrem Bekanntenkreis so gut wie keine Berührungspunkte mit Migranten haben: Jeder Geschäftsführer oder Personalentscheider, den ich näher kenne, ist deutscher Herkunft. Und ich bin meist der einzige Nicht-Biodeutsche in ihrem Bekannten- oder Freundeskreis.

ZEIT ONLINE: Es heißt doch immer, die Hamburgerinnen und Hamburger seien so weltoffen.

Malik: Das stimmt auch, ich schätze die Hamburger für ihre ruhige, besonnene Art. Doch die wirtschaftlichen Netzwerke in der Stadt sind besonders eng und verschwiegen. Wenn du nicht die richtigen Kontakte hast oder aus einer der einflussreichen, alteingesessenen hanseatischen Familien stammst, ist es fast unmöglich, dort hineinzukommen. Wenn du dann nicht den typischen Werdegang vorlegen kannst, hast du es umso schwerer. Tatsächlich konnten wir in Süddeutschland bislang weitaus mehr Fachkräfte mit Migrationshintergrund vermitteln als hier im Norden.

ZEIT ONLINE: Erleben Sie in Hamburg Alltagsrassismus?

Malik: Eher selten. Vermutlich auch, weil ich hier in der Großstadt nicht so auffalle. Frauen, die Kopftuch tragen und damit als Muslima erkennbar sind, berichten aber oft von bösen Blicken oder gar verbalen Anfeindungen, zum Beispiel im öffentlichen Nahverkehr. Das liegt meiner Meinung nach daran, dass ein mit Islamophobie verbundener Alltagsrassismus durch den Aufstieg der AfD in Teilen der Gesellschaft angekommen ist.

ZEIT ONLINE: Würden Sie einer Frau raten, ihr Kopftuch fürs Bewerbungsfoto abzulegen?

Malik: Entweder das oder das Bild komplett rauszunehmen. Ein Kopftuch ist leider noch immer ein absolutes No-Go. Solche Bewerbungen werden zuverlässig in der ersten Runde aussortiert. Auch nach dem Jobeinstieg kommt es zu Konflikten. Eine gute Bekannte von mir saß jahrelang am Schalter in einer Filiale einer angesehenen Hamburger Bank. Als sie entschied, bei der Arbeit Kopftuch zu tragen, wurde ihr gekündigt. Sie bekam eine Abfindung, sollte aber

sofort gehen. Hauptsache, die Kunden sahen sie nicht mit Kopftuch! So was dringt selten nach außen, doch es kommt vor. Auch in Hamburg.

ZEIT ONLINE: Das erinnert an den Fall der Schülerin, die mit Kopftuch nicht in einem Hamburger Edeka-Markt jobben durfte. Das Mädchen schilderte den Fall in sozialen Medien, auch DIE ZEIT berichtete darüber. Edeka entschuldigte sich, es kam zu einer außergerichtlichen Einigung. Öffentliche Empörung scheint zu wirken.

Malik: Es ist gut, wenn Diskriminierung sichtbar wird. Aber ich sehe nicht, dass Unternehmen wegen solcher Fälle in den letzten Jahren ihre Einstellungspolitik verändert hätten. Diversität können sie sich immer auf die Fahnen schreiben. Die Benachteiligung in Bewerbungsverfahren aber ist diskret und lässt sich schwer nachweisen. Wo es keinen Beweis gibt, droht auch kein Shitstorm.

"Niemand sollte sich für die Karriere völlig verbiegen"

ZEIT ONLINE: Sie selbst haben ein Patenprogramm ins Leben gerufen, um jungen Migranten den Berufseinstieg zu erleichtern.

Malik: Ja, ich habe Personalentscheider angeworben, die sich regelmäßig mit Studierenden und Abiturienten mit Migrationshintergrund treffen. Sie geben Tipps bei der Ausbildung, unterstützen bei Bewerbungen, geben Impulse und können Türen öffnen. Die meisten Patenprogramme haben eher das Ziel, junge Migranten von der Straße zu holen. Ich setze mich aber für eine langfristige Strategie einer Exzellenz-Förderung ein, damit in den migrantischen Communitys Vorbilder entstehen. Leider engagieren sich noch zu wenige, wir brauchen dringend mehr Unterstützer.

ZEIT ONLINE: Was würden Sie jungen Menschen mit Migrationshintergrund generell für den Berufseinstieg raten?

Malik: Die Weichen werden früh gestellt. Als Schüler sollte man sich ruhig mehr zutrauen, der Schulwechsel in ein Gymnasium kann auch ohne Empfehlung des Lehrers zu schaffen sein. Als Student sollte man unbedingt berufsrelevante Praktika machen, statt kurzfristig Geld zu verdienen. Und als Absolvent initiativ Personalleiter und Abteilungsleiter über XING und LinkedIn

anschreiben. Einfach freundlich fragen, ob sie die Initiativbewerbung an die richtige Person im Unternehmen weiterleiten können.

ZEIT ONLINE: Was Sie über Bewerbungsgespräche erzählten, klingt so, als müssten Bewerber sich auch noch den passenden Habitus aneignen – auf dem Golfplatz.

Malik: Es kann helfen, sich mit den Gepflogenheiten in einer Branche vertraut zu machen. Aber niemand sollte sich für die Karriere völlig verbiegen! Das würde im Gespräch auch auffallen. Lieber sollte man an den fachlichen Kompetenzen arbeiten und daraus ein gesundes Selbstbewusstsein ziehen. Und ganz wichtig: im Interview viel lächeln, Humor zeigen und authentisch bleiben. Das Gelingen oder Misslingen einer sozialen Integration durch Bildung ist auch eine Bringschuld. Schwierigkeiten sind als Herausforderungen zu begreifen, die zu meistern sind. Selbstreflexion und Selbstkritik sind wichtig.

ZEIT ONLINE: Strukturelle Probleme sind damit aber noch nicht behoben. Wo sollten Unternehmen konkret ansetzen, um für echte Diversität zu sorgen?

Malik: In den Stellenausschreibungen sollten Menschen mit Migrationshintergrund direkt angesprochen werden. Außerdem müssen Personalentscheider besser geschult werden. Sie sollten ihre Machtposition reflektieren und erkennen, dass sie zu Menschen, die ihnen fremd erscheinen, langsamer eine Bindung aufbauen. Bewerbungsprozesse könnten objektiver werden. Etwa durch anonymisierte Unterlagen oder Künstliche Intelligenz, die basierend auf Datenanalysen Bewerbungsunterlagen durchkämmt und vielversprechende Kandidaten vorsortiert. Solche Recruitment-Ansätze werden in den USA, vor allem in der Tech-Branche, längst angewandt. In Deutschland ziehen die ersten Unternehmen jetzt nach. Es wäre lohnenswert, weiter in diese Richtung zu denken.

ZEIT ONLINE: Auch Algorithmen sind aber nur so fair wie die Daten, mit denen sie gefüttert werden. Und KI-Systemen in der Personalauswahl sehen viele Deutsche eher ängstlich entgegen.

Malik: Klar, viele dieser Werkzeuge sind nicht neutral, weil sie von Menschen programmiert wurden. Das Datenmaterial muss daher auf persönliche Präferenzen überprüft werden. Ein technisches Tool allein wird ein Unternehmen sicher nicht diverser machen. Vielmehr müssen wir an verschiedenen Fronten zeitgleich und langfristig arbeiten. Wir haben noch

einen weiten Weg zu gehen, aber ich bin sicher, dass wir es zusammen schaffen werden.

Wenn Sie selbst Personalentscheider sind und junge Menschen im Patenprogramm unterstützen möchten, melden Sie sich unter malik@deutsche-pb.de oder www.xing.com/profile/Asif_Malik2.