



# Frauen in der Digitalwirtschaft

Ein Praxisleitfaden für Unternehmen

### Herausgeber

Bitkom e. V.  
Albrechtstraße 10  
10117 Berlin  
Tel.: 030 27576-0  
bitkom@bitkom.org  
www.bitkom.org

### Ansprechpartnerin

Leah Schrimpf | Bereichsleiterin Bildungspolitik  
T 030 27576-169 | l.schrimpf@bitkom.org

### Verantwortliches Bitkom-Gremium

AK Frauen in der Digitalwirtschaft

### Layout

Anna Stolz | Bitkom

### Titelbild

© Alexander Suhorucov – pexels.com

### Copyright

Bitkom 2023

Diese Publikation stellt eine allgemeine unverbindliche Information dar. Die Inhalte spiegeln die Auffassungen im Bitkom zum Zeitpunkt der Veröffentlichung wider. Obwohl die Informationen mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurden, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität, insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzelfalles Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt daher in der eigenen Verantwortung der Leserin bzw. des Lesers. Die Haftung des Bitkom für Verletzungen von Leben, Körper und Gesundheit, für Schäden aus dem Produkthaftungsgesetz sowie für Schäden, die auf Vorsatz, grober Fahrlässigkeit oder aufgrund einer Garantie beruhen, ist unbeschränkt. Im Übrigen ist die Haftung des Bitkom ausgeschlossen. Alle Rechte, auch der auszugsweisen Vervielfältigung, liegen beim Bitkom.

1	<b>Vorwort</b>	4
2	<b>Einführung</b>	5
3	<b>Stereotyp &amp; Vorurteil: Sensibilisierung von Führungskräften</b>	6
4	<b>Akquise von Bewerberinnen</b>	8
	Remake: Stellenausschreibungen & Bewerbungsverfahren	8
	Rebrand: Unternehmensvorstellung	10
	Reinvent: Neue Wege gehen	11
	Take Action: Auf geeignete Frauen zugehen	13
5	<b>Onboarding von Mitarbeiterinnen</b>	14
	First Steps: Die ersten Tage im Unternehmen	14
	Joint Steps: Buddy-Programm & Kennenlern-Kaffees	14
6	<b>Halten von Mitarbeiterinnen</b>	16
	Integration & Inklusion: Vertrauensvolle Beziehungen & gleichberechtigte Teilhabe	16
	Offenheit: Feedback- und Gesprächskultur	20
	Attraktivität: Arbeitszeitmodelle, Familienbewusstsein & Rahmenbedingungen	22
7	<b>Von der Gründerin zur Global Playerin</b>	25
	Startups	25
	Mittelstand	26
	Großkonzerne	27
8	<b>Erfolge sichtbar machen</b>	28

# 1 Vorwort

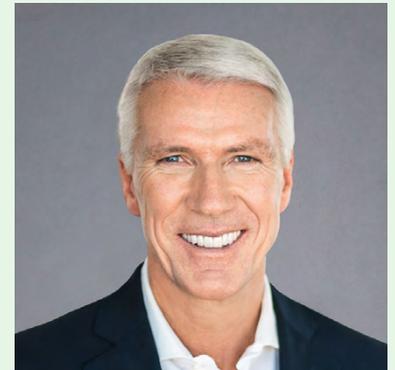
Die Digitalisierung ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe. Sie kann und muss von der Wirtschaft genauso wie von Politik und öffentlicher Verwaltung, Zivilgesellschaft und jeder und jedem Einzelnen von uns vorangetrieben und gestaltet werden. Die größte Herausforderung: der Fachkräftemangel: Ohne kluge Köpfe und digitalkompetente Menschen keine Digitalisierung.

Derzeit sind ca. 137.000 Stellen für IT-Fachkräfte unbesetzt. Gleichzeitig sind Frauen in der Digitalbranche nach wie vor stark unterrepräsentiert. Doch gerade in der digitalen Wirtschaft gibt es viele überdurchschnittlich bezahlte Jobs, genderspezifische Förderprogramme und oft auch Arbeitsbedingungen im Sinne des New Work, die der Lebensrealität und den Anforderungen vieler Frauen sehr entgegenkommen. Aus Sicht der Unternehmen wiederum muss es darum gehen, Frauen für die Gestaltung der digitalen Transformation zu gewinnen.

Das ist längst nicht mehr nur ein Nice-To-Have, sondern ein Business-Case, die Wirtschaft ist auch in ihrem ureigensten Interesse in der Pflicht. Drei von vier Unternehmen der Bitkom-Branche sagen, dass sie ohne Frauen ihre Zukunft verspielen – und damit haben sie Recht

Bitkom als Deutschlands Digitalverband unterstützt die Unternehmen u. a. durch seinen Arbeitskreis Frauen in der Digitalwirtschaft. Mit der Initiative #SheTransformIT stärken wir in einem Bündnis aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Zivilgesellschaft die Rolle von Mädchen und Frauen im digitalen Wandel. Die Bitkom-Akademie schult Frauen in digitalen Kompetenzen. Und natürlich wollen wir auch im Bitkom-Team zeigen, wie Frauen die Digitalisierung gestalten können. 55% der Beschäftigten unserer Geschäftsstelle sind Frauen, auch die Geschäftsleitung ist paritätisch besetzt.

Mit dieser Publikation wollen wir eine weitere Hilfestellung für die Praxis liefern. Der Leitfaden zeigt konkret auf, wie Frauen für die digitale Wirtschaft gewonnen, wie sie gehalten und wie sie gefördert werden können. Viele Unternehmen wollen und müssen mehr für Frauen tun, wir zeigen hier, wie es geht.



**Ralf Wintergerst, Bitkom-Präsident**

# 2 Einführung

Treffen sich eine Programmiererin, eine Fachinformatikerin und eine IT-System-Elektro- nikerin in der Teeküche ihres Unternehmens: nach wie vor ein sehr unwahrscheinliches Szenario. In der ITK-Branche ist derzeit nur jede zwanzigste IT-Stelle (5 Prozent) mit einer Frau besetzt (Bitkom, 2023). Gleichzeitig geben 92 Prozent der ITK-Unternehmen an, dass gemischte Teams zu einem besseren Betriebsklima beitragen. Drei Viertel sind überzeugt, dass der Frauenanteil die Produktivität und Kreativität erhöht. Mehr noch: Eine deutliche Mehrheit sieht ohne eine Erhöhung des Frauenanteils die Wettbewerbs- fähigkeit der Digitalbranche in Gefahr. Drei von vier ITK-Unternehmen (74 Prozent) sagen: **Ohne Frauen verspielt die Branche ihre Zukunft.**

Die Einbindung und Stärkung von Frauen sind sowohl eine **soziale** als auch eine **wirt- schaftliche** Frage. Sozial, weil es um eine geschlechtergerechte digitale Transformation gehen muss, an der die gesamte Gesellschaft teilhaben kann. Wirtschaftlich, weil sich ohne Frauen – und davon sind 59 Prozent der ITK-Unternehmen überzeugt – der IT-Fachkräftemangel nicht lösen lässt. Zudem wird es für Unternehmen immer mehr zur Priorität, Vielfalt in jeder Hinsicht fest zu verankern und dadurch auch langfristig **Innovationskraft** zu sichern.



5%

oder nur jede zwanzigste Stelle ist derzeit in der ITK-Branche mit einer Frau besetzt. (Bitkom, 2023)

Auf der Suche nach neuen Fachkräften bemühen sich Unternehmen der Digitalbranche zunehmend gezielt um Frauen. Während sich immer mehr Unternehmen konkrete Ziele setzen, Verantwortlichkeiten festlegen und neue Formate testen, beklagen nach wie vor 53 Prozent der Unternehmen, dass ihre größte Hürde die ungenügende Zahl qualifizierter Bewerberinnen sei.

Dieser Leitfaden dient als **Handreichung** für Chefinnen und Chefs, die **Frauen in ihrem Unternehmen gewinnen, stärken und halten** wollen. Von der Akquise über das Onbo- arding, den Berufsalltag bis hin zur kommunikativen Begleitung von Unternehmenser- folgen werden Best Practices und niedrighschwellige Ansätze vorgestellt, um gemein- sam mit Frauen und für Frauen die Unternehmenskultur auf ein zukunftsorientiertes Fundament zu stellen. Dabei können unternehmensinterne wie unternehmensexterne Lösungen und Angebote zum Erfolg beitragen.

# 3 Stereotyp & Vorurteil: Sensibilisierung von Führungskräften

Am Anfang eines jeden Vorhabens steht der **»Wandel im Kopf«**. Für die Stärkung von Frauen in Unternehmen heißt das: unbewusste Präferenzen aufdecken und Rollenklischees abbauen.

Jeder Mensch hat bewusst oder meist unbewusst bestimmte Biases verinnerlicht. So kann es zum Beispiel sein, dass vermeintlich männliche Eigenschaften wie Führungsstärke oder Durchsetzungsvermögen bei Frauen als unsympathisch bewertet werden. Für den Erfolg einer veränderten und offeneren Unternehmenskultur ist es daher unabdingbar, dass Mitarbeitende und insbesondere Führungskräfte für Vorbehalte sensibilisiert werden und diese überwinden. Ohne das Engagement der Führungsebene besteht das Risiko, dass Erfolg und Durchschlagskraft neuer Personalstrategien ausbleiben.



Spezielle und möglichst verpflichtende Trainings von geschulten internen oder externen Coaches können helfen – auch um das Erkennen unbewusster Präferenzen in Kontexten wie Bewerbungs- oder Jahresendgesprächen zu trainieren. Für einen ganzheitlichen Prozess, in den die gesamte Organisation eingebunden wird, hilft es, kontinuierlich zu den Trainingsinhalten zu kommunizieren, Videomaterial zu veröffentlichen und Erfahrungsberichte zu teilen. Wichtig ist, dass Männer und Frauen gleichermaßen an diesen Trainings teilnehmen. Für kleinere Unternehmen empfiehlt es sich, sich mit anderen kleinen Organisationen zusammenzuschließen und gemeinsam eine externe Trainerin oder einen externen Trainer zu finanzieren. Ebenso wichtig ist es jedoch, eine Kultur zu schaffen, in der vorhandene Biases angesprochen und aus dem Weg geräumt werden können, und in der eine offene Kommunikation zu Diversitäts- und Gleichstellungsthemen vorgelebt wird. Teil davon kann zum Beispiel sein, dass die Führungsebene die Nutzung genderneutraler oder -sensibler Sprache implementiert, und selbst flexible Teilzeitregelungen und Möglichkeiten zur Elternzeit in Anspruch nimmt. Biases zur Lebensrealität von Frauen und Männern langfristig in Prozessen und im System zu reduzieren, muss zur Priorität gemacht werden.

Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) hat in Zusammenarbeit mit der TU Dortmund ein nützliches Online-Diversity-Tool zur Analyse des eigenen Unternehmens geschaffen. Der **Kurz-Check Diversity** zeigt auf, inwieweit Diversity Management für das eigene Unternehmen Relevanz besitzt. Der ausführliche Unternehmens-Check Diversity vermittelt Ideen, wie sich bestehende Herausforderungen lösen lassen. Das Tool bietet Führungskräften einen nützlichen und zugleich objektiven Blick auf den eigenen Betrieb. Damit gehen auch praktische Hinweise zu Gestaltungs- und Umsetzungsmöglichkeiten des Diversity Managements einher.

# 4 Akquise von Bewerberinnen

Die Nur 5,1 Prozent der Bewerbungen auf unbesetzte IT-Stellen stammen von Frauen. Der Weg, um mehr Frauen für IT-Stellen zu begeistern, beginnt damit im Ausschreibungsprozess – ganz konkret bei der Stellenausschreibung und der Darstellung des Unternehmens. Klar ist: Die Unternehmen bewerben sich um die Fachkraft und das sollte im gesamten Bewerbungsprozess erkennbar werden.

3 von 4

ITK-Unternehmen (74 Prozent) sagen: Ohne Frauen verspielt die Branche ihre Zukunft.

## 4.1 Remake: Stellenausschreibungen & Bewerbungsverfahren

Verschiedene Studien (u. a. Welpel et al. 2014) zeigen, dass gewisse Wörter und Formulierungen in Stellenausschreibungen weibliche Talente davon abhalten, sich für Berufe in männlich dominierten Bereichen zu bewerben. Formulierungen sind somit ein Schlüssel, um eine Branche für unterrepräsentierte Gruppen zu öffnen. Dennoch geben nur 29 Prozent der Digitalunternehmen an, dass auf Frauen ausgerichtete Stellenausschreibungen geplant oder im Einsatz sind. Aus diesem Grund lohnt es sich, liebgewonnene Formulierungen aus bisherigen Vorlagen für Stellenausschreibungen zu hinterfragen und Anzeigen vor der Veröffentlichung **von Kolleginnen prüfen** zu lassen.

**Berufsbezeichnungen** in Stellenausschreibungen sollten möglichst geschlechtsneutral sein. Statt »Abteilungsleiter« kann »Abteilungsleitung«, statt »Techniker« kann »technische Fachkraft« geschrieben werden. Es können aber auch stets beide Bezeichnungen, »Referentin« und »Referent«, nebeneinander genannt werden.

Für die Stellenausschreibung empfiehlt es sich, dass aus dieser Aufgaben, gewünschte Qualifikationen sowie die Beschäftigung in Voll- oder Teilzeit hervorgehen. Hierbei müssen Teilzeitmodelle nicht immer 50 Prozent einer Vollzeitstelle bedeuten. Vielmehr ist zu empfehlen, **offen und flexibel für unterschiedliche Teilzeitmodelle** zu sein und diese Offenheit auch während des Bewerbungsprozesses klar zu kommunizieren. Dabei ist auch entscheidend, dass keine Präsenz-, sondern eine **Vertrauenskultur** geschaffen und gefördert wird.

Besonders relevant ist die Ausgestaltung des Anforderungskatalogs, denn hier ist die durchschnittliche Herangehensweise von Männern und Frauen besonders unterschiedlich. Während Männer diesen Punkt tendenziell eher überlesen, ist er für Frauen



im Durchschnitt entscheidend zur Bewertung der eigenen Eignung. So empfiehlt es sich, die gewünschten **Anforderungen so breit wie möglich**, gerne auch aufgaben- und qualifikationsorientiert zu formulieren. Auch eine Kennzeichnung, welche Anforderungen zwingend sind und welche im Rahmen der Position erworben werden können, kann hilfreich sein.

Schlussendlich ist eine kritische Auseinandersetzung mit Formulierungen entscheidend. Männlich konnotierte Schlagworte wie »Durchsetzungsfähigkeit« oder »Verhandlungsgeschick« sind wenig förderlich. Die **Betonung von Soft Skills** und Formulierungen wie »selbstbewusstes Auftreten«, »Teamfähigkeit« oder »eigenständiges, zielgerichtetes Arbeiten« können die Chance auf mehr Vielfalt unter den Bewerbenden erhöhen.

Auch die **Bildauswahl** für die Stellenausschreibung kann einen Einfluss auf das Interesse von Bewerberinnen haben. So ist zu empfehlen, Bilder mit Frauen auszuwählen. Am besten werden statt eingekaufter Bilder Fotos von tatsächlich im Unternehmen arbeitenden Kolleginnen und Kollegen gezeigt.

Für den weiteren Bewerbungsprozess empfiehlt es sich, darauf zu achten, dass die Bewerberinnen in Bewerbungsgesprächen und weiteren Schriftlichkeiten nicht nur auf männliche Kollegen und Führungskräfte des Unternehmens treffen. Die **Sichtbarkeit von Ansprechpartnerinnen** im Stellenportal, die Teilnahme von Kolleginnen am Bewerbungsgespräch oder auch der Kontakt zu einer potenziell künftigen Kollegin, um sich vorab über das Stellenprofil zu erkundigen, kann für den Entscheidungsprozess förderlich sein.

Empfehlungen zur allgemeinen Formulierung von Stellenanzeigen stellt das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) in einer ↗ Checkliste zusammen.

## 4.2 Rebrand: Unternehmensvorstellung

Die Entscheidung für einen neuen Job und einen neuen Arbeitgeber ist in der Regel ein wohlüberlegter Schritt jeder Bewerberin und jedes Bewerbers. Im Rahmen dieses Entscheidungsprozesses konsultieren Bewerberinnen und Bewerber oft die **Website** sowie die **Social-Media-Auftritte** und besuchen **Events** oder **Konferenzen** des Unternehmens.

Nicht nur in der Stellenanzeige, sondern im gesamten Außenauftritt des Unternehmens ist die **Bildsprache zentral**. Sowohl auf der Website als auch auf Social Media sollte darauf geachtet werden, dass auf den Bildern ausreichend Frauen zu sehen sind. Ähnlich empfiehlt es sich, auf Konferenzen und Events auf ein ausgeglichenes Speaker-Line-up zu achten und zum Beispiel rein männlich besetzte Podiumsdiskussionen konsequent auszuschließen.

Der Online-Auftritt sollte genutzt werden, um potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern das gute Miteinander im Unternehmen zu zeigen und weitere **Einblicke in die Unternehmenskultur** zu geben. Kurz-Interviews mit Mitarbeitenden sind hierbei eine Möglichkeit, um mehr über die Arbeitsatmosphäre zu erfahren (z. B. der ↗ Team Member Appreciation Day bei HPE). Auch Initiativen wie die von Bitkom, #SheTransformsIT und der IU Internationale Hochschule geförderte Kampagne ↗ FRIDA (Frauen in der digitalen Arbeitswelt) können genutzt werden, um Frauen im eigenen Unternehmen sichtbar zu machen und weibliche Vorbilder zu schaffen.

Fragt eine Bewerberin, wer im Unternehmen für Gleichstellung und Karriereplanung von Männern und Frauen zuständig ist, sollte das nicht unbeantwortet bleiben. Gerade für junge Frauen ist die **Frage nach zentralen Zuständigkeiten innerhalb des Unternehmens für Gleichstellungsthemen** nicht unerheblich. Ein Drittel der Digitalunternehmen gibt an, die Zuständigkeit liege in der Geschäftsführung (32 Prozent). In 23 Prozent der Unternehmen übernimmt die Personalabteilung die entsprechende Verantwortung und sechs Prozent der Unternehmen haben explizit Gleichstellungs- oder Diversity-Beauftragte ernannt. In 44 Prozent der Unternehmen ist jedoch noch niemand für Gleichstellungsthemen zuständig – das betrifft insbesondere kleinere Unternehmen mit 10 bis 49 Mitarbeitenden. Eine gezielte Kommunikation zu den Verantwortlichkeiten innerhalb des Unternehmens kann helfen, Bewerberinnen zu überzeugen und das ernsthafte Bemühen des Unternehmens glaubwürdig zu unterstreichen.

92%

der ITK-Unternehmen geben an, dass gemischte Teams zu einem besseren Betriebsklima beitragen. Drei Viertel sind überzeugt, dass der Frauenanteil die Produktivität und Kreativität erhöht.

## 4.3 Reinvent: Neue Wege gehen

Die Veröffentlichung von Stellenausschreibungen in gängigen Job-Portalen ist ein wichtiger erster Schritt. Darüber hinaus bieten sich zahlreiche weitere Ansätze, um auf die eigenen Job-Angebote aufmerksam zu machen. Bereits 61 Prozent der Unternehmen in der ITK kooperieren mit allgemeinbildenden und beruflichen Schulen oder mit Hochschulen und machen so auf ihr Unternehmen aufmerksam (Bitkom, 2023). Ein Beispiel ist das von der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände und dem Institut der deutschen Wirtschaft koordinierte Netzwerk »SCHULEWIRTSCHAFT«. Dort engagieren sich Unternehmen an fast 400 Orten für eine praxisorientierte Berufsorientierung – ganz nach dem Motto: **Kooperationen von Unternehmen und Schulen sind das beste Mittel gegen Nachwuchssorgen.**

Neben allgemeinen Job-Portalen bieten sich oft verschiedene **Mailingverteiler** für die Veröffentlichung von Stellenausschreibungen an. Insbesondere die Fachbereiche an Universitäten verfügen oft über solche Verteiler, in denen Studierende und Absolventinnen und Absolventen auf interessante Job-Angebote aufmerksam gemacht werden. Die Kontaktaufnahme zu Fachbereichskoordinierenden könnte neue Möglichkeiten eröffnen, um in passenden Portalen auf Stellenausschreibungen aufmerksam zu machen.

### Messen für Frauen in der Digitalwirtschaft

- **Global Digital Women:** Was als kleines Netzwerktreffen in Berlin begann, ist zu einem wachsenden Unternehmen avanciert, das in den vergangenen Jahren mehr als 400 reichweitenstarke Events zu Female Empowerment, Employer Branding und Talent Acquisition umgesetzt hat. Unternehmen können sich als Partner engagieren. Nähere Informationen finden sich [↗ hier](#).
- **European Women in Technology:** Eine der größten Messen Europas für Frauen in der Tech-Branche. Die Konferenz zieht Führungskräfte und IT-Expertinnen aus der ganzen Welt an und bietet Frauen im Technologiesektor eine Plattform, um sich zu Fachthemen und beruflichen Perspektiven zu vernetzen. Nähere Informationen finden sich [↗ hier](#).
- **Women&Work:** Deutschlands größter jährlicher Messekongress für knapp 6000 hochqualifizierte Frauen. Neben Vorträgen, Paneldiskussionen und Workshops bieten Stände und Partnerangebote zahlreiche Netzwerkmöglichkeiten. Nähere Informationen finden sich [↗ hier](#).

### Messen für Frauen in der Digitalwirtschaft

- **WomenPower:** Die Netzwerk- und Diskussionsveranstaltung für Female Leadership im MINT-Bereich findet jährlich im Rahmen der Hannover Messe statt. Das Programm umfasst Vorträge, Paneldiskussionen und Workshops sowie den Austausch zu Karriereperspektiven, Studien, Coaching- und Mentoring-Angeboten. Nähere Informationen finden sich [↗ hier](#).
- **herCAREER Expo:** Das Karriere- und Netzwerkevent lädt 2023 bereits im achten Jahr dazu ein, die Networking-Chancen einer einzigartigen Community zu nutzen. Besucherinnen und Besucher und Jobsuchende erwartet eine außergewöhnliche Vielfalt weltoffener Unternehmen, spannender Vorträge und inspirierender Panels mit Speakerinnen und Speakern aus verschiedenen Branchen und Ecken der Welt. Nähere Informationen finden sich [↗ hier](#).
- **FIT Kongress:** Das Jahrestreffen des Women's IT Network bringt Frauen aus der IT zusammen, um sich über Erfahrungen auszutauschen, voneinander zu lernen und sich gegenseitig zu unterstützen. Auf der Agenda stehen Keynotes und Diskussionsrunden zu Trends in der IT-Branche und unserer Gesellschaft. Im Fokus stehen vor allem berufliche Perspektiven für Frauen. Nähere Informationen finden sich [↗ hier](#).

Ein weiterer Anknüpfungspunkt liegt in den vielseitigen Angeboten von Bootcamp- und Weiterbildungsanbietern. Gerade im Bereich IT-Crashkurse bieten immer mehr dieser Unternehmen explizite Angebote für Frauen, um ihnen die Chance eines Quereinstiegs zu ermöglichen. **Kooperationen mit Bootcamp- und Weiterbildungsanbietern**, aber auch das Angebot eines **dualen Studiums** in enger Kooperation mit Hochschulen, um Absolventinnen und Absolventen für das eigene Unternehmen zu begeistern, sind ebenfalls zunehmend gefragt bei der IT-Fachkräftesicherung.

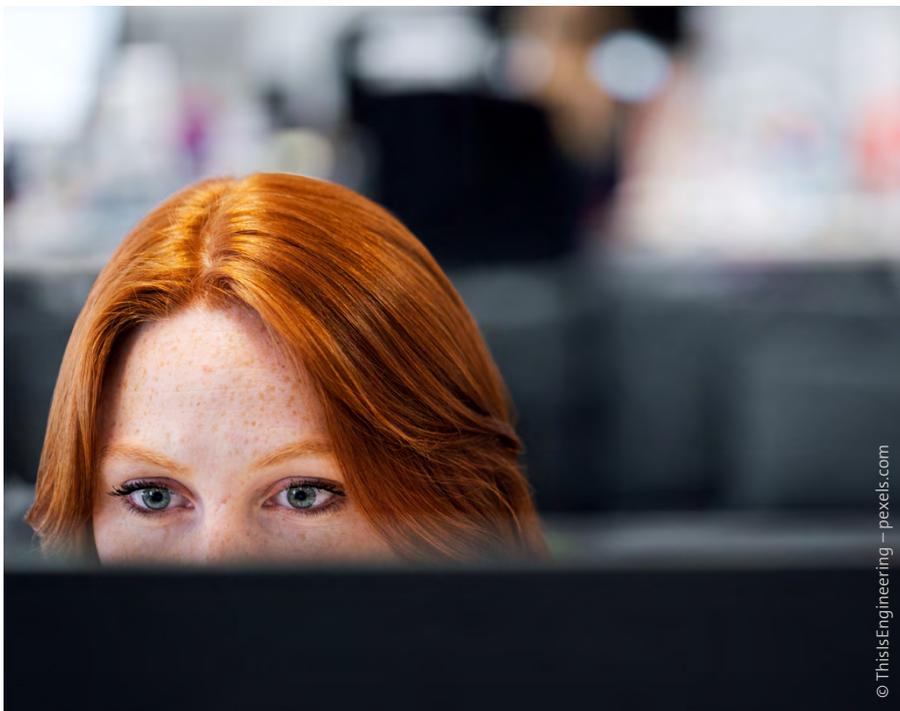
## 4.4 Take Action: Auf geeignete Frauen zugehen

Die nicht ausreichende Zahl qualifizierter Bewerberinnen wird von Digitalunternehmen als größte Hürde für einen höheren Frauenanteil unter den Beschäftigten gesehen. 53 Prozent der Digitalunternehmen geben an, dass zu wenige qualifizierte Bewerberinnen sie an der Einstellung von mehr Frauen hindern würden. Statt sich mit dieser Ausgangslage zufriedenzugeben, gilt es, selbst aktiv auf die Suche nach qualifizierten Bewerberinnen zu gehen.

Ein möglicher Weg ist die Teilnahme des Unternehmens an passenden Messen. **Messen, die sich explizit an Frauen richten**, haben in den letzten Jahren zunehmend an Beliebtheit gewonnen. Eine Beteiligung an solchen Messen wird aber bisher nur von 24 Prozent der Digitalunternehmen als Option wahrgenommen oder geplant.

Insbesondere für Unternehmen, die auf der Suche nach Bewerberinnen mit mehrjähriger Berufserfahrung sind, können diese Konferenzen eine Chance sein, ins Gespräch zu kommen und für offene Stellen im eigenen Unternehmen zu werben.

Nicht nur auf analogen Veranstaltungen, sondern auch in sozialen Netzwerken kann aktiv nach Kandidatinnen gesucht werden. So bieten immer mehr Unternehmen ihren Führungskräften **Premium-Accounts für karriereorientierte soziale Netzwerke** an und fordern, dort aktiv nach geeigneten Kandidatinnen zu suchen.



# 5 Onboarding von Mitarbeiterinnen

## 5.1 First Steps: Die ersten Tage im Unternehmen

In vielen Unternehmen spielt das Thema Onboarding noch immer eine untergeordnete Rolle. Mit Blick auf den Arbeitsbeginn geben nur 24 Prozent der Unternehmen in der ITK an, Einstiegsprogramme ausgearbeitet zu haben. Ein ausgefeiltes und in Teilen standardisiertes Onboarding-Programm vereinfacht und beschleunigt jedoch die Integration neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und stellt sicher, dass diese schnell mit ihrer Arbeit beginnen können. Darüber hinaus mindert es auch das Risiko von Anfangsfluktuation – ein Phänomen, das viel Zeit und Geld kostet.

Es beginnt bereits mit dem **Empfang am ersten Tag**: Neben der Begrüßung durch die Führungskraft können ein Rundgang durch die Büroräume oder auch die Abholung der Technik von neuen Kolleginnen begleitet und erste Bekanntschaften ermöglicht werden. Unterstützen kann ein Welcome Package mit Firmen-Merchandise und einer Willkommensbotschaft, sowie der Zugang zu einer Onboarding-Plattform, über die alle wichtigen Ressourcen sowie erste Kontakte, ein Überblick über die Organisationsstruktur, organisatorische Details und zukünftige Aufgaben zur Verfügung gestellt werden.

## 5.2 Joint Steps: Buddy-Programm & Kennenlern-Kaffees

Neben der Einführung in fachliche Themen darf die soziale und kulturelle Integration neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht vernachlässigt werden. Laut der Haufe-Onboarding-Studie (↗ 2021) legen fast 50 Prozent der Unternehmen den größten Wert auf die fachliche Einarbeitung mit einem klassischen Einarbeitungsplan, Schulungen oder Training-on-the-job-Maßnahmen. Dem gegenüber stehen nur 10 Prozent, die den Schwerpunkt ihres Onboarding-Angebots auf die soziale und kulturelle Integration legen.

Oft sind es sehr niedrigschwellige Angebote, die der neuen Kollegin oder dem neuen Kollegen die Möglichkeit geben, sich schnell unter den neuen Kolleginnen und Kollegen zu vernetzen und die internen Prozesse zu verstehen. So kann für neue Mitarbeitende zum Beispiel direkt eine **Kennenlern-Liste mit Namen von Kolleginnen und Kollegen** zusammengestellt werden, die in den ersten Tagen für ein Kennenlern-Kaffee angefragt werden sollten. Hierbei empfiehlt sich eine Mischung aus Kolleginnen und Kollegen, mit denen die neuen Mitarbeitenden fortan eng zusammenarbeiten werden und solchen Kolleginnen und Kollegen, die aufgrund

eines ähnlichen Alters oder Hintergrunds zu engen Begleiterinnen und Begleitern in den ersten Wochen werden können.

Auch bietet es sich bei jungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oft an, von Tag 1 an eine Kollegin oder einen Kollegen zur Seite zu stellen, die als Buddy erste Fragen zu Prozessen und fachlichen Details beantworten kann. **Buddy-Programme** bieten oft einen niedrighschwelligen Zugang zu relevantem Wissen für den Start, ohne dass die Führungskraft fortlaufend für Detailfragen konsultiert werden muss. Gute Buddys laden ihre neuen Kolleginnen und Kollegen zu einem wöchentlichen Jour fixe ein, um eine regelmäßige Rücksprachemöglichkeit anzubieten. Ein weiteres Beispiel sind sogenannte »**Employee Resource Groups**« (z.B. die ↗ HPE Employee Resource Groups), die neue Kolleginnen und Kollegen direkt zu Beginn in ihre Netzwerke einladen und so eine nahtlose Integration in das Unternehmen ermöglichen.

# 6 Halten von Mitarbeiterinnen

Neben dem Beschäftigtenanteil ist auch die **Beschäftigungsstabilität** von Frauen in der Digitalbranche niedriger als die von Männern. Zu diesem Ergebnis kommt Hohendammer (↗ 2020), der im Auftrag der Sachverständigenkommission für den Dritten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung die Arbeitskräftefluktuation von Frauen im IT-Sektor berechnete. Demnach liegt die Fluktuationsrate von Frauen in der IT-Branche (bezogen auf Beschäftigte ohne Auszubildende, geringfügig Beschäftigte und Personen in Altersteilzeit) bei einem Wert von 0,461. Sie liegt damit deutlich höher als die Fluktuationsrate von Männern mit 0,248. Diese Tendenz deckt sich mit internationalen Vergleichsstudien. Im Jahr 2021 arbeiteten 20 Prozent der Frauen im Alter von 30 Jahren im IT-Bereich, mit 45 Jahren sind es nur 9 Prozent (Dritter Gleichstellungsbericht, ↗ 2021).

Hinsichtlich der Fluktuationskosten sollten Unternehmen somit sowohl aus sozialen als auch wirtschaftlichen Gründen Verantwortung übernehmen und Rahmenbedingungen schaffen, die die Verweildauer von Frauen in IT-Berufen verlängern. Ansatzpunkte bestehen in der erfolgreichen Integration, Inklusion und Stärkung von Frauen, in der Etablierung einer offenen Unternehmens- und Gesprächskultur sowie in der Sicherstellung attraktiver Arbeitszeitmodelle und beruflicher Rahmenbedingungen.

# 59%

der ITK-Unternehmen sind überzeugt, dass der IT-Fachkräftemangel sich ohne Frauen nicht lösen lässt.

## 6.1 Integration & Inklusion: Vertrauensvolle Beziehungen & gleichberechtigte Teilhabe

Vertrauensvolle Beziehungen sind meist der Schlüssel zu unternehmerischen und beruflichen Erfolgen. Während Männer oft auf lang bestehende Netzwerke und Bündnisse zurückgreifen können, haben Frauennetzwerke – unternehmensintern wie unternehmensextern – erst in den letzten 20 Jahren an Aufmerksamkeit und Reichweite gewonnen. Sie dienen dem Aufbau von Kontakten, dem Austausch unter Gleichgesinnten oder auch Fachfremden, und sind oft Inspirations- und Kraftquelle. Mit Blick auf die Vergrößerung des persönlichen Wirkungskreises, den Wettbewerbsvorteil durch Informationsaustausch und die gegenseitige Unterstützung im Beruf bringen Netzwerke Frauen unzählige Vorteile, die sich auch positiv auf Unternehmen auswirken.

Für die erfolgreiche **Etablierung unternehmensinterner Frauennetzwerke** sind der verbindliche Rückhalt aus dem Management, eine engagierte Personalabteilung und offene Führungskräfte von entscheidender Bedeutung. Vorweg muss jedoch gesagt werden: Kein Netzwerk kommt von der Stange, jedes Netzwerk hat seine eigene Gründungsgeschichte, eigene Ansprüche und Herangehensweisen. Ein paar Merkmale haben die meisten Netzwerke aber gemeinsam: Unternehmen, die ein Frauennetzwerk etablieren, sollten dafür dauerhaft

**Kapazitäten** einplanen. Ein eigenes Budget kann helfen, Netzwerktreffen attraktiv zu gestalten. Insbesondere für größere Unternehmen gilt, dass ein einziges Netzwerk den vielen Themen – seien es die einer Berufseinsteigerin oder die einer Führungskraft – oft nicht gerecht werden kann. Hier kann es helfen, dass Netzwerk gelegentlich zu unterteilen. Darüber hinaus empfiehlt es sich, **Botschafterinnen** und Schirmherrinnen aus dem Unternehmen für das Netzwerk zu gewinnen, den Kick-Off gut zu planen und gelegentlich programmatische Schwerpunkte zu setzen. Entscheidend ist, dass diese Netzwerke sichtbar in die **Unternehmensstrategie** eingebunden und daher mit klarem Business-Bezug und Impact für das Unternehmen assoziiert werden.

### Beispiele für Frauennetzwerke außerhalb des Unternehmens:

- **Female Breakfast Session @ Bitkom:** Von der Praktikantin bis zur Unternehmenschefin – Mitarbeiterinnen von Bitkom-Mitgliedsunternehmen treffen sich vierteljährlich in einem digitalen Raum zum Austauschen, Netzwerken und für ungeschminkte Einblicke in Werdegänge in der Digitalbranche. Nähere Informationen zu dieser Initiative des Arbeitskreises Frauen in der Digitalwirtschaft finden sich [↗ hier](#).
- **#SheTransformsIT:** Ein Netzwerk mit Akteurinnen und Akteuren aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft, das sich für strukturelle Veränderungen einsetzt, um Mädchen und Frauen für die Digitalisierung zu begeistern und ihre Position in der digitalen Welt zu stärken. Nähere Informationen finden sich [↗ hier](#).
- **Digital Media Women (#DMW):** Der Verein arbeitet für mehr Sichtbarkeit von Frauen – egal ob auf Konferenzen, in Fachmedien oder im Management Board. Im Netzwerk engagieren und vernetzen sich Frauen an Orten, die den digitalen Wandel vorantreiben: zum Beispiel in Meetups, Themenabenden und Academics. Nähere Informationen finden sich [↗ hier](#).
- **Leading Women:** Ein branchenübergreifendes Business- und Karrierenetzwerk für weibliche Führungskräfte und Executives mit Hochschulabschluss und mehr als sechs Jahren Berufserfahrung. Ziel des Netzwerks ist es, die eigene Karriere erfolgreich zu gestalten sowie sich und andere Frauen voranzubringen. Nähere Informationen finden sich [↗ hier](#).
- **Lean In:** Mehr als 50.000 Frauen in 184 Ländern engagieren sich in Lean In Circles. Diese Netzwerke ermöglichen Mentorinnenprogramme und geben Tipps für Alltagssituationen sowie Karrierewege. Nähere Informationen finden sich [↗ hier](#).
- **Meetup:** Eine Online-Plattform, um lokale Communities zu finden, aufzubauen und sich in ihnen über Business-Themen auszutauschen. Nähere Informationen finden sich [↗ hier](#).

### Beispiele für Frauennetzwerke außerhalb des Unternehmens:

- **nushu:** Ein branchenübergreifendes Netzwerk für Gründerinnen und Frauen mit Ambitionen. Neben Networking, Sparring und Mentorinnen-Programmen gibt es diverse Events und einen eigenen Podcast. Nähere Informationen finden sich [↗ hier](#).
- **PANDA | The Women Leadership Network:** Ein branchen- und senioritätsübergreifendes Netzwerk für Frauen in Führungsrollen und solche, die es werden wollen. Bei den Flagship-Events können sich auch Unternehmen aktiv einbringen. Nähere Informationen finden sich [↗ hier](#).
- **Webgrrls:** Das 1995 in New York gegründete Netzwerk hat das Ziel, Frauen durch Technologie zu fördern und sie zu ermutigen, die digitalen Werkzeuge zu nutzen, um ihre Karriere oder ihr Unternehmen voranzutreiben. Nähere Informationen finden sich [↗ hier](#).
- **Women in AI:** Das globale Netzwerk bezeichnet sich selbst als »do tank«, der auf der Mission ist, weibliche Repräsentation und Partizipation in der Künstlichen Intelligenz nachhaltig zu stärken. Regionale Sub-Gruppen gibt es auf der ganzen Welt, so auch [↗ hier](#) für die Länder Deutschland, Österreich & Schweiz.

Das Magazin She Works! bietet [↗ hier](#) eine Übersicht zu regionalen Netzwerken für Unternehmerinnen.

Auch außerhalb von Unternehmen gibt es immer mehr Frauennetzwerke. Mitarbeiterinnen können von Führungskräften **auf bestehende unternehmensübergreifende, zum Teil regionale Frauennetzwerke aufmerksam gemacht** und zur Teilnahme motiviert werden.

Weitere Maßnahmen, um Frauen im Unternehmen zu stärken und zu halten, umfassen Programme zum Sponsoring, Coaching und Mentoring:

- **Sponsoring:** Im Rahmen eines Sponsoring-Programms entsteht eine vertrauensvolle Beziehung zwischen einem Sponsor und einer Person, die tendenziell am Anfang ihrer beruflichen Karriere steht. Sponsoren sind meist erfahrene Personen (wie zum Beispiel Führungskräfte) mit einem hohen Status, Einfluss und belastbaren Netzwerken, auf die sie zurückgreifen können. Sie sind Fürsprecherin oder Fürsprecher und setzen sich für künftige Erfolge der gesponserten Person ein. So gesponserte Personen haben oft größere Chancen, in eine spezifische Rolle zu kommen als Bewerberinnen und Bewerber, die auf sich allein gestellt sind. Diese Art von institutionalisierter Fürsprache ist oft gerade für Frauen wichtig, um ihren Leistungen und Erfolgen mehr Sichtbarkeit zu beschern.
- **Coaching:** Coaching-Programme sind stark aufgaben- und leistungsorientierte Beziehungen zwischen fachkundigen Coaches und Mitarbeitenden. Coaches unterstützen ihre Mitarbeitenden mit Beurteilungen, Tipps und regelmäßigen Phasen des aktiven Zuhörens aktiv darin, individuelle Verbesserungs- und Wachstumsmöglichkeiten zu identifizieren und wahrzunehmen. Durch diese konstruktive Interaktion werden Mitarbeitende befähigt, ein besseres Bewusstsein für persönliche Entwicklungsbedarfe zu entwickeln.
- **Mentoring:** Mentoring-Programme sind meist langfristiger angelegt und können unternehmensübergreifend erfolgen. Das heißt: Mentorinnen und Mentoren können innerhalb und außerhalb des Unternehmens arbeiten. Mentoring-Beziehungen werden oft dadurch angetrieben, dass Mentees ihre eigenen Bedürfnisse erkennen und Mentorinnen und Mentoren ihnen Ratschläge und Hinweise geben. Unternehmen können sich bewusst für Mentoring-Programme entscheiden, um internes Wissen und Erfahrungen weiterzugeben.

All diese Programme können formal durch Unternehmens- oder Bildungsprogramme strukturiert sein oder informell zwischen zwei Personen entstehen. Während die Programme den Eindruck einer eher unilateralen Beziehung machen können, entstehen in der Regel Partnerschaften mit gegenseitigem Nutzen.

Die langfristige, gleichberechtigte Teilhabe am Unternehmen kann aber nur durch das gemeinsame Engagement von Frauen und Männern erreicht werden. Deswegen ist es wichtig, auch **männliche Kollegen zu sensibilisieren** und in Initiativen und Programme für mehr Gleichberechtigung einzubeziehen. Das kann einzelne Treffen des Frauennetzwerks betreffen oder auch die Teilnahme an Sponsorship-, Coaching- oder Mentoring-Programmen. Gerade letztere können dazu beitragen, dass nicht nur weibliche Mentees gefördert werden, sondern auch Mentoren die Herausforderungen ihrer Kolleginnen kennenlernen und durch den Perspektivwechsel ihr eigenes Handeln und das des Unternehmens reflektieren.

### Beispiele aus den Unternehmen:

- **HPE Women in IT Breakfast Session:** In Business- und Tech-Events wird aktiv der Dialog mit Kundschaft und Partnern gesucht und deutlich gemacht, dass Frauenförderung für das Unternehmen kein Randthema ist, sondern eine Herausforderung, die nur gemeinsam bewältigt werden kann.
- **Women Initiative Network @ SAS:** Netzwerk für Mitarbeiterinnen, über das Veranstaltungen, Workshops und Mentorings organisiert werden. Zudem interner Change-Motor, um das externe Image des Unternehmens, Jobprofile, Recruiting-Prozesse und Ausschreibungen zur Gewinnung mehr weiblicher Fachkräfte umzugestalten.
- **Female Sponsorship Programme @ HPE:** Unternehmensinternes Sponsoring-Programm, auf welches sich weibliche Fachkräfte bewerben und das sie über einen längeren Zeitraum in ihrer Entwicklung begleiten kann. Mehr Informationen gibt es [↗ hier](#).

Für die erfolgreiche Integration von Frauen in ein Unternehmen kann auch ihre **Sichtbarkeit nach außen** entscheidend sein. Das Verlassen der eigenen »Komfortzone« kann bei der persönlichen Weiterentwicklung, beim Aufbau eines fördernden Netzwerks und bei der besseren Sichtbarkeit der eigenen Leistungen hilfreich sein. So können Anlässe wie eine Speaker-Anfrage für eine Panel-diskussion oder die Teilnahme an einer Konferenz genutzt werden, um aktiv auf Mitarbeiterinnen zuzugehen und sie zu solch einer neuen Erfahrung zu bewegen.

## 6.2 Offenheit: Feedback- und Gesprächskultur

Eine zentrale Stütze der aktiven Mitarbeiterinnenbindung ist eine offene Feedback- und Gesprächskultur, die die unternehmensinterne Kommunikation hierarchie- und bereichsübergreifend verändert. Konkret geht es um eine Kultur der gegenseitigen Rückmeldung. Das heißt, dass sich Mitarbeitende unabhängig von ihrer Funktion und Position regelmäßig sachliches und wertschätzendes Feedback geben. Zum Funktionieren einer solchen Kultur sind Vertrauen und Offenheit grundlegende Voraussetzungen. Nur so gelingt es, die Kommunikation der Mitarbeitenden angstfrei und offen zu gestalten und Entwicklungsspielräume zu öffnen.

Die **Einführung einer offenen Feedbackkultur erfordert ein systematisches und transparentes Vorgehen**. Neue Kommunikationsansätze sollten aktiv kommuniziert und den Mitarbeitenden präsentiert werden. Besonders in der Einführungsphase neuer Mitarbeitender lohnt es, regelmäßige Gespräche und Feedbacktermine frühzeitig zu terminieren. Ein geordneter Rahmen hilft dabei, dass die Ernsthaftigkeit dieser Gespräche anerkannt wird und diese gesteuert ablaufen. Grundsätzlich sollte das Team aber

ermutigt werden, bei Bedarf selbst Feedback einzufordern und nicht auf den nächsten Termin zu warten.

Durch eine offene Feedbackkultur können **Arbeitsprozesse gemeinsam überdacht und gegebenenfalls effizienter gestaltet** werden. Feedbacktermine bieten nicht nur die Möglichkeit, Rückmeldung an die Mitarbeitenden zu geben, in ihnen können auch Beobachtungen, Einschätzungen und konstruktive Verbesserungsvorschläge der Mitarbeitenden angehört und aufgegriffen werden.

Eine offene Gesprächskultur innerhalb des Unternehmens dient auch dem **Austausch zu weiteren frauenfördernden Maßnahmen**. Die Entscheidung für ein Mentoring-Programm oder gegen ein Frauennetzwerk sollte stets in Rücksprache mit Mitarbeiterinnen getroffen werden. Statt über Frauen zu reden, sollten Mitarbeiterinnen aktiv in unternehmensinterne Erwägungen einbezogen und nach ihren Wünschen und Ansätzen befragt werden. Umfragen innerhalb des Unternehmens helfen, anonym ein Stimmungsbild einzufangen und zu bewerten, welche Maßnahmen und Initiativen sich die eigenen Mitarbeiterinnen wünschen.

Echte Strahlkraft erzielt eine offene Gesprächskultur erst dann, wenn sie sich nicht nur zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden, sondern auch **zwischen Kolleginnen und Kollegen unabhängig ihres Arbeitsverhältnisses zueinander** durchgesetzt hat. Zum systematischen Aufbau eines offenen und konstruktiven Austauschs bieten sich die auf zwölf Wochen konzipierten Leitfäden von »Working Out Loud« an.

**Working Out Loud (WOL)** beruht auf einem 2010 von Bryce Williams veröffentlichten Konzept und wurde 2015 von John Stepper entscheidend weiterentwickelt. Es handelt sich um eine Mischung aus kollaborativ vernetzter Zusammenarbeit, um Wissen effizienter zu teilen, und eine kollaborative Selbstlernmethode, um besser von dem Wissen anderer zu profitieren. Im Rahmen eines 12-wöchigen Programms und in wöchentlichen Treffen von drei bis fünf Personen pro Circle besteht die Möglichkeit, stärker von dem über Jahre aufgebauten Wissensschatz anderer zu profitieren und sich selbst weiterzuentwickeln. WOL-Circles entstehen bundesweit bei immer mehr Unternehmen. Der Bitkom-Arbeitskreis Frauen in der Digitalwirtschaft bietet ebenfalls ein jährliches WOL-Format. Nähere Informationen zu WOL und den entsprechenden Leitfäden finden sich [↗ hier](#).

## 6.3 Attraktivität: Arbeitszeitmodelle, Familienbewusstsein & Rahmenbedingungen

Es überrascht kaum, dass auf die Frage nach der stärkeren Einbindung von Frauen in das Unternehmen meist das Buzzword **Vereinbarkeit** von Beruf und Familie fällt. Studien belegen, dass eine gute Vereinbarkeit die Bindung an das Unternehmen steigert und eine schnellere Rückkehr aus Eltern- oder Pflegezeit ermöglicht. Das Interesse an einer familienbewussten Unternehmenskultur und attraktiven Arbeitszeitmodellen besteht dabei längst nicht mehr nur bei Frauen. Die Hälfte der Väter in Deutschland hat für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf schon mal den Arbeitgeber gewechselt oder denkt darüber nach (↗ BMFSFJ, 2022). Bei den Vätern unter 35 Jahren sind es sogar zwei Drittel.

Die Wünsche nach mehr Familienbewusstsein und flexiblen Rahmenbedingungen im Unternehmen dürfen in Zeiten des Fachkräftemangels nicht außer Acht gelassen werden. Der Arbeitsmarkt ist längst zu einem Arbeitnehmermarkt geworden, in dem sich Beschäftigte ihren Arbeitgeber aussuchen.

Für eine familienbewusste Unternehmenskultur sind speziell vier Bausteine zu beachten, die das ↗ Unternehmensnetzwerk »Erfolgsfaktor Familie« in vergleichbarer Weise teilt:

- **Bedarfsgerechte Vereinbarkeitsangebote:** Die Konzeption und Weiterentwicklung von Vereinbarkeitsangeboten sollten immer auf eine intensive Analyse der tatsächlichen Bedarfe folgen. Eine Betriebskindertagesstätte lohnt sich zum Beispiel nur, wenn ausreichend Eltern mit Kindern im frühkindlichen Alter beschäftigt werden. Eine Alternative wären feste Kontingente in einer Kita in der Nachbarschaft des Betriebs.
- **Bekanntheit der Vereinbarkeitsangebote:** Der Einsatz eines Unternehmens für eine familienbewusste Unternehmenskultur muss sichtbar werden. Oft variiert die Wahrnehmung familienbewusster Unternehmensstrukturen zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden. Selbst für Mitarbeitende, die die Angebote (noch) nicht wahrnehmen, sollte die Existenz von familienfreundlichen Leistungen sichtbar sein.
- **Vorbildfunktion von Führungskräften:** Führungskräfte sollten über unternehmensinterne Angebote informiert sein und ihre Mitarbeitenden proaktiv darauf aufmerksam machen. Nur wenn die Führungsebene eine familienbewusste Unternehmenskultur vorlebt und anhand der Bedarfe ihrer Mitarbeitenden weiterentwickelt, können die Rahmenbedingungen in der Breite ankommen.
- **Transparente & verbindliche Regeln:** Während ein gewisses Maß an Flexibilität für individuelle Bedarfe von Mitarbeitenden ratsam sind, sollte zur Vorbeugung von Ungerechtigkeiten ein Fundament transparenter und verbindlicher Regeln geschaffen werden.

Das kostenlose Online-Tool **Fortschrittsindex Vereinbarkeit** hilft Unternehmen mit messbaren Ergebnissen, ihre familienbewusste Unternehmenskultur zu stärken und weiterzuentwickeln. Interessierte Unternehmen können sich anonym mit anderen Unternehmen der gleichen Größe und Branche vergleichen. Der Index wurde zusammen mit Unternehmen, dem Bundesverband der Personalmanager und dem Deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK) entwickelt und ist ein Angebot des Unternehmensprogramms »Erfolgsfaktor Familie« des Bundesfamilienministeriums. Nähere Informationen finden sich [↗ hier](#).

Die Zeit für Care-Arbeit ist nach wie vor sehr ungleich zwischen Männern und Frauen verteilt. 74 Prozent der Mütter gehen nach Gründung einer Familie in Teilzeit, unter den Vätern sind es nur 5 Prozent. Gleichzeitig geben 40 Prozent der Väter an, dass sie bereit wären, in Teilzeit zu arbeiten. Stereotype und gesellschaftliche Rollenverständnisse halten viele Väter davon ab, eine Reduzierung des Arbeitspensums einzufordern. Der gefürchtete »Karriereknick« ist ein entscheidender Faktor, der Väter von der Teilzeitarbeit abhält. **Väter bei der Stärkung einer familienbewussten Unternehmensstruktur mitzudenken**, ist daher zur Gewinnung von Frauen zentral. Hier helfen Führungskräfte, die mit gutem Beispiel vorangehen. Beispielsweise entwickelte sich die Kommunikationskampagne eines großen Unternehmens, welche auf im Unternehmen ausliegenden Postkarten auf ironische Weise mit Stereotypen spielte, zum Erfolg. Die gerechter verteilte Care-Arbeit zwischen Müttern und Vätern kann Frauen davon überzeugen, früher aus der Elternzeit zurückzukehren oder ihre Arbeitszeit aufzustocken.

Darüber hinaus sind **Teilzeitmodelle** nicht automatisch als 50-Prozent-Regelungen zu verstehen. Während manche Mütter vielleicht nach der Elternzeit mit einem kleineren Anteil starten und wieder einen »Fuß in die Tür bekommen« wollen, präferieren andere Frauen ein höheres Arbeitspensum (zum Beispiel Teilzeit in Form einer 4-Tage-Woche oder einer reduzierten Arbeitszeit verteilt auf eine 5-Tage-Woche).

Eine weitere Variante kann **Job-Sharing oder Job-Pairing** sein. Mit solchen Modellen lässt sich eine Stelle auf zwei Personen aufteilen – mal mit gemeinsamer Verantwortung und gemeinsamen Projekten, mal mit klarer Differenzierung von Zuständigkeiten. Durch Job-Sharing oder -Pairing kann eine Stelle mit mehr als 40 Stunden besetzt werden und doppelte Impulse, Erfahrungen und Perspektiven auf Projekte, Inhalte und Themen liefern – ein Win-Win für Beschäftigte und Unternehmen.

Wichtig ist ebenfalls, mit flexiblen Arbeitszeit- auch flexible Arbeitsortregelungen zu verankern. Die Möglichkeit, aus dem **Homeoffice** zu arbeiten, sowie interne Meetings standardmäßig online abzuhalten, können insbesondere für Mütter und Väter mit



Care-Verantwortung eine große Entlastung sein und zur Attraktivität eines Arbeitgebers beitragen.

Frauen zu verschiedenen Arbeitszeitmodellen und deren Auswirkungen auf die **persönliche Altersvorsorge** zu beraten, kann Teil einer frauenfreundlichen Unternehmenskultur sein. So gibt es positive Beispiele, für die Unternehmen mit der Deutschen Rentenversicherung zusammenarbeiten, um ihren Mitarbeiterinnen eine kostenlose Rentenberatung anzubieten.

# 7 Von der Gründerin zur Global Playerin

Zur Stärkung von Frauen gelten je nach Branche und Unternehmensgröße unterschiedliche Ausgangsbedingungen und Erfordernisse. Unternehmensspezifische Bedarfe sollten also gut analysiert, und Maßnahmen und Instrumente im Gespräch mit Mitarbeitenden entwickelt werden. Regelmäßige Evaluationen und Anpassungen helfen, das für das eigene Unternehmen ideale Tool-Set zu entwickeln.

75%

der ITK-unternehmen sind überzeugt, dass der Frauenanteil die Produktivität und Kreativität erhöht.

## 7.1 Startups

Laut einer gemeinsamen Studie von Boston Consulting Group und SISTA machten von Frauen gegründete Startups 2022 nur etwa **10 Prozent aller Gründungen** in Europa aus. Bei gemischten Teams ist es ähnlich: Nur etwa 12 Prozent aller 2022 gegründeten europäischen Startups hatten mindestens eine Frau im Gründungsteam.<sup>1</sup> Im europäischen Markt gibt es also eine deutliche Schiefelage. Um Diversität in Startups voranzutreiben, ist der Fokus auf **Gründerinnen** wichtig. Mit nur knapp 16 Prozent ist der Anteil von Gründerinnen in Deutschland gering, bei Tech-Startups sind es sogar nur 14 Prozent. Studien zeigen, dass in Startups mit gemischten Gründungsteams zweieinhalbmal so viele Frauen eingestellt werden wie in Unternehmen mit rein männlichen Teams.<sup>2</sup> Um die Startup-Landschaft nachhaltig zu verändern, braucht es also eine gezielte Förderung von Gründerinnen, die wiederum Frauen einstellen und fördern. Das sorgt in der Branche für mehr Sichtbarkeit von Frauen und wiederum für mehr Gründerinnen – ein wünschenswerter Zirkelschluss für die Zukunft.

**Scaleups**, also Startups, die die Anfangsphase verlassen haben und sich in der Wachstumsphase befinden, kommt hier eine besondere Bedeutung zu. Sie können als Vorbild vorangehen und Frauen in Managementpositionen gezielt stärken. Das kann durch selbstgesteckte Vorgaben wie spezielle Fördermaßnahmen, eine gezielte Personalentwicklung, Mentoring- und Coaching-Programme oder die öffentliche Unterstützung von Frauen in Führungsrollen geschehen. Am Anfang eines öffentlichkeitswirksamen Prozesses zur Stärkung von Frauen kann ein Bekenntnis zur Frauenförderung sowie eine transparente Kommunikation zu firmeninternen Maßnahmen stehen.

1 Boston Consulting Group & Sista (2023): ↗ Women Are Under-Represented in the European Startup Ecosystem

2 Kauffman Foundation (2019): ↗ Women VCs Invest in Up to 2x More Female Founders | Journal | Kauffman Fellows

Weiterhin sind zur Stärkung von Gründerinnen folgende Maßnahmen wichtig:

- **Gründen ist Karriere:** Es müssen Unternehmertum und MINT-Fächer an den Schulen und Hochschulen gefördert und klischeefrei vermittelt werden. Durch die Verstetigung von Programmen wie EXIST Women sollte die Unterstützung beim Gründen verstärkt werden.
- **Gründerinnen sichtbar machen:** Das Thema muss in einer öffentlichen Kampagne unterstützt und durch weibliche Vorbilder sichtbar gemacht werden. Das gilt für alle Gründungsbereiche und -branchen.
- **Finanzierung stärken – Gender Bias brechen:** Männer investieren in Männer.<sup>3</sup> Deshalb braucht es neben Gründerinnen-Stipendien und der aktiven Förderung von weiblichen Teams durch öffentliche Investitionen mehr Frauen auf Partner-Level in den Venture-Capital-Gesellschaften. Zudem sollten VCs selbstverpflichtet regelmäßig Reportings zu Female Investments veröffentlichen, um für größere Transparenz zu sorgen.
- **Vereinbarkeit ermöglichen:** Frauen müssen während der Familiengründung besser abgesichert werden, etwa durch den Ausbau von Betreuungsplätzen, die Berücksichtigung von Selbständigen im Mutterschutzgesetz oder die Ausweitung der steuerlichen Absetzbarkeit von privater Kinderbetreuung.

## 7.2 Mittelstand

Während Großkonzerne öffentlichkeitswirksame Maßnahmen für Frauen ergreifen und mit eigenen Recruiting-Verfahren werben, fällt es kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) oft schwer, das Thema Frauenförderung systematisch anzugehen. Dabei finden sich in diesen Unternehmen längst **informelle Angebote und Lösungen**, die ein für Frauen attraktives Arbeitsumfeld prägen. So zeichnen sich KMU meist durch einen engen Zusammenhalt und ein hohes Maß an Loyalität zwischen den Mitarbeitenden aus. Diese informellen Konzepte und unternehmenskulturellen Prägungen müssen systematisiert, und aktiv nach innen und außen kommuniziert werden. Vielleicht lassen sich informelle Mittagstrunden in offizielle Frauennetzwerke ausbauen? Vielleicht kann die Kooperation mit einer Kindertagesstätte als Angebot in die Stellenausschreibung aufgenommen werden? Für KMU gilt umso mehr, die Bedarfsanalyse an den Anfang weiterer Bemühungen zur Stärkung von Frauen zu stellen und bestehende Konzepte aktiv in weitere Planungen einzubeziehen und sichtbar zu machen.

## 7.3 Großkonzerne

Großkonzerne sollten den Fokus nicht ausschließlich auf den Frauenanteil in Vorständen legen. Vielmehr müssen Frauen in frühen Jahren und speziell im **mittleren Management** gestärkt werden. Weibliche Führungskräfte sind noch zu oft Einzelkämpferinnen in Unternehmen, denen ein regelmäßiger und strategischer Austausch – möglichst unter Gleichgesinnten – fehlt. Hier können Mentoring-, Coaching- oder Sponsoring-Programme helfen. Im Rahmen einer strategischen Personalentwicklung können diese Tandem-Beziehungen sowohl individuelle Karriereplanung und Aufstiegschancen als auch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie thematisieren.

# 8 Erfolge sichtbar machen

Grundsätzlich gilt: **Der Weg zur Gleichberechtigung ist kein Sprint, sondern ein Marathon.** Er sollte auch als solcher behandelt und als langfristiger Change-Prozess gemanagt werden. Dieser Einsatz sollte kommunikativ begleitet werden. Positive Nachrichten beeinflussen intern und extern die Darstellung des Unternehmens, verändern die Sicht auf die Unternehmenskultur und schaffen Anreize für potenzielle Bewerberinnen. Beiträge auf Social Media und im Intranet zu geplanten Maßnahmen, ersten Umsetzungsschritten und echten Erfolgen fördern den Zusammenhalt und gemeinsamen Einsatz.

Um Fortschritte aufzuzeigen und Erfolge sichtbar zu machen, sollten **im Voraus konkrete, möglichst messbare Unternehmensziele definiert werden.** Aktuell hat sich ein Drittel der Digitalunternehmen (31 Prozent) solche internen Ziele gesetzt, um den Frauenanteil bei Fachkräften zu erhöhen (so zum Beispiel die ↗ Diversity KPIs von HPE). 19 Prozent der Unternehmen haben diese Ziele bereits konkret geplant, in 24 Prozent der Unternehmen werden sie diskutiert. Demgegenüber stehen 22 Prozent, für die solche Ziele zurzeit kein Thema sind. Auch wenn dieser Anteil im Vergleich zu 2022 gesunken ist, betrifft er weiterhin jedes fünfte Unternehmen. Diese Unternehmen verweisen in der Regel darauf, dass sie nicht genügend Bewerberinnen haben (72 Prozent), andere Prioritäten setzen (36 Prozent) und Frauen die ihnen angebotenen Positionen ablehnen (29 Prozent). Das Festlegen unternehmensinterner Ziele kann jedoch helfen, die Zahl qualifizierter Bewerberinnen zu erhöhen und eine Kultur zu schaffen, in der Frauen die ihnen angebotenen Positionen nicht ablehnen. Diese Wechselwirkung sollte nicht unterschätzt werden, sondern durch die gezielte Kommunikation der intern festgelegten Ziele ausgenutzt werden.

Die klare Identifikation und Benennung von Zielen erfordert eine **Status-Quo-Bestimmung sowie eine Auseinandersetzung mit möglichen Maßnahmen** und Herangehensweisen. Unternehmensinterne Umfragen können helfen, ein Stimmungsbild der Beschäftigten einzufangen. Der vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend unterstützte Frauen-Karriere-Index ist ein weiteres Tool zur praxisorientierten Unterstützung bei Fragen zu Gleichstellungsthemen.

# 31%

der Digitalunternehmen hat sich aktuell solche internen Ziele gesetzt, um den Frauenanteil bei Fachkräften zu erhöhen (so zum Beispiel die Diversity KPIs von HPE).

**Der Frauen-Karriere-Index (FKi)** ist ein von Barbara Lutz entwickeltes und von dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend unterstütztes Management-Tool für mehr Frauen in Führung. Als eines der ersten Messinstrumente für die Entwicklung erfolgreicher Frauenkarrieren bietet es mittlerweile über 300 Unternehmen in elf Ländern praxisorientierte Unterstützung bei Fragen rund um New Learership, Diversity und Transformation. Das Index-Modell ist unabhängig von Unternehmensgröße oder Branche einsetzbar. Als Grundlage der FKi-Analyse dienen Daten, die Unternehmen anhand eines dreiteiligen Fragebogens zur Verfügung stellen. Unternehmen können anonymisiert teilnehmen oder öffentlich partizipieren, wobei die Ergebnisse im Index und bei Veranstaltungen öffentlich benannt werden. Nähere Informationen finden sich [hier](#).

Das Rad zur Erhöhung von Frauenanteilen muss nicht in jedem Unternehmen neu erfunden werden. Best Practices und unternehmensinterne Erfahrungen mit Ansätzen und Methoden sollten nicht im Verborgenen schlummern. Im Sinne eines branchenübergreifenden Einsatzes für mehr Frauen in der Digitalwirtschaft empfiehlt es sich, den **Austausch zwischen Unternehmen zu stärken und Erfolgsmodelle sichtbar** zu machen. So können branchenübergreifende Netzwerke oder Verbände mit Arbeitskreisen wie »**Frauen in der Digitalwirtschaft**« im Bitkom zu neuen Formaten und Initiativen inspirieren.

Schlussendlich sollten eigene Erfolge gefeiert und sichtbar gemacht werden. In den letzten Jahren haben sich immer mehr Wettbewerbe und Preisverleihungen etabliert, die den unternehmensinternen Einsatz für Gleichstellung und Diversität ins Rampenlicht rücken. Unternehmen mit individuell entwickelten Ansätzen und Formaten sollten **aktiv an Wettbewerben und Preisverleihungen teilnehmen** und ihre Best Practices präsentieren. Potenzielle Auszeichnungen und Preise können sich positiv auf die Reputation als familienbewusstes, auf Gleichstellung bedachtes Unternehmen auswirken. Noch mehr Strahlkraft erzielen entsprechende Awards, wenn sie während der Wettbewerbsphase und rund um die Auszeichnung kommunikativ in Medien und Social Media begleitet werden. Eine öffentlichkeitswirksame Kommunikation kann die Unternehmenswahrnehmung nach innen und außen positiv prägen und bestenfalls qualifizierte Frauen davon überzeugen, sich um eine Stelle in diesem Unternehmen zu bewerben.

## Wettbewerbe & Awards

- **Digital Female Leader Award:** In mehr als 15 Kategorien wird der DFLA jährlich vergeben. Er widmet sich den unterschiedlichen Wegen der Female Leaders sowie der Verantwortung von Makern, Entscheiderinnen und Entscheidern und Teams. Nähere Informationen finden sich [↗ hier](#).
- **Frauen-Karriere-Index:** Die öffentliche Teilnahme am FKİ (siehe Vorstellung oben) ermöglicht eine öffentlichkeitswirksame Platzierung im Ranking und kann Bewerberinnen von Unternehmenskultur und -führung überzeugen.
- **HR Excellence Award:** Dieser Wettbewerb hat beispielsweise Auszeichnungen in den Kategorien »Learning Culture«, »Führungskräfteentwicklung«, »Onboarding«, »Diversity & Inclusion Management«. Nähere Informationen finden sich [↗ hier](#).
- **Women in Tech Europe Awards:** Der noch junge europäische Award ist Teil der »Women in Tech«-Organisation. Nähere Informationen finden sich [↗ hier](#).

Ein Blick in zuletzt ausgezeichnete Projekte und Unternehmen inspiriert ebenfalls zu weiteren Initiativen und Ansätzen.

Bitkom vertritt mehr als 2.200 Mitgliedsunternehmen aus der digitalen Wirtschaft. Sie erzielen allein mit IT- und Telekommunikationsleistungen jährlich Umsätze von 190 Milliarden Euro, darunter Exporte in Höhe von 50 Milliarden Euro. Die Bitkom-Mitglieder beschäftigen in Deutschland mehr als 2 Millionen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Zu den Mitgliedern zählen mehr als 1.000 Mittelständler, über 500 Startups und nahezu alle Global Player. Sie bieten Software, IT-Services, Telekommunikations- oder Internetdienste an, stellen Geräte und Bauteile her, sind im Bereich der digitalen Medien tätig oder in anderer Weise Teil der digitalen Wirtschaft. 80 Prozent der Unternehmen haben ihren Hauptsitz in Deutschland, jeweils 8 Prozent kommen aus Europa und den USA, 4 Prozent aus anderen Regionen. Bitkom fördert und treibt die digitale Transformation der deutschen Wirtschaft und setzt sich für eine breite gesellschaftliche Teilhabe an den digitalen Entwicklungen ein. Ziel ist es, Deutschland zu einem weltweit führenden Digitalstandort zu machen.

**Bitkom e.V.**

Albrechtstraße 10  
10117 Berlin  
T 030 27576-0  
[bitkom@bitkom.org](mailto:bitkom@bitkom.org)

[bitkom.org](https://www.bitkom.org)

**bitkom**