



Die Karriereleiter nach oben zu steigen, ist für viele Frauen nicht einfach.
FOTO: SHUTTERSTOCK

Ausgebremst auf dem Weg nach oben

Dass sich Frauen mit der Karriere oft schwertun, liegt auch an ihnen selber – meint eine Spezialistin

Von Kerstin Konz

KRESSBRONN/STUTTGART - Diese Frauen kennt irgendwie jeder: Schule, Ausbildung, der erste Job. Für sie schien alles kein Problem. Ein paar Jahre geht es gut voran. Und dann passiert oft gar nichts mehr.

Für Rebekka Plaum sind diese Fälle der Klassiker. „Die Qualifikation stimmt. Auch der Karriereanstieg gelingt gut. Trotzdem ist nach ein paar Jahren meist Schluss“, sagt die Soziologin. Gläserne Decke heißt das Phänomen. Dabei waren Frauen nie so gut ausgebildet wie heute.

Ursachen für den Karrierestau sind nicht nur Unternehmenskulturen und -strukturen, sondern auch das erlernte Rollenverständnis der Frauen, die sich schwer damit tun, ihre Leistung zu vermarkten. Der Karrierefaktor Leistung wird überschätzt, Netzwerke vernachlässigt,

„In männlich dominierten Branchen können Frauen ihr Potenzial besonders schlecht entfalten.“

Rebekka Plaum, Trainerin

sagt Ruth Weckenmann, Leiterin Chancengleichheit am Arbeitsmarkt bei der Regionaldirektion der Bundesagentur für Arbeit in Stuttgart. Den Schaden haben nicht nur die Frauen, sondern auch die Unternehmen. Denn der Karrierefrust kostet Zeit und Energie. Zudem lassen sich die Unternehmen wertvolles Potenzial entgehen. Warum eigentlich?

Genau diese Frage treibt Rebekka Plaum seit 15 Jahren um. Jahrelang war die Soziologin bei Beraterfirmen fürs sogenannte Change Management zuständig. Nach Umstrukturierungen oder Entlassungen müssen sich viele Mitarbeiter eine neue Stelle oder gar völlig neue Tätigkeit suchen. Die Betroffenen waren meist Männer.

Alle kamen nicht mehr weiter

Komplett gedreht hat sich das Verhältnis, als Rebekka Plaum sich 1997 als Coach mit ihrer Potenzial-Werkstatt selbstständig machte. „Plötzlich standen fast nur Frauen vor der Tür.“ Unabhängig von Position, Branche, Familienstand und Alter – alle kamen nicht mehr weiter. „Da hat es bei mir Klick gemacht und mir war klar, dass was nicht stimmt“, erinnert sich die heute 57-Jährige.

Seitdem hat sich Rebekka Plaum darauf spezialisiert, das Potenzial von Frauen zu entdecken und zu fördern. Wer in ihre Potenzial-Werkstatt nach Kressbronn am Bodensee

kommt, hat bereits etwas vorzuweisen. Plaum berät Managerinnen, Führungskräfte und Projektleiterinnen meist kleiner und mittlerer Unternehmen und männlich dominierter Branchen: Finanzdienstleister, IT-Unternehmen, Stadtplanung. Für Plaum kein Zufall: „In männlich dominierten Branchen können Frauen ihr Potenzial besonders schlecht entfalten.“

Der Haken mit dem Potenzial: Es entfaltet sich nicht automatisch, sondern will entdeckt und gefördert werden. Frauen brauchen dabei offenbar spezielle Unterstützung. „Viele Frauen glauben, man müsste von vorne herein alles können“, so Plaum. „Männer springen einfach rein, selbst wenn sie nur einem Teil der Anforderungen entsprechen.“ Zudem bekommen Frauen weniger Chancen, sich zu beweisen. Laut einer aktuellen Studie erhalten Männer

und Frauen zwar gleichermaßen Führungsverantwortung für Projekte. Doch das Budget der Männer ist im Schnitt doppelt so hoch, die Teams dreimal so groß. Keine Frage, wer bei der nächsten Beförderung eher im Focus steht.

Doch immer mehr Frauen holen sich professionelle Hilfe. „Coaching boomt“, sagt Ruth Weckenmann von der Agentur für Arbeit. Ein Grund: Das Instrument eignet sich nicht nur für Karrierefrauen, sondern auch für Wiedereinsteigerinnen, da bei einer professionellen, neutralen Beratung keine familiären Interessenskonflik-



Rebekka Plaum

FOTO: PR

te vorliegen, wie etwa bei einem zuzugewiesenen Ehemann.

Doch wer glaubt, dass die Karriere mit einem Coach automatisch aufwärts geht, irrt. Coaching ist Arbeit – für alle Beteiligten. Rebekka Plaum begnügt sich nicht mit standardisierten Potenzialanalysen, sondern zieht auch Fremdeinschätzungen von Vorgesetzten,

„Viele Frauen glauben, man müsste von vorne herein alles können.“

Rebekka Plaum, Trainerin

Kollegen oder Auftraggebern hinzu. Natürlich mit Einverständnis der Klientin. Oft staunen die Frauen über ihre Stärken und Fähigkeiten. Dann gilt es, die eigenen Ressourcen anzunehmen und umzusetzen. Der Coach prüft, ob den Frauen das gelingt, oder ob sie unbewusst in abwertende Muster oder eine Mädchenrolle zurückfallen.

Der Clou: In den Unternehmen werden die fachlichen Kompetenzen und persönlichen Stärken oft längst genutzt. Wie bei der Betriebswirtin, die als Prozessmanagerin bei einem bayerischen Maschinenbauer landete. Da sie auch einen technischen Hintergrund mitbrachte, konnte sie die Anforderungen des Vertriebs für die Konstrukteure problemlos „übersetzen“ und sich auch in den Kunden hineinversetzen. Vor allem konnte sie zwischen Managern verschiedener Bereiche vermitteln, die sich weder fachlich noch persönlich verstanden. „Neben ihrem fachlichen Know-how haben viele Frauen gelernt, zu kommunizieren, zu vermitteln und sich in andere Denkweisen hineinversetzen“, sagt Plaum.

Alle ticken anders

Für Unternehmen ist das Gold wert. Marketing, Vertrieb, Controlling – alle ticken anders. Ohne gute Kommunikation läuft viel ins Leere. Doch obwohl der Maschinenbauer das Know-how der Mitarbeiterin nutzte – honoriert hat er es nicht. Auch ihr Potential wurde nicht gefördert. Typisch, findet Rebekka Plaum. Kommunikative Fähigkeiten werden in männlich dominierten Branchen oft nicht honoriert.

Im Coaching versucht sie, ihren Klientinnen den betriebswirtschaftlichen Nutzen ihrer Stärken bewusst zu machen. „Wenn die Frauen diesen Nutzen und ihr Leistungspotenzial sehen, können sie auch besser einschätzen, was sie fürs Unternehmen wert sind.“ Dieses Wissen eröffnet neue Perspektiven. „Bei der Gehaltsverhandlung und der Karrierepla-

nung. Für eine Strategie werden erst Spielräume und Unterstützer im Unternehmen gesucht. Kollegen, Vorgesetzte, notfalls auch in einer anderen Abteilung.

Dieser Umweg erfordert Mut, kann sich aber lohnen. Wie bei der Mitarbeiterin eines Versicherungsunternehmens. Die IT-Spezialistin hatte im Zweit-

studium Versicherungswesen studiert. Doch ihr IT-Wissen konnte sie nur punktuell einfließen lassen. Die Lorbeeren erntete der Chef. Als die Frau erkannte, dass er sie nie fördern oder gar befördern würde, schloss sie sich mit der IT-Abteilung kurz. Sie wurde genommen und aufgrund ihrer Praxiserfahrungen und Sprach-

kenntnisse als Projektmanagerin für den südeuropäischen Markt eingesetzt. Einmal in der richtigen Position, sprachen sich ihre Fähigkeiten schnell herum. Inzwischen macht sie Karriere bei der Konkurrenz.

Für Unternehmen sind solche Entwicklungen natürlich alles andere als erfreulich. Um qualifizierte Mitarbeiterinnen zu halten, investieren daher immer mehr Firmen in Frauenförderung, sei es durch Mentoring-Programme oder externe Coachings. Denn immer mehr Frauen warten nicht mehr darauf, dass der Chef sie entdeckt, sondern organisieren sich in Netzwerken oder suchen sich einen Coach. Nicht selten auf eigene Rechnung. Warum? Ganz einfach: Um sich wirklich alle Optionen offen zuhalten. Denn die beste Strategie nützt nichts, wenn man im falschen Unternehmen ist.

Knapp 100 Frauen streben Spitzengremien an

Die Frauenquote stellt die Wirtschaft vor neue Herausforderungen

STUTTGART (kec) - Die im Koalitionsvertrag ausgehandelte Frauenquote bringt die Wirtschaft in Zugzwang. Um die Suche nach hochqualifizierten Frauen zu erleichtern, hat das Land Baden-Württemberg ein bundesweites Pilotprojekt gestartet. Die Datenbank spitzfrauen-bw.de soll Firmen und hochqualifizierte Frauen zusammenbringen. Bereits in den ersten Wochen haben sich knapp 100 Frauen für Positionen in Spitzengremien gemeldet. Ein Beirat prüft nun, ob die Qualifikation den Anforderungen entspricht und gleicht sie mit den Anfragen der Unternehmen ab, sagte eine Mitarbeiterin der Schwäbischen Zeitung.

„Für die Landesregierung ist die Erhöhung des Frauenanteils in Spitzenpositionen und Aufsichtsgremien zentraler Bestandteil einer zukunftsorientierten Standortpolitik“, erklärte Wirtschaftsminister Nils Schmid (SPD) zum Start der Plattform. Im Jahr 2012 waren nur knapp 13 Prozent aller Aufsichtsratssitze in Deutschlands 200 größten Unternehmen von Frauen besetzt. Im Südwesten liegt der Anteil von Frauen in Spitzenpositionen immerhin bei gut 23 Prozent, sagte Schmid. Die Spitzfrauen-Börse wird im Auftrag des Ministeriums vom Steinbeis-Innova-

tionszentrum für Unternehmensentwicklung an der Hochschule Pforzheim betrieben.

Doch wegen des Fachkräftemangels ist das Thema Frauenförderung bereits vor der Quote in vielen Firmen angekommen. Mentoring-Programme und Coachings sind nur zwei Möglichkeiten, qualifizierte Mitarbeiterinnen zu binden. „Coaching boomt“, sagt Ruth Weckenmann von der Regionaldirektion Baden-Württemberg der Bundesagentur für Arbeit.

Auch Mentoring-Programme seien ein gutes Instrument. „Vorausgesetzt man setzt sich Ziele“, so Weckenmann. Die Kosten seien überschaubar und Praxisbeispiele gebe es bereits genügend.

Infos zur Datenbank unter www.spitzfrauen-bw.de. Profile von 100 Frauen, die es in Spitzengremien geschafft haben, darunter ein Interview mit Porsche-Personalchefin Elke Lücke oder Martina Koederitz, Vorsitzende der Geschäftsführung IBM Deutschland über Mentoring- und Coaching-Programme unter www.spitzfrauen-bw.de/startseite/aktuelles/video-interviews

Ein Skigebiet trotz dem Klimawandel

Bergbahnen entlang der Allgäuer Hörnergruppe investieren 24,5 Millionen Euro in neue Infrastruktur – Ohne Kunstschnee läuft nichts mehr

Von Uwe Jauß

GUNZESRIED - Die Kanten des Skis greifen beim Schwung, der Schnee knirscht unter der Belastung: ein klasse Skitag auf prima präparierten Pisten. Das meint auch Heidi Kreitling, eine Urlauberin aus Hessen, die in Gunzesried beim Wintersport ist: „super!“ Auf ihre Kosten kommt sie aber nur, weil in dem Skigebiet kräftig investiert wurde. Zuletzt waren es nochmals 24,5 Millionen Euro – so viel wie in keinem anderen Allgäuer Skigebiet im Jahr 2013. Das Geld floss, als gebe es keinen Klimawandel. Es wurde ausgegeben, als wisse niemand etwas von Studien, die besagen, dass Skifahren in Deutschland in absehbarer Zeit wohl nur noch ganz weit oben möglich sei, etwa in den Bergen des nahen Oberstdorf.

Schon gegenwärtig kann Heidi Kreitling nur deshalb über die Gunzesrieder Pisten schwingen, weil bei der Schneeproduktion nichts dem Wetterzufall überlassen wurde. Fast jedes Flöcklein auf den Abfahrten stammt aus Beschneiungsanlagen. Richtig bewusst ist dies der Frau nicht. Schließlich sei man in den Allgäuer Bergen, und es herrsche Winter. Fachleute gehen dagegen bei einem so niedrig gelegenen Skigebiet wie bei Gunzesried automatisch da-

von aus, dass ohne künstliche Beschneigung kein Wintersport mehr möglich ist.

Die Pisten ziehen sich nördlich von Oberstdorf an den Bergen der Hörnergruppe entlang. 34,5 Abfahrtskilometer verzeichnet der entsprechende Plan. Neben den Gunzesrieder Pisten gehören noch jene von Ofterschwang und Bolsterlang zum Verbund des Skigebiets. Höchster Punkt ist der Weiskopf mit 1665 Metern, der tiefste liegt bei Bolsterlang mit 864 Metern. Dort sah es Anfang Januar oft nach Frühling aus. „Aber der Gast erwartet trotzdem Eins-A-Pisten“, sagt Bertram Pobatschnig, ein Tourismusmanager.

Mit Grausen erinnert man sich vor Ort an den Katastrophewinter 2006/2007, als der Schnee auch nur spärlich fiel und die veralteten Beschneiungsanlagen keine brauchbare Pistenunterlage schaffen konnten. Dies wäre fast der Garaus für den Skisport entlang der Hörnergruppe geworden. „Spätestens jetzt stellte sich für uns die Frage“, berichtet Hanspeter Schrott, Geschäftsführer der Gunzesrieder und Ofterschwanger Bergbahnen, „ob wir in die Zukunft investieren oder den Wintersport so langsam auslaufen lassen.“

Einfach winters zuschließen, war aber letztlich keine Option: „Der Ski-

tourismus ist für uns existenziell wichtig“, heißt es aus dem Mund von Kommunalpolitikern. Die Bergbahnen würden Geld damit verdienen, die Hotels, die Gastronomie, Läden und so weiter. Ohne die Gäste sei man vom Schicksal des unweit von

Gunzesried gelegenen Boschwerkes mit seinen 700 Beschäftigten abhängig. Deshalb war die Entscheidung für eine Modernisierung des Skigebiets rasch gefällt. Widerstand gab es meist nur von außerhalb: Vom Deutschen Alpenverein, der sich seit Jah-



Die Bergstation der neuen Achter-Kabinenbahn bei Gunzesried. Sie ersetzt einen alten Sessellift.
FOTO: UWE JAUSS

ren gegen jeden Ausbau von Bergbahnen wendet, und vom Bund Naturschutz.

Zuerst brachten die Bergbahnen von Gunzesried, Ofterschwang und Bolsterlang ihre Beschneiungsanlagen auf Vordermann. Ein neuer Speichersee mit 106 000 Kubikmeter Fassungsvermögen wurde in die Berge gebaut. Dies war bereits 2010. Die Bahnbetreiber kalkulieren, dass sie innerhalb von fünf Tagen so viel Schnee produzieren können, um das ganze Skigebiet zu versorgen. Der Grund für die Eile: Gerade in niedriger gelegenen Wintersportregionen können die kalten Tage, die sich zur Schneeproduktion eignen, rar sein.

Veraltete Lifte

Die modernen Beschneiungsanlagen wurden dann zur Grundlage für weitere Investitionen. Ende 2012 entschieden die Verantwortlichen, jene erwähnten 24,5 Millionen Euro in die Hand zu nehmen. Damit sollten in erster Linie die veralteten Bergbahnen und Lifte modernisiert werden. Rechtzeitig zum Saisonstart im Dezember war alles fertig. Der besondere Stolz sind zwei neue Sesselbahnen von Gunzesried hinauf zum 1406 Meter hohen Ofterschwanger Horn.

Das Finanzierungskonzept der Bergbahnen ist auf 15 Jahre angelegt.

„Bis dahin muss sich die Investition amortisiert haben“, meint Wilfried Tüchler, Geschäftsführer der Bolsterlanger Hörnerbahn. Die Gästezahl in den ersten Wochen der gegenwärtigen Saison stimmt ihn optimistisch. Es habe im Vergleich zum Vorjahr beim Verkauf der Liftkarten einen Anstieg um 69 Prozent gegeben. Auch ein Blick auf die Konkurrenz legt nahe, dass die Bergbahnen an der Hörnergruppe mit ihrer Modernisierung Erfolg haben könnten: In Steibis, einem ähnlich überschaubaren Allgäuer Skigebiet bei Oberstaufen, stand man vor zehn Jahren vor ähnlichen Problemen: Die Liftanlagen waren veraltet, die Beschneigung nur bescheiden möglich. Von 2005 an hat man dort 15 Millionen Euro investiert. Das Ergebnis: „40 Prozent mehr Gäste als zuvor“, wie es aus Steibis heißt.

Indes entwickeln die Verantwortlichen an der Hörnergruppe bereits neue Visionen. Bisher sind nur die Gebiete Gunzesried und Ofterschwang pistenmäßig miteinander verbunden. Die Abfahrten von Bolsterlang liegen eine Bergkuppe weiter. Hier eine zusätzliche Verbindung zu schaffen, ist ein gern geträumter Traum. Drei neue Bergbahnen und einige Pisten wären wohl nötig. Kostenpunkt: über 60 Millionen Euro.