

480. Schaffermahlzeit am 09. Februar 2024

Erste Rede der 2. Schafferin Dr. Heidi Armbruster-Domeyer

Auf Bundespräsidenten und Vaterland

Sehr geehrte Damen und Herren,

es ist gute Tradition, dass der zweite Schaffer, die zweite Schafferin, die Rede auf Bundespräsident und Vaterland hält. In diesem Jahr ist das eine besondere Ehre und Herausforderung, weil der aktuelle Amtsinhaber unser Ehrengast ist.

Sehr geehrter Herr Bundespräsident,

es ist sehr schön, dass Sie unserer Einladung gefolgt sind. Ich begrüße Sie herzlich in unserer Mitte und freue mich auf Ihre Festrede.

Damit eine Tradition Jahrhunderte überdauert, braucht es die richtige Balance zwischen Stabilität und Veränderung. Vor fast 500 Jahren, als die erste Schaffermahlzeit stattfand, konnte von einem „Vaterland“ im Sinne des heutigen Deutschland noch keine Rede sein. Und schon gar nicht von einem Bundespräsidenten. Dieses Amt gibt es schließlich erst seit 1949. Die Schaffermahlzeit ist bedeutend älter. Der Kern dieser Tradition ist über die Jahrhunderte stabil geblieben, aber es gibt Veränderungen in der Ausführung.

Lange Zeit lag es jenseits der Vorstellungskraft, dass zum Kreis der Schaffer einmal Menschen mit Migrationshintergrund oder Kauffrauen gehören könnten. Mit Bülent Uzuner und Janina Marahrens-Hashagen hat sich dies endgültig geändert. Und so hält heute fast selbstverständlich eine Frau, gebürtig aus dem Schwarzwald, mit Doppelnamen als zweite Schafferin die Rede auf Bundespräsident und Vaterland.

Damit eine Tradition überdauert, braucht es die richtige Balance zwischen Stabilität und Veränderung.

Wenn Sie sich hier im Saal umschauen, wird man zwar kaum sagen können, die Schaffermahlzeit sei „bunter“ geworden – das verhindert allein die Kleiderordnung. Und doch ist sie vielfältiger geworden. Sie wird es weiter werden, ebenso wie unsere Gesellschaft insgesamt vielfältiger wird. Ich bin der festen Überzeugung: Ein guter Umgang mit Vielfalt wird entscheidend sein für die positive Weiterentwicklung unserer Wirtschaft, unserer Gesellschaft und unserer Demokratie. Sie haben es – verehrter Herr Bundespräsident – anlässlich einer Tagung der Humboldt-Stiftung bereits 2021 gesagt: *„Diversität ist der Königsweg zu einer gerechten Gesellschaft.“*

Gerade in den letzten Wochen und Monaten wird das Ideal einer offenen, freiheitlichen und vielfältigen Gesellschaft so sehr in Frage gestellt wie vielleicht noch nie seit der Gründung der Bundesrepublik Deutschland. Erst durch Menschen, die den Terrorangriff auf Israel auf unseren Straßen feiern. Und jüngst durch das Treffen von Demokratiefeinden, die über nichts anders fantasieren als über die Massendeportation von Menschen, die nicht in ihr rassistisches Weltbild passen.

Gerade deswegen spreche ich heute über den Umgang mit Vielfalt. Darüber, welche Chancen in einem guten und konstruktiven Umgang mit Diversität liegen. Und darüber, was es dafür braucht.

Diversität ist der Königsweg – der Bundespräsident hat sich mit seinem Zitat auf wissenschaftlichen Erfolg bezogen. Ich bin überzeugt, dieser Gedanke gilt auch für wirtschaftlichen und unternehmerischen Erfolg. Dabei ist der Umgang mit Diversität kein Luxus-Thema, kein „nice to have“, kein Thema, das nur Frauen oder Menschen mit Migrationsgeschichte angeht. Vielmehr muss uns klar sein, dass wir uns als Unternehmerinnen und Unternehmer von wirtschaftlichem Erfolg verabschieden können, wenn wir Diversität nicht konstruktiv und sinnvoll managen. Wir können unsere Unternehmen zumachen, wenn wir Diversität nicht als Chance sehen, die wir ergreifen müssen.

Das hat zunächst ganz rationale Gründe:

Der Fachkräftemangel ist deutlich spürbar. Das Ausscheiden der geburtenstarken Jahrgänge aus dem Job reißt große Lücken in der Arbeitswelt. Wenn man heute mit Unternehmerinnen und Unternehmern spricht, ist dies für die meisten die grte

Herausforderung. Wir können das als schicksalhafte Entwicklung begreifen, der wir uns mehr oder weniger wehrlos ergeben müssen. Oder wir entscheiden uns dazu, die darin liegenden Chancen zu nutzen und Vielfalt zu gestalten.

Für einen konstruktiven Ansatz mit Vielfalt sprechen zahlreiche Forschungsergebnisse. Diverse Teams können erfolgreicher sein. Durch die unterschiedlichen Sichtweisen, Herangehensweisen und Erfahrungen der Mitglieder sind diverse Teams innovationsfähiger und resilienter. Sie sind besonders stark in Zeiten von Unsicherheit und Wandel.

Wir wissen also: Viele etablierte Arbeitskräfte scheiden aus dem Erwerbsleben aus. Zugleich gibt es auf dem Arbeitsmarkt Menschen – Migranten, Frauen, formal nicht passend Qualifizierte und andere Gruppen, die bisher häufig marginalisiert sind. Und wir wissen, dass vielfältige Teams gerade in Transformationsphasen besonders erfolgreich sein können. Diese Erkenntnisse zu ignorieren, können wir uns zukünftig schlicht nicht mehr leisten.

Es gibt also rationale Argumente für einen guten Umgang mit Diversität. Doch nicht nur das! Als Unternehmerinnen und Unternehmer tragen wir auch soziale Verantwortung. Das bedeutet, wir müssen uns auch die Frage stellen: Was können wir für eine gerechtere Gesellschaft tun?

Ich bin überzeugt: Nur wenn alle Menschen in unserem Land gut leben, an wirtschaftlichem Erfolg, Bildung und Kultur teilhaben können, halten wir unsere Gesellschaft zusammen. Nicht alle haben die gleichen Voraussetzungen für Erfolg im Beruf und ein sorgenfreies Leben. Es gibt in unserer Gesellschaft Menschen, die von Geburt an Rückenwind haben und Menschen, denen der Gegenwind ins Gesicht bläst – weil sie von ihrer Familie nicht unterstützt wurden, weil sie in Armut aufwachsen, weil sie aus einem anderen Land kommen, weil sie das vermeintlich falsche Geschlecht oder die falsche Hautfarbe haben. Es ist wie beim Fahrradfahren auf dem Deich: Mit Rückenwind geht das ganz leicht. Man kommt voran, ohne aus der Puste zu kommen. Bei Gegenwind ist es sehr viel anstrengender, dauert länger und die Gefahr, nicht anzukommen, wächst.

Ich bin mir sicher: Die meisten von den hier Anwesenden – mich eingeschlossen – haben Rückenwind – oftmals, ohne es überhaupt zu merken. Ich finde, wir müssen dazu beitragen, dass auch allen anderen Menschen der Wind zumindest nicht ins Gesicht bläst. Um die Worte des Bundespräsidenten noch einmal aufzugreifen: „*Diversität ist der Königsweg zu einer gerechten Gesellschaft.*“

Wenn wir also anerkennen: Wirtschaft und Gesellschaft werden immer vielfältiger und der Umgang mit Diversität ist ein wesentlicher Faktor für wirtschaftlichen Erfolg und gesellschaftlichen Zusammenhalt, dann stellt sich umso mehr die Frage:

Was braucht es um, Diversität gut zu gestalten?

Drei Grundgedanken, die aus meiner Sicht wesentlich zum Gelingen beitragen können, möchte ich mit Ihnen teilen:

Erstens: Es braucht die richtige Einstellung.

So klar es ist, dass die Vielfalt in unserer Gesellschaft weiter zunehmen wird, so klar ist auch: Der Umgang damit ist nicht immer einfach. Es ist bequem, mit Menschen zusammenzuarbeiten oder zusammenzuleben, die ähnlich geprägt sind, wie wir selbst, die ähnliche Erfahrungen gemacht haben oder einen ähnlichen sozialen Status.

Wenn wir uns in einem vielfältigeren Umfeld bewegen, müssen wir raus aus unserer Komfortzone. Toleranz und Neugier sind gefordert. Und wir dürfen nicht nur über die darin liegenden Chancen sprechen, sondern müssen auch anerkennen: Vielfalt ist anstrengend.

Aus eigener Erfahrung in einem Traditionsunternehmen mit 100jähriger Geschichte, fester Verwurzelung in der Region und konservativen Strukturen kann ich berichten: Es ist herausfordernd, Geflüchtete erfolgreich durch eine Ausbildung zu bringen, verantwortungsvolle Positionen mit jungen Frauen zu besetzen oder Männer in Teilzeit einzustellen.

In vielen Bereichen ist Diversität zwar bereits zu einer sichtbaren Realität geworden – mit der weiblichen Busfahrerin, dem Polizisten mit Migrationsgeschichte oder der

Lehrkraft mit Quereinstieg. Wirklich spannend wird es allerdings, wenn es um Machtpositionen geht. Beim Blick auf Vorstands- und Geschäftsführungsetagen oder auf Führungspositionen in der Politik und der gesellschaftlichen Elite stellen wir fest: In Sachen Vielfalt ist hier noch viel Luft nach oben.

Zweitens: Es reicht nicht, einfach nur unterschiedliche Menschen zusammenzubringen, damit gemeinsames Arbeiten oder Zusammenleben funktioniert. Damit Vielfalt wirklich gelebt werden kann, braucht es unterstützende Strukturen und veränderte Prozesse. Aus meiner Erfahrung als Unternehmerin kann ich sagen: Wenn lediglich eine Frau in einem ansonsten männlichen Team eingestellt wird, ist noch nichts erreicht – im Gegenteil: häufig handelt es sich um reine Symbolpolitik, die sowohl den Betroffenen als auch den Unternehmen und Institutionen eher schadet. Es geht darum, einen Schritt weiterzugehen und im Unternehmen eine Atmosphäre zu schaffen, in der sich Menschen trotz aller Unterschiede wertgeschätzt fühlen und einbezogen sind. Dafür braucht es strukturelle Veränderungen und die entsprechende Offenheit.

Beim Recruiting: Braucht es für einen bestimmten Job tatsächlich perfekte Sprachkenntnisse oder eine formale Qualifikation? Sollten wir auf anonymisierte Bewerbungen umstellen, um nicht von vornerein bestimmte Menschen auszuschließen?

Bei der Zusammenarbeit: Ist die Präsenzbesprechung, in der man sich offensiv zu Wort melden muss, der beste Weg, um möglichst viele unterschiedliche Sichtweisen aus dem Team zu hören? Was ist mit den Meinungen der eher Zurückhaltenden oder derer, die aufgrund ihres kulturellen Hintergrundes gelernt haben, sich nicht einfach vor allen zu äußern?

Bei Prozessen und Strukturen: Wie müssen Arbeitsplätze und Arbeitsabläufe gestaltet sein, damit Mitarbeitende mit sehr unterschiedlichen Bedürfnissen mitwirken können? Wie können wir eine Führungskraft darin unterstützen erfolgreich zu sein, wenn er oder sie nicht dem gängigen Bild entspricht?

Diese und andere Fragen müssen wir uns als Unternehmerinnen und Unternehmer stellen.

Und damit komme ich zum dritten Aspekt: Vielfältige Teams oder gemischt besetzte Führungsetagen brauchen auch eine Klammer, um erfolgreich zu sein. Ein gemeinsames Wertegerüst ist unbedingt notwendig – sonst sind wir orientierungslos. Das gilt für unsere Unternehmen ebenso wie für unsere Gesellschaft insgesamt. Diversität kann nur gelingen, wenn möglichst viele Mitarbeitende zu den grundlegenden Werten eines Unternehmens stehen. So wie unsere vielfältiger werdende Demokratie nur dann fortbestehen kann, wenn sich möglichst alle Menschen hinter den Werten unserer Verfassung versammeln.

Halten wir also fest:

Deutschland hat sich verändert und wird sich weiter verändern. Die Vielfalt wird in allen Lebensbereichen zunehmen – ob wir wollen oder nicht. Und der Umgang mit Vielfalt entscheidet über wirtschaftlichen Erfolg und über das Gelingen der Idee eines „Vaterlandes“ im 21. Jahrhundert. Vielfalt ist anstrengend. Wenn sie inklusiv gelebt wird, liegen in ihr große Chancen. Damit das gelingen kann, braucht es gemeinsame Werte.

Ich habe mich gefragt, ob auch eine Veranstaltung wie die Schaffermahlzeit hierzu beitragen kann. Und meine Antwort lautet: Ja! Denn Traditionen wie die Schaffermahlzeit können Kultur schaffen und gemeinsame Werte vermitteln.

Damit eine Tradition überdauert, braucht es die richtige Balance zwischen Stabilität und Veränderung.

Ich bin überzeugt: Wenn die Schaffermahlzeit die ihr zugrundeliegenden Werte von Solidarität, gegenseitigem Respekt und Unterstützung bewahrt und zugleich offen ist für gesellschaftliche Veränderungen, kann sie einen wichtigen Beitrag zum konstruktiven Umgang mit Vielfalt leisten.

„Diversität ist der Königsweg zu einer gerechten Gesellschaft.“

Sehr geehrter Herr Bundespräsident,
als höchster Repräsentant unseres Landes weisen Sie uns bei diesem wichtigen Thema den Weg. Sie stehen für die Werte unserer Verfassung unseres vielfältigen Landes und werben so für einen „gesunden“ Patriotismus.

In diesem Sinne bitte ich nun Sie, meine Damen und Herren, sich von Ihren Plätzen zu erheben. Auf den Bundespräsidenten, seine Vorgänger und unser vielfältiges und einiges Vaterland – ein dreifaches:

Hepp - Hepp - Hepp - Hurra!