

Bank aus Verantwortung

**KfW**



# Gleichstellungsplan der KfW

## 2024 – 2027

Ausbalanciert – Gleichstellung im Fokus

## Inhalt

|  |   |
|--|---|
| Auf welcher Grundlage basiert der Gleichstellungsplan?       | 4 |
| Ziele und Maßnahmen des Gleichstellungsplans 2024 – 2027     | 4 |
| Wie wollen wir die Ziele des Gleichstellungsplans erreichen? | 5 |
| Umsetzung und Evaluierung                                    | 7 |
| Auszug aus der Bestandsaufnahme                              | 7 |

## Vorwort

Der Gleichstellungsplan stellt ein wesentliches Personalsteuerungs- und Personalentwicklungsinstrument in der KfW dar und skizziert gleichzeitig unsere Route, um die Gleichberechtigung von Frauen und Männern zu fördern, umzusetzen und zu festigen. Zudem setzt die KfW damit die ESG-Anforderungen um und positioniert sich als attraktive und faire Arbeitgeberin.

Der Bereich Human Resources hat den neuen Gleichstellungsplan für die nächsten vier Jahre in Zusammenarbeit mit der Gleichstellungsbeauftragten und ihren Stellvertreterinnen erstellt. Der Plan hat eine Gültigkeit vom 01.01.2024 bis zum 31.12.2027. Mit dem bereits sechsten Plan knüpft die KfW an den seit langem erfolgreich eingeschlagenen Weg an und setzt ihn konsequent fort, indem Ziele und Maßnahmen kontinuierlich weiterentwickelt werden.

In seinem Leitgedanken folgt der Plan den gesetzlich vorgegebenen Zielen des Bundesgleichstellungsgesetzes:

- die Gleichstellung von Frauen und Männern zu verwirklichen.
- bestehende Benachteiligungen auf Grund des Geschlechts, insbesondere Benachteiligungen von Frauen, zu beseitigen und künftige Benachteiligungen zu verhindern.
- strukturelle Benachteiligungen zu beseitigen und die Unterrepräsentanz von Frauen auf Führungsebenen und gehobenen Fachpositionen abzubauen.
- die Vereinbarkeit von Familie, Pflege, Privatem und Beruf zu verbessern und hier insbesondere die Motivation von Männern zur Inanspruchnahme von Vereinbarkeitsangeboten zu erhöhen.
- die besonderen Belange schwerbehinderter Frauen zu berücksichtigen.

Der Gleichstellungsplan enthält vier maßgebliche Ziele, die in Teilziele aufgegliedert sind. Um diese Teilziele zu erreichen, wurden konkrete Maßnahmen aufgenommen. Zudem ist festgelegt, wie die Zielerreichung gemessen wird, wer dafür zuständig ist und in welchem Zeitrahmen wir die Verbesserungen anstreben. Einige Maßnahmen wirken auf mehreren Ebenen und zählen somit gleichzeitig auf verschiedene Ziele ein. So können beispielsweise Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die von Männern und Frauen gleichermaßen genutzt werden, auch zur Verankerung von Gleichstellung in der Kultur der KfW beitragen.

Die Maßnahmen umzusetzen, ist unsere gemeinsame Aufgabe. Insbesondere sind die Führungskräfte gefragt, die Entwicklung voranzutreiben und den Weg zur Zielerreichung zu ebnen. Alle Mitarbeitenden sind dazu aufgefordert, die Realisierung der Maßnahmen zur Gleichstellung aktiv einzufordern. Der Bereich Human Resources, die Gleichstellungsbeauftragte und ihre Stellvertreterinnen unterstützen dabei gern.



**Bernd Loewen**  
Mitglied des Vorstands der KfW



**Sandra Groß**  
Gleichstellungsbeauftragte der KfW

# Auf welcher Grundlage basiert der Gleichstellungsplan?

Der Gleichstellungsplan basiert auf den Anforderungen des Bundesgleichstellungsgesetzes (BGleGG), 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 -entwicklungsinstrument zur Verankerung der gesetzlich initiierten Gleichberechtigung von Frauen und Männern. Ziel des Gesetzes ist es,

- die Gleichstellung von Frauen und Männern zu verwirklichen.
- bestehende Benachteiligungen auf Grund des Geschlechts, insbesondere Benachteiligungen von Frauen, zu beseitigen und künftige Benachteiligungen zu verhindern.
- strukturelle Benachteiligungen zu beseitigen und die Unterrepräsentanz von Frauen auf Führungsebenen und gehobenen Fachpositionen abzubauen.
- die Vereinbarkeit von Familie, Pflege, Privatem und Beruf zu verbessern und hier insbesondere die Motivation von Männern zur Inanspruchnahme von Vereinbarkeitsangeboten zu erhöhen.
- die besonderen Belange schwerbehinderter 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 Chancengerechtigkeit ist.

### Aktuelle Frauenquote (Stand: 30.06.2023)

| Anteil Frauen        | Frauen / Gesamt  |
|----------------------|------------------|
| BL: 20,8%            | 5 / 24           |
| AL: 34,3%            | 36 / 104         |
| TL: 38,1%            | 153 / 401        |
| <b>Gesamt: 36,7%</b> | <b>194 / 529</b> |

# Ziele und Maßnahmen des Gleichstellungsplans 2024 – 2027

## Ziele und Maßnahmen des Gleichstellungsplans 2024 – 2027

### Kulturelle Verankerung der Gleichstellung

- **Frauen sichtbar machen und empowern:** u. a. durch Entwicklung und Verstärkung von Kommunikationsformaten
- **Unconscious Bias abbauen:** Ausbau und Fortführung entsprechender Seminare
- **Gleichstellung durch KPIs transparent machen:** Erweiterung des halbjährlichen Reportings an Vorstand und BL sowie Berücksichtigung entsprechender Abfragen in der Mitarbeitendenbefragung

### Identifikation und Beseitigung struktureller Benachteiligungen

- **Gendersensitive Vergütungspolitik sicherstellen:** Fair Pay-Zertifizierung sowie Wiederholung Identifikation von Strukturfällen
- **Gleiche Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten von Frauen**
- **Berücksichtigung besonderer Belange schwerbehinderter Frauen**

### Ausbau der Vereinbarkeit von Beruf, Familie, Pflege und Privatem

- **Verbesserung der Angebote zur Kinderbetreuung und Pflege Angehöriger:** u. a. durch standortübergreifende Bedarfsanalysen
- **Überarbeitung der DV Familie und Beruf**
- **Betreuungskostenübernahme bei dienstlicher Abwesenheit**

### Erhöhung des Frauenanteils

- **Frauenquoten steigern**  
BL 21 % → **30 %**  
AL 34 % → **40 %**  
TL 38 % → **42,5 %**
- **Frauenanteil im AT-Bereich erhöhen**
- **Frauenanteil im MINT-Bereich erhöhen**
- **Führen in Teilzeit fördern**

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. Ziel: 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 gerechte 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. Zudem wurde die KfW im Jahr 2023 zum 8. Mal von der berufundfamilie GmbH als familienfreundliches Unternehmen zertifiziert. 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 1. Hauptziels dienen unter anderem folgende Maßnahmen:

- **Frauen sichtbar machen und empowern**

Wir entwickeln bzw. verstetigen bereits vorhandene Formate der Kommunikation zu diesem Thema unter Einbeziehung relevanter Stakeholder. Das können bspw. Podiumsdiskussionen mit internen und externen Expert/innen, Webinare, Artikel oder Broschüren sein.

- **Unconscious Bias abbauen**

Ein Basisseminar zum Thema ist etabliert. Dieses werden wir fortführen und ausbauen, sowie den Adressatenkreis erweitern. Ziel soll sein, dass sich im ersten Schritt alle Führungskräfte mit dem Thema auseinandersetzen und das Seminar perspektivisch allen KfW-Beschäftigten angeboten wird.

Außerdem soll das Thema in weitere Seminare und Trainings als Querschnitt einfließen und in der Kommunikation weiter begleitet werden.

- **Gleichstellung durch KPIs transparent machen**

Das halbjährliche Reporting an Vorstand und Bereichsleitungen soll erweitert werden, um ein vergleichendes Reporting der Bereiche (Anteil Frauen/Männer, Anteil Führungspositionen, Anteil AT/Tarif, Anteil Teilzeit).

Zusätzlich werden entsprechende Abfragen in der MAB berücksichtigt.

## 2. Ziel: Identifikation und Beseitigung struktureller Hürden

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.

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 ermöglichen.

Zum Umsetzen dieses Hauptziels dienen u. a. folgende Maßnahmen:

- **Sicherstellen einer gendersensitiven Vergütungspolitik**  
Zur Sicherstellung unserer gendersensitiven Vergütungspolitik werden wir eine regelmäßige Fair Pay Zertifizierung durchführen.  
Außerdem werden weiterhin sogenannte Strukturfälle identifiziert. Das Vorliegen von Strukturfällen zieht wirksame und nachhaltig ausgleichende Gehaltsmaßnahmen durch den Fachbereich nach sich.  
Die Verringerung der Gehaltslücke bleibt weiterhin ein deutliches Ziel der KfW.
- **Gleiche Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten für Frauen**  
Die Führungskräfte zeigen Frauen auch und besonders nach der Familienphase Perspektiven auf. Die dafür vorhandenen Angebote werden beworben und weiterentwickelt. (Bspw. Training/ Coaching zur Standortbestimmung wie „Meine Laufbahn gestalten“, „Führung – ist das was für mich?“, Entwicklung in neue Fachrollen etc.). Um Informationen zur agilen Welt nach längerer Abwesenheit zu erhalten, bieten wir z.B. Infoportale und Weiterbildungsangebote, wie das Scrum Portal, die „Werkzeugkiste“, verschiedene Communities wie z.B. die Community of Practice, ein E-Learning zu Scrum Grundlagen.  
Zusätzlich werden entsprechende Abfragen in der Mitarbeitendenbefragung (MAB), berücksichtigt.
- **Berücksichtigung besonderer Belange schwerbehinderter Frauen**  
Die KfW bietet schwerbehinderten Frauen vollwertige und auf Dauer angelegte berufliche Perspektiven. (vgl. Inklusionsvereinbarung). So wird etwa in den Talentprogrammen auf die Teilnahmemöglichkeit geachtet.

### 3. Ziel: 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.

Durch eine standortdifferenzierte Umfrage möchten wir den Bedarf an Vereinbarkeitsangeboten für Kinderbetreuung und Pflege evaluieren, um die bestehenden Maßnahmen und das bestehende Angebot zu optimieren.

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.

Folgende Maßnahmen sind zur Erreichung des 3. Hauptziels geplant:

- **Verbesserung der Angebote zur Kinderbetreuung und Pflege Angehöriger**  
Wir führen eine Standort-differenzierte Umfrage zum Bedarf an Kinderbetreuung und Pflege durch. Aus den Ergebnissen der Umfrage überprüfen wir entsprechende Maßnahmen und entwickeln unter Berücksichtigung der infrastrukturellen Gegebenheiten und unter Kosten/Nutzen-Aspekten Lösungsvorschläge.
- **Überarbeitung der DV Familie und Beruf**  
Wir modernisieren die DV Familie und Beruf und prüfen dabei die Einführung neuer Bausteine zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatem. Dabei berücksichtigen wir die dienstlichen und privaten Belange und streben ein ausgewogenes Verhältnis an.
- **Betreuungskostenübernahme bei dienstlicher Abwesenheit**  
Zur Betreuungskostenübernahme ist 2023 ein Verfahrensvorschlag ausgearbeitet worden. Die Umsetzung des Vorschlags, inkl. Klärung der Schnittstellen und der gesamten Kommunikation rund um das Thema, soll in der ersten Hälfte der Laufzeit des 6. Gleichstellungsplans umgesetzt werden.

## 4. Ziel: Erhöhung des Frauenanteils in Führungs- und gehobenen Fachpositionen

Wir streben bis 2027 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 Abteilungsleitungsebene die angestrebte Quote überschreiten konnten.

Um dieses Ziel zu erreichen, sind folgende Maßnahmen geplant:

- **Quoten für den Frauenanteil in Führungspositionen erhöhen**

Wir streben für die Führungsebenen folgende Frauenanteile an:

- Bereichsleiterinnen (BL): 30%
- Abteilungsleiterinnen (AL): 40%
- Teamleiterinnen (TL): 42,5%

- **Frauenanteil in MINT-Bereichen erhöhen**

Wir begeistern und bewegen mehr Frauen für Berufe und Positionen im MINT-Bereich, durch Role Models, Austauschrunden, Vernetzungsangebote, Kommunikationsmaßnahmen und Transparenz über neue Rollen sowie eine gute Kommunikation zu Wissensquellen und Lernangeboten. Dazu wird die Zusammenarbeit mit dem TTS ausgebaut. Auch hier werden bei gleicher Eignung, Frauen im Bewerbungsverfahren bevorzugt.

- **Führen in Teilzeit fördern**

Wir fördern weiterhin die Etablierung von Tandems, (bspw. mit der Einrichtung einer Tandembörse, Kommunikation über Tandemmöglichkeiten, Organisation von Netzwerk-Events und Beratung von Führungskräften) und das Führen in Teilzeit mit den notwendigen Rahmenbedingungen.

Wir prüfen die Rahmenbedingungen für Arbeit/ Führung in Teilzeit und leiten ggf. notwendige Verbesserungen daraus ab.

## Umsetzung und Evaluierung

- Der Gleichstellungsplan gilt ab Januar 2024 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

|                                   | Juni 2019 | Juni 2023 |
|-----------------------------------|-----------|-----------|
| <b>Beschäftigte Gesamt</b>        | 5.347     | 6.075     |
| Davon Frauen                      | 48,3%     | 47,8%     |
| <b>Bereichsleitungen</b>          | 23        | 24        |
| Davon Frauen                      | 8,7%      | 20,8%     |
| <b>Abteilungsleitungen</b>        | 96        | 104       |
| Davon Frauen                      | 27,1%     | 34,3%     |
| <b>Teamleitungen</b>              | 368       | 401       |
| Davon Frauen                      | 36,4%     | 38,1%     |
| <b>Führungskräfte in Teilzeit</b> | 16,8%     | 25,8%*    |
| Davon Frauen                      | 78%       | 60%*      |
| <b>Kinderbetreuungsplätze</b>     | 121       | 121       |
| Krippe                            | 66        | 66        |
| Kiga                              | 38        | 24        |
| Hort                              | 17        | 21        |
| <b>Elternzeit (Anzahl)*</b>       | 369       | 246       |
| Davon Frauen                      | 221       | 169       |
| Davon Männer                      | 148       | 77        |

\* Zahlen aus Oktober 2023

## **Impressum**

### **Kontaktpersonen:**

Sinaida Thiel  
Senior HR Managerin Gleichstellung & Diversity  
HRa2 – Arbeitsumfeld  
Tel. +49 69 7431-56099  
sinaida.thiel@kfw.de

Sandra Groß  
Gleichstellungsbeauftragte der KfW  
Tel. +49 69 7431- 4360  
sandra.gross@kfw.de

[www.kfw.de](http://www.kfw.de)

### **Bildnachweis**

Bild KfW-Gelände: KfW-Bildarchiv / Rüdiger Nehmzow (Seite 1 und 4)  
Bild Portrait Loewen: KfW-Bildarchiv / Thorsten Futh  
Bild Portrait Groß: KfW / Jens Steingässer

Änderungen vorbehalten  
Frankfurt am Main, Stand: Januar 2024