

**equal  
pay**

**day , -**

**17. März 2020**  
**EQUAL PAY DAY**

**Auf Augenhöhe verhandeln –  
WIR SIND BEREIT.**



**Mit Tipps, die Ihnen Lohn- und  
Preisverhandlungen erleichtern**

# Inhalt

- 3 Editorial**  
von Uta Zech, Präsidentin BPW Germany e.V.
- 4 Grußwort**  
von Dr. Franziska Giffey,  
Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
- 5 Endlich Spaß am Gehaltsgespräch: 7 Tipps und Tricks**
- 6 Auf Augenhöhe verhandeln - WIR SIND BEREIT.**  
**Das Schwerpunktthema 2020**  
von Anastasia Bamesberger und Dr. Stefanie Bickert
- 8 Zu viel Gefühl, zu wenig Biss? Mythen und tatsächliche Ursachen  
des Gender Pay Gaps**  
von Dr. Benita Combet
- 10 Drei Tipps, die Ihnen Lohn- und Preisverhandlungen erleichtern**  
von Anja Henningsmeyer
- 12 TED Talks, die in Verhandlungssituationen schlauer machen**
- 13 Eine Reise um die Welt zu anderen Transparenzgesetzen**  
von Katinka Brose
- 14 Bauchgefühl oder Kopfentscheidung? Wie unbewusste Denkmuster unsere  
Zusammenarbeit beeinflussen**  
von Hanna Völkle
- 16 „Perspektive Wiedereinstieg“ – Eine erfolgreiche Wiedereinsteigerin  
und eine Personalverantwortliche im Interview**
- 18 Teilzeit – Falle oder Zukunft?**  
von Clara Gruitrooy
- 20 Verhandlungen am Küchentisch**  
von Dr. Sabine Beckmann
- 21 Parität in der Familien- und Sorgearbeit und Equal Career**  
von Klaus Schwerma
- 22 Mitmachen, selber machen, anders machen!**  
**Aktionstipps für den 17. März 2020**
- 24 Kontakt**

# Editorial



Liebe Leserin, lieber Leser!

Die deutsche Lohnlücke liegt seit 2016 bei 21 Prozent. Statt alles dafür zu tun, damit Deutschland beim Lohnunterschied nicht mehr zu den Schlusslichtern in Europa gehört, fokussieren diverse Kräfte wieder die Alleinernährerehe und die Parole: Frauen zurück an den Herd. Es wird Zeit, dass sich Frauen und Männer von diesen veralteten Rollenbildern befreien. Denn Chancengleichheit beginnt bei der ökonomischen Unabhängigkeit. Wenn Arbeit nach geschlechtsneutralen Kriterien bezahlt würde, müssten einige frauentypische Berufe deutlich höher entlohnt werden. Außerdem fehlen Frauen auf bestimmten Stufen der Karriereleiter, sie übernehmen den Großteil der Care-Arbeit und selbst bei gleicher Qualifikation, gleicher Position und gleichen Erwerbsbiografien erhalten Frauen weniger Gehalt als Männer.

## **Mythos oder Wirklichkeit?**

In Diskussionen über die Ursache des Entgeltunterschiedes tauchen immer wieder die Sätze auf: Frauen wollen keine Karriere, Frauen wollen nicht verhandeln und Frauen entscheiden sich freiwillig für die Familienarbeit. Doch was sind studiengestützte Tatsachen und was hartnäckige Vorurteile? Frauen, die taff verhandeln, widersprechen dem tradierten Rollenbild von der fürsorglichen, sich kümmernden Frau. Das Männerbild ist immer noch geprägt vom Mann als Helden. Interessant: Verhandeln Frauen für andere oder für ihre Familie, sind sie häufiger erfolgreich als wenn sie für sich selbst verhandeln.

## **Frauen verhandeln nicht schlechter, sondern anders.**

Deshalb ist es gerade für Personalverantwortliche wichtig, für die eigenen Vorurteile und die unterschiedlichen Verhandlungsstrategien von Frauen und Männern sensibilisiert zu sein. Nicht nur wegen der Verpflichtung, für die Chancengleichheit aktiv zu werden. Auch aus ganz eigennützigen Gründen, um von den Qualifikationen und Leistungen aller Mitarbeitenden optimal zu profitieren.

## **Frauen geben ihre beruflichen Ambitionen nicht im Kreißsaal ab.**

Frauenkarrieren enden oft, wenn das erste Kind kommt. Der Blick auf den Gehaltszettel lässt nur eine Entscheidung zu. Frau bleibt zu Hause. Weil sie weniger verdient. Danach folgt häufig Teilzeit, um Familienarbeit und Erwerbsarbeit vereinbaren zu können, was wiederum zu geringeren Rentenansprüchen und damit zu Altersarmut führen kann.

Eine egalitäre Aufteilung von Erwerbs- und Familienarbeit ist unabdingbar. Die Politik muss die Elternzeit paritätisch aufteilen und sieben statt zwei Partnermonate im Gesetz verankern, Unternehmen müssen Care-Arbeit mitdenken statt sie als Störfaktor zu sehen. Frauen müssen neben der Liebe zu Kind und Gatten auch eine Liebe zu selbst verdientem Geld entwickeln, Männer im Berufsalltag auch über Teilzeit, Homeoffice und flexible Arbeitszeiten verhandeln.

## **Wissen ist Macht.**

Frauen wollen führen. In Zeiten, in denen immer mehr Arbeit von Künstlicher Intelligenz ausgeführt wird, sind die vor allem Frauen zugeschriebenen Soft Skills gefragt. Nutzen wir diese Chance. Sich mit Selbstpräsentation und Verhandlungsführung auseinanderzusetzen und zu wissen, was das Durchschnittsgehalt für eine Position ist, unterstützt Frauen in Verhandlungen – nicht nur beim Wiedereinstieg.

## **Frauen wollen verhandeln.**

Verhandeln auf Augenhöhe, ohne über strukturelle Hindernisse und Vorurteile zu stolpern: Was dafür Wirtschaft und Wissenschaft, Gesellschaft und Politik und jede und jeder einzelne tun muss, dafür sensibilisiert die Equal Pay Day Kampagne 2020. Wir nehmen die Herausforderung an. Verhandeln auf Augenhöhe – wir sind bereit.

## **Am 17. März 2020 ist Equal Pay Day.**

Der nächste Equal Pay Day ist am 17. März 2020. Ein Tag früher als letztes Jahr - weil 2020 ein Schaltjahr ist. Gehen Sie hin, suchen Sie sich Verbündete, Männer und Frauen, organisieren Sie Veranstaltungen, diskutieren Sie mit Ihren Bekannten und Freunden und Freundinnen über die Schiefelage bei der Bezahlung und reden Sie mit Ihrem Partner oder Ihrer Partnerin über Geld. Verändern können wir nur gemeinsam etwas.

Ich wünsche Ihnen eine inspirierende Lektüre und viele Anregungen, um insbesondere rückwärtsgewandter Argumentation entgegenzutreten zu können.

Mit freundlichen Grüßen

Uta Zech  
Präsidentin BPW Germany e. V.



## **Grußwort** **der Bundesministerin** **für Familie, Senioren,** **Frauen und Jugend,** **Dr. Franziska Giffey**

Liebe Leserinnen und Leser,

Frauen können alles. Das ist mein Leitsatz in der Gleichstellungspolitik und Fakt und Forderung zugleich. Dazu gehört für mich, dass Frauen und Männer für gleiche und gleichwertige Arbeit gleich bezahlt werden. Deshalb unterstütze ich als Bundesfrauenministerin sehr gerne die Equal Pay Day Kampagne der Business and Professional Women Germany e.V.

Die Kampagne setzt sich seit über zehn Jahren für gleichen Lohn von Frauen und Männern und für die Beseitigung der Lohnlücke in Deutschland ein. Der Equal Pay Day ist mittlerweile eine feste Größe in Deutschland.

Das Motto der Equal Pay Day-Kampagne 2020 lautet: „Auf Augenhöhe verhandeln – WIR SIND BEREIT“. Mit dem Motto macht die Kampagne deutlich: Frauen sind bereit, Verantwortung zu übernehmen. Frauen sind aber auch bereit, einzufordern, was ihre bezahlte und unbezahlte Arbeit wert ist. Frauen wollen verhandeln.

Verhandlungen spielen in nahezu allen beruflichen und privaten Lebensbereichen von Frauen und Männern eine Rolle. Im Beruf verhandeln wir über die neue Stelle, das Gehalt oder über eine Beförderung. Im Privaten verhandeln wir die Frage, wer kümmert sich um die Kinder, wer reduziert die Arbeitszeit, wer macht den Haushalt. All diese Verhandlungen haben Einfluss auf die Erwerbstätigkeit von Frauen und damit auch auf ihr Einkommen.

Obwohl Frauen und Männer gleichermaßen Erfahrung mit dem Verhandeln haben, erzielen Männer am Ende die besseren Ergebnisse. Oft findet sich noch das Vorurteil, dass sich eine Frau, die etwas fordert, falsch verhält. Genau das Gegenteil ist der Fall: Zu lange standen Frauen zurück, wenn es darum ging, sich einen Platz in der ersten Reihe zu verschaffen. Damit muss Schluss sein, sowohl bei der Besetzung von Führungspositionen als auch beim Gehalt. Und auch im Privaten geht es darum, auf Augenhöhe die unbezahlte Sorgearbeit zu verhandeln.

Ich wünsche mir deshalb, dass die EPD-Kampagne 2020 viele Frauen ermutigt, mehr für sich zu verlangen - ob im Beruf oder im Privaten. Seien Sie bereit und nehmen Sie die Herausforderung an – viel Erfolg!

Mit freundlichen Grüßen

Dr. Franziska Giffey  
Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

# Endlich Spaß am Gehaltsgespräch: 7 Tipps und Tricks

## 1 ES MUSS KEINE SIEGERIN GEBEN. UND AUCH KEINE VERLIERERIN.

Der Gedanke, gegen den oder die Vorgesetzte in einer Art Argumenteschlacht anzutreten, schreckt viele Frauen ab. Dabei müssen Verhandlungen keine Kämpfe sein. Die zwei Fragen, die die Richtung des Gesprächs bestimmen sollten, sind: "Wie profitiert mein Gegenüber von meiner Leistung?" und "Wie profitiere ich davon, dass ich sie ihm gebe?"

## 2 MEHR SPIEL, WENIGER DRUCK

Situationen sind weniger belastend, wenn wir nicht das Gefühl haben, dass alles von ihnen abhängt. Warum Verhandlungen nicht als Herausforderung und als Spiel sehen? Kleine Rollenspiele sind zum Beispiel sinnvoll zur Vorbereitung. Sie können helfen, das eigene Selbstbild aufzupolieren, weil andere unsere Qualifikationen oft klarer benennen können.

## 3 IM KOPF FÜR ANDERE ZU VERHANDELN ZAHLT SICH AUS

In einer Studie der Universität Texas erzielten Frauen ein Jahresgehalt, das 7.000 US Dollar unter dem der Männer lag, wenn sie für sich selbst verhandelten. Wenn sie hingegen für andere Frauen verhandelten, erhielten sie mindestens das gleiche Jahresgehalt. Das „Stellvertreterverhandeln“ vertrieb bei den Probandinnen die Angst, egoistisch zu erscheinen. Und die Verhandlungspartner nahmen die Frauen als Teamplayer positiver wahr. Es ist also wissenschaftlich erwiesen, dass ein Perspektivwechsel bares Geld bringen kann. Einfach mal ausprobieren.

## 4 EINEN FEMINIST FIGHT CLUB GRÜNDEN

Den Begriff erfand die US-amerikanische Autorin Jessica Bennett. Sie schwört auf ein gut funktionierendes Netzwerk aus anderen Frauen. Mit ihnen kann man offen über Gehälter reden, Tipps und Tricks austauschen und die Fight Club-Frauen waschen einem auch den Kopf, wenn man die Gehaltsverhandlungen mal wieder aufs nächste Jahr schieben will.

## 5 MEHR ZEIT MIT DEN VORGESETZTEN

Immer eine gute Idee: Die oder den Vorgesetzten über die eigenen Tätigkeiten und Erfolge auf dem Laufenden zu halten. "Es ist ganz wichtig, dass man das ganze Jahr über ein schlaues Selbstmarketing betreibt. Gehaltsverhandlungen sind 365 Tage im Jahr.", sagt Heidi Stopper im Podcast. Als Führungsfrau und Personalvorstand saß sie schon auf beiden Seiten des Verhandlungstisches.

## 6 DEN EIGENEN WERT RECHERCHIEREN UND 10 PROZENT DRAUFSCHLAGEN

Ein guter Kenntnisstand ist die beste Voraussetzung für eine gelungene Verhandlung. Vor Gehaltsgesprächen sollte man wissen, was die eigene Position wert ist und welche Leistung man selbst liefert, um dann mit einer konkreten Forderung ins Gespräch zu gehen. Eine um etwa 10 Prozent höhere Summe, als die, die man erwartet, erlaubt Spielraum.

## 7 SCHWEIGEN, SENDEN UND EMPFANGEN

Viele Frauen neigen dazu, sich ausführlich zu erklären und Gesprächslücken füllen zu wollen. Dabei kann Schweigen eine starke Waffe sein. Noch wichtiger ist ein ausgewogener Gesprächsverlauf von ungefähr 50:50. Denn Gehaltsverhandlungen sind für beide Seiten nicht nur Anlässe zum „Senden“, sondern auch zum „Empfangen.“



Der Plan W-Podcast ist das Frauenwirtschaftsmagazin der Süddeutschen Zeitung zum Hören. Alle zwei Wochen gibt es eine neue Folge. Macherin Susanne Klingner geht Fragen aus dem Wirtschaftsleben nach, trifft Wirtschaftsfrauen und schaut in Unternehmen. Wir haben ihre Tipps und Tricks für mehr Spaß am Gehaltsgespräch aus der gleichnamigen Folge zusammengefasst. Die Langversion kann überall dort nachgehört werden, wo es Podcasts gibt.

# „Auf Augenhöhe verhandeln – WIR SIND BEREIT.“ – Das Schwerpunktthema 2020

Verhandlungen müssen von beiden Seiten als natürlicher Prozess verstanden werden. Dazu gehört eine offene und klare Kommunikation über deren Ablauf und die dazugehörigen Bewertungskriterien.

**L**ohnungleichheit ist ein Phänomen mit einer Messgröße: dem Gender Pay Gap, der geschlechtsspezifischen Lohnlücke. Danach erhalten Frauen durchschnittlich 21 Prozent weniger Gehalt als Männer. So erzielten sie 2018 einen durchschnittlichen Bruttostundenverdienst von 17,09 Euro (Männer: 21,60 Euro). Bildlich gesprochen arbeiten sie 77 Tage im Jahr umsonst. Sucht man nach den Gründen, findet man eine Mischung aus unterschiedlichsten Ursachen, die sich über die letzten Jahrzehnte erstaunlich hartnäckig gehalten haben. Die meisten Ursachen liegen dabei außerhalb des Einflussbereiches von Frauen. Dass sie weniger verdienen, begründet sich vielmehr aus strukturellen Defiziten – wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen. Es wirken Rollenbilder, Vorurteile und geschlechtsabhängige stereotype Bewertungen. Trotzdem hält sich die Behauptung, dass Frauen die Lohnlücke selbst zu verantworten haben, zum Beispiel weil sie schlechter verhandeln würden. Dabei gibt es Studien, die genau das Gegenteil belegen. Frauen verhandeln danach durchaus sehr erfolgreich – wenn sie es für andere tun. Während es bei Männern keinen Unterschied macht, ob sie für sich selbst oder ihnen nahe stehende Personen verhandeln, erzielen Frauen jedoch nur dann bessere Ergebnisse, wenn sie für andere verhandeln.

## **FRAUEN VERHANDELN ANDERS. – VERHANDELN FRAUEN ANDERS?**

Verhandeln Frauen also tatsächlich zurückhaltender und vorsichtiger, wenn es um das eigene Gehalt geht? Studien kommen zumindest zu dem Ergebnis,

dass Männer regelmäßig die besseren Ergebnisse in Gehaltsverhandlungen erzielen. Vielleicht erklären vermeintliche Klischees zum Verhalten der Geschlechter in Verhandlungssituationen diesen Unterschied: Männer würden demnach öfter rational agieren und sich auf Fakten und die Sachebene fokussieren. Viele Frauen würden dagegen eher intuitiv handeln und den Beziehungsaspekt in den Vordergrund stellen. Diese Zuschreibungen lassen erahnen, warum viele Frauen Gehaltsverhandlungen eher als unangenehm empfinden. Sie haben die Befürchtung, dass forderndes Auftreten das Gegenüber irritiert bzw. sozial oder beruflich sogar sanktioniert wird, weil es eben nicht mehr als „weiblich“ gilt.

Eine Studie der Frankfurt University of Applied Sciences' widerlegt zu mindestens die These, dass Frauen seltener Gehaltsgespräche initiieren. Frauen fragen danach sogar öfter aktiv nach Gesprächen, während Männer im Gegenzug häufiger aktiv nach ihren Vorstellungen zu Gehalt und beruflichem Aufstieg gefragt werden. Anscheinend unterschätzen die Verhandlungspartner, die in der Regel nach wie vor männlich sind, auch die Ambitionen von Frauen auf Grundlage verinnerlichter Rollenbilder.

## **VERHANDLUNGEN BRAUCHEN FAIRE KRITERIEN.**

Unbewusste Vorurteile schlummern also in uns allen. Auch Personalverantwortli-

che sind nicht frei von Unconscious Bias. Unsere unbewusste Voreingenommenheit führt dazu, dass wir ähnliches Verhalten bei Mitarbeitenden unterschiedlich bewerten. Was bei Männern als Durchsetzungsstärke gilt, wird bei Frauen nicht selten als Verbissenheit wahrgenommen. In komplexen Verhandlungssituationen weisen wir Frauen und Männern im ersten Impuls solche und ähnliche geschlechtsspezifische Muster zu. So wird beispiel-



weise angenommen, dass Frauen in der Familienphase wenig karriereorientiert sind oder man unterstellt ihnen eine geringere Motivation in Bezug auf höhere Gehälter als Männern.

Über all dies muss geredet werden, um sich auf Augenhöhe zu begegnen und vor allem auf Augenhöhe zu verhandeln. Wer sich der eigenen unbewussten Denkmuster bewusst wird, kann unabhängiger Entscheidungen treffen und alte Rollenbilder auflösen. Die Spielregeln lassen sich nur gemeinsam ändern. Unternehmen sollten die Karten auf den Tisch legen: bei der Transparenz von Gehältern und in Verhandlungssituationen. Die wissenschaftliche Basis ist da: Frauen verhan-



**ANASTASIA BAMESBERGER**



**DR. STEFANIE BICKERT**

Anastasia Bamesberger, M.A. ist Koordinatorin der Equal Pay Day Kampagne und damit ganzjährig verantwortlich für ihren reibungslosen Ablauf. Die Sozialwissenschaftlerin arbeitete zuvor als wissenschaftliche Mitarbeiterin in verschiedenen Verbänden. Ihre fachlichen Schwerpunkte sind Gender, Familienpolitik und Genese postsozialistischer Gesellschaften.

Dr. Stefanie Bickert ist Pressesprecherin des BPW Germany e. V. und verantwortet die Kommunikation in der Equal Pay Day Kampagne. Davor war sie zehn Jahre lang Projektmanagerin in verschiedenen Wirtschaftsunternehmen. Die studierte Anglistin ist an der Universität Potsdam zu Geschlechterstudien promoviert.

deln eher über Geld, wenn sie das Gefühl haben, für ihre Verhandlungsversuche nicht sanktioniert zu werden. Sie brauchen mehr Informationen um selbstsicher aufzutreten und profitieren von Trainings. Verhandlungen müssen durch eine offene und klare Kommunikation über deren Ablauf und die dazugehörigen Bewertungskriterien gekennzeichnet sein. Je objektiver eine Leistungsbeurteilung ausfällt, desto weniger Spielraum gibt es für Fehleinschätzungen und Vorurteile. Mehr Transparenz bringt mehr Gerechtigkeit und Fairness für alle Beteiligten.

#### **PARTNERSCHAFTLICHKEIT BRINGT GLEICHE CHANCEN FÜR ALLE.**

Fair ist es auch, die Grundlagen für eine partnerschaftliche Aufteilung der Pflege-, Erziehungs- und Hausarbeit im Privaten zu schaffen. Ihre beruflichen Chancen können Frauen nur wahrnehmen, wenn hier nicht die Hauptlast auf ihren Schultern liegt. Verhandeln lohnt sich auch zu

Hause. Im beruflichen Alltag müssen dafür mehr Männer im Gegenzug beginnen, nicht nur über Gehalt und Aufstiegschancen zu verhandeln, sondern auch über Homeoffice und flexible Arbeitszeiten. Unternehmen sind nicht für das Gelingen von Familien und Partnerschaften verantwortlich, sollten aber ermöglichen, dass Mitarbeitende auch Väter und Mütter, Partner- und Partnerinnen oder pflegende Angehörige sein können. Immer noch wird in Deutschland zu viel nach Präsenz und zu wenig nach dem Ergebnis bezahlt, werden lückenlose Erwerbsbiografien für den beruflichen Aufstieg vorausgesetzt. Hier gilt es, neue Spielräume für einen echten Wandel zu schaffen.

#### **ROT UND DEUTLICH: WIR SEHEN UNS AM EQUAL PAY DAY!**

Frauen sind heute so gut ausgebildet wie nie. Seit ihren Urgroßmüttern, die weitestgehend ohne nennenswerte berufliche Ausbildung und damit einhergehen-

de finanzielle Absicherung waren, wurde für den Wandel ihrer gesellschaftlichen Position gestritten. Die steigende Beteiligung von Frauen am Arbeitsleben gilt heute als eine der gravierendsten Veränderungen unserer Zeit. Ihre Fähigkeiten waren nie offensichtlicher. Das verlangt nach neuen Denkweisen und Modellen. Kreuzen Sie sich also den 17. März 2020 rot im Kalender an und zeigen Sie Haltung: in der Debatte um Lohngerechtigkeit und in Ihrer nächsten ganz persönlichen Verhandlungssituation. Für ein Treffen auf Augenhöhe. Wir sind bereit!

1 Vgl. Martina Voigt und Andrea Ruppert: Follow-up – Studie: Gendertypische Verhandlungskompetenz und ihre Auswirkungen auf Gehalts- und Aufstiegsverhandlungen, <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/183109/1/1032551453.pdf> (abgerufen am 10.12.2019).

# Zu viel Gefühl, zu wenig Biss? Mythen und tatsächliche Ursachen des Gender Pay Gaps

In der Diskussion um den Gender Pay Gap wird generell zu wenig berücksichtigt, dass gesellschaftliche Normen die Handlungsfreiheit von Frauen und Männern einschränken.

Jährlich wiederkehrend veröffentlicht das Statistische Bundesamt die neuesten Zahlen zum Gender Pay Gap, der seit 2016 bei 21 Prozent liegt. Das Ziel dieses Beitrages ist es, eine kurze Übersicht über die Erklärungen dieser Lohnlücke zu geben und dadurch eine informierte Diskussion zu ermöglichen.

In der Diskussion zum Gender Pay Gap muss zwischen der unbereinigten und der bereinigten Lohn Differenz unterschieden werden. Der unbereinigte Gender Pay Gap berücksichtigt nicht, dass die Lohnungleichheit zwischen den Geschlechtern sich zu einem großen Teil durch lohnrelevante Charakteristiken erklären lässt. Diese lohnrelevanten Merkmale sind jedoch auch Folge der früheren gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, welche die primäre Rolle der Frau als diejenige der Hausfrau und Mutter definierten und daher mittels struktureller Hemmnisse und (Fehl-)Anreize den Erwerb von Bildung und die Arbeitsmarktpartizipation für Frauen erschwerte. Aufgrund dessen haben Frauen in älteren Generationen im Vergleich zu Männern häufig eine niedrigere Bildung und aufgrund des Erwerbsausfalls während der Mutterschaft auch deutlich weniger Arbeitsmarkterfahrung, was sich in einem tieferen Lohn niederschlägt. Diese Differenzen sind in den jüngeren Generationen aber deutlich kleiner geworden (Arbeitsmarkterfahrung) oder gar verschwunden (Bildung).<sup>2</sup> Nichtsdestotrotz findet sich in Deutschland auch unter Berücksichtigung zahlreicher lohnrelevanter Charakteristiken ein Gender Pay Gap von 6 Prozent (Stand 2017) zu Ungunsten der Frauen.<sup>3</sup>

Bis vor wenigen Jahren wurde auch versucht, diesen Lohnunterschied dadurch zu erklären, dass Frauen und Männer ihr Verhalten auf dem Arbeitsmarkt entsprechend ihrer geschlechtstypischen Rolle bei der Familiengründung anpassen. Entsprechend würden Frauen in Antizipation von Erwerbsunterbrechungen eher familienfreundliche Jobs wählen oder sogar ihr Arbeitsvolumen reduzieren.<sup>4</sup> Jedoch zeigen neuere Studien für Deutschland,<sup>5</sup> die Schweiz<sup>6</sup> und andere europäische Länder,<sup>7</sup> dass sich ein bereinigter Gender Pay Gap bereits zu Beginn der Erwerbslaufbahn findet, also zu einem Zeitpunkt, wo sich Männer und Frauen in ihrer Arbeitsmarkterfahrung nicht unterscheiden und die Wahl eines familienfreundlichen Jobs aufgrund der Antizipation einer späteren Mutterschaft kaum relevant sein sollte. Der Lohnunterschied beträgt etwa 5 Prozent, was konkret bedeutet, dass Frauen trotz gleicher lohnrelevanter Merkmale innerhalb eines Jahres gut einen halben Monatslohn weniger verdienen als Männer.

Unter Berücksichtigung der genannten Befunde wird aktuell in der Öffentlichkeit auch verstärkt diskutiert, ob Persönlichkeitsunterschiede für den Gender Pay Gap verantwortlich sind. Zahlreiche Studien<sup>8</sup> zeigen jedoch, dass Persönlichkeitsmerkmale nur einen geringen Teil der Lohn Differenz erklären. Nichtsdestotrotz hält sich die Idee hartnäckig, dass Frauen weniger risikofreudig und wettbewerbsorientiert sind und als Konsequenz dessen zu nett sind anstatt aggressiv um ihren Lohn zu verhandeln.<sup>9</sup> Tatsächlich zeigt sich in Experimenten immer wieder, dass Frauen und Männer in Lohnverhandlungen nicht gleich erfolgreich sind.<sup>10</sup> Die Vorteile der

Männer werden aber geringer, wenn die Frauen größere Erfahrung im Verhandeln haben, wenn die Lohnspannbreite, innerhalb derer verhandelt wird, bekannt ist, und wenn Frauen für andere Personen und nicht für sich verhandeln. Gerade letzteres zeigt auch die Wichtigkeit sozialer Normen.

In der Diskussion um den Gender Pay Gap wird generell zu wenig berücksichtigt, dass gesellschaftliche Normen die Handlungsfreiheit von Frauen und Männern einschränken. Mitmenschen reagieren in Interaktionen unbewusst negativ, wenn Individuen von gesellschaftlichen Verhaltensnormen für das jeweilige Geschlecht abweichen.<sup>11</sup> Eine dieser Normen besteht darin, dass Frauen sich in erster Linie nett und fürsorglich verhalten sollten. Dies widerspricht dem in Verhandlungssituationen geforderten selbstbewussten, durchsetzungsfähigen, ja aggressiven Verhalten. Jedoch ist es für Frauen möglicherweise sogar von Vorteil, nicht zu fordernd zu verhandeln: Wie ein Experiment zeigt, wurden Frauen mit Lohn einbußen „bestraft“, wenn sie Verhandlungen initiierten.<sup>12</sup>

Diese gesellschaftlichen Normen machen das Verhalten der Individuen auch für Firmen vorhersehbarer. Beispielsweise wissen wir, dass Personalverantwortliche in Einstellungsverfahren bei Frauen mit Kindern höhere Ausfallzeiten erwarten, da die gesellschaftlichen Normen den Frauen die Hauptverantwortung für die Kinderbetreuung zuschreiben. Solange die Personalverantwortlichen keine individuellen Informationen zu der einzelnen Frau und ihrer Produktivität haben, werden sie diese vermutete geringere





Produktivität daher mit einem geringeren Lohn ausgleichen (sogenannte statistische Diskriminierung). Experimente bestätigen dies: Männer erhalten unabhängig davon, ob sie Kinder haben oder nicht, den gleichen Lohn, während junge Mütter einen deutlich niedrigeren Lohn<sup>13</sup> zugesprochen bekommen als kinderlose Frauen im gleichen Alter mit gleichen Merkmalen.<sup>14</sup>

Zusammenfassend erweist sich die Annahme, dass sich die Lohnlücke nur durch vermehrte persönliche Anstrengung der Frauen schließen wird, als Mythos. Individuen agieren nicht unabhängig von gesellschaftlichen Normvorstellungen, weswegen etwa die Forderung, dass Frauen ihren Lohn aggressiver verhandeln sollen, sich für diese durchaus kontraproduktiv auswirken kann. Lohngleichheitsbestrebungen müssen deshalb auch maßgeblich bei den gesellschaftlichen Rollenerwartungen und bei der Gleichberechtigung in Partnerschaften ansetzen.

1 Für konstruktives Feedback danke ich Barbara Zimmermann (Universität Bern), Laila Schmitt (LMU München) und Thomas Meyer (Universität Bern).

2 Siehe für eine allgemeine Diskussion: Goldin, C. (2006): The quiet revolution that transformed women's employment, education, and family. *American Economic Review*, 92: 1-21. Konkrete Zahlen für Deutschland sind beim Statistischen Bundesamt erhältlich.

3 Statistisches Bundesamt (2017): Pressemitteilung Nr. 94 vom 14.3.2017. [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2017/03/PD17\\_094\\_621.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2017/03/PD17_094_621.html)

4 Siehe für eine ausführliche Diskussion der Mechanismen: Gangl, M.; Ziefle A. (2009): Motherhood, labor force behavior, and women's careers. An empirical assessment of the wage penalty for motherhood in Britain, Germany, and the United States. *Demography*, 46: 341-369.

5 Ochsensfeld, F. (2014): Why do women's field of study pay less? A test of devaluation, human capital, and gender role theory. *European Sociological Review*, 30: 536-548.

6 Combet, B.; Oesch, D. (2019): The gender wage gap opens long before motherhood. Panel evidence on early careers in Switzerland. *European Sociological Review*, 35: 332-345.

7 Siehe Forschungsübersicht in Combet und Oesch (2019).

8 Zum Beispiel Collischon, M. (2019): The returns to personality traits across the wage distribution. *LABOUR: Review of Labour Economics and Industrial Relations*. <https://doi.org/10.1111/labr.12165>. Braakmann N. (2010): The role of psychological traits for the gender gap in full-time employment and wages. Evidence from Germany. SOEP Working Paper. Heineck, G.; Anger, S. (2010): The returns to cognitive abilities and personality traits in Germany. *Labour economics*, 17: 535-546.

9 Siehe als Übersicht: Croson, R.; Gneezy, U. (2009): Gender Differences in Preferences. *Journal of Economic Literature*, 47: 448-474.

10 Mazei, J.; Freund, P.A.; Hüffmeier, J.; Stuhlmacher, A.F.; Bilke, L.; Hertel, G. (2015): A meta-analysis on gender differences in negotiation outcomes and their moderators. *Psychological Bulletin*, 141: 85-104.

11 Diese Theorie ist unter dem Namen Role Congruity Theory bekannt. Als Einführung siehe z. B. Eagly, A. H.; Karau, S.J. (2002): Role congruity theory of prejudice towards female leaders. *Psychological Review*, 109: 573-598.

12 Riley Bowles, H.; Babcock, L.; Lai L. (2007): Social incentives for gender differences in the propensity to initiate negotiations. Sometimes it does hurt to ask. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103: 84-103.

13 Correll, S.J.; Benard, S.; Paik, I. (2007): Getting a job. Is there a motherhood penalty? *American Journal of Sociology*, 112: 1297-1339.

14 Oesch, D.; Lipps, O.; McDonald, P. (2017): The wage penalty for motherhood. Evidence on discrimination from panel data and a survey experiment for Switzerland. *Demographic Research*, 37: 1793-1824.



**DR. BENITA COMBET**

Ludwig-Maximilians-Universität München<sup>1</sup>

Dr. Benita Combet ist Stipendiatin des Schweizerischen Nationalfonds und forscht an der Ludwig-Maximilians-Universität München, nachdem sie mehrere Jahre an der Universität Lausanne und an der Universität Bern gearbeitet hat. Ihre Forschung befasst sich einerseits damit, wie Bildungsentscheidungen durch den sozialen Hintergrund einer Person beeinflusst werden. Andererseits interessiert sie sich für geschlechtsspezifische Ungleichheiten auf dem Arbeitsmarkt, insbesondere Lohnunterschiede und Geschlechtersegregation in Berufen. Sie veröffentlichte mehrere wissenschaftliche Artikel in Fachzeitschriften wie *European Sociological Review* und erhielt mehrere Stipendien und Auszeichnungen.

# Drei Tipps, die Ihnen Lohn- und Preisverhandlungen erleichtern

Erfolgreiche Verhandlungen haben mit Systematik zu tun. Gut vorbereitet und mit vielen Forderungen in der Tasche kann das Spiel von Geben und Nehmen durchaus Spaß machen.

**M**it dem Verhandeln ist das so eine Sache. Die Wenigsten tun es gern. Das ist verständlich, denn eine Verhandlung ist immer ein Konflikt, eine Auseinandersetzung zwischen Personen oder Parteien, die unterschiedliche Interessen haben. Sie: „Lass uns doch den Sommerurlaub wieder am Meer verbringen, am Strand ist es immer soo erholsam.“ Er: „Nö! Nicht schon wieder Strand. Ich möchte mal in die Berge wandern gehen!“

Konflikte sind Bestandteil unseres Lebens. Oft gehen wir ihnen aus dem Weg. Auch bei der Aushandlung unserer Entlohnung. Doch diese Verhandlungen können leichter sein, als gedacht, wenn wir mit unterschweligen Missverständnissen aufräumen, mit denen wir uns das Verhandeln oft selbst schwer machen.

## **DIESE EINSICHTEN KÖNNEN IHNEN HELFEN:**

Missverständnis Nummer eins ist: „Ich will mich nicht unter Wert verkaufen“. Wenn Ihre Leistung einen absoluten Wert hätte, wie könnte es dann sein, dass die gleiche Arbeitsleistung – z.B. eine Beratung – einem Großkonzern 8.000 € wert sein kann – ein kleiner oder mittelständischer Betrieb dafür aber nur 2.000 € bietet? Viele externe Faktoren nehmen Einfluss auf das Preisetikett, das an einer Arbeits- oder Dienstleistung klebt: Wird sie in einer strukturschwachen oder strukturstarken Region erbracht? Wie ist die generelle Arbeitsmarktlage? Bieten Sie spezialisierte Kompetenzen in einer Marktnische an? In welcher Branche arbeiten Sie ... usw.

Die Erkenntnis ist: Ihr Leistungs-Ange-

bot hat keinen absoluten monetären Wert. Das heißt für Ihre Verhandlung: Wenn Sie eine Zahl verhandeln, verhandeln Sie erstmal eine Zahl. Sie verhandeln nicht Ihre Leistung, einen Wert und schon gar nicht: Ihren Selbstwert.

Wenn Sie sich diesen Gedanken mal zu Herzen nehmen, kann Ihnen das viel Gewicht von den Schultern nehmen. Denn wenn Ihre Verhandlung scheitert, scheitert nur die Verhandlung um die Zahl. (Und auch nur in der ersten Runde.) Ihre Person, Ihre Leistungsfähigkeit und Ihr Selbstwert bleiben dabei unangetastet. Weil Sie das, was in der Verhandlung passiert, nicht mehr auf sich persönlich beziehen, wenn Sie sich mit Ihrer Forderung nicht identifizieren. Wer das versteht, hat es leichter nachdrücklich zu fordern.

Ein zweites Missverständnis ist die Vorstellung, viel erklären zu müssen. „Ehrlich gesagt verhandeln wir nicht gern mit Frauen. Die reden immer so viel – über Dinge, die längst klar sind.“, vertraute mir ein erfahrener Anwalt in einer Seminarpause an. Wie bitte? Wir müssen doch unsere Forderungen nach Gehalt – nach mehr Gehalt – begründen, oder? Doch eine Verhandlung ist ja keine Diskussionsveranstaltung, in der eine Diskussionsleiterin am Ende bestimmt: „Diese Argumente waren besser als jene und darum haben sie gewonnen.“ Weniger reden hilft oft mehr. Wer seine Forderung maximal mit einem Halbsatz begründet, gibt nämlich weniger Gelegenheit für Gegenargumente. Bewerberin: „Ich stelle mir eine Entlohnung von 55 TSD Euro vor, das ist in dieser Branche ja Standard.“ ‚Normative Standards‘ – also

Bedingungen, die über Sie persönlich hinaus weisen, gepaart mit einer mutigen Pause, nachdem die Forderung ausgesprochen wurde, sowie ein selbstsicheres Auftreten, das durch gute Vorbereitung fast automatisch entsteht, funktionieren nach meiner Erfahrung wesentlich besser als wortreiche Ausführungen.

In einer Verhandlung sitzt ja keineswegs automatisch die Führungskraft am längeren Hebel, sondern diejenige, die die Bedürfnisse ihrer Führungskraft gut kennt – und etwas dazu Passendes anbieten kann. Wenn Sie wissen, was für Ihr Gegenüber relevant ist, was ihm wichtig ist – und nur dann! – können Sie Ihre Verhandlungsmacht auf- und ausbauen. Deshalb ist Zuhören und Informationen sammeln in Verhandlungen eine wesentlich bessere Maßnahme als Argumentieren. Und manchmal führt schlicht Schweigen zum Erfolg.

Die Frau eines Bekannten hatte sich in einem Schweizer Forschungsinstitut beworben. Für das Einstellungsgespräch hatte sie sich überlegt, was sie monatlich verdienen wollte. Im Gespräch bekam sie dann ein Angebot für ein Jahresgehalt. Sie sagte erstmal nichts und begann im Kopf die Zahl auf Monatszahlungen herunterzubrechen. Die entstehende Stille deutete der Verhandlungspartner so, dass er ihr ein neues, höheres Angebot machte. Wieder sagte sie nichts, weil sie ja neu rechnen musste. Da erhöhte er das Angebot ein zweites Mal ...

Zu Pausen braucht man Mut. Weil die Wenigsten Stille aushalten. Probieren Sie es einfach mal.

Und was ist, wenn Sie ein Nein kassie-



„dass sie es sich mit hohen Forderungen bei ihrem Verhandlungspartner verderben, ist ein Irrtum. Wer sich mal angeschaut hat, wie Männer und Mächtige miteinander verhandeln, wie es in Meetings manchmal ‚zur Sache geht‘, nur um danach beim Kaffee miteinander zu plauschen, kann daraus lernen, dass eine statusgepolte Welt Beziehung und

Sache anders trennt – bzw. Beziehung anders definiert: weniger von Sympathien und Emotionen getragen, sondern eher von Nutzen-Abwägungen.

Verhandeln Sie also ruhig nach dem Harvard-Motto: „Hart in der Sache, weich zum Menschen.“ Hohe Forderungen können Sie stellen, solange Sie respektvoll zu dem Menschen in Ihrem Gegenüber sind. Ihre Forderungen können zurückgewiesen werden, deshalb bleibt die Arbeitsbeziehung dennoch bestehen.

Erfolgreiche Verhandlungen haben mit Systematik zu tun. Gut vorbereitet und mit vielen Forderungen in der Tasche kann das Spiel von Geben und Nehmen durchaus Spaß machen! Besonders, wenn Equal Pay dabei herauskommt.

ren? Nehmen Sie es als Nein der ersten Runde. Sie wissen jetzt: Dieses Nein hat nur mit der Zahl zu tun – nicht mit Ihrem (Selbst-)Wert. Fragen Sie offen: „Was muss ich tun, um mehr Gehalt zu bekommen?“ „Können wir einen Entwicklungsplan vereinbaren?“ Die Qualität von geschulten Verhandlerinnen ist, dass sie mit präzise vorbereiteten Forderungen in die Verhandlung gehen – statt mit vagen Vorstellungen. Und sie geben nicht schnell auf.

Manche Menschen sind bessere Verhandler als andere. Diejenigen nämlich, die verstanden haben, dass es selten nur um die Sache geht, sondern immer auch um die Beziehung. Problematisch wird es nur, wenn dieser Beziehungsaspekt unreflektiert in die Arbeitswelt übertragen wird. Dann tun sich Fallen auf wie: „Ich möchte doch auch, dass mein Chef mich mag“: O-Ton einer meiner Seminarteilnehmerinnen – und Missverständnis Nummer drei.

Viel wichtiger ist, dass Ihr Chef Sie respektiert. Respekt ist die entscheidende Währung in der Arbeitswelt. Die unterschwellige Befürchtung vieler Frauen,

”



**ANJA HENNINGSMEYER**

Anja Henningsmeyer hat sich in vielen Berufen bewährt: als Journalistin, Managerin von Filmfestivals und als Inhaberin einer Bildagentur in Hong Kong. Heute leitet sie die hessische Film und Medienakademie und gibt als zertifizierte Verhandlungsführerin bundesweit in Hochschulen und Unternehmen ihr Knowhow weiter – speziell auch an Frauen. 2019 erschien ihr Ratgeber „Denn Sie wissen, was Sie tun. Wie Frauen erfolgreich verhandeln.“ im Campus Verlag, Frankfurt.





# TED Talks, die in Verhandlungssituationen schlauer machen

Verhandlungssituationen sind auch durch verinnerlichte Rollenbilder und Stereotype geprägt. Erfolgreiches Verhandeln können wir dennoch erlernen. Impulse für die professionelle Selbstdarstellung bieten zum Beispiel TED Talks. Ursprünglich stand TED (die Abkürzung steht für Technology, Entertainment und Design) für eine Innovationskonferenz, die jährlich in den USA stattfindet. Heute inspirieren die Kurzvorträge, die mittlerweile auf dem ganzen

Globus gehalten werden, auch außerhalb der digitalen Welt. Ihr Anspruch: Neue Perspektiven und Ideen bieten und dabei unterhaltsam sein. Wir stellen drei ausgewählte TED Talks zum Thema Verhandlungen vor. Ansehen kann man sie und viele andere auf der offiziellen Webseite [www.ted.com](http://www.ted.com). Alle englischen Videos sind auch mit deutschen Untertiteln erhältlich.



**Wenn wir in einem Konflikt stecken, verlieren wir sehr schnell den Durchblick. Es ist dann sehr einfach zu reagieren. Wie man so sagt: Wenn du wütend bist, wirst du die beste Rede halten, die du jemals bereuen wirst.**

*William Ury*

WILLIAM URY

## **Der Weg vom „Nein“ zum „Ja“**

William Urys Harvard-Methode ist eine bekannte Technik für sachbezogenes Verhandeln, das auf Partnerschaftlichkeit beruht. Ziel ist es, auch in schwierigen Verhandlungssituationen eine sachliche Einigung zu erzielen, von der beide Parteien den größtmöglichen Nutzen haben, ohne die persönliche Beziehung zu belasten. Sein Konzept, so Ury augenzwinkernd in seinem Vortrag, hat er selbst in vielen Situationen erprobt: von Familienstreitigkeiten bis hin zu Friedensverhandlungen im Mittleren Osten.



**Ich möchte Ihnen eine wertvolle Erkenntnis mitgeben: Unternehmen, die sich der Vielfalt und Integration verschreiben, unterstützen häufig „Kämpfer“ und schneiden besser ab.**

*Regina Hartley*

REGINA HARTLEY

## **Why the best hire might not have the perfect resume (Warum die beste Kandidatin nicht unbedingt den besten Lebenslauf hat)**

„Silberlöffel“ und „Kämpferin“: So bezeichnet Personalerin Regina Hartley zwei Typen von Lebensläufen. Der eine ist makellos, enthält die Eliteuniversität und die besten Empfehlungen, der andere ist voller Brüche. Welche Vorteile sie in fragmentierten Erwerbsbiografien sieht, erklärt sie in ihrem Vortrag, und liefert so die besten Argumente für Verhandlungen, in die man nicht mit dem perfekten Lebenslauf geht.



**Sie werden immer nur nach der Wertschätzung anderer bezahlt. Seinen Wert klar zu definieren und zu kommunizieren, ist unerlässlich, um die eigene Leistung gut bezahlt zu bekommen.**

*Casey Brown*

CASEY BROWN

## **Know your worth, and then ask for it (Kenne deinen Wert und fordere, was dir zusteht)**

Wie definiert man den eigenen Wert und schafft es, diesen mitzuteilen? In ihrem Vortrag berichtet Verhandlungsexpertin Casey Brown von Anekdoten und Erfahrungen aus ihrer Praxis. Ihr Fazit: Es lohnt sich, zu verstehen, wie andere uns bewerten, um unseren Wert besser zu kommunizieren.

# Eine Reise um die Welt zu anderen Transparenzgesetzen – und wie Beschäftigte diese Informationen am besten nutzen können

Ein kleiner Blick über den Tellerrand zu unseren europäischen Nachbarn zeigt: Faire Bezahlung ist auf der internationalen Tagesordnung fest verankert.

## Rechnen und Tee trinken

So verschieden unsere europäischen Nachbarn sind, so unterschiedlich sind auch die Wege, faire Bezahlung zu fördern. In Großbritannien, wo sogar die angemessene Höhe von Hecken reguliert wird, entschied man, Entgeltstrukturen transparent zu machen. Der umfassende Equality Act regelt, dass private, gemeinnützige sowie öffentliche Unternehmen und Organisationen mit mehr als 250 Beschäftigten in England, Wales und Schottland Daten jährlich über ihren Gender Pay Gap veröffentlichen müssen. Die Daten werden auf einer Website der Regierung gesammelt, die allen zugänglich ist.

## „Klein aber oho“

Island geht sogar noch einen Schritt weiter: Der Inselekt ist unangefochtener Weltmeister in Sachen fairer Bezahlung. In keinem anderen Land ist es um die Gleichstellung so gut bestellt wie in Island. Unternehmen mit mehr als 25 Beschäftigten müssen sich nach dem Equal Pay Standard ÍST 85:2012 zertifizieren lassen. Nach dem Vorbild der ISO-Normen 9001 und 14001 bildet der Standard die Grundlage für ein branchenübergreifendes Audit- und Zertifizierungssystem. Unternehmen, die diesen Pflichten nicht nachkommen, müssen für jeden Tag, den sie nicht zertifiziert sind, eine Strafe zahlen. Alle drei Jahre muss neu überprüft werden, so dass Unternehmen und Arbeitnehmende sicher sein können, dass auch weiterhin fair entlohnt wird. Das Allerbeste: Der Nordische Ministerrat will den isländischen Standard als Nordischen Standard für den gesamten Wirtschaftsraum einführen.

## Freiheit, Gleichheit, Schwester- und Brüderlichkeit

Die Gleichstellung der Geschlechter steht in Frankreich schon seit 1946 in der französischen Verfassung. Doch die Entgeltlücke hielt sich hartnäckig. Das Gesetz zur Umsetzung der Bestimmungen zur Beseitigung des Lohngefälles zwischen Frauen und Männern am Arbeitsplatz [...] verlangt von allen Unternehmen mit 50 oder mehr Beschäftigten Transparenz: Unternehmen müssen eine Software installieren, die direkt mit ihren Lohn- und Gehaltsabrechnungssystemen verknüpft ist und un gerechtfertigte Lohnunterschiede aufzeigt. Unternehmen sind außerdem verpflichtet, jährlich sämtliche Kennzahlen zu veröffentlichen, die die unternehmensinternen Lohnunterschiede zwischen Männern und Frauen betreffen. Diese bekommen einen Punktwert zugewiesen, maximal kann ein Wert von 100 Punkten erreicht werden. Fällt die Leistung eines Unternehmens unter 75 Punkte, können Bußgelder von bis zu 1 Prozent des gesamten Gehaltvolumens verhängt werden.

## Strukturen wie ein Uhrwerk

Die jüngste Gesetzesinitiative kommt aus der Schweiz: Ab dem 1. Juli 2020 erhalten Unternehmen mit 100 oder mehr Beschäftigten eine Frist, ihre Entgeltstrukturen zu überprüfen. Bis spätestens Sommer 2021 müssen sie eine Lohnanalyse durchführen, und die Analyse künftig alle vier Jahre wiederholen. Die Ergebnisse werden von unabhängiger Stelle geprüft und im privaten Bereich den Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen sowie Aktionärinnen und Aktionären zur Verfügung gestellt.



**KATINKA BROSE**

Fair Pay Innovation Lab

Katinka Brose ist Europa-Expertin und Politikwissenschaftlerin und machte ihren Master an der Hertie School of Governance. Seit 2015 forscht sie zu Europäischer Gleichstellungspolitik und Equal Pay. Im FPI analysiert sie die Ursachen und Folgen der Lohnlücke und entwickelt Strategien zur Überwindung des Gender Pay Gaps.

## Mehr Informationen, bessere Entscheidungen

In all diesen Ländern haben Beschäftigte, Interessierte, Konsumentinnen und Bewerber damit Informationen zur Hand und können ganz einfach überprüfen, ob sich Unternehmen für faire Bezahlung einsetzen und ihre Entscheidungen und Verhandlungspositionen danach ausrichten. Mit Erfolg: Isländische Unternehmen bemühen sich um die Zertifizierung, denn gerade junge Menschen schauen genau hin. Denn häufig finden Unternehmen ohne Zertifizierung keine geeigneten Fachkräfte mehr. Insofern stärkt es die Verhandlungsposition auch von Unternehmen, wenn sie sich in Zeiten des Fachkräftemangels für faire Bezahlung und Chancengleichheit interessieren und einsetzen. Dadurch können sie neue Mitarbeitende gewinnen und alte Mitarbeitende halten.

zur Artikelserie Fair Pay Around the World: <https://www.fpi-lab.org/fair-pay-around-the-world/>

# Bauchgefühl oder Kopfentscheidung? Wie unbewusste Denkmuster unsere Zusammenarbeit beeinflussen

Außer Frage steht, dass Kreativität und Innovation dort entstehen, wo Reibung entsteht, wo unterschiedliche Perspektiven und Ideen zusammenkommen – und nicht dort, wo sich alle immer einig sind.

**D**ie globalisierte Welt, in der wir leben, ist von Komplexität und Dynamik geprägt. Unser Gehirn erreichen pro Sekunde etwa elf Millionen Einzelinformationen – nur einen kleinen Bruchteil davon können wir verarbeiten. Blitzschnell werden relevante von irrelevanten Informationen getrennt. Der erste Eindruck ist meist einer, der bleibt und nur schwer zu revidieren ist. Innerhalb von Sekunden entscheiden wir, wen wir sympathisch finden und wen wir für kompetent halten, auch im Arbeitsleben. Unbewusste Denkmuster lassen uns dabei auf Erfahrungswerte zurückgreifen, so müssen wir nicht viel Aufwand betreiben. Beim Unterscheiden von relevanter und irrelevanter Information ist unser Kopf ressourcenschonend unterwegs. Dieser Energiesparmodus ist ein Grund für die Schubladen im Kopf.

Daneben gibt es noch mindestens zwei weitere Prämissen, die unsere Entscheidungen beeinflussen. Erstens: Das menschliche Gehirn vervollständigt unvollständige Eindrücke zu runden Geschichten. Wenn wir nur einzelne Informationen über eine Person zur Verfügung haben, greift unser Kopf auf Erfahrungen und Stereotype zurück, um ein rundes, heuristisches Gesamtbild zu erzeugen. Das passiert zum Beispiel, weil der Arbeitsalltag stressig ist und wir wenig Zeit und Kapazitäten haben, einander kennenzulernen und Vertrauen aufzubauen. Zweitens: Wir sind bemüht, wenige Risiken einzugehen. Diese Risikoaversion kann eine Erklärung für den „Thomas-Kreislauf“ sein, den die deutsch-schwedische Allbright Stiftung

2018 der deutschen Wirtschaft mit Blick auf die Besetzung von Vorstandsposten attestierte.<sup>1</sup> Wir umgeben uns lieber mit Menschen, mit denen wir Gemeinsamkeiten haben. Die Gruppen, zu denen wir uns selbst zählen, mit denen wir uns identifizieren, können z.B. der Fußballverein, den wir anfeuern, oder die Abteilung, in der wir arbeiten, sein. Wir bewerten sie in der Tendenz eher positiv; wohingegen wir die Außengruppe, „die anderen“, also die gegnerische Mannschaft oder die Abteilung am anderen Ende des Flurs, eher negativ konnotieren. Außerdem nehmen wir unsere Innengruppen oft ganz heterogen wahr: Da gibt es viele Individuen mit ganz unterschiedlichen Eigenschaften. Die Außengruppe hingegen ist eine homogene Gruppe, in der wir Einzelne kaum bis gar nicht voneinander unterscheiden.

Übertragen wir diese Erkenntnisse auf die Arbeitswelt, so suchen viele Unternehmen nach Mitarbeitenden, die zur eigenen Organisations- und Arbeitskultur passen. Dagegen ist erst einmal nichts einzuwenden. Schwierig wird es, wenn wir uns die im Eingangssatz genannten rasanten Entwicklungen vergegenwärtigen. Sind diejenigen, die den Status Quo reproduzieren, auch diejenigen, die eine Organisation zukunftsfähig machen? Oder müssten wir nicht viel mutiger sein und Ressourcen dafür einplanen, auch mal den cultural add (im Deutschen etwa kulturelle Bereicherung) und nicht nur den cultural fit (im Deutschen etwa kulturelle Übereinstimmung) zu suchen? Dass heterogene Teams nicht unbedingt einfacher und konfliktfreier zu führen sind, steht außer Frage. Außer Frage steht aber auch, dass Kreati-

vität und Innovation dort entstehen, wo unterschiedliche Perspektiven und Ideen zusammenkommen – und nicht dort, wo sich alle einig sind.

Wir können unsere unbewussten Denkmuster – auch im Arbeitsleben – nicht verlernen. Wir können aber lernen, an entscheidenden Stellen, also immer dann, wenn wir Entscheidungen für und über andere Menschen treffen, innezuhalten und uns zu vergegenwärtigen, was unsere Entscheidung beeinflusst. Es gibt über 200 biases (im Deutschen etwa Verzerrungen), also unbewusste Denkmuster, die wirken können. Unmöglich, alle durchzugehen. Aber wir können uns vier Indikatoren dafür merken, dass wir zu kognitiven Abkürzungen tendieren. Immer dann, wenn wir 1) zu viele Informationen haben, wenn 2) die Informationen, die wir haben keinen Sinn ergeben, wenn wir 3) zu wenig Zeit oder 4) zu wenig Kapazitäten haben, dann greift unser Kopf gerne auf Muster, Schubladen oder Vereinfachungen zurück. Organisationen können Standards und Prozesse entwickeln, die Einzelne in den oben genannten Situationen davor schützen, unbewussten Denkmustern oder Wahrnehmungsverzerrungen nachzugeben, um Vielfalt und Inklusion in der Organisationskultur zu etablieren. Beispiele hierfür sind anonymisierte Bewerbungsverfahren, Arbeitsproben, Interviewleitfäden, Vier-Augen-Prinzip oder zu begründende Leistungsbeurteilungen. Das kann bedeuten, bisherige Erfahrungen und Standards kritisch unter die Lupe zu nehmen, eine ergebnisoffene Analyse anzustoßen und Wachstums- und Veränderungsschmerzen auszuhalten.



Auch Einzelne können etwas tun. Wir können uns immer wieder bewusst aus der eigenen Komfortzone herausbewegen oder unsere Perspektive wechseln und erweitern. Beispielsweise können wir andere nach ihrer Meinung fragen, uns in der Teamsitzung mal an einen anderen Platz setzen oder in der Mittagspause mit anderen Mitarbeitenden essen gehen. Wir haben in jedem Moment die Möglichkeit, anderen die kalte Schulter zu zeigen oder uns ihnen zuzuwenden. Wir können im Gespräch rhetorische Brücken bauen, die Mitarbeitenden über Unsicherheiten hinweghelfen und uns solidarisch zeigen. Wir fragen allzu oft nach Unterschieden. Stattdessen sollten wir mutig sein und neue Fragen stellen, um Gemeinsamkeiten zu erkennen. Die Spielregeln im Leben und in der Arbeitswelt sind nicht immer fair. Wenn wir am längeren Hebel sitzen, können wir ganz bewusst entscheiden, unsere eigenen Privilegien anwaltschaftlich für andere zu nutzen.

<sup>1</sup> Die Stiftung schreibt: „Die deutschen Börsenunternehmen rekrutieren ihre Vorstände seit Jahrzehnten nahezu unverändert nach dem immer gleichem Muster, so dass die Vorstandsmitglieder sich in Bezug auf Alter, Geschlecht, Herkunft und Ausbildung sehr ähnlich sind: überwiegend männliche westdeutsche Wirtschaftswissenschaftler Mitte Fünfzig.“ (Allbright Stiftung: Die Macht der Monokultur, <http://bit.ly/2Pxn35o> (abgerufen am 10.12.2019).



**HANNA VÖLKLE**  
EAF BERLIN

Die Politik- und Kommunikationswissenschaftlerin und zertifizierte Diversity Trainerin arbeitet an den Schnittstellen von Vielfalt, Gender und Digitalisierung der Arbeitswelt. Dabei konzipiert und begleitet sie Trainings und Workshops für Unternehmen und Wissenschaftsorganisationen zu Themen wie lebensphasenorientiertes Personalmanagement, Diversity und Unconscious Bias.

# „Perspektive Wiedereinstieg“ – Eine erfolgreiche Wiedereinsteigerin und eine Personalverantwortliche im Interview



Die Unternehmensperspektive  
**ULRIKE TITZL**  
Leitung Personal, Algesiologikum GmbH

## **Wie sind Sie auf das Aktionsprogramm „Perspektive Wiedereinstieg“ aufmerksam geworden und warum haben Sie und Ihr Unternehmen sich entschieden, daran teilzunehmen?**

Der Algesiologikum Verbund ist ein Kooperationspartner der ersten Stunde im Münchner Projektverbund. Als power\_m Perspektive Wiedereinstieg den Arbeitgeberbereich 2010 aufgebaut hat, konnten einige Positionen im Unternehmen sehr rasch mit Wiedereinsteigenden besetzt werden. Offene Stellenangebote geben wir kontinuierlich an den power\_m-Stellenpool, um passende Bewerberinnen zu rekrutieren, weil dies eine wunderbare Ergänzung zu den „normalen“ Bewerberkanälen ist und hier ganz neue Talente zu finden sind. Wir sind der Bewerbergruppe gegenüber sehr positiv eingestellt.

## **Welche Vorteile bieten Wiedereinsteigende für das Unternehmen aus Ihrer Sicht als Personalverantwortliche? Gab es hierdurch Veränderungen in der Unternehmenskultur?**

Drei Vorteile liegen auf der Hand: Die Wiedereinsteigenden stehen sofort zur Verfügung, sie sind interessiert an langfristiger Zusammenarbeit (i.d. Regel ist die Familienphase der power\_m-Teilnehmerinnen abgeschlossen) und bieten hohe soziale Kompetenzen (u.a. Lebenserfahrung, Organisationsfähigkeit und Motivation). Unsere Unternehmenskultur ist von Beginn an familienfreundlich und wir haben diese Familienfreundlichkeit weiter ausgebaut, sowohl für Angestellte als auch für Führungskräfte. In Einstellungsgesprächen versuchen wir u.a., unseren Mitarbeitenden die notwendige Flexibilität zu geben, die sie für ihre ganz spezielle Lebenssituation brauchen oder sich wünschen. Soweit möglich, versuchen wir auf alle Teilzeitwünsche unterschiedlichster Art unserer Mitarbeitenden einzugehen und sie jeweils auch an neue familiäre Gegebenheiten anzupassen. Seit einiger Zeit sind wir Mitglied im Familienpakt Bayern und wollen unsere Arbeitsbedingungen weiterhin bestmöglich für unsere Mitarbeitenden gestalten. Bewerber und Bewerberinnen müssen sich bei uns nicht

für Teilzeitwünsche rechtfertigen, da bei uns fast 60 Prozent der Mitarbeitenden in Teilzeit arbeiten. Viele unserer Stellen sind in Teilzeit ausgeschrieben, um gerade auch die Zielgruppe der Wiedereinsteigenden gezielt anzusprechen.

## **Gibt es spezifische Erfahrungen und Fähigkeiten, die Wiedereinsteigende nach einer längeren Familienphase in ihre Berufstätigkeit mitbringen?**

Der fachliche Hintergrund muss natürlich immer stimmen, kann aber oft durch Weiterbildung aktualisiert werden. Zusätzlich sind in unserem Bereich Soft Skills wichtig, wie zum Beispiel Prioritäten erkennen, Organisationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Einfühlungsvermögen, Engagement und auch eine Portion Lebenserfahrung. Wir schätzen die hohe Loyalität der Wiedereinsteigenden, die an einer dauerhaften Zusammenarbeit interessiert sind und haben bisher auch ausnahmslos positive Erfahrung mit Wiedereinsteigenden gemacht.



### Keine berufliche Unterbrechung ist zu lang

Mit dem breit angelegten Aktionsprogramm „Perspektive Wiedereinstieg“ unterstützt das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend gemeinsam mit der Bundesagentur für Arbeit seit März 2008 Frauen und Männer, die familienbedingt mehrere Jahre aus dem Erwerbsleben ausgeschieden sind, bei einem perspektivreichen Wiedereinstieg in das Berufsleben. Das Aktionsprogramm verbindet Gleichstellungspolitik mit einem arbeitsmarktpolitischen Ansatz: Es fördert berufliche Entwicklungschancen und trägt damit auch zur Angleichung von Entgeltunterschieden zwischen Frauen und Männern bei. Es verbessert die eigenständige Existenz- und Alterssicherung von Frauen und sichert den Fachkräftebedarf von Unternehmen.

Im Rahmen des Aktionsprogramms wird seit März 2009 ein aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördertes Modellprogramm durchgeführt. Am 1. Juli 2015 ist das neue Programm „Perspektive Wiedereinstieg – Potenziale erschließen“ an rund 20 Standorten bundesweit gestartet. power\_m ist ein Projektstandort in diesem Programm. power\_m steht für „profiling und Orientierung für den Wiedereinstieg in der Region München“ und ist ein Projektverbund aus sechs spezialisierten Beratungs- und Weiterbildungseinrichtungen und dem Referat für Arbeit und Wirtschaft.



Die Wiedereinsteigerin

**JULIA SOSCHINSKI**

Unternehmens-PR, Algesiologikum MVZ GmbH

#### Wie sind Sie auf das Aktionsprogramm „Perspektive Wiedereinstieg“ aufmerksam geworden und welche Aspekte des Programms waren für Sie und Ihren Wiedereinstieg besonders hilfreich?

Eine Nachbarin hat das Programm power\_m Perspektive Wiedereinstieg erfolgreich durchlaufen und mir davon berichtet. Besonders wertvoll waren die Inhalte des Bewerbung-coachings. So konnte ich meinen Lebenslauf wieder auf Vordermann bringen. Zudem war es hilfreich, andere Frauen kennenzulernen, die in der gleichen Lebensphase stecken, um sich gegenseitig Mut zu machen und Selbstvertrauen zu tanken. Einige Frauen bleiben auch nach dem Programm noch in gutem Kontakt.

#### Was könnten Gründe dafür sein, dass ein Wiedereinstieg nicht immer so reibungslos funktioniert wie bei Ihnen?

Das Programm hilft dabei, sich selbst zu überprüfen. Bin ich wirklich bereit für den Wiedereinstieg? Für mich war die Frage leicht mit einem klaren „Ja“ zu beantworten. Bei anderen Wiedereinsteigenden gibt es aber auch Zweifel, so dass sie zögerlicher im Bewerbungsprozess vorgehen oder schon im Vorfeld wieder aufgeben. Und: Nicht jede hat das Glück, einen familienfreundlichen Arbeitgeber zu finden. Das ist mit Sicherheit eine große Hürde beim erfolgreichen Wiedereinstieg.

#### Haben Wiedereinsteigende Vorteile, beispielsweise durch die Erfahrungen aus einer längeren Familienphase, die Ihnen im täglichen Berufsleben zugutekommen?

Ich arbeite effektiver als vor der Familienphase. In der Teilzeitstelle möchte ich mein Pensum schaffen, bevor ich meine kleinen Kinder abhole. Bis zu einem gewissen Grad bin ich auch multitaskingfähiger geworden als früher und kann mich viel besser organisieren.

# Teilzeit – Falle oder Zukunft?

Arbeitgebende müssen Arbeitsbedingungen mit Arbeitnehmenden offener und flexibler aushandeln. Gesetzliche und tarifliche Vereinbarungen reichen nicht aus.

**P**ersonalagenturen sind sich einig: Der Trend geht in Richtung Teilzeitarbeit. Die Gründe hierfür sind vielschichtig, lassen sich aber unter das so wichtige Ziel der „Work-Life-Balance“ subsumieren. Juristisch gesehen haben nicht nur Mütter und Väter einen Anspruch auf Teilzeit, sondern alle Arbeitnehmenden. Das Arbeitsverhältnis muss länger als sechs Monate bestehen und der Arbeitgeber in der Regel mehr als 15 Arbeitnehmende (ohne Auszubildende) beschäftigen. Die Varianz an Teilzeitmodellen ist dabei groß, da Teilzeit nur bedeutet, weniger zu arbeiten als die Vollzeitbeschäftigten im selben Unternehmen.

In Deutschland arbeiten bis heute überwiegend Frauen in Teilzeit. 2018 war das jede zweite Frau, aber nur jeder neunte Mann. Männer nutzten die Teilzeitarbeit, um sich weiterzubilden, Frauen wollten Familie und Haushalt mit der Arbeit in Einklang bringen. Männer arbeiten deshalb zu Beginn und am Ende ihrer Karriere Teilzeit, Frauen überwiegend ab 30. Ist das aber nicht die Altersspanne, in der Karriere besonders vorangetrieben werden muss? Kann damit nur Karriere machen, wer Vollzeit arbeitet? Sind Frauen deshalb die Verliererinnen dank Teilzeitfalle?

In anderen europäischen Ländern ist das die Work-Life-Balance unterstützende New-Work-Konzept bereits weiter: Die neue finnische Regierungschefin Sanna Marin (34) hat eine Viertagewoche à sechs Stunden angeregt. In Schweden können Partner 80 Prozent arbeiten, um Familien- und Hausarbeit besser aufteilen zu können. Fachkräftemangel und digitaler Generationenwechsel fordern auch in

Deutschland von Unternehmen, sich dem Kulturwandel zu stellen und innovativ zu werden.

Ohne gerechte Voraussetzungen kann Teilzeit jedoch nicht zum Katalysator von New Work werden. Laut Arbeitszeitexpertin Dr. Yvonne Lott hilft Teilzeitarbeit, Berufstätigkeit und Familie zu vereinbaren. Sie wird jedoch zum Gerechtigkeitsproblem, wenn sie nur von bestimmten Bevölkerungsgruppen genutzt werden kann und negative Konsequenzen für die Karriere zur Folge hat.

## **Gefahr der Teilzeitfalle – Altersarmut und Karrierehemmnis?**

Ursprünglich beschrieb Teilzeitfalle die Situation von Arbeitnehmerinnen, die nach der Geburt ihres Kindes in Teilzeit wieder einstiegen, denen später jedoch der Wechsel in die Vollzeit verwehrt wurde. Seit einem Jahr sichert das Brückenteilzeitgesetz Arbeitnehmenden nach zeitlich befristeter Teilzeit die Rückkehr zur vorherigen Arbeitszeit. Voraussetzung ist, dass das Arbeitsverhältnis seit mehr als sechs Monaten besteht und der Arbeitgeber in der Regel mehr als 45 Arbeitnehmende beschäftigt. Dabei gilt für Betriebe, die zwischen 46 und 200 Mitarbeitende beschäftigen, zusätzlich eine Zumutbarkeitsgrenze. Pro 15 Arbeitnehmenden muss nur einer oder einem Teilzeit mit Rückkehrrecht gewährt werden. Nach einer ersten Erhebung wurde das Gesetz zwar nicht sehr häufig in Anspruch genommen, wohl aber nachgefragt. Denn lineare Karriereverläufe werden immer seltener. Eine flexible Anpassung an unterschiedliche Lebensphasen, in denen Arbeitnehmende mal mehr mal weniger

arbeiten können oder wollen, entspricht unserer Lebensrealität.

Teilzeit ist kein Allheilmittel. Sie verschafft nur kurzfristig Linderung im Management der vielfältigen Verpflichtungen. Frauen leisten nach wie vor den Löwenanteil der unbezahlten Sorge- und Hausarbeit. In der Konsequenz sind über 16 Prozent der Frauen von Altersarmut betroffen. Dass für Alleinerziehende Teilzeit oft nicht in Frage kommt, ist eines der von Dr. Lott angesprochenen Gerechtigkeitsprobleme. Sie arbeiten überproportional häufig in Vollzeit, um das Leben finanzieren zu können.

Wer Teilzeit arbeitet, arbeitet häufig effizienter und erledigt nicht selten die Arbeit eines Vollzeitjobs. Doch verkappte Vollzeitarbeit im Teilzeitgewand birgt die Gefahr der Überforderung. Unternehmen sollten aus Eigeninteresse auf die Gesundheit und Zufriedenheit der Beschäftigten achten. Zufriedenheit gilt als Garant für Produktivität und Mitarbeiterbindung. In Zeiten des Fachkräftemangels ein wichtiger Erfolgsfaktor.

## **Mehrdimensionale Verhandlungen**

Jede und jeder hat eine eigene Version der perfekten Work-Life-Balance. Nur wer seine individuellen Bedürfnisse kennt und überprüft hat, ob sie fair und langfristig sinnvoll sind, kann sie einfordern – im Beruf und im sozialen Umfeld. Schon Veränderungen an wenigen Stellen können Vereinbarkeit von Karriere und Familie verbessern: Gleitzeit und Homeoffice, eine gute Ganztagsbetreuung in Kita und Schule sowie eine egalitäre Verteilung in einem gleichberechtigten Miteinander von Beruf und Privatleben.



Die Rahmenbedingungen müssen von der Politik eingefordert werden. Initiativen wie die „Berliner Erklärung“, ein überparteiliches Bündnis von Parlamentarierinnen, Parlamentariern und führenden Frauenverbänden, leisten hier einen bedeutenden Beitrag. Gleichstellungspolitik muss in allen Lebensbereichen immer wieder neu verhandelt werden. Dazu gehört der Rechtsanspruch auf einen Ganztagsplatz in Grundschulen, den die Bundesregierung für 2025 bundesweit in Aussicht stellt, wie auch die Reform des Ehegattensplittings.

Arbeitgebende müssen Arbeitsbedingungen mit Arbeitnehmenden offener und flexibler aushandeln. Gesetzliche und tarifliche Vereinbarungen reichen nicht aus. Gefragt sind individuelle Lösungen. Die sind auch für Teilzeit in verantwortungsvollen Positionen möglich. Gerade für Führungskräfte ist Job-Sharing ein attraktives Modell. Neben individueller Vereinbarkeit können beide ihre Stärken einbringen. Voraussetzung ist ein starkes Team, das sich aufeinander verlassen und Aufgaben delegieren kann. Das hierarchische Führungssystem ist längst obsolet. Zeit, es durch innovative Teamstrukturen zu ersetzen.

Auch das Privatleben muss auf den Prüfstand. Sind die Anteile an bezahlter und unbezahlter Arbeit allen Beteiligten klar? Sind Umverteilungen notwendig? Mental Load, die alleinige Verantwortung für bestimmte Lebensbereiche, stellt einen hohen Stressfaktor dar. Bewusst und egalitär ausgehandelte Vereinbarungen erhöhen die Zufriedenheit, privat wie im Beruf. Der Aushandlungsprozess findet generationenübergreifend und gesellschaftlich statt. Wir brauchen Role Models und Gleichgesinnte. Standardisierte, tradierte Rollenbilder und Personalabteilungen, die Beschäftigte mit Karriereambitionen aussortieren, die nicht ins Schema F passen, sind kontraproduktiv.

**Fazit:** Teilzeit kann die Work-Life-Balance nachhaltig verbessern und sollte auch Führungspositionen offenstehen. Ein erfolgreiches Arbeitsleben lässt sich nur voranbringen in einem kontinuierlichen Aushandlungsprozess in multiplen Lebensbereichen und einer sich kontinuierlich ändernden Arbeitswelt. Neben den vielfältigen Verpflichtungen braucht es Raum für die eigene Seele. Dieser muss als nicht verhandelbarer Posten fest eingepreist werden.



**CLARA GRUITROOY**  
Working Moms e.V.

Die Generalsekretärin des Euro-Mediterran-Arabischen Ländervereins EMA e.V. baut seit über zehn Jahren diese international agierende Organisation für die wirtschaftliche Entwicklungszusammenarbeit Deutschlands und Europas mit der Mittelmeer- und Nahostregion auf. Hierbei legt sie einen besonderen Schwerpunkt auf Digitalisierung und Gründerinnen. Mit dem preisgekrönten deutsch-arabischen Mentoringprogramm Ouissal konnten schon Hunderte Unternehmerinnen beidseits des Mittelmeers miteinander vernetzt werden. Als politische Koordinatorin der Working Moms in Berlin setzt Clara Gruitrooy sich für die Vereinbarkeit von Kind und Karriere ein. Die vollberufstätige Mutter zweier Kinder lebt in Berlin und reist regelmäßig nach Nordafrika und den Nahen Osten. Ihr Studium der Rechtswissenschaften in Paris und den Master in Konfliktmanagement in Berlin rundete sie kürzlich mit einem Postgraduiertendiplom Advanced Management an der ESMT ab.

1 [www.demografie-portal.de/SharedDocs/Informieren/DE/ZahlenFakten/Gruende\\_Teilzeitarbeit.html](http://www.demografie-portal.de/SharedDocs/Informieren/DE/ZahlenFakten/Gruende_Teilzeitarbeit.html) (abgerufen am 08.01.2020)  
2 [www.boeckler.de/36713\\_112206.htm](http://www.boeckler.de/36713_112206.htm) (abgerufen am 08.01.2020)  
3 [www.ifo.de/node/48078](http://www.ifo.de/node/48078) (abgerufen am 08.01.2020)  
4 [www.berlinererklaerung.de](http://www.berlinererklaerung.de) (abgerufen am 08.01.2020)

# Verhandlungen am Küchentisch



Entscheidend ist, dass beide gleichermaßen Verantwortung für Care übernehmen.

**E**s ist unbestreitbar: Würde Care-Arbeit, die Frauen in der Familie leisten, bezahlt werden, gäbe es den Gender Pay Gap nicht. Zumindest wäre er wesentlich geringer. Frauen leisten täglich gut 52 Prozent mehr Care-Arbeit als Männer, unbezahlt und häufig zusätzlich zur Erwerbsarbeit. Es gibt einige Gründe, warum das so ist. Wenn Frauen Teilzeit arbeiten, erscheint es manchen nur logisch, dass sie sich dafür mehr um Haushalt, Kinder und Pflege kümmern. Frauen reduzieren jedoch auch die Erwerbsarbeit, um eben diese Care-Arbeit leisten zu können. Zeitverwendungsstudien des Statistischen Bundesamtes zeigen, dass auch Paare, bei denen beide Vollzeit arbeiten, Carearbeit nicht egalitär verteilen, sondern die in Vollzeit erwerbstätige Frau mehr unbezahlt in der Familie arbeitet als ihr beruflich ebenso beschäftigter Partner. Gender Pay Gap und Gender Care Gap sind also direkt miteinander verbunden.

Geschlechterrollen spielen eine wesentliche Rolle. Noch immer werden Frauen so sozialisiert, dass sie für die Haus- und Sorgearbeit zuständig sind. Kinder wachsen mit der Erfahrung auf, dass Frauen putzen und die Wäsche waschen, während Männer einkaufen oder „auch mal“ kochen. Diese Bilder wirken lange nach. In qualitativen Studien zur Arbeitsteilung bei Paaren fällt seitens der Frauen kaum ein Satz so häufig wie: „Wir haben unterschiedliches Schmutzempfinden. Er sieht den Dreck einfach nicht“. Er wird ergänzt durch seine Aussage: „Ich definiere das noch als sauber. Sie stört es mehr und macht es dann früher weg als ich“.

Wie können wir angesichts solcher Unterschiede, in der Wahrnehmung, den Bedürfnissen, den Rollenbildern und gesellschaftlich zugewiesenen Zuständigkeiten, zu einer egalitären Verteilung von Sorgearbeit zwischen Männern und Frauen kommen? Nur durch diese können Frauen und Männer gleichberechtigt an allen Bereichen des Lebens teilhaben, an der Fürsorge- wie auch der Erwerbsarbeit, die Freizeit nicht zu vergessen. Was muss in den Verhandlungen am Küchentisch geschehen?

Qualitative Studien verweisen auf spezifische Paardynamiken in der Arbeitsteilung. Männer haben häufig einen anderen Umgang mit Care-Arbeit, der oft nicht den Erwartungen der Frauen entspricht. Hier würde den Verhandlungen am Küchentisch ein Kompromiss gut tun. Frauen dürfen Männern durchaus Dinge zutrauen und sie diese auf ihre Art machen lassen. Sinnvoll ist das aber nur, wenn die Ergebnisse auch dem Hygieneempfinden beider entsprechen. Womit gesagt sein soll: Es hilft nicht, sich in der Mitte zwischen zwei Polen des Sauberkeitsempfindens zu treffen, wenn diese Mitte für eine der beiden Beteiligten unbefriedigend ist. Männer sollten sich an dem Punkt bemühen, ihre Hygienestandards zu erhöhen. Klare Aufgabenverteilung à la WG-Putzplan (aber nicht von der Sorte, bei der der Zeiger „Bad putzen“ wochenlang an einer Stelle stehen bleibt) können ebenfalls eine Möglichkeit sein. Beide müssen das Bad putzen, den Einkauf machen, wochenweise wechselnd, und in einem bestimmten Zeitfenster oder an einem festen Haushaltstag. Bestimmte Tage der Zuständigkeit für Care-Arbeit sind eine weitere Möglichkeit. An diesen



**DR. SABINE BECKMANN,**  
Universität Bremen

Dr. Sabine Beckmann, Sozialwissenschaftlerin, forscht an der Universität Bremen zu sozialen Ungleichheiten, Gender, Care, sozialem Wandel und qualitativen Methoden. Derzeit leitet sie das DFG-Forschungsprojekt „Selbsttechnologien im sozialen Wandel. Eine qualitativ-genealogische Untersuchung der Technologien des Selbst“, in dem sie sich mit Diskursen zu Zeitnutzungsnormen, Beschleunigung, Aktivierung und dem Verlust von Muße in den Selbsttechnologien während der vergangenen 30 Jahre beschäftigt.

Tagen kümmert sich die zuständige Person, zum Beispiel der Mann, komplett um die Kinder, die Wäsche und den Einkauf.

Entscheidend ist, dass beide gleichermaßen Verantwortung für Care übernehmen. So bleibt der Mental Load, also die alleinige Verantwortung für die Erfüllung von Familienaufgaben, von Hausarbeit bis zum Geschenk für den Kindergeburtstag, nicht nur Aufgabe der Frau. Beide entwickeln ein Bewusstsein für alle Aufgaben und planen und erledigen dann partnerschaftlich. Hierdurch wird auch Kindern eine egalitäre Arbeitsteilung vorgelebt, so dass für die nächsten Generationen die Hoffnung besteht, dass Sorgearbeit nicht mehr ausschließlich weiblich konnotiert wird.

# Parität in der Familien- und Sorgearbeit und Equal Career

Das Bundesforum Männer setzt sich ein für Equal Pay. Weil es um eine gerechte Bezahlung von Frauen geht und eine bessere Verteilung von Sorge- und Erwerbsarbeit und damit andere Lebensentwürfe für Männer und Frauen ermöglicht.

**S**orge- und Pflegearbeit nimmt einen Großteil unserer Lebenszeit ein. Putzen, waschen, kochen und essen, Gesundheitsfürsorge, Pflege von Haus, Garten und Geräten, Verwalten von Finanzen und Verträgen, Beziehungen zu Familie, Freunden und Freundinnen, gesellschaftliches Engagement und nicht zuletzt ausruhen und regenerieren der eigenen Kräfte. Sind Kinder zu versorgen oder Angehörige zu pflegen werden diese Aufgaben und ihre Verteilung noch dringlicher.

## Der Gender Pay Gap verstärkt den Gender Care Gap – und umgekehrt!

Solange Männer/Väter systematisch mehr verdienen als Frauen/Mütter werden Männer, insbesondere wenn junge Kinder im Haushalt sind, stärker die Ernährer-Rolle wahrnehmen. Männer intensivieren dann ihre Erwerbstätigkeit, während Frauen diese reduzieren.<sup>1</sup>

Viele Eltern – Frauen wie Männer – finden dieses traditionelle Ernährermodell oder Zuverdienermodell weder zeitgemäß noch erstrebenswert. Auch die Bundesregierung empfiehlt, dass Erwerbsarbeit so gestaltet sein muss, „dass Sorgearbeit aller Beschäftigten mitgedacht ist – auch und gerade der männlichen Beschäftigten. Familiäre Verpflichtungen dürfen nicht länger als Sonder- bzw. Störfall betrieblicher Abläufe aufgefasst werden.“<sup>2</sup>

Neben der solidarischen Unterstützung von Frauen gibt es für Männer durchaus auch ein eigenes Interesse an der Schließung der Verdienstlücke. Wenn sich die Lohnungleichheiten von Männern und Frauen endlich verringern und sich ihre Erwerbsverläufe angleichen, eröffnen sich

auch für Männer mehr Möglichkeiten für eine bessere Aufteilung von Sorge- und Erwerbsarbeit und eine intensivere Beziehung zu ihren Kindern. Die Anerkennung des Vereinbarkeitsbedarfes von Männern über den Lebensverlauf hinweg ist aber im Alltag, insbesondere im beruflichen Alltag, immer noch keine Selbstverständlichkeit. Verantwortungsübernahme für Kinder und Familie bedeutet für viele Väter im eigenen Selbstbild und in den Botschaften von Freunden und Familie zuerst für die finanzielle Sicherheit der Familie zu sorgen. In vielen Unternehmen klafft eine große Lücke zwischen den familienfreundlichen Verlautbarungen in bunten Broschüren und den Realitäten der informellen Unternehmenskulturen. Der Verfügbarkeitsanspruch der Unternehmen an Männer ist stark und eine Anerkennung des Vereinbarkeitsbedarfes noch gering. werdende Väter werden noch oft nicht ausreichend über ihre Rechte und Möglichkeiten informiert. Die Hürden für Erziehungszeit über die zwei „Papamonate“ hinaus sind eher hoch, die Angst vieler Männer vor einem Karriereknick groß. Es braucht starke Maßnahmen und proaktive Angebote für Männer – innerhalb und außerhalb der Unternehmen – um die tiefverwurzelten Rollenbilder zu brechen und Männer dabei zu unterstützen, Erwerbs- und Sorgearbeit besser miteinander zu verbinden.

<sup>1</sup> Realisierte Erwerbstätigkeit von Müttern und Vätern zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Matthias Keller, Dr. Irene Kahle, Statistisches Bundesamt, WISTA - Wirtschaft und Statistik“, 3/2018, S.71

<sup>2</sup> Stellungnahme der Bundesregierung zum Gutachten der Sachverständigenkommission für den Zweiten Gleichstellungsbericht in: Bundesregierung (2017): Zweiter Gleichstellungsbericht der Bundesregierung. BT-Drucksache 18/2840, Berlin, S.20f



**KLAUS SCHWERMA,**  
BUNDESFORUM MÄNNER

Dipl. Sozialwissenschaftler Klaus Schwerma ist stellvertretender Geschäftsführer des Bundesforum Männer – Interessenverband für Jungen, Männer und Väter e.V. Der Verband setzt sich u.a. für eine aktive Vaterrolle und eine gerechte Aufteilung von Sorgearbeit ein. Auch aus Männerperspektive sind Equal Pay und Equal Career wichtige Themen, um sich auf Augenhöhe über eine Arbeitsteilung in der Partnerschaft und Familie zu verständigen.

# Mitmachen, selber machen, anders machen! Aktionstipps für den 17. März 2020

Am Equal Pay Day wird die Lohnlücke sichtbar gemacht: mit originellem, informativem oder aufrüttelndem Engagement in ganz Deutschland. Je mehr Menschen am Aktionstag dabei sind, desto deutlicher wird der Missstand und desto offensichtlicher der Handlungsbedarf! Mitmachen kann jeder und jede, und es ist ganz leicht: Ob Sie am Equal Pay Day eine rote Handtasche oder ein rotes Halstuch ausführen, ob Sie ihren Bürgermeister oder ihre Bürgermeisterin überzeugen, Flagge zu zeigen oder zu einer Filmvorführung einladen: Werden Sie selbst planerisch aktiv oder nehmen Sie teil. Auch in diesem Jahr organisiert Business and Professional Women (BPW) Germany zusammen

mit Partnern in ganz Deutschland wieder viele Aktionen rund um das Thema „Auf Augenhöhe verhandeln – WIR SIND BEREIT“. Machen wir Schluss mit dem Schubladendenken! Denn mehr gutverdienende Frauen und gleichberechtigte Partnerschaften sorgen auch für neue Rollenbilder.

## SICHTBAR SEIN – OFFLINE UND ONLINE



Beutel oder Schals können auf der Straße und im Netz für Aufmerksamkeit sorgen. Wussten Sie, dass man den Equal Pay Day auf Facebook (@equalpayday), Twitter (@BPW\_Germany) und Instagram (@equalpayday.de) findet? Verlinken Sie uns und lassen Sie uns alle zusammen die Hashtags #epd2020, #aufaugenhöhe und #wirsindbereit verwenden, wann immer wir uns stark machen. Schaffen wir es, eine rote Welle der Aufmerksamkeit durch das Internet rollen zu lassen?

> Lassen Sie uns unser Anliegen nicht nur öffentlich machen, sondern auch die Öffentlichkeit dafür unübersehbar groß. Passen Sie Ihr Profilbild in den Sozialen Medien zum Equal Pay Day an. Bilder ihrer Aktionen, ihrer roten Handtaschen,

## WIE BEGEGNEN WIR UNS AUF AUGENHÖHE?

> Wie garantieren wir transparente Prozesse und nachvollziehbare Bewertungskriterien beim Poker um Gehalt, beruflichen Aufstieg und nicht zuletzt faire Aufgabenteilung im Privaten? Warum halten wir manche Tätigkeiten für gesellschaftlich wichtig, entlohnen Sie aber trotzdem nicht höher?



Stellen Sie Fragen und stoßen Sie Überlegungen an: im Freundes- und Bekanntenkreis und darüber hinaus. Wie positionieren sich Firmenchefinnen und Chefs in ihrer Umgebung, Ihre Bundestagsabgeordneten, Bürgermeisterinnen und Bürgermeister oder Gleichstellungsbeauftragten zum Thema Lohngerechtigkeit? Kommen Sie ins Gespräch.

## FLAGGE ZEIGEN

> Rathäuser, Volkshochschulen, Stadtbüchereien – alle öffentlichen Gebäude können zum Equal Pay Day beflaggt werden. Damit das nicht völlig unbeobachtet von den Medien geschieht, hissen am besten lokale Persönlichkeiten wie Abgeordnete, Bürgermeisterin oder Bürgermeister die Flaggen. Noch mehr Signalwirkung haben die Flaggen in Verbindung mit einer Ansprache, einem Infostand oder einem Red Dinner.



Wie bei jedem anderen Tipp auf dieser Seite gilt: Kombinieren Sie verschiedene Aktionen miteinander! Die Flaggen können im Equal Pay Day Shop auf unserer Webseite bestellt werden.

## GROSSES KINO

- > Geschichten über den Kampf für gerechte Bezahlung, das Frauenwahlrecht oder ungewöhnliche Lebenswege von engagierten Frauen haben es vielfach auf die große Leinwand geschafft. Wer am Aktionstag zu Filmvorführungen und anschließender Diskussion einladen möchte, hat die Wahl zwischen aktuellen Filmen wie „The Favourite – Intrigen und Irrsinn“, „Die Verlegerin“ oder „Die Berufung“, Dokumentationen wie „Female Pleasure“ oder „No More Boys and Girls“ und Klassikern wie z.B. „Hidden Figures - Unerkannte Heldinnen“, „Sufragette - Taten statt Worte“ oder „Elizabeth“.



## GUERRILLA KNITTING

- > Eine kinderleichte Aktion zum Mitmachen mit großer öffentlicher Wirkung! Aus Flatterband wird mithilfe von Passanten und Passantinnen per Hand ein großes Netz gehäkelt, zum Beispiel ganz prominent im öffentlichen Raum auf großen Plätzen oder in Fußgängerzonen. Aus dem Häkelwerk lässt sich beispielsweise eine große Tasche falten, die medienwirksam etwa der Bürgermeisterin oder dem Bürgermeister übergeben werden kann.



## LEBENDE STATUEN – LEBENSGROSSE LOHNUNTERSCHIEDE

- > Freiwillige werden zu lebenden Statuen und zeigen die Gehaltsunterschiede zwischen Frauen und Männern, indem sie paarweise in typischer Berufskleidung auf unterschiedlich hohen Sockeln Position beziehen, in der Hand Schilder mit ihrem Verdienst. Die unterschiedliche Höhe der Podeste macht die unterschiedliche Bezahlung von Männern und Frauen in den verschiedenen Berufsgruppen für alle sichtbar. Informationen zu den Löhnen von Frauen und Männern finden sich im Lohnspiegel und im Entgeltatlas.



## DAS LEBENSQUIZ

- > Wie der typische Lebensweg von Frauen und Männern aussieht, können Kinder und Jugendliche unter Anleitung beim Lebensquiz nachstellen: Spielerisch werden die typischen Stationen im Leben von Mann und Frau durchlaufen. Start ist der Schulabschluss, Ziel die Rente. Weitere Stationen: Ausbildung, Studium, Kinder. Nebenbei zeigt sich, wie sich all das auf die Rollenverteilung im Privaten und auf das Einkommen der Frau auswirkt. „Das Lebensquiz“ kann als Brettspiel oder auch im Freien als Outdoor-Spiel (z.B. mit Kreide, Bällen, etc.) gespielt werden.



## CUP CAKE SALE

- > Backen für Lohngerechtigkeit! Beim „Cup Cake Sale“ wird der Gender Pay Gap symbolisch ausgeglichen, denn Cup Cakes werden für Männer und Frauen zu unterschiedlichen Preisen verkauft: Jede(r) zahlt, was er oder sie verdient. Zum Beispiel Männer 1 Euro und Frauen 79 Cent.



## AKTIONSLANDKARTE

- > Bald geht es los. Auf unserer Aktionslandkarte können Sie gezielt nach Aktionen und Veranstaltungen in Ihrer Nähe suchen. Egal, ob Sie selbst backen oder Flaggen hissen wollen oder sich eine ganz neue Aktion ausdenken – vergessen Sie nicht, Ihre Aktion ebenfalls auf der Aktionslandkarte einzutragen. So wird Ihr Engagement schon vor dem Aktionstag sichtbar, Sie finden neue Mitstreitende und Ihr Signal bleibt über den Equal Pay Day hinaus sichtbar!



*Wir wünschen allen Actionsteams viel Freunde und Erfolg bei ihren Veranstaltungen.*

## EQUAL PAY WIKI

Im Equal Pay WIKI finden Sie Artikel, Informationen, Dokumente und interessante Anregungen zu den Themenkomplexen Lohn-gerechtigkeit, dem Gender Pay Gap sowie zum Equal Pay Day in Deutschland und weltweit.

[www.equalpay.wiki](http://www.equalpay.wiki)

## SOCIAL MEDIA

Wussten Sie, dass die Equal Pay Day Kampagne auf Facebook, Twitter und Instagram zu finden ist? Hier informieren wir Sie das ganze Jahr über Wissenswertes rund um das Thema Lohngerechtigkeit.

## MITMACHEN!

Wo ist was los am Equal Pay Day? Sie möchten sich beteiligen?

Wir freuen uns über jede Aktion! Tragen Sie Ihre Veranstaltung in der interaktiven Aktionslandkarte ein, damit diese auch gefunden wird.

[www.equalpayday.de/aktionslandkarte/](http://www.equalpayday.de/aktionslandkarte/)

## BPW GERMANY E.V.

Equal Pay Day Kampagne  
Schloßstraße 25  
12163 Berlin

Tel. +49 (0)30 31 17 05 17  
[info@equalpayday.de](mailto:info@equalpayday.de)  
[www.equalpayday.de](http://www.equalpayday.de)



@BPW\_Germany



@equalpayday



@equalpayday.de

#EPD2020 #aufaugenhöhe  
#wirsindbereit

## WANN IST EQUAL PAY DAY?

Der Equal Pay Day veranschaulicht an einem Datum die Lohnlücke zwischen Männern und Frauen, die laut Statistischem Bundesamt in Deutschland 21 Prozent beträgt.

Rechnet man den prozentualen Unterschied im durchschnittlichen Bruttostundenverdienst, den sogenannten **Gender Pay Gap**, in Tage um, erhält man das Datum des Equal Pay Day: 21 Prozent von 365 Tagen = 77 Tage.

Der nächste EPD findet demnach am **17. März 2020** statt. Er markiert symbolisch den Tag, bis zu dem Frauen umsonst arbeiten, während Männer schon seit dem 1. Januar bezahlt werden.

equal  
pay  
day, -

gefördert vom



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend

initiiert vom



BPW GERMANY

## IMPRESSUM

V.i.S.d.P.: Uta Zech, Präsidentin Business and Professional Women – Germany e.V.  
Geschäftsstelle BPW Germany e.V. · Schloßstraße 25 · 12163 Berlin · **Redaktion:** Anastasia Bamesberger, Dr. Stefanie Bickert  
**Motiv:** istockphoto · **Fotos:** Dieter Bühler, Csongor Dobrotka, Anna Gladkova, Hoffotografen, BPW Germany e.V., Süddeutsche Zeitung  
Bundesregierung – Jesco Denzel, Wagner Fotos, Oliver Bethke  
**Druck:** DBM Druckhaus Berlin-Mitte GmbH  
Februar 2020