



Entgeltungleichheit

**Qualitative Studie
über den Zusammenhang zwischen objektiver Entgeltungleichheit
und den Motiven bei Gehaltsverhandlungen
seitens der Frauen und seitens der Arbeitgeber**

Autoren:
Dr. Carsten Wippermann
Katja Wippermann

Heidelberg, März 2009

Inhalt

■ Hintergrund und Fragestellung	3
■ Untersuchungsanlage	10
■ Zusammenfassung	12
■ Erfahrungen und Einstellungen von berufstätigen Frauen	22
– Positive Konnotation des Selbstbilds der "Hinzuverdienerin" in der Bürgerlichen Mitte	23
– Frauen mit hoher Bildung wollen nicht "Hinzuverdienerin", sondern "Mitverdienerin" sein	24
– Beruflicher Wiedereinstieg: Arbeitsplatzsicherung und Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind wichtiger als ein möglichst hohes Entgelt	25
– Verhandlungen um ein höheres Entgelt werden in die Zukunft geschoben	26
– Gehaltserhöhungen lohnen sich – unter dem Strich – oft nicht	27
– Verhalten in Gehaltsverhandlungen gilt subjektiv als abhängig vom Charakter; ist objektiv abhängig vom Rahmen und der Güterabwägung	28
– Frauen mit älteren Kindern sind selbstbewusster in Bezug auf den Beruf	29
– Frauen mit jüngeren Kindern sehen sich in einer beruflichen Orientierungsphase	30
– Elternzeit von Männern hat positive Auswirkungen auf Rollenbilder	31
■ Erfahrungen und Einstellungen von Personalentscheidern/Personalentscheiderinnen	32
– Motivation und Leistung von Frauen	33
– Voreinstellungen und Taktiken bei Gehaltsverhandlungen	34
– Toughness ambitionierter Frauen	35
– Frauen fordern unter Umständen weniger Gehalt	36
– Das Unternehmen: Täter und Opfer	37
– Forderung nach Deregulierung und Ausweitung der Betreuungsmöglichkeiten	38
– Der Ausbau des Betreuungsangebots ist USP für größere Unternehmen	39
■ Anhang	40



Hintergrund und Fragestellung

Der Verdienstabstand von Frauen und Männern

Entgeltungleichheit zwischen Frauen und Männern

- Die Einkommen von Frauen liegen in Deutschland im Durchschnitt **23 Prozent** unter denen der Männer. Damit liegt Deutschland im EU-Vergleich relativ weit hinten.
- Die von EUROSTAT und DESATIS erhobenen Zahlen belegen, dass die erhebliche Lohnlücke in Deutschland kein kurzfristig aufgetretenes Phänomen ist, sondern seit mehreren Jahren besteht, relativ stabil ist und offenbar **strukturelle Ursachen** hat. Die Grafiken auf den folgenden Seiten belegen dies eindrucksvoll.
 - Signifikant ist zum Beispiel, dass in den verschiedenen Wirtschaftszweigen nicht dieselbe Lohnlücke besteht, sondern es hier erhebliche Unterschiede gibt.
 - Signifikant ist ebenfalls, dass der Verdienstabstand zwischen Frauen und Männern mit zunehmendem Alter ansteigt: Während die Lohnlücke in der Phase des Berufseinstiegs noch relativ gering ist, nimmt er nach dem 24. Lebensjahr erheblich zu bis etwa zum 40. Lebensjahr. Die Analysen zeigen, dass a) die Phase der Familiengründung sowie b) die Phase des beruflichen Wiedereinstiegs nach familienbedingter Erwerbsunterbrechung offenbar Stadien sind, in denen die Lohnklüft sprunghaft zunimmt.
- Vor diesem Hintergrund geht die hier vorgestellte Studie des SINUS-Instituts der Frage nach, welche **kulturellen Ursachen** und welche **ökonomischen Hintergründe und Motive** die Lohnlücke hat: Dabei geht es nicht nur um die berufstätigen Frauen, sondern auch um die Männer (als Lebenspartner, als Arbeitskollege) sowie um die Arbeitgeber und Personalentscheider, weil diese mit an den "Verdienst-Hebeln" sitzen. Sie führen die Einstellungs- und Gehaltsverhandlungen, haben eine "eigene" – die Frauen differenzierende /segmentierende – Perspektive sowie Maximen bei der Festlegung von Konditionen und Entgelten.
 - Im Fokus dieser Untersuchung steht der Vergleich der Perspektiven und Motive von berufstätigen Frauen einerseits, Arbeitgebern andererseits.

Daten und Fakten:

Unbereinigte Lohnlücke im internationalen Vergleich (in Prozent, im Jahr 2007)

Land	Geschlechtsspezifische Lohnlücke (2007) ¹	Land	Geschlechtsspezifische Lohnlücke (2007) ¹
Malta	3,0	EU-27	-*
Polen	7,5	Spanien ²	17,6
Slowenien	8,3	Schweden	17,9
Portugal	8,3	Dänemark	19,1
Italien	9,0	Finnland	20,0
Belgien	9,5	Litauen	20,0
Luxemburg	10,0	Großbritannien ²	21,1
Griechenland	10,0	Deutschland	23,0
Frankreich	11,0	Zypern	23,1
Bulgarien ²	12,7	Niederlande	23,6
Rumänien	12,7	Slowakische Republik	23,6
Lettland	15,4	Tschechische Republik	23,6
Ungarn	16,3	Estland	25,0
Irland	17,1	Österreich	25,5

¹ Daten von 2005 für Estland und Italien (Eurostat, 2008b); Daten von 2006 für Belgien, Dänemark (beide Eurostat, 2008b), Finnland, Frankreich, Griechenland und Malta (EU, 2008); ²vorläufig; *Im Jahr 2006 betrug der EU-27-Durchschnitt 15 Prozent

Differenz zwischen Bruttodurchschnittsstundenlöhnen von Männern und Frauen als Prozentsatz des Bruttodurchschnittsstundenlohns von Männern

Quelle: Eurostat, 2008a,b; Europäische Kommission, 2008

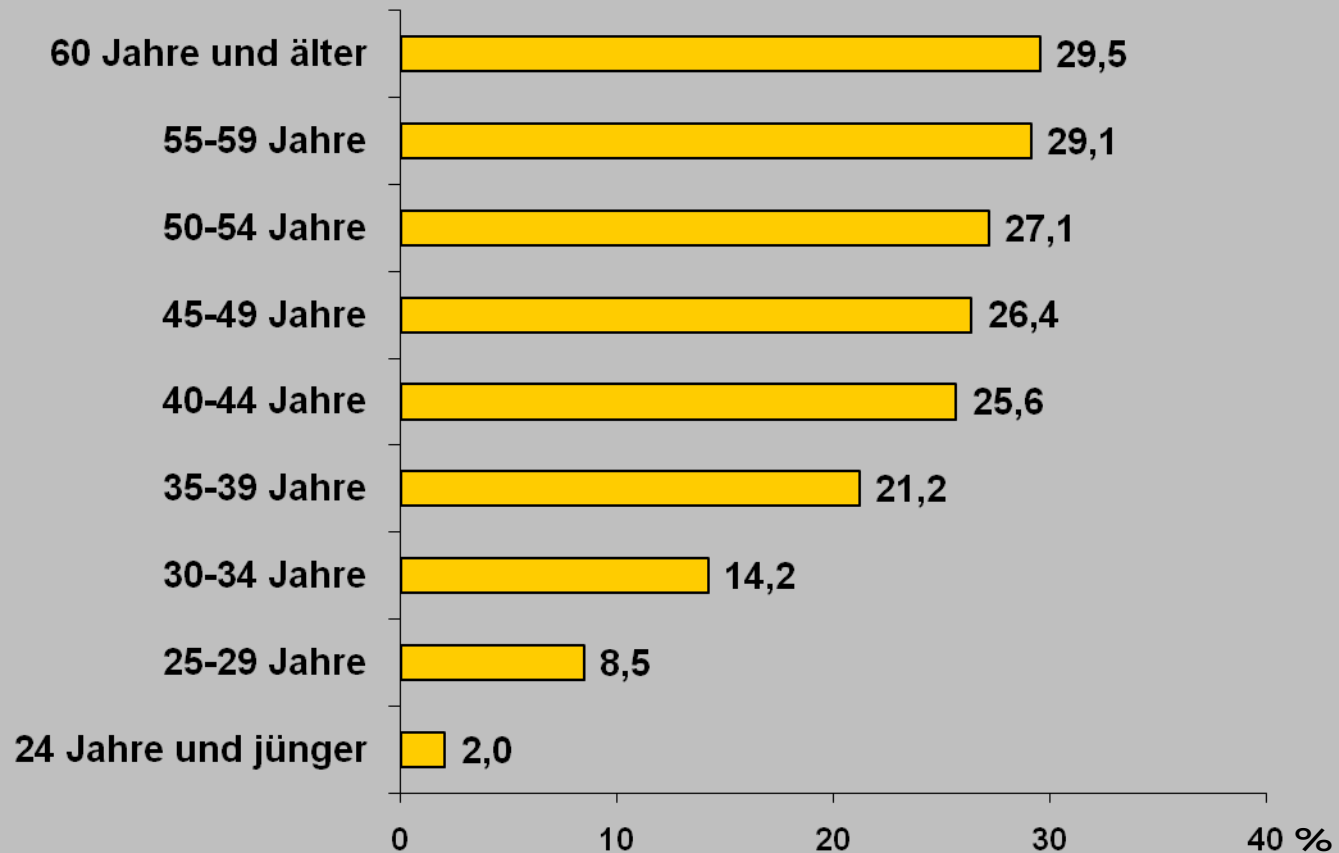
Daten und Fakten:

Unbereinigte Lohnlücke in Deutschland 2007

Differenziert nach Wirtschaftszweigen

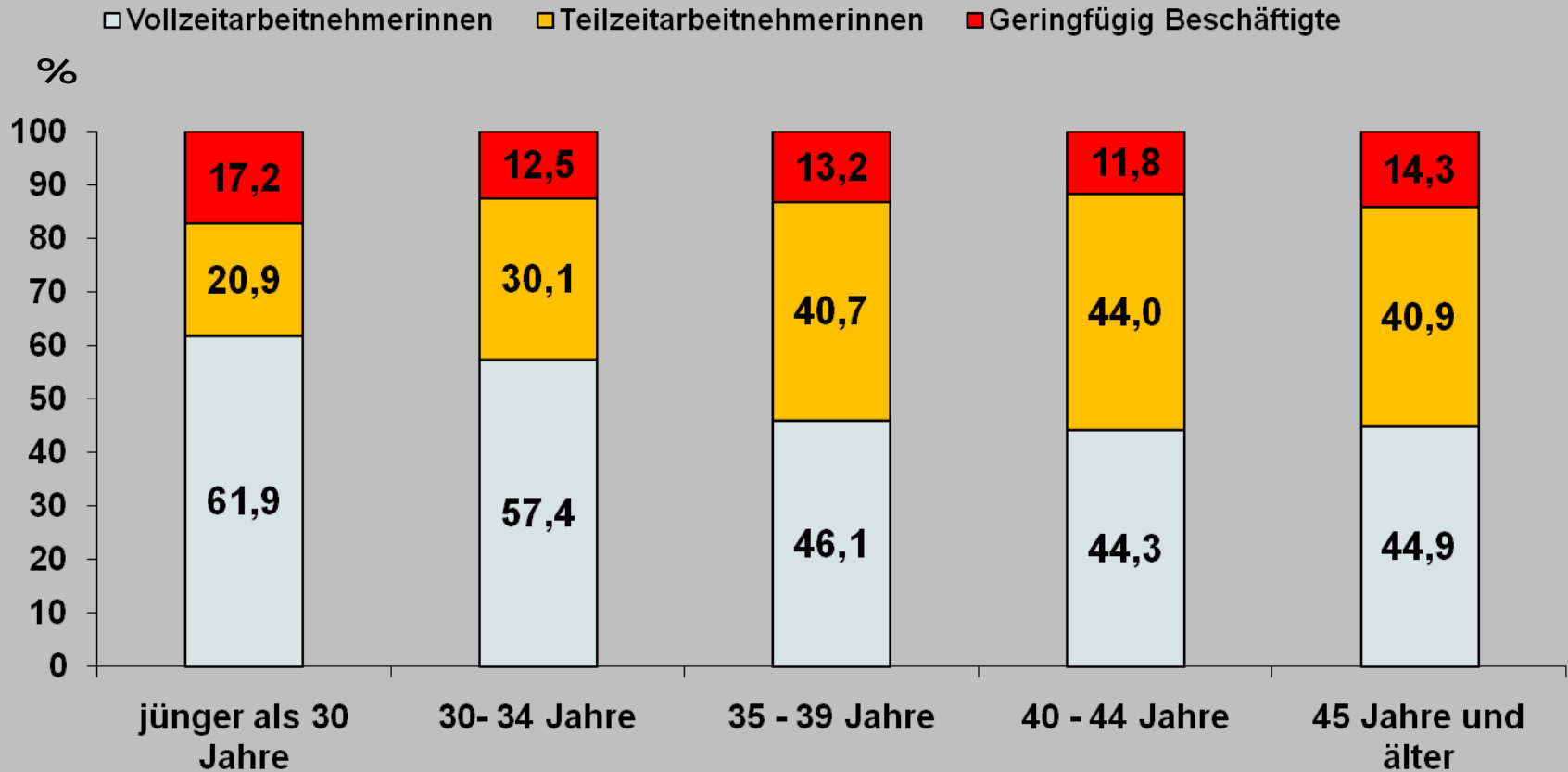
Deutschland 2007:	23 %
• Wirtschaftszweig:	
– Grundstücks- und Wohnungswesen usw.	30,3 %
– Kredit- und Versicherungsgewerbe	29,0 %
– Verarbeitendes Gewerbe	28,6 %
– Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen und Gebrauchsgütern	25,0 %
– Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen	24,2 %
– Produzierendes Gewerbe und Dienstleistungsbereich	23,0 %
– Erbringung von sonstigen öffentlichen und persönlichen Dienstleistungen	22,7 %
– Energie- und Wasserversorgung	20,8 %
– Erziehung und Unterricht	16,6 %
– Baugewerbe	14,9 %
– Gastgewerbe	13,2 %
– Verkehr und Nachrichtenübermittlung	8,0 %
– Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden	5,7 %

Verdienstabstand von Frauen und Männern nach dem Alter



Quelle: Statistisches Bundesamt 2008, Gruppe VD „Verdienste und Arbeitskosten“
Ergebnisse der Verdienststrukturerhebung 2006

Frauen: Je älter, desto weniger Vollzeit



Quelle: Statistisches Bundesamt 2008, Gruppe VD „Verdienste und Arbeitskosten“
Ergebnisse der Verdienststrukturerhebung 2006

Ursachen der Entgeltungleichheit

- Analysen von Daten des Statistischen Bundesamtes und des BMFSFJ zeigen, dass es vor allem drei Ursachen für Entgeltungleichheit gibt:
 - **Sektorale / vertikale Segregation:** Frauen fehlen in bestimmten Berufen, Branchen und auf den höheren Stufen der Karriereleiter
 - ⇒ Berufs- und Branchenwahl
 - ⇒ Bildung
 - ⇒ Aufstiegschancen
 - **Erwerbsunterbrechungen und Arbeitszeitreduzierungen:** Frauen haben häufigere und längere familienbedingte Erwerbsunterbrechungen und –reduzierungen als Männer
 - ⇒ Verteilung der kindbedingten Erwerbspausen auf Männer und Frauen
 - ⇒ Unterschiede in der Arbeitszeit (Vollzeit, Teilzeit, zeitlich geringfügige Beschäftigung: sog. "Minijobs")
 - **Arbeitsbewertung:** Typische Frauenberufe werden schlechter bezahlt als Berufe, die traditionell vor allem von Männern ausgeübt werden
 - ⇒ Unterbewertung von frauendominierten Tätigkeiten in tariflichen und betrieblichen Regelungen und Praktiken (mittelbare Diskriminierung)
 - ⇒ Ungleiche Bezahlung unter gleichen Bedingungen in gleichen Betrieb (unmittelbare Diskriminierung)



Untersuchungsanlage

Untersuchungsanlage

- Schritt I: Durchführung von 4 Gruppendiskussionen mit **Frauen** zum Thema "Frauen im Beruf: Entgelt in Personal- und Einstellungsgesprächen".
 - Dauer ca. 3 Stunden
 - 2 Gruppen mit Frauen, die Kinder zwischen 1 und 6 Jahren haben.
 - 2 Gruppen mit Frauen, die Kinder ab 12 Jahren haben.
 - Alle Frauen haben eine familienbedingte Erwerbsunterbrechung erlebt und sind danach wieder in den Beruf zurückgekehrt.

- Schritt II: Durchführung von 2 Gruppendiskussionen mit **Personalentscheidern** zum gleichen Thema.
 - Dauer ca. 3 Stunden
 - Eingeladen wurden hälftig Männer und Frauen, die in mittleren bis größeren Unternehmen (IT-Branche, Biotech, Pädagogik, Pharma, Krankenhäuser etc.) arbeiten und dort für Personalentscheidungen zuständig sind.

- Die Erhebung fand im November/Dezember 2008 statt.



Zusammenfassung

Zusammenfassung (1/5) Berufstätige Frauen

- **Frauen mit Familie** verhandeln ihr Gehalt nicht mit der "Härte"
 - a) wie ihr eigener Partner (von dem sie solches aber seinerseits erwarten),
 - b) wie andere Männer im Unternehmen,
 - c) wie Frauen ohne Familie.
- Für Frauen mit noch kleinen Kindern sowie in der Phase des beruflichen Wiedereinstiegs ist die **Vereinbarkeit von Familie und Beruf** von größter Relevanz – und in den meisten Fällen **wichtiger als das Gehalt**.
 - Ein höheres Gehalt ist aus der Perspektive der Frauen emotional und faktisch verbunden mit der Erwartung "bedingungslosen" Einsatzes für das Unternehmen. Damit würden sie aber die Balance riskieren – ihre eigene sowie die der Familie.
- **Männer** stehen deutlich stärker als Frauen in der Verantwortung der finanziellen Absicherung der Familie. Immer noch in der Rolle des **Haupternährers**, meinen sie, ihre **Priorität** bei Einstellungs- und Mitarbeitergesprächen auf **ein möglichst hohes Gehalt** legen zu müssen und dafür den Anforderungen der Entgeltquelle (= des Arbeitgebers) genügen. Persönliche und familiäre Belange stellen sie daher bei Gehaltsverhandlungen ins zweite Glied, in der subkutanen Erwartung, sich diese durch gute Arbeit künftig erlauben zu dürfen.
- Auch Frauen, die ein höheres Gehalt vehement verhandeln und erzielen, müssen eine größere Bereitschaft zum Einsatz am Arbeitsplatz zeigen. Das gilt in Bezug auf Flexibilität, aber auch in Bezug auf Umsatz und Gewinn für das Unternehmen.

Zusammenfassung (2/5) Berufstätige Frauen

- Da es **Frauen mit Familie** – v.a. mit noch jüngeren Kindern – explizit und notwendig um eine gute Vereinbarkeit geht, zeigen sie bei Einstellungs- und Mitarbeitergesprächen (teils reflexhaft, teils taktisch überlegt) das Verhaltensmuster, **kein besonders hohes Gehalt erzielen zu wollen**, um sich **nicht** neben der (aufgrund der Entwicklungsphasen auch immer wieder neuen unbekanntem) Herausforderung der Kindererziehung, **unter zusätzlichen Sozialdruck und Leistungsdruck** (gegenüber Kollegen und dem Arbeitgeber) zu setzen.
- Anfangs ein "nur" moderates Gehalt erzielen zu wollen, ist für viele Frauen, insbesondere für Frauen in der Phase des beruflichen Wiedereinstiegs
 - a) „verantworteter Selbstschutz“, um sich und die Familie nicht zu überfordern;
 - b) bei Einstellungsgesprächen auch Reaktion auf das Risiko, die Stelle eventuell nicht zu bekommen.
- Frauen, die nach einer familienbedingten Erwerbsunterbrechung wieder in den Arbeitsmarkt zurückkehren, **merken erst nach mehreren Jahren**, dass ihr geringeres Gehalt den Effekt hat, dass auch ihre **weitere Entgeltentwicklung moderater** ausfällt als bei Kollegen mit höherem Gehalt.

Zusammenfassung (3/5)

Berufstätige Frauen

- Frauen mit der festen Perspektive der Familiengründung sowie Berufswiedereinsteigerinnen verhandeln ihr Gehalt nicht hart und erhalten meist moderate Gehaltserhöhungen. Dies wird durch die "**schlechtere**" **Lohnsteuerklasse 5**, die in den meisten Fällen der Berufsrückkehr die "normale" Wahl der Frauen darstellt, tendenziell noch verstärkt:
 - Um 100 Euro netto monatlich mehr auf dem Konto zu sehen, muss – je nach Grenzsteuerbelastung - brutto deutlich mehr verlangt werden. Die Arbeitnehmerin muss sich brutto „teurer“ machen, als ihr angesichts der bereits angesprochenen Abwägung zur familiären Balance richtig erscheint. Da die Wirkung des Lohnsteuerjahresausgleichs so schwer verständlich ist, geht die Frau in der Regel von der hohen Grenzsteuerbelastung der Steuerklasse V als realer Differenz aus.
 - Die Steuerklasse V signalisiert den Frauen, **dass sie "Hinzuverdienerinnen"** sind. In dieser Rolle scheint es ihre **Pflicht, auf die nicht-monetären Leistungsentgelte mehr zu schauen** als auf ein höheres Gehalt. Für den Partner bedeutet dies umgekehrt, dass er in der Pflicht und unter Druck ist, für sich ein möglichst hohes Gehalt zu verhandeln: Damit wird die traditionelle Rollenteilung verfestigt und auf Dauer gestellt.
 - Dieser **circulus vitiosus** besteht nach Ansicht der meisten Frauen seit vielen Jahren, ist zu einer Normalität geronnen – aber aus Sicht vieler moderner Frauen ungerecht und ungut.

Zusammenfassung (4/5) Berufstätige Frauen

- "Hinzuverdienerin" zu sein, ist für Frauen aus dem Milieu der **Bürgerlichen Mitte** derzeit **kein Manko, keine Defizitrolle**, sondern **ein positiv konnotiertes Selbstbild**, sehen sie sich doch als moderne, vom traditionellen Hausfrauenmodell emanzipierte Frauen, die aber gleichzeitig stark am normativen Rollenbild der "guten Mutter" orientiert sind und all diesen Leistungserwartungen gerecht werden wollen.
 - Sie tragen neben der Versorgung und dem Management der Familie zusätzlich etwas zum Familienverdienst bei. Die These, dass Frauen aus dem Selbstbild heraus "nur" **Hinzuverdienerin** zu sein, zurückhaltender verhandeln, wird von diesen Frauen unisono und vehement zurückgewiesen. Das sei "*ein Problem einiger weniger Frauen*".
 - Dabei zeigt sich bei diesen Frauen ein Effekt der Reduktion von **kognitiver Dissonanz**: Obwohl auch diese Frauen schon von Entgeltungleichheit gehört haben und davon ausgehen, dass Frauen "im allgemeinen" schlechter bezahlt werden als Männer, fühlen sie sich *selbst* davon *nicht* betroffen. Sie sind der Ansicht, dass sie ihr Gehalt (sofern sie nicht im öffentlichen Dienst angestellt sind) gut verhandelt haben.
 - Sie selbst, so die Selbstwahrnehmung, verhandeln klug, denn es geht ihnen nicht nur um das Gehalt oder um mehr Geld, sondern sie verhandeln ein ganzes **(Entgelt-) "Paket"**.
 - **Verdrängung von (Spät)Folgen**: Dass ungleiche Bezahlung lebenslange Auswirkungen hat, verdrängen diese Frauen. Sie sehen in einer biographisch vergleichenden Momentaufnahme stärker ihre aktuellen Rückschritte in der Karriere, weniger die finanziellen (Langzeit)Wirkungen von Teilzeitarbeit & Erwerbsunterbrechung.

Zusammenfassung (5/5)

Berufstätige Frauen

- **Ganz anders junge, gut ausgebildete Frauen in modernen Leitmilieus** (Etablierte, Postmaterielle, Performer), die in der Phase der Familiengründung oder des beruflichen Wiedereinstiegs sind, aber nach der familienbedingten Erwerbsunterbrechung nicht mehr in ihren alten Beruf oder Arbeitsplatz zurückkehren (können).
 - Sie distanzieren sich vom Rollenbild der "Hinzuverdienerin", wollen "**Mitverdienerin**" und unabhängig vom Verdienst ihres Partners sein. Sie sehen mit wachsender Klarheit und Sorge, dass sie in eine traditionelle Rollenteilung hineingerutscht sind und ihre Alterssicherung prekär ist.
 - Als entscheidendes Stadium für Verlust von beruflicher Position und komfortablem Einkommen sehen sie die Phase der Familiengründung.
 - Es ist für Frauen beim beruflichen Wiedereinstieg eine "doppelte Niederlage" und Ex-post-Bestrafung, wenn sie sich bei beruflicher Neuorientierung mit sehr geringem Gehalt (bzw. Stundenlohn bei freier Mitarbeit) bescheiden sollen oder müssen.
 - Eine "Lösung" verlangt ihrer Ansicht nach mehrdimensionale Ansätze, z.B.:
 - Verstärktes Engagement der Väter auch nach den ersten zwei Jahren.
 - Die Option, den bisherigen Arbeitsplatz nicht lange verlassen oder gar aufgeben zu müssen, sondern engen Kontakt zu halten und auch mit kleinem Kind weiter arbeiten zu können (ein für diese Frauen attraktives Beispiel sind Betriebskindergärten, wo die Kinder unmittelbar in den Räumen "nebenan" von Erzieherinnen betreut werden: Das befreit Frauen von emotionalem Druck und gibt ihnen Freiräume. Sie müssen nicht zu einer bestimmten Uhrzeit den Betrieb verlassen, sondern können das individuell steuern).
 - Damit sehen sie sich in einer viel besseren Verhandlungsposition, signalisieren Leistungsfähigkeit (Profitabilität) und produzieren keine Zusatzkosten durch Vertretungen und Leiharbeiter.

Zusammenfassung (1/4)

Unternehmen / Personalentscheider

- Unternehmen (respektive Personalleiter) behaupten selbstbewusst, dass sie in den Leistungsanforderungen und in der Bezahlung **keinen Apriori-Unterschied zwischen Frauen und Männern** machen.
 - Sie bewerten ihre Mitarbeiter nicht aufgrund des familiären Hintergrundes oder des Geschlechts, sondern allein ex-post aufgrund ihrer Leistung und Erfolgs für das Unternehmen.

"Mir ist egal, wieviel er oder sie verdient. Zentral ist, was sie mir bringt in Relation zum Verdienst. Lieber zahle ich einer Sales 80.000, wenn sie mir 300.000 bringt, als einer 40.000, wenn die mir im Ertrag nur 70.000 bringt."
 - Dabei machen sie in den letzten Jahren die Erfahrung, dass viele Frauen (v.a. gut ausgebildete) ehrgeiziger, engagierter und leistungsbereiter sind als Männer. Ein typisches Beispiel ist etwa der Sales-Bereich, in dem die Vergütung zum Teil abhängig gemacht wird vom individuell gemachten Umsatz und Gewinn.
- Vor diesem Hintergrund **bezweifeln** viele Personalentscheider (in kleinen/mittleren Unternehmen wie in Konzernen), dass es in Deutschland **überhaupt Entgeltungleichheit** bei gleicher Qualifikation und Leistung gibt.
 - Sie konstatieren beharrlich, dass ihre Erfahrungen das nicht bestätigen: Im Gegenteil verdienen in ihren Unternehmen die Frauen bei besserer Leistung sogar mehr als Männer. Oder es gibt (v.a. im Dienstleistungsbereich) klare geschlechtsunabhängige Regeln für Gehaltsstufen, so dass Frauen und Männer bei gleicher Position gleich/ähnlich verdienen.
 - ABER: Massiv ist hier von Effekten sozialer Erwünschtheit auszugehen. Kein(e) leitende(r) Vertreter(in) eines Unternehmens darf aussprechen, dass es bei ihm/ihr systematische Entgeltungleichheit gibt – und er/sie maßgeblich dafür verantwortlich wäre. Er/Sie kann sich nicht aus der Rolle lösen, gerecht allein nach Leistung zu vergüten.

Zusammenfassung (2/4)

Unternehmen / Personalentscheider

- Wenn aber diese grundsätzlichen Einschätzungen kommuniziert sind und es konkret wird, zeigen sich Differenzierungen, in denen Personalentscheider die Entgeltungleichheit strategisch einsetzen und aus betriebswirtschaftlicher Rationalität (in der Defensivposition) legitimieren.
- Personalentscheider sondieren und sortieren Mitarbeiterinnen – grob – nach zwei Kategorien:
 - Frauen, die für das Unternehmen voll und ganz da sind ("sich für das Unternehmen *zerreißen*").
versus
 - Frauen, die voll und ganz für ihr privates Familienunternehmen da sind, und ihre Berufstätigkeit lediglich als zusätzlichen „Nebenkriegsschauplatz“ zum Zweck des Zusatzerwerbs betrachten.
- Gleichzeitig geplagt und begeistert zeigen sich Personalentscheider von berufstätigen Frauen:
 - Ehrgeizige Frauen verhandeln hart um ihr Gehalt ("*härter als viele Männer*").
- Misstrauisch beobachten Personalentscheider junge Mütter, die ihnen weniger konstant und berechenbar erscheinen. Signifikant sind für sie einzelne Fälle und Situationen,
 - ... die sie als "Erpressung" aufgenommen haben:
"Erst sagte die Frau nach ihrer Elternzeit, dass sie Vollzeit arbeiten will. Das machte sie einige Monate. Doch dann sagte sie plötzlich, sie will weniger arbeiten, weil sie mehr für ihre Familie da sein will."
 - ... bei denen sie sich unvermittelt mit einer neuen Situation konfrontiert sahen, auf die sie rechtlich nicht und für das Unternehmen nur ungenügend reagieren konnten.
"Die ganze Zeit im ersten Jahr des Erziehungsurlaubs sagte mir die Mitarbeiterin, dass sie nur ein Jahr Erziehungsurlaub macht und ganz sicher pünktlich im Oktober zurückkommt. Und als es dann soweit war, kurz davor, da fiel ihr plötzlich ein, dass sie doch noch um ein Jahr verlängert. Wo soll ich denn in der kurzen Zeit einen Ersatz herkriegen?"
"Frauen in Mutterschutz können spontan verlängern. Kein Risiko für sie, aber für uns als Unternehmen."

Zusammenfassung (3/4)

Unternehmen / Personalentscheider

- Ein **betriebswirtschaftliches Problem** stellen aus Sicht der Unternehmen die **Frauen in Elternzeit** dar, für die in Zeiten der Abwesenheit Ersatz gefunden werden muss – ein Ersatz, der nach der Elternzeit wieder geht. Die vormalige Erziehungszeit und heutige Elternzeit, die Unternehmen akzeptieren ("*hinnehmen*") müssen, mit deren konkreter Ausgestaltung des Arbeitnehmers sie oft kurzfristig konfrontiert werden und für die sie ebenso kurzfristig Ersatz ("*Leiharbeiter*") finden müssen, sehen Unternehmen als erhebliches finanzielles Risiko und mehrdimensionale Belastung.

"Das geht bei uns in diesen Phasen wirklich oft an die Existenz. Und wir sind kein Miniunternehmen, sondern mit 40 Mitarbeitern guter Mittelstand".

- Eine **erhebliche Schwierigkeit** besteht in mittleren und großen Unternehmen darin, für hoch qualifizierte **Frauen in Führungspositionen** einen adäquaten Ersatz zu finden, der unter der Maßgabe der kurzen Befristung diesen Job annimmt.
 - Dazu kommen für potenzielle Vertretungskandidaten absehbare Probleme seiner bzw. ihrer Akzeptanz und Autorität im Mitarbeiterstab; keine mittel- und langfristige Perspektive, somit kein Gestaltungsraum.
- Um die ehrgeizigen Frauen (meist ohne Familie) machen sich die Personalmanager keine Sorgen: Diese finanzieren ihr höheres Entgelt selbst.
- Ein finanzielles Risiko sehen Unternehmen in Bezug auf jene Frauen, bei denen sie den Eindruck haben,
 - a) dass diese eine Familie anstreben und in Elternzeit gehen,
 - b) dass diese als berufliche Wiedereinsteigerin lange brauchen, um produktiv zu sein.

Dieses finanzielle Risiko kalkulieren die Personalentscheider – teils bewusst, teils unbewusst – bei den Gehaltsverhandlungen mit diesen Frauen in Form eines "moderaten" Entgelts.

Zusammenfassung (4/4)

Unternehmen / Personalentscheider

- Die Personalentscheider kennen und verstehen (nach eigener Angabe) die Ambivalenzen von jungen Frauen mit Kindern. Der eindeutige Appell an die Politik (von Unternehmen jeder Größe) ist:
 - Auf keinen Fall noch mehr Verordnungen! **Keine regulative Entgeltgleichheitspolitik!** Es gibt schon das AGG, mit dem "*alles geregelt*" sei und das "*für Unternehmen ein bürokratisches Monster*" ist.
- Ausgeprägter Wunsch nach **Deregulation** und Schaffung von Infrastrukturen, die den ehrgeizigen **Frauen mit Familie "mehr Möglichkeiten und Alternativen eröffnen"**, z.B.:
 - home office
 - Betriebskindergärten mit Küche und Erzieherin (auch im lokalen Unternehmensverbund)
- Wichtig ist, dass die beschriebenen Positionen von Unternehmensleitern und Personalentscheidern nicht darauf zurückzuführen sind, dass hier "Männer" am Werk sind. Auch Frauen in diesen Positionen haben die identische Einstellung und Strategie (eine Solidarität qua Frau-sein gibt es nicht oder nur sehr selten). Das macht deutlich, dass es die **Logik der Wirtschaft** ist, die aus ihrer Sicht betriebswirtschaftlich rational und zwingend ist.



Erfahrungen und Einstellungen von berufstätigen Frauen

Berufstätige Frauen

In der Mitte der Gesellschaft ist die "Hinzuverdienerin" positiv konnotiert

- Frauen, die nach familienbedingter Erwerbsunterbrechung **an ihren alten Arbeitsplatz**, in ihre alte oder in eine gleichwertige Position zurückkehren, zeigen ein **ausgeprägtes berufliches Selbstbewusstsein**. Sie arbeiten meist im reduzierten Umfang, verdienen dadurch zwar weniger als vorher und als ihr Partner, doch dies hat bei den meisten kaum Auswirkungen auf ihr Selbstbewusstsein: Sie haben nun zwei "Jobs", wobei die Familie bei Frauen mit kleineren Kindern meist eindeutig Priorität hat.
 - Damit verschiebt sich die Selbstverortung: Diese Frauen sehen sich (in den ersten Jahren) primär als Managerin ihrer Familie (weniger als unbedingter Teil des Unternehmens).
- Dass sie "**Hinzuverdienerin**" sind, sehen insbesondere Frauen in der Mitte der Gesellschaft nicht als "Manko" sondern positiv. Sie tragen trotz der – anstrengenden – Familienarbeit zum Unterhalt der Familie bei und erfahren meist Rückhalt von ihrem Partner, nur soviel zu arbeiten, wie es mit der Familie vereinbar ist.
 - Da in diesem "Modell" der Partner nach wie vor der Hauptverdiener ist, gibt es für viele Frauen nicht die Notwendigkeit, für ein möglichst hohes Entgelt zu kämpfen, sondern in Verhandlungen die Balance zu sichern von relevantem Einkommen und Familienfürsorge.
 - Auch würde die Forderung nach mehr Gehalt zur Folge haben, dass der Arbeitgeber (meist nonverbal) einen vermehrten, mit dem hohen Gehalt begründeten Einsatz der Frau fordert. Da diese gerade in den ersten Jahren der Kinder in erster Linie auf die – nicht absehbaren – Anforderungen in der Familie flexibel reagieren muss, ist eine Mehrleistung im Beruf in dieser Phase meist gar nicht das Ziel der Frau.
 - Dies ändert sich deutlich, wenn die Frau alleinerziehend ist/Familienernährerin wird und auf ein höheres Gehalt angewiesen ist. Dann steht sie in der Ambivalenz, ein möglichst hohes Gehalt für den Lebensunterhalt erzielen und gleichzeitig bei mangelnder privater Unterstützung flexibel für ihr Kind da sein zu müssen (keine fall-back-Strukturen).

Berufstätige Frauen

Frauen mit hoher Bildung wollen nicht "Hinzuverdienerin", sondern "Mitverdienerin" sein

- **Frauen mit hoher akademischer Ausbildung** fühlen sich eher im negativen Sinne als "Hinzuverdienerin", wenn sie nach der familienbedingten Erwerbsunterbrechung in den Beruf zurückkehren:
 - Ihr Gehalt ist drastisch gesunken, ebenso die Karriereaussichten.
 - Ihre Qualifikationen sind nun häufig viel weniger wert und können nicht genutzt werden, da sie häufig nicht die Positionen erreichen, die sie einstmals angestrebt haben.
 - Der Wunsch nach einem gleichgestellten Partnerschaftsmodell kann häufig nicht verwirklicht werden: Der eigene Partner ist beruflich an der Frau "vorbeigezogen".
 - Die Rückkehr in den Beruf in reduziertem zeitlichen Umfang führt oft zu einer unfreiwilligen Retraditionalisierung in der Familienarbeit.

Beruflicher Wiedereinstieg

Arbeitsplatzsicherung und Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind wichtiger als ein möglichst hohes Entgelt

- Bei der Bestimmung des "**optimalen**" **Zeitpunkts** für die Rückkehr in den Beruf sind finanzielle Erwägungen ein wichtiges Motiv. Genauso wichtig oder wichtiger sind u.a.:
 - Anschluss halten und dadurch attraktiv bleiben für den Arbeitgeber; auch, um ggf. an den alten Arbeitsplatz zurück zu können;
 - Anschluss halten, um in bestimmten Branchen wesentliche Neuerungen nicht zu verpassen (z.B. Medizinbereich, IT-Branche);
 - "Rauskommen" und neben Haushalt und Kindererziehung ein eigenes Feld der Selbstbestätigung bekommen;
 - Das Familieneinkommen erhöhen, damit der Lebensstandard trotz steigender Ausgaben für die Familie gehalten werden kann; hier auch Forderungen des Partners, dass die Frau zum Familieneinkommen beitragen soll;
 - Überhaupt eine Stelle (mit Kind) bekommen, was in Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit zunehmend wichtig wird.

- Finanzielle Erwägungen sind ein Motiv *neben* vielen anderen. Ein möglichst hohes Gehalt zu bekommen, wird von den meisten Frauen als nicht realistisch eingeschätzt. Mit diesen Erwartungen gehen viele Frauen in Einstellungsgespräche, sind bereit, das angebotene Gehalt zu akzeptieren oder nur zaghaft ein höheres zu verhandeln.
 - Frauen, die während der familienbedingten Erwerbsunterbrechung **engen Kontakt zum Arbeitgeber** gehalten haben, zeigen sich bei Personalgesprächen und Gehaltsverhandlungen offensiver und optimistischer als Frauen, die wenig Kontakt hatten oder den Arbeitsplatz gewechselt haben.

Berufstätige Frauen

Verhandlungen um ein höheres Entgelt werden in die Zukunft geschoben

- Ein angestrebtes höheres Gehalt sehen Frauen oft **als Verhandlungssache für später, wenn sie sich "trotz Mutter-seins" bewährt haben:**
 - Die Erwartung dominiert: Ist sie erst wieder im Beruf, kann sie dem Arbeitgeber und den Kollegen beweisen, dass sie trotz Kind eine vollwertige Arbeitskraft ist.
 - Funktioniert dann auch noch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der Praxis, dann kann man das Gehalt neu verhandeln.
- Frauen, die nach der familienbedingten Erwerbsunterbrechung wieder an ihren **alten Arbeitsplatz zurückkehren**, fühlen sich in Bezug auf das Gehalt meist fair behandelt und leistungsgerecht entlohnt. Das Gehalt ist in der Regel kein Streitpunkt.
 - Die Entlohnung ist transparent: Im – häufig praktizierten – Fall der Stundenreduktion richtet sich das neue Gehalt als Teilzeitkraft nach dem alten Gehalt, wird "runtergerechnet".

Berufstätige Frauen

Gehaltserhöhungen "lohnen" sich oft nicht

- Vielfach "**lohnt**" sich eine **Gehaltserhöhung** für weibliche Teilzeitkräfte nicht monetär (sondern steigert den Druck):
 - Frauen haben i.d.R. eine schlechtere Steuerklasse als ihre Partner, so dass sich moderate Gehaltserhöhungen (z.B. 50 bis 100 Euro brutto) im Nettogehalt weniger spürbar rentieren. Umgekehrt sind Gehaltserhöhungen, die sich im Netto-Gehalt deutlich niederschlagen, nicht im Rahmen des Erreichbaren.
 - Es ist eine Abwägung von monetären und nicht-monetären Gütern, die meist dazu führt, dass Frauen stärker auf wichtige, gehaltsäquivalente Vorteile achten.
- In **Personalgesprächen** geht es Frauen daher häufig um **andere Themen**:
Nicht-monetäre gehaltsäquivalente Leistungen drücken sich z.B. in folgenden Fragen aus:
 - Gibt es die Möglichkeit zu flexiblen Arbeitszeit? Kann ich spontan bzw. pünktlich gehen?
 - Muss ich eventuell auch zu Zeiten arbeiten, die nicht zu den Bedürfnissen der Familie passen (z.B. Nacht- und Wochenenddienste in Krankenhäusern)?
- Subkutan sehen und bewerten Frauen ein moderates, nicht hart verhandeltes Gehalt als ihr (auch symbolisches) Entgegenkommen gegenüber dem Arbeitgeber. Es dient auch der emotionalen Entlastung, sich nicht ganz dem Zugriff und dem Diktat des Unternehmens unterwerfen zu müssen, sondern Priorität auf die Familie (als das eigentliche Unternehmen) setzen zu können.
 - Ein geringes Gehalt bietet Freiheiten, die man sich bei einem tough erkämpften Gehalt nicht nehmen dürfte, weil man stärker unter Erfolgsdruck stünde.

Berufstätige Frauen

Verhalten in Gehaltsverhandlungen

gilt subjektiv als abhängig vom Charakter; ist objektiv abhängig vom Rahmen und der Güterabwägung

- Frauen fordern eine leistungsgerechte Bezahlung. Sie betonen, dass es eher eine **Frage des Charakters bzw. des Typs** ist, **als ein Frage des Geschlechts**, wie sich Menschen in Personalverhandlungen "verkaufen". Einige Frauen berichteten kritisch von ihren Partnern, die ihre Qualifikationen und Fähigkeiten zurückhaltend kommunizieren und sich "schlecht verkaufen".
- Frauen im **öffentlichen Dienst** vertrauen besonders auf die tariflich festgelegten Gehaltsstufen und die damit formal gegebene Entgeltgleichheit. Sie haben auf den ersten Blick keine Gründe, das Thema Gehalt in Personalgesprächen zu verbalisieren. Da es eine verbindliche gesetzliche Regel gibt, ist das für sie kein Terrain, auf dem sie etwas zu gewinnen oder verlieren hoffen.
- Jene Frauen, die wieder an ihren **alten Arbeitsplatz** zurückkehren, geben sich in Punkto Gehaltsverhandlungen selbstbewusst.
- Frauen, die nach der Familienphase an einen **neuen Arbeitsplatz** oder gar in ein neues Berufsfeld zurückkehren, zeigen eher die Tendenz, **sich als weniger wert zu fühlen** bzw. haben häufig Erfahrungen gemacht, dass sie als Mutter weniger Ansehen haben.
 - Sie gehen mit der Einstellung in das Einstellungsgespräch, dass Arbeitgeber und Kollegen sie nicht kennen aus der Zeit vor ihrer Mutterschaft; dass ihre ggf. noch einige Monate und Jahre andauernde **Unflexibilität** zugunsten der Familie ein **Manko** ist und sie **sich bei diesem neuen Arbeitgeber erst bewähren** müssen. Diesen Frauen ist es zunächst wichtiger, den "Job" zu bekommen, um überhaupt in das Erwerbsleben zurückzukehren, als Gehaltswünsche durchzusetzen.
 - Die künftig vermutlich anfallenden nicht-monetären "Kosten" (Unflexibilität, Familienorientierung) werden von vielen Frauen als Gewährung von Privilegien betrachtet. Ihr Fokus liegt darauf, sich als gleichwertige Mitarbeiterin zu bewähren und sie wollen sich nicht zusätzlich durch ein hohes Gehalt unter Druck setzen.

Berufstätige Frauen

Frauen mit älteren Kindern sind selbstbewusster in Bezug auf den Beruf

- **Frauen mit einer längeren Erwerbsbiografie** (Frauen über 40/45 Jahren) zeigen ein stärkeres Selbstbewusstsein in Bezug auf den Beruf als Frauen mit kleinen Kindern: Je älter die Kinder einer Frau sind, je länger ihre eigene Erwerbstätigkeit andauert, umso stärker ist das Gefühl, eine gleichwertige Arbeitskraft zu sein.
 - Manche Frauen mit älteren Kindern nutzen die neuen zeitlichen Möglichkeiten, um beruflich nochmal neu anzufangen oder "**durchzustarten**": die versäumte Karriere nachzuholen; den Beschäftigungsumfang auszuweiten; Fort- und Weiterbildungen zu besuchen.
 - Teilweise nutzen Frauen diese Phase, um sich ein völlig neues Berufsfeld aufzubauen. Für sie ist die **Lebenserfahrung** dann ein wichtiger Faktor für das – berufliche – Selbstwertgefühl und in Gehaltsverhandlungen (meist Frauen mit akademischer Ausbildung; häufig aus dem Milieu der Postmateriellen).
 - Andere Frauen sind beruflich "angekommen": Sie genießen die zunehmende private Zeit neben dem Beruf und **verharren in ihrer Teilzeitstelle** (insbesondere Frauen mit mittlerer Bildung, in Angestelltenverhältnissen, auch im öffentlichen Dienst; häufig aus dem Milieu Bürgerliche Mitte).

Berufstätige Frauen

Frauen mit jüngeren Kindern sehen sich in der beruflichen Orientierungsphase

- **Frauen mit jüngeren Kindern** (bis zum Eintritt in die Schule) sind aufgrund der starken Anforderungen in der Familie häufig nicht so sehr in der Lage, sich im Beruf so einzusetzen, wie sie das vor der Geburt des Kindes tun konnten und gewohnt waren.
 - Beispiel: Sie können/wollen nicht (mehr) selbstverständlich an jeder angebotenen Fortbildung teilnehmen.
 - Sie müssen sich – trotz beruflicher Kontinuität beim alten Arbeitgeber – unter der Prämisse "Familie" auch beruflich wieder neu ausrichten und ihre beruflichen Ziele und Wünsche neu (reduziert) definieren.
 - Einige Frauen konstatieren in diesem Zusammenhang, dass Karriereschritte nicht mehr so schnell oder konstant verlaufen, wie sie das einmal geplant hatten.
 - Dies betrifft insbesondere jene Frauen, die in Branchen arbeiten, in denen Wissen und Technologien sich schnell verändern (z.B. die IT-Branche, Medizinerinnen). Vor allem gut ausgebildete Frauen sehen sich eher als Verliererinnen.
- Die Neuorientierung ihrer Berufstätigkeit ist für viele Frauen eine Phase, in der sie nach Maßgabe der Reduzierung von beruflichem Engagement primär bestrebt sind, die vielen disparaten Ansprüche zu jonglieren. In dieser Situation fällt es vielen psychologisch schwer, für ein höheres Gehalt zu kämpfen.

Berufstätige Frauen

Elternzeit von Männern hat positive Auswirkungen auf veränderte Rollenbilder

- **Frauen mit jüngeren Kindern:** Die Elternzeit von Männern wird von diesen Frauen äußerst positiv bewertet, insbesondere für die künftige Verteilung von Lasten und Pflichten von Eltern.
 - Durch die Elternzeit ändert sich die gängigen Rollenbilder und Rollenzuschreibungen vom "Hauptverdiener" und der "Hinzuverdienerin".
 - Wenn Männer häufiger Familienaufgaben übernehmen können, werden sich Frauen stärker beruflich engagieren, sehen sich zunehmend als "**Mitverdienerin**".
- **Frauen mit älteren Kindern** (meist Frauen über 40/45 Jahre) sehen diese Auswirkungen der Elternzeit oft nicht. Wenn Mütter künftig nach der Geburt eines Kindes früher und in größerem Umfang erwerbstätig werden, dann denken sie weniger an Rollenbilder, sondern:
 - a) an bessere Strukturen in der Kinderbetreuung (Ausbau der Kleinkindbetreuung aber auch Ausbau der Ganztagschulen);
 - b) an zunehmenden finanziellen Druck von Familien.
 - Grund dafür ist, dass bei diesen Frauen die traditionellen Rollenzuschreibungen durch das jahrelang gelebte Arrangement selbstverständlich geworden sind und nicht (mehr) grundsätzlich zur Disposition gestellt werden (zumal eine Änderung schwer möglich scheint). Im Vordergrund stehen daher aus Sicht dieser Frauen primär infrastrukturelle Erleichterungen, die *den Frauen* helfen sollen.



Erfahrungen und Einstellungen von Personalentscheider/innen

Personalentscheider/innen

Motivation und Leistung von Frauen

- Aus Sicht der Personalentscheider hat sich die berufliche Situation der Frauen in den letzten 20 Jahren im allgemeinen erheblich verbessert. Als Belege führen Personalentscheider auf der Grundlage ihrer Erfahrungen an:
 - Immer mehr Frauen dringen in die Führungsebenen vor.
 - Frauen sind oft die besseren Führungskräfte.
- Frauen nach der Familiengründungsphase (Kinder sind aus dem Größten raus), die dann noch nicht viel älter als 30/35 Jahre sind, gelten bei Personalentscheidern als ebenso interessant wie junge Frauen ohne Familienabsichten.
 - Sie haben Power gezeigt, sind motiviert, an der eigenen beruflichen Karriere zu arbeiten, wollen und können realistisch noch etwas bewegen, und sehen für sich große Entwicklungs-, Verdienst- und Aufstiegschancen (im Unterschied zu Frauen, die erst wieder mit ca. 45 Jahren einsteigen).
- Aber auch Teilzeitarbeit ist derzeit – wie bisher – eine primär von Frauen genutzte Form. Argument: Diese Beschäftigungsform lässt sich am besten mit den familiären Ansprüchen verbinden.
 - Unternehmen machen sich bewusst die höhere Produktivität der Teilzeitkräfte zu nutzen.
- Prämissen bei Gehaltsverhandlungen:
 - Dem Risiko familienbedingter Erwerbsunterbrechung begegnen Personalleiter mit reduzierten Fördermaßnahmen und Gehaltsangeboten.

Personalentscheider/innen

Voreinstellungen und Taktiken bei Gehaltsverhandlungen

- Für Personalentscheider bedeutet die Möglichkeit, dass weibliche Arbeitskräfte aufgrund von **Schwangerschaft und Familiengründung** für das Unternehmen nicht zur Verfügung stehen, ein Risiko. Manche Arbeitgeber reagieren auf dieses Arbeitsausfallrisiko mit Zurückhaltung bei Weiterbildungsmaßnahmen und Gehaltsangeboten.
- Anders verhält es sich bei Frauen, die ihre **Familienplanung bereits abgeschlossen** haben. Entscheiden sich Frauen nach der Elternzeit für eine Karriere, ist der Arbeitgeber eher bereit in die Weiterbildung dieser Frauen zu investieren und ihre Leistungen entsprechend höher zu honorieren. Bei Personalgesprächen wird daher sehr genau auf die zukünftige Einsatzbereitschaft geachtet und gezielt nach Signalen gesucht, ob die Frau ihren subjektiven Schwerpunkt auf ihre Karriere oder auf ihre Familie legt.
 - Einerseits verstehen Personalentscheider das Problem der Vereinbarkeit von Beruf und Familie.
 - Andererseits glauben sie nicht, dass hier ein Gleichgewicht gelingt, bei dem das Unternehmen keinen Nachteil hat. Die meisten Personalentscheider sortieren "Entweder / Oder".

Nur bei Unternehmen mit eigenem Betriebskindergarten berichten Personalentscheider von der gelungenen Vereinbarkeit – dort sogar mit erheblichem Vorteil für das Unternehmen.
- Entscheidend ist für eine Karriere nach dem Mutterschutz/nach der Elternzeit, ob der Vorgesetzte Vertrauen in die Karriereabsichten der Frau hat:
 - Strebt sie, für die Personal- und Auslastungsplanung verlässlich, eine Vollzeit- bzw. Teilzeitstelle an?
 - Artikuliert sie Ambitionen auf mehr Verantwortung, ein höheres Gehalt?

Das nicht anzustreben, gilt als Signal für weniger Leistungsbereitschaft und für das Selbstbild einer "Hinzuverdienerin".

Personalentscheider/innen Toughness ambitionierter Frauen

- Insbesondere bei Besetzungen von **hoch-qualifizierten Positionen** machen Personalleiter die Erfahrung, dass Frauen mit gleichem Nachdruck, Verhandlungsraffinesse und langem Atem für ihre Gehaltsforderungen eintreten wie ihre männlichen Kollegen.
- Gleichwohl treiben in den Köpfen der männlichen Personalentscheider klischeehafte Stereotype, etwa dass Frauen im Geld primär den "Konsumnutzen" sehen würden ("*viele Schuhe, Kleider, Handtaschen – aber das bekommen sie auch, wenn ihr Partner viel verdient*"), während es Männern primär um "Macht" und "Wettbewerbsvergleich" mit Kollegen gehe.
- Ambitionierte Frauen sind heute viel härter und erfolgsorientierter als viele Männer, verfolgen ihre individuellen Karriereambitionen zielstrebig und mit Einsatz typisch männlicher und weiblicher Eigenschaften:

„Frauen in meinem Unternehmen sind geldorientierter und erfolgsorientierter als Männer. Bei mir sind es die Frauen, die genau nachfragen, wie viel sie am Monatsende gemacht haben. Sie rechnen ihren Gehaltszettel genau nach, sie wissen genau die Details und wieviel Prämie sie erhalten.“

Personalentscheider/innen

Frauen fordern unter Umständen weniger Gehalt

- Aus Erfahrung der Personalentscheider setzen einige **Frauen**, die sich für die **Familie** entschieden haben, die Priorität nicht auf das Gehalt. Sie verfolgen primär das Ziel, ihre Zeit für die Familie zu maximieren. **Beruf ist nur „Beiwerk“** und besitzt nur einen Zusatznutzen.
- Das Gehalt spielt bei der Gruppe der Hinzuverdienerinnen – so die Erfahrung und Voreinstellung von Personalentscheidern – eine nebengeordnete Rolle, wenn ...
 - ... der **Mann der Hauptverdiener** ist. Er bezahlt den Großteil der Lebenshaltungskosten und anderer Konsumgüter, sodass der von der Frau erwirtschaftete Teil eine geringere Relevanz im Sinne eines "Zuverdienstes" hat.

„Wenn Frauen in Gehaltsverhandlungen stehen, merkt man sofort, wer der Verdiener ist.“
 - ... sich die Frau auf die **tariflichen Vereinbarungen** verlässt. Dies trifft insbesondere auf diejenigen Frauen zu, die **niedrig qualifizierte Tätigkeiten** ausüben.

„Damen in niedrigen Positionen oder in Massenjobs schauen entweder gar nicht auf das Gehalt, oder nehmen das, was man ihnen anbietet - oder es ist für sie tariflich geregelt.“
 - ... Frauen **nach ihrer familienbedingten Unterbrechung** oder nach längerer Auszeit (mehr als 5 oder 10 Jahre) in den Beruf zurückkehren. Froh darüber, **überhaupt eine Arbeitsstelle** gefunden zu haben, sind in dieser Lebensphase andere Aspekte, wie flexible Arbeitszeitmodelle oder ein positives Betriebsklima, wichtig. Bei einem geringeren Gehalt senden diese Frauen selten Signale von Unzufriedenheit oder gar Protest. Das nehmen Personalentscheider als Bestätigung für einen gefundenen **Kompromiss**: geringeres Gehalt im Austausch für nicht-monetäre Benefits.

Personalentscheider/innen

Das Unternehmen: Täter und Opfer

- **Teilzeitkräfte** sind erheblich günstiger als Vollzeitpersonal. Die **höhere Produktivität** dieser Stellen ist bedingt durch den zeitlichen und familiären Druck. Unternehmen wissen um diesen **Mehrwert**, den sie sich bewusst zunutze machen.

"Frauen in Teilzeit unterscheiden sich ganz entscheidend von Frauen in Vollzeit. Teilzeit-Frauen arbeiten in der gleichen Zeit mehr, sind schneller, arbeiten intensiver und sind hochmotiviert, weil bis zwölf Uhr alles gemacht sein muss, während Frauen in Vollzeit bis fünf Uhr Zeit haben. Ganz klar: Ich beute diese Frauen aus. Das ist mein Job."

"Wenn die Frauen die niedrigeren Gehälter wollen, dann bekommen sie diese."

- **Arbeitgeber** wissen, dass die Organisation von Familie und Beruf eine erhöhte zeitliche Flexibilität erfordert. Sie sehen sich jedoch selbst in einer **Defensive** und als **Opfer**:
 - Frauen sind aufgrund der unzureichenden, unflexiblen und oft qualitativ defizitären Kinderbetreuungsmöglichkeiten gezwungen, für das Unternehmen unflexibel zu sein und in ständiger Sorge um das Wohl des aktuell nicht greifbaren Kindes am Arbeitsplatz "wie auf Kohlen" zu sitzen.

Personalentscheider/innen

Forderung nach Deregulierung und Ausweitung der Betreuungsmöglichkeiten

- Personalentscheider sehen zur Beseitigung von Entgeltungleichheit (die viele nicht erkennen) keinen Handlungsbedarf für die Politik im Sinne von Regularien. Man ist der Meinung, dass der allgemeine und unaufhaltsame Trend zu mehr Gleichstellung weitergeht und – irgendwann – sich auch bei der makroökonomischen Frage des Entgelts niederschlägt: Der **Markt** und der **Wettbewerb der Frauen** werden das aus Sicht der Personalentscheider automatisch regeln.
- Um die berufliche Situation der Frau jedoch zu verbessern, sollte der **Gesetzgeber** ...
 - sich um eine **Liberalisierung des Kündigungsschutzes (Mutterschutz)** bemühen. Der Arbeitgeber trägt damit ein geringeres Risiko vor dem Verlust seiner in den Arbeitnehmer getätigten Investitionen. Das geringere Risiko führt ebenso zu einer größeren Bereitschaft höhere Löhne zu zahlen.
 - sich um den **Ausbau des Betreuungsangebots** für Kinder kümmern. Die Sorge um die familiären Bedürfnisse, belastet insbesondere die benachteiligte Gruppe der Frauen mit Kinder.

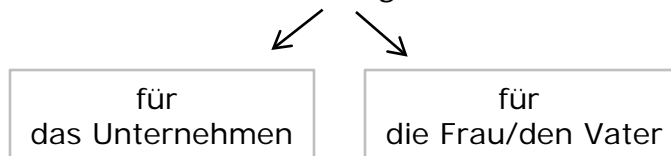
„Wenn die Frau einen sicheren Background hat, ob durch den Ehemann, Kinderkrippe oder Tagesmutter, ist der Druck weg, dass das Kind nicht versorgt ist. Egal ob die Frau sich für die Vollzeitkarriere entscheidet oder nicht. Es existiert noch immer das Stigma der Rabenmutter. Vor diesem Hintergrund ist es für die berufliche Perspektive der Frauen umso entscheidender, inwieweit sie in dieser Frage entlastet wird.“

Personalentscheider/innen

Der Ausbau des Betreuungsangebots ist USP für größere Unternehmen

- In einigen Firmen werden bereits unterschiedliche Betreuungsmodelle für Familien angeboten. Home-Office; Betreuung der Kinder am Arbeitsplatz, Betriebskindergärten, gezielte Förderung der Frau nach der Erziehungsphase.
- Die Personalentscheider sehen den **Handlungsbedarf auch bei den Unternehmen**. Der Ausbau dieser nicht-monetären Maßnahmen, mit denen sich familiäre Belange besser mit dem Beruf vereinen lassen, zahlt sich für beide Seiten aus:
 - Mehr hoch-qualifizierte Frauen können ihren Berufsweg während oder kurz nach der Elternzeit fortsetzen.
 - Das Finanzrisiko und Qualitätsrisiko für das Unternehmen, kurzfristig und befristet einen gleichwertigen Ersatz zu finden, oder aber die gute Mitarbeiterin aufgrund des Spagats zwischen Beruf und Familie zu verlieren, sinkt.
 - Der Einkommensnachteil für die Frauen wird damit behoben, da eine verbesserte Kinderbetreuung insbesondere Frauen mit Kindern und Karriereambitionen entlastet.
 - Die Unternehmen sind im Wettbewerb um gute Mitarbeiter im Vorteil und haben eine USP. Dieser Faktor gewinnt insbesondere hinsichtlich des drohenden Fachkräftemangels an Bedeutung:

"Mehr Leistung durch Familienfreundlichkeit".

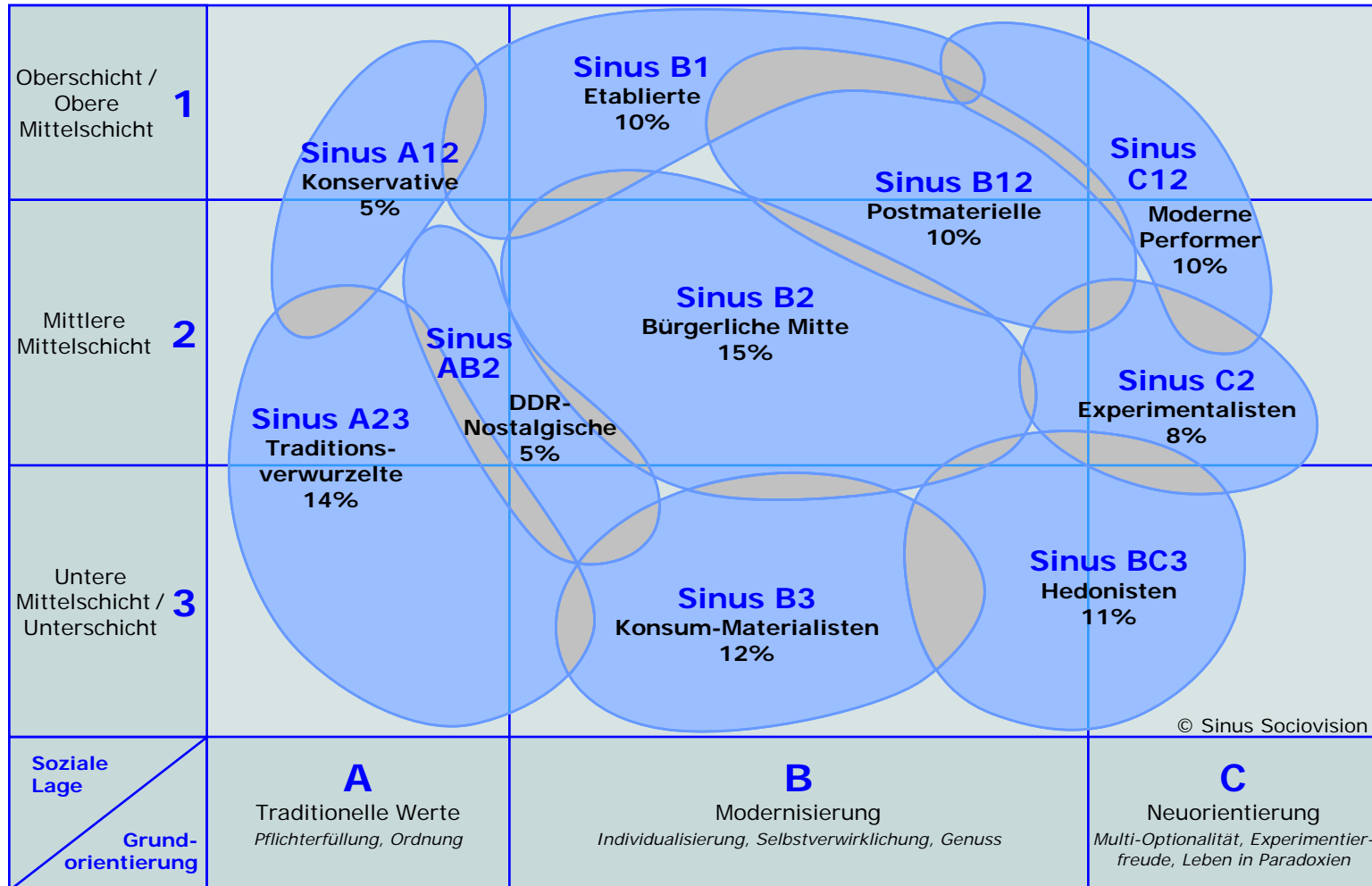




Anhang

Das Gesellschaftsmodell der Sinus-Milieus® 2009

Soziale Lage und Grundorientierung



Die Sinus-Milieus®

- Kurzcharakteristik -

Gesellschaftliche Leitmilieus

- **Sinus B1** (Etablierte) 10% ➤ Das selbstbewusste Establishment: Erfolgs-Ethik, Machbarkeitsdenken und ausgeprägte Exklusivitätsansprüche
- **Sinus B12** (Postmaterielle) 10% ➤ Das aufgeklärte Nach-68er-Milieu: Liberale Grundhaltung, postmaterielle Werte und intellektuelle Interessen
- **Sinus C12** (Moderne Performer) 10% ➤ Die junge, unkonventionelle Leistungselite: intensives Leben – beruflich und privat, Multi-Optionalität, Flexibilität und Multimedia-Begeisterung

Mainstream-Milieus

- **Sinus B2** (Bürgerliche Mitte) 15% ➤ Der statusorientierte moderne Mainstream: Streben nach beruflicher und sozialer Etablierung, nach gesicherten und harmonischen Verhältnissen
- **Sinus B3** (Konsum-Materialisten) 12% ➤ Die stark materialistisch geprägte Unterschicht: Anschluss halten an die Konsum-Standards der breiten Mitte als Kompensationsversuch sozialer Benachteiligungen

Traditionelle Milieus

- **Sinus A12** (Konservative) 5% ➤ Das alte deutsche Bildungsbürgertum: konservative Kulturkritik, humanistisch geprägte Pflichtauffassung, soziales Engagement
- **Sinus A23** (Traditions-verwurzelte) 14% ➤ Die Sicherheit und Ordnung liebende Kriegsgeneration: verwurzelt in der kleinbürgerlichen Welt bzw. in der traditionellen Arbeiterkultur
- **Sinus AB2** (DDR-Nostalgische) 5% ➤ Die resignierten Wende-Verlierer: Festhalten an preußischen Tugenden und alt-sozialistischen Vorstellungen von Gerechtigkeit und Solidarität

Hedonistische Milieus

- **Sinus C2** (Experimentalisten) 8% ➤ Die individualistische neue Bohème: Ungehinderte Spontaneität, Leben in Widersprüchen, Selbstverständnis als Lifestyle-Avantgarde
- **Sinus BC3** (Hedonisten) 11% ➤ Die Spaß-orientierte moderne Unterschicht / untere Mittelschicht: Verweigerung von Konventionen und Verhaltenserwartungen der Leistungsgesellschaft

© Copyright by Sinus Sociovision GmbH, Heidelberg

Das vorliegende Werk ist urheberrechtlich geschützt. Kein Teil davon darf ohne schriftliche Einwilligung der Sinus Sociovision GmbH in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren), auch nicht zum Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Zitate und Nachdrucke, auch auszugsweise, sind nur mit ausdrücklicher Genehmigung und Quellenhinweisen gestattet.

Sinus Sociovision GmbH
Ezanvillestraße 59 / D-69118 Heidelberg
Postfach 251265 / D-69080 Heidelberg

HRB 332922 Mannheim
Geschäftsführer:
Dorothea Nowak, Berthold Flaig

Telefon: +49 (0) 6221-8089-0 / Telefax: +49 (0) 6221-8089-25
E-mail: sinus@sociovision.de
Web: <http://www.sinus-sociovision.de>