

high potential

Vielfalt als Wettbewerbsfaktor: Das Diversity-Management gewinnt immer mehr an Bedeutung

Karriere im Marketing: Experten aus Hochschule und Wirtschaft zeigen aktuelle Trends

Join the best: Das Stipendienprogramm von MLP bringt Studierende in internationale Praktika



Chancen nach dem Bachelor

Immer mehr Bachelorabsolventen wie Janine Bayer (PwC, Foto) entscheiden sich für berufsbegleitende Masterprogramme



Michael Vos gründete die Matrix Communications AG im Jahr 2006. Auf www.karrieremuennen.de/matrix erfährt man mehr und lernt die Kollegen des Unternehmens im Video kennen.

Ein neues Verständnis von Qualifizierung

Michael Vos (Bild links) ist Gründer und Vorstand der Matrix Communications AG, die international agierende Unternehmen bei der Übersetzung und dem Management multilingualer Inhalte unterstützt. Für ihn gehört die Vielfalt seiner Kollegen in ihrer Lebenseinstellung, Herkunft und Persönlichkeit zur DNA von Matrix. Im Interview spricht er unter anderem davon, dass eine geringere Formalismus-Gläubigkeit die Talent-Vielfalt im Unternehmen erhöht – etwa durch Geisteswissenschaftler in der Projektleitung.

Herr Vos, beschreiben Sie doch bitte, was Ihr Unternehmen eigentlich genau macht. Wir übersetzen und managen Inhalte. Das heißt, wir helfen Unternehmen, all ihre Informationen global auszurollen.

Die Vorstellung, dass das Übersetzen von Texten eher eine individuelle Manufakturarbeit ist, musste ich beim Besuch Ihres Unternehmens schnell ad acta legen. Das ist richtig. Eine Rede oder eine Marketingbroschüre wird natürlich ganz individuell übersetzt. Aber in der kontinuierlichen Zusammenarbeit mit weltweit tätigen Konzernen liegt der Fokus auf der optimalen Nutzung vorhandener, bereits übersetzter Inhalte. Die Texte müssen nicht immer wieder aufs Neue komplett übersetzt werden. Es kommen Datenbanken zum Einsatz, welche die ganz spezielle Terminologie des Auftraggebers berücksichtigen. Zudem entwickeln wir Technologien zur maschinengestützten Übersetzung, die im Bereich der technischen Dokumentation zunehmend zum Einsatz kommen. Deswegen sind auch unsere IT-Entwickler so wichtig für uns.

Das Geschäftsfeld Ihres Unternehmens bedingt es, international zu sein. Wie zeigt sich dies in Ihrem Team? Alleine in unserer Münchner Mannschaft arbeiten Kollegen mit 14 verschiedenen Nationalitäten, dazu haben wir ein weltweites Netzwerk mit 2.000 Partnern in 57 Ländern sowie Tochterunternehmen in England, Italien und den Niederlanden. Bei uns ist alles irgendwie international und die unterschiedliche Herkunft der Kollegen gibt dem Unternehmen sehr viel. Es herrscht eine andere Kultur der Offenheit und sicherlich auch der Lebhaftigkeit, als dies in weniger internationalen Teams der Fall ist. Ich bin überzeugt davon, dass wir Probleme viel kreativer lösen, als dies mit strikt homogenen Belegschaften der Fall ist.

Woran liegt das? Deutschland ist ein Land, in dem Menschen von klein auf mit der typischen Ingenieurskunst aufwachsen. Das Land ist zum Beispiel stark im Automobil- und Maschinenbau und hat sich auf dem Gebiet eine herausragende Stellung in der Welt erarbeitet. Dinge werden im Detail immer ein Stückchen besser gemacht, aber

manchmal geht dabei der Blick für das große Ganze verloren. In anderen Ländern habe ich die Erfahrung gemacht, dass man sich weniger leidenschaftlich der Detailverbesserung von Prozessen widmet, dafür aber schneller eingeschlagene Wege in Frage stellt, um sich dann flexibler und zügiger auf Innovationen zu fokussieren. Beide Wege haben ihre Vorzüge. Der Reiz für mich liegt darin, ein Unternehmensklima zu schaffen, in dem die unterschiedlichen Mentalitäten miteinander verschmelzen.

Dass diese Vielfalt in Unternehmen nur vorteilhaft sein kann, haben zahlreiche Firmen verstanden und fördern dies aktiv über Diversity-Programme. Gibt es Unterschiede zwischen großen und mittelständischen Unternehmen, was die Durchsetzbarkeit des Diversity Managements betrifft? Viele Konzerne haben erkannt, dass Teams mit zu vielen 'Klonen' und zu wenigen 'Typen' oft keinen dauerhaften Erfolg garantieren. Ganze Stabsabteilungen und große Mengen Geld werden eingesetzt, um ein neues, besseres Gleichgewicht in ihren Personalstrukturen herzustellen. Die Frage

dabei ist, inwieweit sich Denkmuster, die uns nunmehr über einige Jahrzehnte antrainiert wurden, mal eben schnell über Bord werfen lassen. Wenn wir unsere Jugend in den Schulen weiterhin zur Konformität erziehen, brauchen wir uns nicht wundern, dass diese Menschen in der Arbeitswelt auch nicht quer denken. Kleinere und mittelständische Unternehmen sind diesbezüglich im Vorteil, weil sie sich flexibler neu ausrichten können und ihre Veränderungsprozesse nicht monatelang geplant werden müssen, bevor sie in Gang gesetzt werden können.

Am Ende entscheidet häufig die Kultur unter den direkten Kollegen, ob Diversity wirklich gelebt wird oder doch nur zum Marketinginstrument verkommt. Als Vorstand eines mittelständischen Übersetzungsunternehmens habe ich natürlich leicht reden, weil unser Unternehmen ohne heterogenes Team überhaupt nicht überleben könnte. Hautfarbe, Nationalität, sexuelle Orientierung, Geschlecht oder Alter spielen bei uns überhaupt keine Rolle.

Hat denn Ihrer Meinung nach heute jeder die gleichen Chancen im Beruf – die entsprechende Qualifikation vorausgesetzt? In unserer Firma schon. Aber wenn ich mal über den Tellerrand schaue, dann kommen mir da Zweifel. Deshalb glaube ich, dass man den Gedanken von Diversity – der ja sehr schön und positiv ist – erweitern sollte. Im Kern geht es darum, bestimmte Menschen von Karrierewegen nicht auszuschließen, zu denen sie befähigt sind.

An welcher Stelle ist das denn der Fall? Wir brauchen ein anderes Verständnis von Qualifizierung. Ich finde, dass der formale Abschluss im Verhältnis zur Persönlichkeit des Menschen zu stark gewichtet wird. Was jemand studiert, welche Noten er erreicht, wie wenig Zeit er dafür gebraucht und wie viele Praktika er eingeschoben hat – diesen Dingen wird zu viel Bedeutung beigemessen. In den meisten Fällen entscheiden sie sogar darüber, ob jemand überhaupt eine Chance hat, einen Job zu bekommen. Unsere Gesellschaft vergedet sehr viel Talent.

Was wäre Ihre Alternative zur bisherigen Recruitingpraxis? Formalien dienen doch oft nur dazu, sich abzusichern. Ein Perso-

nalverantwortlicher wird kaum einen Studienabbrecher einstellen, denn wenn diese Person die Erwartungen nicht erfüllt, ist der Schuldige sofort gefunden. Wir brauchen für die Zukunft weniger Angst und Formalismus und mehr Mut in Bezug auf die individuelle Persönlichkeit eines Menschen. Wenn Unternehmen auf junge Menschen offener und mutiger zugehen, wird sich dies auch für die Arbeitgeber auszahlen. Das bedeutet aber auch, eine andere Fehlerkultur zuzulassen: Nur wenn die Unternehmen zu ihren eigenen Fehlern stehen und den Mitarbeitern erlauben, Fehler zu machen und daraus zu lernen, werden sich leidenschaftliche und motivierte Kollegen entfalten können.

Wie zeigt sich Ihre Einstellung in den Anforderungsprofilen von Matrix Communications an neue Mitarbeiter? Ohne eine hohe Affinität zum Computer und sehr gutes Englisch geht bei uns gar nichts. Ob jemand kommunikationsstark ist, strukturiert arbeiten kann und auch in Stresssituationen souverän bleibt, zeigt ein Hochschulzeugnis nur bedingt. Die Projektleiter bei Matrix Communications müssen deshalb auch nicht zwingend Betriebswirtschaftler sein, sondern können auch Geisteswissenschaftler mit Begeisterung für Sprache und Inhalte sein. Einer unserer Projektleiter ist beispielsweise Theologe und beherrscht seinen Job außerordentlich gut. Wir fragen, was jemand kann und was sie oder er erreichen will – und nicht danach, wie perfekt seine Vita auf dem Papier ist. Für uns ist die Geschichte hinter dem CV entscheidend.

Verantwortungsvolle Aufgaben wie die Projektleitung werden im Verständnis von Kandidaten oft mit Management gleichgesetzt, weswegen Geisteswissenschaftler sich nicht angesprochen fühlen.

Sind daran die Kandidaten schuld? Oder werden sie nicht viel zu oft durch Stellenbeschreibungen abgeschreckt, in denen Anforderungen gestellt werden, die kein Mensch erfüllen kann?

Sagen Sie es mir. Arbeitgeber träumen vom unternehmerisch denkenden, hochintelligenten, motivierten, praxiserfahrenen und loyalen Mitarbeiter, der am besten noch jung, flexibel, fleißig, nie krank ist und wenig verdienen möchte. Ich wundere mich

immer wieder, wenn ich im Jahr 2014 noch Stellenausschreibungen lese, aus denen genau diese Erwartungshaltung spricht. Mit einem solchen Anspruch darf man sich nicht wundern, wenn Stellen nicht besetzt werden können.

Das, was das Recruiting verspricht, muss natürlich nachher im Unternehmen standhalten. Wie sorgen Sie dafür? Mit derzeit rund 50 Mitarbeitern ist die interne Kommunikation sehr einfach: Es gibt keine Vorzimmer, alle Türen sind immer offen und jeder darf kritisieren – so lange es nicht persönlich ist – und loben. Transparenz und Verantwortungsdelegation gehören zu den Erfolgsfaktoren unseres Unternehmens. Dies führt dazu, dass alle, die wollen, gefördert, aber auch gefordert werden. Sehen Sie, als Dienstleistungsunternehmen leben wir ausschließlich von der Arbeitskraft und Kreativität unserer Mitarbeiter, deswegen ist es für uns selbstverständlich, ihren Bedürfnissen stets offen zu begegnen.

Wer Vielfalt im Unternehmen will, muss sich bei heterogenen Teams doch auch auf völlig unterschiedliche Erwartungen hinsichtlich der Zeit, des Ortes und der Art der Arbeitsleistung einstellen. Nicht doch, unsere Firma ist kein 'Ponyhof'. Alle Kollegen müssen zu der Wertschöpfung beitragen und stimmen den Rahmen dafür auch in regelmäßigen Abständen mit ihren Vorgesetzten ab, sodass eine klare Erwartungshaltung in beide Richtungen existiert. Die Geschäftsleitung gibt top-down die strategische Ausrichtung vor, die Kollegen dürfen dies relativ frei bottom-up ausgestalten. Wir betreuen über 300 Kunden bei ihrer internationalen Kommunikation, da haben wir unendlich viele Möglichkeiten, die Arbeit so aufzuteilen, dass jeder seine Leistung auch so bringen kann, wie es seinem Naturell entspricht. Tugenden wie Gründlichkeit oder Vertraulichkeit sind bei der Art und Menge an Daten, die wir verarbeiten, Grundvoraussetzung. Fleiß, Kreativität und Kommunikationsgeschick sind drei Bausteine, die man braucht, um bei uns erfolgreich zu sein – das jeweilige Verhältnis dieser Bausteine darf sich bei uns allerdings jeder Mitarbeiter selbst 'mischen'.

high potential

Dieser Beitrag ist in der Ausgabe 1/2014 des Magazins high potential erschienen.
high potential wird von dem Verlag Evoluzione Media AG herausgegeben.

Weitere spannende Artikel finden Sie auf www.academicworld.net.

Das ganze Magazin ist als **E-Paper** auf
www.academicworld.net/karriere/arbeitgeber erhältlich.