



Lei(ch)ter nach oben

**SOZIALER AUFSTIEG –
Kinder von Führungs-
kräften werden eher selbst
zu Führungskräften.** Warum
Unternehmen dadurch Talente
verspielen und wie sie es
besser machen könnten.

➔ Seite 17

K: gowenertes BfG DALLE



Von unten nach oben

SOZIALER AUFSTIEG – Natalya Nepomnyashcha wuchs in einem Hartz-IV-Haushalt auf und schaffte es dennoch ganz nach oben. Damit ist sie eine Ausnahme. Sie erklärt, wie ihr das gelungen ist und was Unternehmen tun sollten, um bei der Suche nach Talenten niemanden auszuschließen – ob bewusst oder unbewusst.

SWZ: Nach Ihrem Studium haben Sie rund 80 Bewerbungen geschrieben, die meisten blieben unbeantwortet. Woran hat es anfangs gehapert?
Natalya Nepomnyashcha: Ich habe mich hauptsächlich um Stellen im politischen Bereich beworben. Damals war der Markt umkämpfter als heute. Ich habe mit Menschen konkurriert, die schon viel mehr Erfahrung hatten, auch wenn es Einstiegspositionen waren. Da waren einige mit spannenden Praktika. Die hatte ich nicht. Bei den wenigen Bewerbungsgesprächen, zu denen ich eingeladen wurde, bin ich wahrscheinlich ganz anders aufgetreten als viele andere: nicht so selbstbewusst. Deshalb hat es lange nicht geklappt.

Sie haben einmal in einem Interview gesagt, dass es oft bei Menschen aus Nichtakademikerhaushalten bei Bewerbungsgesprächen auch an Sachen scheitert, die sehr subtil sind. Was meinen Sie damit?

Wichtig ist zu sagen, dass es nicht alle betrifft. Das sind Wahrscheinlichkeiten, über die wir sprechen. Grundsätzlich ist es so, dass Kinder, die in gutbürgerlichen Haushalten aufwachsen, ganz anders lernen zu netzwerken oder von einem bestehenden Netzwerk profitieren. Das ist etwas, das Kinder und Jugendliche aus sozial benachteiligten Familien nicht lernen. Darüber hinaus wird das kulturelle Kapital besser gestellter Familien gerade in der Businesswelt als wertvoll erachtet. Da geht es zum Beispiel darum, dass man sich mit Wein auskennt, mit ungewöhnlichen Gerichten oder Cocktails, dass man bestimmte Sportarten ausübt. Soziale Aufsteiger:innen beherrschen das nicht, weil sie andere Dinge essen oder trinken, andere Hobbys haben.

Wie müsste ein Bildungssystem sein, in dem alle Kinder die gleichen Chancen haben?

Man kann nicht von jeder Schule erwarten, dass man dort Skifahren oder Golfen lernt. Was wir eher brauchen, ist, dass sich die Gesellschaft öffnet. Was für mich in Schulen zu wenig stattfindet, ist, Kinder dabei zu unterstützen, die eigenen Stärken zu erkennen, und ihnen zu erklären, was sie beruflich damit machen können.

Sprechen wir über Bewerbungsprozesse. In Ihrem Buch schreiben Sie „Recruiting von gut bezahlten Bürojobs ist in der Regel auf die Biografien, Werte und Kompetenzen von Menschen aus privilegierten Familien zugeschnitten und diskriminiert Menschen aus ärmeren Verhältnissen.“ Wie können Unternehmen Bewerbungsprozesse gestalten, um allen dieselben Chancen zu bieten, auch um so von einem größeren Pool an potenziellen Mitarbeitenden zu profitieren?

Wenn es darum geht, Chancen zu bieten, ist es wichtig, dass Unternehmen sich fragen, wo sie Stellen ausschreiben. Schreiben sie nur an Universitäten oder privaten Hochschulen aus? Dann schließen sie bereits viele potenzielle Mitarbeiter:innen aus. Das Zweite sind die Voraussetzungen: Was steht in der Ausschreibung drin? Setze ich einen Hochschulabschluss, gute Noten oder bestimmte Berufserfahrung voraus? Bei den Noten im Studium macht es zum Beispiel einen Unterschied, ob mich meine Eltern finanziell unterstützt haben und ich mich zu hundert Prozent aufs Studium konzentrieren konnte, oder ob ich nebenher arbeiten und mir Gedanken darüber machen musste, wie ich meine Miete bezahlen kann. Dann



Natalya Nepomnyashcha

kann es sein, dass ich schlechtere Noten hatte, aber mir viele Softskills angeeignet habe wie Frustrationstoleranz oder Durchsetzungsfähigkeit.

Also sollten Unternehmen in Lebensläufen zwischen den Zeilen lesen.

Ja, und sich fragen, was für Kompetenzen für einen Job notwendig sind. Man kann Bewerber:innen darum bitten, zu erklären, wo sie diese Fähigkeiten und Kompetenzen vielleicht schon demonstrieren haben.

Es gibt viele Jobs, bei denen es weniger um Qualifizierungen geht und mehr darum, bestimmte Fähigkeiten zu haben, die man auch außerhalb der Uni erworben haben kann. Für Unternehmen heißt das, sie müssen überlegen, was sie in eine Ausschreibung reinschreiben, um soziale Aufsteiger:innen nicht auszuschließen. Dazu kommt noch etwas.

Und das wäre?

Die Personalentscheidenden sollten geschult werden, zu reflektieren und sich selbst zu hinterfragen, warum sie sich für eine Person entscheiden. Das findet selten statt. In Deutschland spricht man oft vom „cultural fit“, also dass jemand nicht nur fachlich passt, sondern auch kulturell. Das ist gefährlich: Wenn man nach einem „cultural fit“ sucht, schließt man die aus, die anders sind.

Was sollten Personalerinnen und Personaler tun, um alle in Betracht zu ziehen?

Es sollte nicht eine Person über Einstellungen entscheiden, sondern stets mehrere. Und die Personen sollten geschult sein, was unbewusste Vorurteile sind und was man dagegen tun kann. Da gibt's Schulungen und Trainings.

Nicht nur der Berufseinstieg fällt Menschen aus sozial benachteiligten Familien schwer, sondern auch der Aufstieg. Das zeigen Studien. Woran liegt das?

Im Prinzip ist es eine Pyramide. Sie funktioniert ähnlich wie bei Frauen. In den unteren Etagen von Unternehmen gibt es je nach Branche viele so-

Es gibt viele Jobs, bei denen es weniger um Qualifizierungen geht und mehr darum, bestimmte Fähigkeiten zu haben, die man auch außerhalb der Uni erworben haben kann.

ziale Aufsteiger:innen. Je weiter man nach oben kommt, desto weniger werden es. Oft sind Menschen aus den oberen sozialen Schichten für die Besetzung von Führungspositionen zuständig. Sie suchen Menschen aus, die ihnen ähnlich sind.

Sie persönlich haben den Aufstieg geschafft. Hatten Sie Glück? Oder haben Sie etwas besser gemacht als andere?

Ich bin wahnsinnig resilient. Ich habe es geschafft, nach vielen Rückschlägen noch weiterzumachen. Ich kann es aber auch niemandem verübeln, wenn jemand keine Kraft mehr hat, weiterzumachen, weil man schon so oft ein Nein gehört hat. Deshalb glaube ich, dass man am System schrauben sollte. Was man oft macht, ist, stattdessen am Menschen zu schrauben. Man kann soziale Aufsteiger:innen coachen oder Mentoring anbieten. Aber solange sich das System nicht ändert, bringt es nichts, die Menschen zu ändern.

Welche Rolle spielen ein anspruchsvolles Elternhaus und der persönliche Antrieb, den Aufstieg trotz schlechterer Voraussetzungen zu schaffen?

Ein persönlicher Antrieb entsteht nicht im luftleeren Raum. Ich habe den auf jeden Fall. Gleichzeitig war es so, dass meine Eltern unbedingt wollten, dass ich es besser habe als sie. Sie waren streng, wollten, dass ich gute Noten schreibe. In-

sofern ist mein Antrieb auch durch meine Eltern entstanden. Wenn man Eltern hat, die aus diversen Gründen – weil sie zu viel arbeiten, Schicksalsschläge hatten oder vielleicht selbst nicht dran glauben, dass es ihre Kinder besser haben können als sie selbst – diesen Antrieb nicht vermitteln, dann ist es schwierig. Hinzu kommen Lehrkräfte, die oft eher demotivieren als motivieren.

Vielen Unternehmen ist Diversität wichtig. Wird dabei die soziale Herkunft ausreichend berücksichtigt?

In Deutschland nicht. Oft ist es so, dass Diversity mit Charity verwechselt wird. Diversität ist, wenn ich schaue, wie ich intern Chancen schaffen kann, wie ich sensibilisieren kann, eine Kultur schaffen kann, in der sich soziale Aufsteiger:innen wohlfühlen. Die soziale Herkunft haben manche Unternehmen auf dem Schirm, aber es gibt noch wenige, die auch daran arbeiten.

Ist es aber nicht wiederum diskriminierend, z. B. in einem Bewerbungsgespräch, nach dem beruflichen Hintergrund zu fragen?

Grundsätzlich muss man nicht fragen. Man muss Prozesse schaffen, sodass die Herkunft von unten

nicht benachteiligt. Zum Beispiel sollten die, die Einstellungsgespräche führen, lernen, dass es nicht unbedingt negativ ist, wenn jemand lange studiert hat oder schlechte Noten hat.

Was können Unternehmen darüber hinaus noch tun, um für mehr Chancengleichheit innerhalb der Organisation zu sorgen?

Sich über das Thema informieren und Führungskräfte schulen. Sie können sogar Boni von Führungskräften an Diversity-Ziele knüpfen. Sie müssen Anreize schaffen, damit Führungskräfte sich mit dem Thema beschäftigen und etwas verändern wollen.

Sie unterstützen mit ihrem Unternehmen „Netzwerk Chancen“ Menschen aus finanzschwachen und nichtakademischen Verhältnissen, die aufsteigen wollen. Wie gelingt Ihnen das?

Wir haben eine Palette an Angeboten, die alle kostenfrei sind. Wir unterstützen Erwachsene, die im Schnitt 30 Jahre alt sind, und bieten ihnen zum Beispiel Coachings an. Darin geht es vielfach darum, wie sie die eigenen Stärken erkennen oder wie sie lernen, die eigene Geschichte anders zu verkaufen. Dass sie sich nicht dafür entschuldigen, warum sie länger fürs Studium gebraucht haben, sondern erklären, was sie gelernt haben. Wir bieten auch Workshops zu Themen wie Karriereplanung, Networking, Rhetorik usw. Wir arbeiten auch mit Unternehmen. Wir bieten Beratung an und bringen Unternehmen mit potenziellen Mitarbeitenden aus unserem Netzwerk zusammen.

Interview: Silvia Santandrea

INFO

Die soziale Leiter in Südtirol

In Südtirol gibt es kaum Studien zur sogenannten sozialen Leiter. Eine Ausnahme ist eine Studie von Eurac Research und des Arbeitsförderungs-instituts Afi, die 2022 durchgeführt wurde. 1.500 Südtiroler:innen wurden dafür befragt. Die Ergebnisse geben Einblick in die Chancen(ungleichheit der verschiedenen gesellschaftlichen Schichten in den Bereichen Bildung, Beruf und Einkommen.

Bildung und Beruf: Klebriger Boden

Beim Thema Bildung bestätigt die Studie die Erkenntnisse internationaler Umfragen: Die Wahrscheinlichkeit für einen Hochschulabschluss ist in Akademikerhaushalten deutlich höher. Acht von zehn Kindern schließen ein Studium ab, wenn mindestens ein Elternteil studiert hat.

Was die Karrierechancen betrifft, ist es einem Drittel der Befragten gelungen, die eigene berufliche Position im Vergleich zu ihren Eltern zu verbessern, 19 Prozent sind hingegen abgestiegen.

Die relative soziale Mobilität zeugt hingegen, so die Autorinnen und Autoren, dass auch in Südtirol die Chancen einer Person, in einer bestimmten Berufsklasse zu landen, immer noch vom Job der Eltern abhängen: Kinder von Führungskräften etwa haben eine beinahe sechsmal so hohe Chance, selbst Führungskräfte zu werden. Bei Kindern von Angestellten mit niedrigerem Status ist die Chance, dass sie zu qualifizierten Angestellten der Industrie aufsteigen, recht hoch, wohingegen die Chancen, die Berufsleiter weiter hinaufzusteigen, schlecht stehen. Das bestätigt das Vorhandensein eines klebrigen Bodens, so das Autorenteam.

Einkommen: Wir stehen heute besser da

Bei der wirtschaftlichen Lage stellen die Afi und Eurac Research einen geringeren Zusammenhang mit der sozialen Herkunft fest. Die wirtschaftliche Lage der Bürger:innen in Südtirol hat sich – laut Einschätzung der Befragten – in den vergangenen Jahrzehnten verbessert. 42,7 Prozent gaben an, dass sie heute ein einfacheres Auskommen mit dem Haushaltseinkommen hätten, als das in ihrer Familie der Fall war. Nur 16,5 Prozent kommen heute schwieriger über die Runden. Des Weiteren zeigt sich ein Zusammenhang zwischen dem Bildungsgrad und dem finanziellen Auskommen: Je höher die erreichte Bildungsstufe, desto einfacher kommen die Befragten über die Runden.

* Natalya Nepomnyashcha wuchs in einem sozialen Brennpunkt in Bayern auf, ihre Familie war auf Hartz IV angewiesen. Obwohl sie kein Abitur hatte, erlangte sie 2012 einen Masterabschluss in Internationalen Beziehungen in Großbritannien. Das war möglich, da ihre Ausbildung dort als Bachelor anerkannt wurde. Mittlerweile arbeitet sie als Assistant Director im Bereich Public Policy sowie DE&I bei der Unternehmensberatung Ernst & Young in Berlin. 2016 gründete Nepomnyashcha nebenberuflich das soziale Unternehmen



„Netzwerk Chancen“. Dieses will Menschen aus finanzschwachen und nichtakademischen Verhältnissen fördern, die aufsteigen wollen. Im Mai erschien ihr Buch „Wir von unten“.