



»»» Gleichstellungsplan der KfW 2020–2023

Unsere Vorhaben im Überblick

Bank aus Verantwortung

KfW

Inhalt

Auf welcher Grundlage basiert der Gleichstellungsplan?	4
Ziele und Maßnahmen des Gleichstellungsplans 2020–2023	4
Wie wollen wir die Ziele des Gleichstellungsplans erreichen?	5
Umsetzung und Evaluierung	7
Auszug aus der Bestandsaufnahme	7

>>> Vorwort

Der KfW ist es ein Anliegen, die Gleichstellung von Frauen und Männern im Unternehmen zu fördern, zu festigen und zu leben. So ist unser Gleichstellungsplan ein wesentliches Instrument unserer Personalpolitik, dessen Ambitionen unsere Unternehmenskultur bereichern. Wir befinden uns bereits auf einem hohen Niveau – und möchten diesen Weg konsequent fortsetzen. Mit diesem bereits fünften Gleichstellungsplan, den der Bereich Human Resources gemeinsam mit der Gleichstellungsbeauftragten für die nächsten vier Jahre erstellt hat, entwickeln wir unsere Ziele und Maßnahmen dementsprechend weiter und folgen den gesetzlich vorgegebenen Zielen des Bundesgleichstellungsgesetzes.

Mehr Frauen in Führungs- und gehobenen Fachpositionen – das wird auch in den kommenden Jahren ein zentrales Ziel unserer Gleichstellungspolitik bleiben. Nicht, um Zahlen zu erfüllen, sondern im Sinne einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung, hin zu Vielfalt, Chancengleichheit und effizienter Potenzialentfaltung. Das geht einher mit einer verbesserten Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben. Im Fokus unseres Gleichstellungsplans stehen daher erneut Vereinbarkeitsthemen für Frauen und Männer gleichermaßen. Wir möchten weiterhin insbesondere unsere männlichen Mitarbeiter dazu motivieren, die Vereinbarkeitsangebote zu nutzen und sich bei der Kinderbetreuung oder der Pflege Angehöriger zu engagieren. Im Rahmen unserer Inklusionsvereinbarung ist es uns zudem ein Anliegen, mehr schwerbehinderte Frauen zu beschäftigen.

Um die Gleichberechtigung von Frauen und Männern auf allen Ebenen in unserem Unternehmen weiterhin glaubwürdig verankern zu können, müssen wir zunächst bestehende strukturelle Benachteiligungen identifizieren und beseitigen. Ein maßgebliches Ziel auf unserer Route für die kommenden vier Jahre wird dementsprechend weiterhin eine marktorientierte und gleichberechtigte Vergütungspolitik sein.

Der Gleichstellungsplan 2020 bis 2023 ist ein wichtiges Instrument, um Gleichstellung langfristig in der Kultur der KfW zu verankern. Die Maßnahmen umzusetzen und im Alltag mit Leben zu füllen ist deshalb unsere gemeinsame Aufgabe. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und insbesondere die Führungskräfte sind aufgefordert, an der Erreichung des Gleichstellungsplans mitzuwirken und unsere Arbeitsbedingungen sowie unsere Kultur im Interesse aller Frauen und Männer in der KfW gemeinsam weiterzuentwickeln.



Bernd Loewen
Mitglied des Vorstands der KfW



Daniela Böckler
Gleichstellungsbeauftragte der KfW

»» Auf welcher Grundlage basiert der Gleichstellungsplan?

Der Gleichstellungsplan basiert auf den Anforderungen des Bundesgleichstellungsgesetzes (BGleG), das im Dezember 2001 in Kraft getreten ist. Mit dem „Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst“ wurde es im Jahr 2015 grundlegend novelliert.

Der Gleichstellungsplan ist ein wesentliches Personalsteuerungs- und Personalentwicklungsinstrument zur Verankerung der gesetzlich initiierten Gleichberechtigung von Frauen und Männern.

Ziel des Gesetzes ist es,

1. die Gleichstellung von Frauen und Männern zu verwirklichen,
2. bestehende Benachteiligungen auf Grund des Geschlechts, insbesondere Benachteiligungen von Frauen, zu beseitigen und künftige Benachteiligungen zu verhindern sowie
3. die Familienfreundlichkeit sowie die Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Berufstätigkeit für Frauen und Männer zu verbessern.

Bei der Erreichung der Ziele sind die besonderen Belange behinderter und von Behinderung bedrohter Frauen zu berücksichtigen.

Der Gleichstellungsplan

Nicht nur aus regulatorischer Sicht sondern insbesondere auch aus eigener Überzeugung stellt sich die KfW gerne den Zielen des Gleichstellungsplans. Denn sie ist davon überzeugt, dass die Kultur der Führung und Zusammenarbeit ein zentraler Erfolgsfaktor für gelebte Chancengleichheit ist.

»» Ziele und Maßnahmen des Gleichstellungsplans 2020–2023

Ziele und Maßnahmen des Gleichstellungsplans 2020–2023

Erhöhung des Frauenanteils in Führungs- und gehobenen Fachpositionen

- Frauenquoten steigern
BL 25% (+ 4 Frauen)
AL 32,5% (+ 6 Frauen)
TL 40% (+ 14 Frauen)
- Bereichsorientierungswerte definieren (bei Unterrepräsentanz im Fachbereich jeweils für F1, F2, F3)
- Teilhabe bei agilen Positionen/Rollen
- Talentpool erweitern (für MA und FK)
- Bewerbungsverfahren evaluieren

Ausbau der Vereinbarkeit von Beruf & Familie, Pflege und Privatem (Frau & Mann)

- Neue Bausteine prüfen (u. a. Kinderbetreuungskostenübernahme für Dienstreisen, sozialversicherte Freistellung bei kurzfristigen Betreuungseingängen)
- Schwerbehinderte Frauen berücksichtigen
- Flexible Arbeitszeiten und -orte etablieren
- Männer zur Nutzung von Vereinbarkeitsangeboten motivieren

Identifikation und Beseitigung struktureller Benachteiligungen

- Geschlechtersensitive Vergütungspolitik umsetzen (bei Einstellungen, Umsetzungen, Gehaltsrunden)
- Second Life Career einführen (für MA, die längerfristige Vereinbarkeitsangebote in Anspruch genommen haben und Potenzial haben)
- Entwicklungschancen analysieren (unabhängig der Nutzung von Vereinbarkeitsangeboten)

Kulturelle Verankerung der Gleichstellung

- Gezielte Information (für FK und MA)
- Regelmäßiges Reporting (an Vorstand und Bereichsleitungen)
- Gleichstellungsrelevante Themen in der Mitarbeiterbefragung abfragen und auswerten

Aktuelle Frauenquoten (Stand: 30.06.2019)

Anteil Frauen	Frauen / Gesamt
BL 8,7%	2 / 23
AL 27,1%	26 / 96
TL 36,4%	134 / 368
Ø 33,3%	162 / 487

Review des Maßnahmenkatalogs nach 2 Jahren

BL = Bereichsleiter/innen, AL = Abteilungsleiter/innen, TL = Teamleiter/innen, MA = Mitarbeiter/innen, FK = Führungskräfte

»» Wie wollen wir die Ziele des Gleichstellungsplans erreichen?

1. Hauptziel: Erhöhung des Frauenanteils in Führungs- und gehobenen Fachpositionen

Wir streben bis 2023 weiterhin an, den Anteil von Frauen in Führungs- und gehobenen Fachpositionen zu erhöhen und haben dementsprechend klare Zielwerte formuliert, die wir durch die interne Förderung und Entwicklung von Mitarbeiterinnen sowie durch gezielte Maßnahmen in der externen Rekrutierung erreichen möchten. Damit knüpfen wir an die Ziele des letzten Gleichstellungsplans an, in dessen Rahmen wir auf Abteilungsleiterinnen- und Teamleiterinnenebene die angestrebte Quote überschreiten konnten.

Zur Umsetzung des ersten Hauptziels dienen unter anderem folgende Maßnahmen:

- Wir haben spezifische Zielwerte für die Beteiligung von Frauen auf allen Führungsebenen definiert (Bereichsleiterinnen 25 %, Abteilungsleiterinnen 32,5 %, Teamleiterinnen 40 %).
- Wir legen bereichsspezifische Orientierungswerte fest.
- Bei der Besetzung neuer Rollen, die sich durch die Anforderungen der Agilität ergeben, berücksichtigen wir Frauen und Männer gleichermaßen.
- Unsere bestehenden Talentpools entwickeln wir gemeinsam mit unserer Gleichstellungsbeauftragten weiter und erweitern diese um die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitererebene. Dabei achten wir auf ein ausgewogenes Verhältnis von Frauen und Männern.
- Wir erweitern das Tandem-Angebot im Sinne der Gleichstellung um diverse Varianten, z. B. für weibliche und männliche Mitarbeiter oder für junge und ältere.
- Wir evaluieren stichprobenartig die Geschlechterverteilung im Bewerbungsverfahren und Auswahlergebnis bei externen Bewerbungen. Je nach Ergebnis passen wir den Prozess an.
- Bei gleicher Eignung achten wir bei der Stellenbesetzung auf ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis.
- Weiterhin fördern wir weibliche Talente mit den bewährten Instrumenten wie z. B. Mentoring, Shadowing oder Gruppencoaching.
- Sind Frauen in außertariflichen oder gehobenen Fachpositionen unterrepräsentiert, sprechen wir für die Nachbesetzung gezielt Kandidatinnen an.
- Wir achten darauf, dass in Entscheidungsgremien mindestens eine weibliche Führungskraft oder HR-Mitarbeiterin vertreten ist und gestalten Bewerbungssituationen in einem ausgewogenen Geschlechterverhältnis.

2. Hauptziel: Ausbau der Vereinbarkeit von Beruf & Familie, Pflege und Privatem gleichermaßen für Frauen und Männer

Der Wunsch nach einem ausgewogenen Verhältnis von Beruf und Privatleben spielt eine große Rolle in unserer Gesellschaft – für Frauen und Männer gleichermaßen. Und auch familiäre Anforderungen wie Kinderbetreuung oder die Pflege von Angehörigen sollten diese Balance nicht aus dem Gleichgewicht bringen. Es ist uns ein Anliegen, unsere Beschäftigten – Frauen und zunehmend auch Männer – weiterhin darin zu unterstützen, diese Herausforderungen miteinander in einen gesunden Einklang zu bringen.

Die bereits bestehenden Angebote der KfW zum flexiblen und mobilen Arbeiten möchten wir in den nächsten vier Jahren weiter etablieren, etwa indem wir das Projekt „Umgang mit flexiblem Arbeiten in der KfW“ umsetzen. Wir möchten zudem vor allem auch Männer dazu motivieren, sich in der Betreuung ihrer Kinder oder der Pflege von Angehörigen stärker einzubringen und unsere speziellen Vereinbarkeitsangebote anzunehmen. Dafür haben wir unter anderem ein „Väternetzwerk“ ins Leben gerufen, in dessen Rahmen wir Vorträge, Workshops und Austauschmöglichkeiten anbieten.

Gemäß unserer Inklusionsvereinbarung streben wir zudem an, die besonderen Belange schwerbehinderter Menschen zu berücksichtigen und möchten insbesondere schwerbehinderten Frauen vollwertige und auf Dauer angelegte berufliche Perspektiven bieten.

Zur Umsetzung des zweiten Hauptziels dienen unter anderem folgende Maßnahmen:

- Wir bieten die bestehenden Möglichkeiten zu Kinderbetreuung und Pflege Angehöriger weiterhin an und beobachten Nutzung, Kapazitäten und Qualität.
- Wir überarbeiten die Dienstvereinbarung Familie und Beruf und prüfen die Einführung neuer Bausteine wie die sozialversicherte Freistellung für kurzfristige Betreuungs- und Pflegeengpässe, begrenzte Blockzeit z. B. für Weiterbildungen oder Ferienüberbrückung sowie die Übernahme von Betreuungskosten bei dienstlicher Abwesenheit.
- Ebenso überprüfen wir die Einführung einer Jobgarantie, sofern die Rückkehr aus Eltern- oder Pflegezeit innerhalb eines Jahres erfolgt.
- Wir fördern das zeitlich und räumlich flexible Arbeiten durch die Umsetzung des Projekts „Umgang mit flexiblem Arbeiten in der KfW“.
- Wir motivieren männliche Mitarbeiter dazu, unsere bestehenden Vereinbarkeitsangebote zu Kinderbetreuung und der Pflege Angehöriger stärker zu nutzen. Dazu möchten wir das erfolgreich eingeführte „Väternetzwerk“ durch Impulsvorträge und Austauschmöglichkeiten weiter etablieren. Weitere Anreize bieten wir ihnen mit der „Jobgarantie“ (Rückkehr aus z. B. Elternzeit innerhalb eines Jahres) und der „Second Life Career“ (siehe auch 3. Hauptziel).

3. Hauptziel: Identifikation und Beseitigung struktureller Benachteiligungen

Eine Unternehmenskultur, in der die Gleichberechtigung von Frauen und Männern verankert ist, lässt sich nicht mit der Benachteiligung von Frauen bei der Vergütung vereinbaren. Die KfW verfolgt deshalb das Ziel, mögliche Ungleichheiten zu identifizieren, zu beseitigen und eine angemessene und gendersensitive Vergütungspolitik sicherzustellen.

Eine wesentliche Maßnahme, um dieses Ziel zu erreichen, ist das 2019 aufgesetzte Projekt zum „Entgelt-Check“, das der Bereich HR gemeinsam mit der Gleichstellungsbeauftragten und der Personalvertretung ins Leben gerufen hat. Der Check beinhaltet eine Analyse der geltenden Regelwerke im Zusammenhang mit der Entgeltfindung sowie der bestehenden Gehaltsstrukturen.

Es ist uns zudem ein Anliegen, allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die gleichen Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten – unabhängig davon, ob und welches Vereinbarkeitsangebot sie nutzen oder genutzt haben. Das heißt: Wir nehmen insbesondere das Potenzial und die Kompetenzen in den Fokus.

Zur Umsetzung des dritten Hauptziels dienen unter anderem folgende Maßnahmen:

- Gemessen an einer Peergroup stellen wir eine angemessene genderneutrale Vergütungspolitik sicher.
- Das bedeutet für Neueinstellungen: HR und die Gleichstellungsbeauftragte überprüfen das Gehalt anhand historischer Daten sowie durch den Peergroup-Vergleich.
- Bei internen Wechseln oder Beförderungen: Der Fachbereich und HR formulieren ein Zielgehalt pro Funktion und vereinbaren ggf. einen Entwicklungsplan, das ebenfalls mit der Peergroup abgeglichen wird.
- HR überprüft die Umsetzung der Empfehlungen aus dem Entgelt-Check 2019. Nach zwei Jahren findet eine interne Überprüfung statt.
- Wir vermeiden Benachteiligungen innerhalb der Gehaltsrunde und identifizieren vorab eventuell strukturell benachteiligte Frauen und Teilzeitkräfte.
- Wir verbessern die Transparenz des Auskunftsverfahrens nach dem Entgelt-Transparenzgesetz.
- Wir analysieren den beruflichen Aufstieg von Frauen und Männern, die Vereinbarkeitsangebote in Anspruch genommen haben und vergleichen diese mit dem beruflichen Aufstieg von Frauen und Männern, die keine Angebote genutzt haben.
- Wir fördern Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die längerfristige Vereinbarkeitsangebote genutzt haben und Potenzial aufweisen, um vorhandene Kompetenzen auszubauen und Potenziale zu nutzen – auch im Hinblick auf eine längere Lebensarbeitszeit. Dabei achten wir auf die paritätische Teilhabe beider Geschlechter. Im Rahmen einer „Second Life Career“ planen wir z. B. eine Standortbestimmungsmöglichkeit der Zielgruppen, Weiterentwicklungsangebote – insbesondere hinsichtlich Agilität, die Aufnahme in Talentpools und die aktive Förderung eines Wissenstransfers.

4. Hauptziel: Kulturelle Verankerung der Gleichstellung in der KfW

Die KfW legt mit diesem Gleichstellungsplan nicht nur Zielwerte und Quoten auf dem Papier fest, sondern sie strebt vor allem an, eine Kultur des wertschätzenden, fairen Miteinanders zu etablieren, Vielfalt zu fördern und zu leben und Frauen und Männern selbstverständlich gleiche Chancen zu bieten. Werte, die ebenso wie die gesunde Balance von Beruf und Privatleben auch unserem Leitbild entsprechen.

Um Diversität dauerhaft kulturell in der KfW zu verankern, haben wir 2019 die „Charta der Vielfalt“ unterschrieben. Ein weiteres Element sehen wir im Zertifikat „berufundfamilie“, deren Auditierung wir uns bereits dem siebten Mal stellen.

Wir fördern die kulturelle Verankerung der Gleichstellung auf allen Ebenen, indem wir eine entsprechende Kommunikation mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie den Führungskräften pflegen. Um während des Arbeitsalltags unsere Gleichstellungsziele nicht aus den Augen zu verlieren, erstellen wir ein regelmäßiges Reporting.

Zur Umsetzung des 4. Hauptziels dienen unter anderem folgende Maßnahmen:

- Wir kommunizieren regelmäßig mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie mit den Führungskräften, um unsere Gleichstellungspolitik zu etablieren. Konkret heißt das: Wir stellen den Gleichstellungsplan vor, definieren die Rolle der Führungskräfte, verankern das Führungsverhalten in den Führungskompetenzen und führen Veranstaltungen zu gleichstellungsrelevanten Themen durch.
- Wir erstellen ein halbjähriges Reporting zur Umsetzung des Gleichstellungsplans. Dieser wird dem Vorstand sowie den Bereichsleitungen vorgestellt.
- Im Rahmen unserer regelmäßigen Mitarbeiterbefragung fragen wir gleichstellungsrelevante Themen ab und werten diese aus.

»» Umsetzung und Evaluierung:

- Der Gleichstellungsplan gilt ab Januar 2020 für vier Jahre.
- Die Umsetzung ist insbesondere Aufgabe unserer Führungskräfte.
- Der Bereich Human Resources unterstützt mit Instrumenten und Maßnahmen.
- Die Gleichstellungsbeauftragte fördert, unterstützt und überwacht die Umsetzung der Ziele des Gleichstellungsplans.
- Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind eingeladen, sich an der Umsetzung zu beteiligen, und die aus dem Gleichstellungsplan folgenden Möglichkeiten zu nutzen.
- Nach zwei Jahren findet ein Review statt.

Auszug aus der Bestandsaufnahme

	Juli 2015	Juni 2019
Beschäftigte gesamt	4.703	5.347
Davon Frauen	48,4%	48,3%
Bereichsleitungen	24	23
Davon Frauen	16,7%	8,7%
Abteilungsleitungen	87	96
Davon Frauen	25,3%	27,1%
Teamleitungen	336	368
Davon Frauen	31,1%	36,4%
Führungskräfte in Teilzeit	12,4%	16,8%
Davon Frauen	82,1%	78%
Kinderbetreuungsplätze	104	121
Krippe	66	66
Kiga	18	38
Hort	20	17
Elternzeit (Anzahl)*	316	369
Davon Frauen	179	221
Davon Männer	137	148

* Juni 2015

Impressum

Kontaktpersonen:

Erika Holz
Senior Personalreferentin
HRa2 – Arbeitsumfeld
Tel.: 069 7431-3070
Erika.Holz@kfw.de

Daniela Böckler
Gleichstellungsbeauftragte der KfW
Tel.: 069 7431-4886
Daniela.Boeckler@kfw.de

Bildnachweis

KfW Bankengruppe / Alexander Kempf (Titel)
KfW Bankengruppe / Isadora Tast (Loewen)
Hartmuth Schröder (Böckler)

Änderungen vorbehalten
Frankfurt am Main, Stand: Januar 2020