



Die neue **bunte** Arbeitswelt

Auf der Suche nach den besten Talenten geht die Wirtschaft neue Wege. Alter, Herkunft, Geschlecht oder körperliche Behinderungen dürfen kein Grund sein, ausgeschlossen zu sein. Wie gerade Frauen davon profitieren können. VON NADIA WEISS

Times are changing – die Zeiten und unsere Gesellschaft verändern sich. Auch und besonders die Arbeitswelt. Globalisierung, Digitalisierung, Diversity-Fragen, Life-Balance-Wünsche bringen Dynamik ins Business. Firmenbosse, Personalverantwortliche denken um – und vor allem die künftigen Mitarbeiter*innen. Sie wissen oft genau, wo ihre berufliche Reise hingehen soll. Damit ändert sich der Umgang zwischen den Protagonist*innen grundlegend.

Das beginnt schon beim Bewerbungsgespräch. Früher sah das Szenario für eine Bewerberin in etwa so aus: Eine junge Frau kommt zu einem Vorstellungsgespräch. Sie wird von einem etwas älteren Mann nach ihren Zukunftsplänen befragt. Wo sie sich denn in zehn Jahren sehen würde? Welche Werte seien für sie beson-

ders wichtig und wie organisiere sie Karriere- und Familienleben? Üblicherweise würden wir von der Bewerberin folgende Antworten erwarten: „In zehn Jahren habe ich in dieser Firma viele Erfahrungen und Herausforderungen meistern können. Deshalb konnte ich mein Ziel, eine erfolgreiche Mitarbeiterin zu sein, erreichen. In meinem Leben haben Zielstrebigkeit, Loyalität und Durchhaltevermögen hohe Priorität. In erster Linie kümmere ich mich jetzt um meine Karriere. Veränderungen im Privatleben sind nicht angedacht.“

Sinnhaftigkeit und Work-Life-Balance

Doch immer öfter kommen solche Antworten: „In zehn Jahren möchte ich eine sinnerfüllte Tätigkeit ausüben und mich in meinem Bereich weiterentwickeln können. Für mich zählen Authentizität, Fair-



FOTO: ADOBE STOCK/ANDACREATIVITY

ness und Verlässlichkeit. Familie ist mir sehr wichtig. Für meinen Job leiste ich vollen Einsatz, aber ich möchte mit flexiblen Arbeitsmodellen wie Vier-Tage-Woche und Homeoffice auch Zeit für ein Privatleben haben. Außerdem würde mich interessieren, ob männliche Bewerber auch danach gefragt werden, wie sie Familie und Beruf unter einen Hut kriegen?" Eine Gegenfrage, die sitzt.

Gefragt sind unterschiedliche Talente

Welche Antworten werden jedoch hilfreicher sein, um den Job zu bekommen? Wenn man sich in den Personalabteilungen umhört, dann jene, die ehrlicher wirken. Gesucht wird nicht „more of the same“, also eine möglichst homogene und ähnliche Mannschaft, sondern unterschiedlichste Talente und Lebensgeschichten, die ein breites Spektrum an Handlungs- und Denkmöglichkeiten bieten. Alter, Ausbildung, Geschlecht, Behinderungen, sexuelle Orientierung, Ethnie oder Religion spiegeln die Realität unserer Gesellschaft dar. Nur wer sie kennt, kann die Bedürfnisse der je-

weiligen Klientel erfüllen und hat damit einen klaren Wettbewerbsvorteil.

Diversity als Erfolgsstrategie

Es gibt noch eine Vielzahl an Gründen, die dazu geführt haben, dass Diversity Management nicht mehr nur ein netter Zusatzanreiz ist, sondern zum wesentlichen Teil von Erfolgsstrategien geworden ist. Vielfalt ist das Potenzial unserer Zeit. Dazu gibt es belastbare Zahlen. Eine internationale Studie der Unternehmensberatung McKinsey besagt beispielsweise, dass Firmen mit einem hohem Frauenanteil eine um 25 Prozent höhere Wahrscheinlichkeit haben, profitabel zu sein. Bezieht man noch mit ein, wie international der Vorstand besetzt ist, steigt der Wert sogar auf 36 Prozent.

Kluft zwischen Wunsch und Wirklichkeit

Damit ist klar: Unsere Arbeitswelt befindet sich im Umbruch. Wie aber können wir Frauen davon profitieren? Das Wichtigste ist, dass Unternehmen erkannt haben, dass Handlungsbedarf besteht. Die Führungspositionen in den meisten deutschen Unternehmen sind nach wie vor mit deutschen Männern im fortgeschrittenen Alter besetzt. Frauen, Nicht-Deutsche und Unter-45-Jährige sind eine seltene Spezies. Am schlechtesten ist es um die Vielfalt mit Blick auf die Geschlechter bestellt: Die durchschnittliche Frauenquote liegt bei bescheidenen 15 Prozent. Im krassen Gegensatz dazu steht eine Umfrage des Karriereportals Stepstone, die besagt, dass 70 Prozent der Befragten diverse Teams für krisenfester halten: Sie würden nachhaltiger wirtschaften, besser führen, empathischer handeln und daher eine höhere Loyalität als homogene Teams aufweisen. Dass zwischen Wunsch und Wirklichkeit bisweilen ein Ozean an Vorurteilen liegt, verdeutlicht die Frage nach dem Grund für die trotzdem mangelhafte Diversität: Als dominierende Ungerechtigkeitsfaktoren werden die Chancenungleichheit für Frauen und die Altersdiskriminierung angesehen. So hat jede zweite Frau wegen ihres Geschlechts bereits eine Ungleichbehandlung erfahren und jeder und jede dritte Befragte über 50 Jahren aufgrund des Alters.

Rahmenbedingungen neu definieren

Vielfalt am Arbeitsplatz bedeutet, dass Unternehmen gemeinsam mit ihren Teams aktiv daran arbeiten, Diskriminierungen abzubauen und Mitarbeiter*innen unterschiedlichen Geschlechts, unterschiedlicher Geschlechtsidentitäten, sexueller Orientierungen, Kulturen oder unterschiedlichen Alters beziehungsweise unterschiedlicher geistiger sowie körperlicher Kapazitäten zu fördern. Beschleunigt werden diese Ziele, wenn es Rückhalt von der Geschäftsführung gibt und Diversity Management nicht nur als „Nebenbei“ begriffen wird. Für Frauen ist diese Entwicklung durchwegs positiv: Durch die Beschäftigung mit neuen Arbeitsmodellen, dem New Work, wird auch Leistung neu definiert. Resultate zählen mehr als Präsenzdienst, und die Förderung von Mentoring und Firmennetzwerken sind eine Alternative zu den „Boys Clubs“.

Gerade im Zuge des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels müssen Rahmenbedingungen »



FOTO: BEGESTELLT

Vor allem jüngere Frauen wollen Wertschätzung und ein Klima der Gleichheit und Inklusion, aber auch ein faires Gehalt.

Martina Ernst, HR-Beraterin und Coach für Gehaltsverhandlungen



FOTO: ADOBE STOCK/DAZEIN

Die eigenen Karriereziele klar zu formulieren, ist ein wichtiger Ansatz bei Bewerbungsgesprächen.

für den Job neu gedacht werden, damit er für die besten Köpfe attraktiv bleibt. Das Rennen um die Talente, der „War of Talent“, hat sich als Diversity-Beschleuniger herausgestellt.

Wissen, was Frauen wirklich wollen

In diesem Wettbewerb sind jene im Vorteil, die wissen, was Frauen wirklich wollen – zumindest an ihrem Arbeitsplatz. Martina Ernst, viele Jahre HR-Leiterin eines internationalen Konzerns und nun selbstständige Expertin für Gehaltsverhandlungen, kennt beide Seiten sehr gut. Sie führt an: „Wer glaubt, Frauen müsste man nur eine sinnerfüllte Tätigkeit bieten und eine gute Work-Life-Balance, der sieht nur die eine Seite der Medaille. Eine aktuelle Umfrage des Gallup-Instituts ergab, dass bessere Bezahlung und Sozialleistungen sowie eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben für alle Befragten Priorität haben, es aber noch andere Faktoren gibt, die Frauen besonders wichtig sind: die Möglichkeit, seine Talente optimal einzusetzen, Stabilität und Arbeitsplatzsicherheit sowie eine Organisation, die auf Vielfalt Wert legt und alle Arten von Menschen berücksichtigt. Der Jobreport von Stepstone 2022 kommt zum gleichen Ergebnis.“

Geld spielt doch eine Rolle

Spannend liest sich dazu auch der Report von McKinsey, der bestätigt, dass vor allem junge Frauen unter 30 großen Wert auf die Möglichkeit legen aufzusteigen



FOTO: BERGESTELLT

Die wahrgenommene Unternehmenskultur spielt eine große Rolle: Dazu gehört ein offenes Ohr und echtes Interesse an Menschen.

Gabriele Lang, Transformations-expertin

– mehr als zwei Drittel möchten eine Führungsposition einnehmen. Junge Frauen geben auch häufiger als aktuelle weibliche Führungskräfte an, dass ihnen Flexibilität und das Engagement des Unternehmens für Wohlbefinden sowie DEI (Diversity, Equity and Inclusion: Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion) immer wichtiger werden. Und noch ein interessanter Fakt am Rande: Der Gehaltsreport von Stepstone besagt auch, dass sich die Hälfte der Kandidat*innen eher bewerben, wenn ein im Stelleninserat angegebenes Gehalt annähernd ihren Vorstellungen entspricht. Das Wunschgehalt nach oben verhandeln Männer, weibliche Kandidatinnen verschreckt ein zu niedriges Gehalt im Inserat eher. Das Fazit von Martina Ernst: „Frauen – und je jünger, desto mehr – wollen Sinn, Wertschätzung und ein Klima der DEI, aber legen genau deshalb Wert auf ein faires Gehalt und transparente Gehaltssysteme – angefangen bei den Stelleninseraten.“

Flexibel sein und Wertschätzung zeigen

Woran erkennt man nun, dass ein Unternehmen tatsächlich an Diversität und Inklusion interessiert ist und nicht nur „Diversity Washing“ betreibt – also bloß schöne Worte und Bilder liefert, während die Realität ganz anders aussieht? Psychologin Gabriele Lang, die mit ihrem Start-up „Up 'n' Change“ Unternehmen bei Transformationsprozessen betreut, fasst zusammen, worauf geachtet werden sollte: „Wichtig ist ein Angebot an flexiblen Arbeitszeitmodellen, um unterschiedliche Aufgaben im Leben gut unter einen Hut zu bringen (egal ob es sich hier um zusätzliche Verpflichtungen durch Kinder, zu pflegende Personen oder einfach um eine bessere Work-Life-Balance geht). Das können Teilzeitangebote mit fixen Zeiten sein, aber auch Flexiwork-Modelle, um sich selbstständig die Zeit einteilen zu können, also mit Wochen-, Monats- oder Jahreskontingenten an Arbeitszeit.“

Außerdem betont sie: „Nicht zu unterschätzen ist die Bedeutung der wahrgenommenen Unternehmenskultur. Dabei spielt die erlebte Wertschätzung durch die unmittelbaren Führungskräfte eine große Rolle. Dazu gehört ein offenes Ohr, echtes Interesse an Menschen, beziehungsweise keine Geringschätzung durch Führungskräfte.“

Bei der Prioritätenliste bleiben

Habe ich also den Eindruck, dass meine Stärken und Talente erkannt und gefördert werden? Würde ich mich in diesem Team, so wie es aufgestellt und ausgerichtet ist, wohlfühlen? Fühle ich mich so akzeptiert, wie ich bin? Natürlich stimmen in kaum einem Job alle Aspekte. Entscheidend ist, jene Punkte herauszuarbeiten, die für einen persönlich wichtig sind. Manches Angebot klingt zwar verlockend, aber die Pluspunkte stehen nicht an der Spitze der eigenen Prioritätenliste. Die eigenen Karriereziele formulieren, fokussiert bleiben und sich nicht blenden lassen: Das ist ein guter Leitfaden für das Berufsleben und auch für das eigene Glück. Achten Sie ruhig auf das Bauchgefühl – und akzeptieren sich und die anderen mit ihren Stärken und Besonderheiten. **„**