

# Beruf & Karriere

Der **Staatsanzeiger**  
ist nah dran. Am Land  
und an den Kommunen.

www.staatsanzeiger.de



## Coaching für Frauen

Die im Koalitionsvertrag ausgehandelte Frauenquote bringt die Wirtschaft unter Zugzwang. Um die Suche nach hochqualifizierten Frauen zu erleichtern, hat das Land ein bundesweites Pilotprojekt gestartet. Eine Datenbank soll Firmen und hochqualifizierte Frauen zusammenbringen.

Von Kerstin Konz

STUTTGART/KRESSBRONN. Ja es gibt sie – auch im Südwesten. Erfolgreiche Frauen, die es bis in Aufsichtsräte schaffen. Gerade hat Autobauer Daimler Andrea Jung, die frühere Chefin des US-Kosmetikonzerns Avon, als fünfte Frau in den Aufsichtsrat geholt. Doch für viele erfolgreiche Frauen ist nach ein paar Jahren Schluss. Gläserne Decke heißt das Phänomen. Die Ursachen sind vielschichtig.

„An der Qualifikation liegt es nicht“, sagt Frauen-Coach Rebekka Plaum. „Die Frauen waren nie so gut ausgebildet wie heute.“ Daher gelinge der Karriereanstieg gut. Ursachen für den Karrierestau seien nicht nur Unternehmensstrukturen, sondern auch das Rollenverständnis der Frauen, die sich schwer damit täten, ihre Leistung zu vermarkten und Netzwerke zu pflegen. Den Schaden haben die Frauen und die Unternehmen. Denn der Karrierefrust kostet Zeit und Energie. Unternehmen lassen sich so wertvolles Potenzial entgehen.

## Erfahrungen eines Coach: Viele Frauen kommen nicht mehr weiter

Warum eigentlich? Diese Frage treibt Rebekka Plaum seit 15 Jahren um. Jahrelang war die Soziologin bei Beraterfirmen für Change Management zuständig, verhalf entlassenen Mitarbeitern zu neuen Jobs. Die Betroffenen waren meist Männer.

Gedreht hat sich das Verhältnis, als sie sich 1997 als Coach selbst-

# Instrument eignet sich auch für Wiedereinsteigerinnen



Frauen sind gut ausgebildet, doch bislang sind wenige in hohen Führungspositionen. Das soll sich ändern. FOTO: DPA

## Knapp 100 Spitzenfrauen wollen in Aufsichtsgremien

Mit einer Datenbank für Spitzenfrauen will das Land neue Wege für qualifizierte Frauen in Aufsichtsgremien öffnen, so Wirtschaftsminister Nils Schmid. Bereits in den ersten Wochen haben sich knapp 100 Frauen gemeldet. Ein Beirat prüft, ob die Qualifikation den Anforderungen entspricht und gleicht sie mit Unterneh-

mensanfragen ab. Die Spitzenfrauen will das Land neue Wege für qualifizierte Frauen in Aufsichtsgremien öffnen, so Wirtschaftsminister Nils Schmid. Bereits in den ersten Wochen haben sich knapp 100 Frauen gemeldet. Ein Beirat prüft, ob die Qualifikation den Anforderungen entspricht und gleicht sie mit Unterneh-

Weitere Informationen unter:  
[www.spitzenfrauen-bw.de/Datenbank](http://www.spitzenfrauen-bw.de/Datenbank)

ständig machte: „Plötzlich standen fast nur Frauen vor der Tür.“ Unabhängig von Position, Branche und Familienstand – alle kamen nicht mehr weiter. „Da war mir 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 zu ihr nach Kressbronn am Bodensee kommt, hat be-

reits etwas vorzuweisen. Plaum berät Führungskräfte und Projektleiterinnen meist kleiner und mittlerer Unternehmen in männlich dominierten Branchen.

Der Haken mit dem Potenzial: Es entfaltet sich nicht automatisch, sondern will entdeckt und gefördert werden. Frauen brauchen dabei spezielle Unterstützung. „Viele Frauen glauben, man müsste von vorneherein alles können“, so

wirtin, die als Prozessmanagerin bei einem Maschinenbauer landete. Da sie auch einen technischen Hintergrund hatte, konnte sie die Anforderungen des Vertriebs für die Konstrukteure problemlos übersetzen und sich in Kunden hineinversetzen. Vor allem konnte sie zwischen Managern verschiedener Bereiche vermitteln.

## Betriebswirtschaftlicher Nutzen von Kommunikation

Für Unternehmen ist das Gold wert. Marketing, Vertrieb, Controlling – alle ticken anders. Ohne gute Kommunikation läuft viel ins Leere. Im Coaching versucht Plaum, ihren Klientinnen den betriebswirtschaftlichen Nutzen solcher Stärken bewusst zu machen. Das eröffnet neue Perspektiven – bei der Gehaltsverhandlung und der Karriereplanung. Für eine Strategie werden Spielräume und Unterstützer im Unternehmen gesucht.

Dieser Umweg erfordert Mut, kann sich aber lohnen. Wie bei der IT-Spezialistin, die ein Zweitstudium im Versicherungswesen absolviert hatte. Ihr IT-Wissen konnte sie bei der Versicherung bloß punktuell einfließen lassen. Die Lorbeeren erntete der Chef. Als die Frau erkannte, dass er sie nie fördern würde, schloss sie sich mit der IT-Abteilung kurz. Aufgrund ihrer Sprachkenntnisse wurde sie als Projektmanagerin für den südeuropäischen Markt eingesetzt. Einmal in der richtigen Position, sprachen sich ihre Fähigkeiten herum. Jetzt macht sie Karriere bei der Konkurrenz.

Für Unternehmen sind solche Entwicklungen alles andere als erfreulich. Um qualifizierte Mitarbeiterinnen zu halten, investieren daher immer mehr in Frauenförderung, sei es durch Coachings oder Mentoring-Programme – aus Sicht der Arbeitsagentur ebenfalls ein gutes Instrument. „Vorausgesetzt, man setzt sich Ziele“, betont Weckenmann. Die Kosten seien überschaubar und Praxisbeispiele zum Abschauben gebe es genügend.

## Serie: Behördencode

### Die Mitteilung einer Versagung kommt per Post

Das Wort versagen hat mehrere Bedeutungen in der Alltagssprache, die alle jedoch das Eine zum Inhalt haben: „Man bekommt etwas nicht.“ Versager will jedenfalls keiner genannt werden, denn das bedeutet, man bekommt etwas nicht auf die Reihe, der Erfolg, der sich nach viel Arbeit und Mühe einstellen sollte, bleibt aus.

Etwas anders verhält es sich, wenn jemand sich selbst etwas versagt. Denn das bedeutet freiwilliger Verzicht. Das Nomen Versagung indes gibt es lediglich in der Behördensprache. Abgeleitet vom „Versagen“, in welcher Form auch immer, wird es in der Verwaltung meist dazu benutzt, um eine Weigerung, einen beantragten Verwaltungsakt zu erlassen. So kann es zu einer Versagung der Bauerlaubnis kommen, wenn der Denkmalschutz oder andere baurechtliche Vorschriften nicht eingehalten werden.

Und oft ist auch von Versagung der Restschuldbefreiung die Rede. Das heißt, der Schuldner muss weiter seine Schulden bezahlen und wird nicht befreit. Gerne bekommt der Bürger die Mitteilung einer „Versagung“ via Post, eventuell ergänzt durch ein oder zwei „Mehrstücke“. So bleiben dem Adressaten wenigstens die Kosten fürs Kopieren erspart. (ems)

## Kurz notiert

### Bessere Technikausstattung für Steuerverwaltung

STUTTGART. Die Regierungsfractionen stocken die Mittel für die IT-Ausstattung der Steuerverwaltung um 6,2 Millionen Euro auf. „Jeder Surfstick mehr, der bei einer Betriebsprüfung vor Ort eingesetzt werden kann, sichert Steuereinnahmen“, sagt ein Grünen-Sprecher. Dadurch würden die Mitarbeiter zeitgemäß ausgestattet und könnten direkt vor Ort prüfen und müssten nicht für jeden Vorgang zurück zum Finanzamt. Das Paket sei ein weiterer Schritt, um die Steuerverwaltung zu stärken, heißt es bei der SPD. (sta)

# Studie zu Stress im Job von jungen Berufstätigen

Bewältigung und Erholung stehen im Fokus

MANNHEIM. Arbeitspsychologinnen der Universität Mannheim untersuchen in einer Studie, wie junge Berufstätige in ihrem Arbeitsalltag mit Stress umgehen und wie sie sich von ihrem Job erholen.

Berufstätige zwischen 18 und 25 Jahren fühlen sich häufig überfordert und nehmen Arbeitssituationen als sehr belastend wahr. Aufgrund mangelnder Erfahrung wissen sie oft nicht, wie sie damit umgehen sollen. Nicht selten führt die mangelnde Stressbewältigung so gar zu körperlichen und psychischen Gesundheitsproblemen, legen Forscherinnen der Universität Mannheim nahe. Die Studie „relax-x – richtig erholen, leichter arbeiten“ will deshalb herausfinden, welche Strategien jungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern helfen, mit Stress umzugehen.

In einer Online-Studie wird Sabine Sonnentag, Inhaberin des Lehrstuhls für Arbeits- und Organisationspsychologie, zusammen mit ihrem Team über 2000 junge Berufstätige befragen, um mehr

über ihre Arbeitssituation, ihr Befinden und ihre Erholungs- und Bewältigungsstrategien zu erfahren. Auch außerbetriebliche Faktoren, wie zum Beispiel der Einfluss des privaten sozialen Umfelds, werden in der Befragung berücksichtigt. Auf Basis der Ergebnisse wollen die Mannheimer Forscherinnen Präventivmaßnahmen entwickeln, um jungen Berufstätigen Fähigkeiten für den Umgang mit Arbeitsstress zu vermitteln.

„Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels ist davon auszugehen, dass junge Menschen von heute bis in ein relativ hohes Alter erwerbstätig sein werden. Ihre körperliche und psychische Gesundheit ist dafür eine wichtige Voraussetzung“, erklärt Sonnentag. Erholungs- und Bewältigungsstrategien spielen dabei eine wichtige Rolle. (sta)

**MEHR ZUM THEMA**  
Informationen zur Studie unter:  
[www.real-x.de](http://www.real-x.de)

## Gerichtsentscheidungen

# Stichtagsregelung bei Sonderzahlungen mit Mischcharakter führt zur Benachteiligung

Ausgeschiedener Mitarbeiter verlangt anteiliges Weihnachtsgeld

ERFURT. Mit dem Weihnachtsgeld verfolgen Arbeitgeber verschiedene Zwecke. Es soll, anders als ein 13. Gehalt, das die im Verlauf des Jahres erbrachte Arbeitsleistung bezahlen soll, meist auch die „Betriebstreue“ belohnen. Strittig ist häufig die zeitanteilige Zahlungspflicht beim Weihnachtsgeld, wenn der Arbeitnehmer vor einem bestimmten Stichtag nach einer Kündigung ausscheidet. Der Anspruch auf ein Weihnachtsgeld hat oft „Mischcharakter“, da das Weihnachtsgeld einerseits die erbrachte Arbeitsleistung bezahlen, andererseits die Betriebstreue anerkennen soll.

## Parteien streiten um anteilige Weihnachtsgatifikation

Bereits 2011 hat das Bundesarbeitsgericht (BAG) unter Abkehr von der bisherigen Rechtsprechung zugunsten der Arbeitnehmer entschieden, dass Gratifikationen mit Mischcha-

rakter in den Allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB) nicht davon abhängig gemacht werden können, dass das Arbeitsverhältnis zu einem im Folgejahr liegenden Stichtag noch besteht (10 AZR 612/10). Diese Rechtsprechung wurde nun ausgebaut (10 AZR 848/12).

Die Parteien stritten um eine „Weihnachtsgatifikation“, die der Arbeitgeber seit Jahren in Höhe eines vollen Gehalts im November auszahlte. Laut den „Richtlinien“ für die Gratifikation stand diese unter der Bedingung, dass das Arbeitsverhältnis am 31. Dezember ungekündigt war. Begleitschreiben beziehungsweise Auszahlungsrichtlinien gehörte zu den AGB des Arbeitgebers. Die Richtlinien sahen einen zeitanteiligen Anspruch für Arbeitnehmer vor, die im Laufe des Jahres in das Unternehmen eintraten. Zudem durfte es im Verlauf des Jahres zu keinen „unbezahlten Arbeitsbefreiungen“ kommen. Da der Arbeit-

geber sowohl die Betriebstreue beziehungsweise den ungekündigten Bestand eines Arbeitsverhältnisses am Jahresende honorieren, als auch die (reguläre) Arbeitsleistung bezahlen wollte, lag eine Gratifikation mit Mischcharakter vor.

## Bundesarbeitsgericht verurteilt Arbeitgeber zur Zahlung

Ein Arbeitnehmer, der das Arbeitsverhältnis zu Ende September 2010 gekündigt hatte, verlangte neun Zwölftel der Weihnachtsgatifikation. Die vorinstanzlichen Gerichte (2 Ca 7935/10, 7 Sa 1232/11) wiesen die Klage ab. Das BAG verurteilte den Arbeitgeber zur Zahlung.

Die Richter waren der Meinung, dass bei solchen Gratifikationen mit Mischcharakter eine in AGB enthaltene Stichtagsregelung zu einer unangemessenen Benachteiligung des Arbeitnehmers führt und diese daher gemäß Paragraf 307 Absatz 1

Satz 1 des Bürgerlichen Gesetzbuchs unwirksam ist. Derartige Klauseln entziehen dem Arbeitnehmer einen Teil seines bereits erarbeiteten Lohnes und widersprechen dem Austauschcharakter des Arbeitsverhältnisses.

Christine Kreitmeier,  
Edition Moll  
im Richard Boorberg Verlag



**LESEN SIE MEHR**  
zu Gesetzen und Gerichtsentscheidungen unter: [www.edition-moll.de](http://www.edition-moll.de)