

Penel[♂]pe

MODUL 3

KARRIEREENTWICKLUNG & ZUGANG ZU WEITERBILDUNG



Co-funded by
the European Union

EINFÜHRUNG

Angesichts der Tatsache, dass weibliche Millennials, eine Generation, die bald 50 % der weltweiten Arbeitskräfte ausmachen wird, und die weibliche Generation Z laut einer von PwC durchgeföhrten [Studie](#) Aufstiegsmöglichkeiten als die wünschenswerteste Arbeitgebereigenschaft ansehen, darf Karriereambition nicht länger als eine primär männliche Eigenschaft betrachtet werden.

Frauen stellen heute wesentlich höhere Anforderungen an ihre Berufe als Frauen früherer Generationen, und die Unternehmen müssen mithalten, wenn sie die Talente anziehen wollen, die für die Expansion ihrer Unternehmen erforderlich sind.

- 
- 1**
Not enough opportunities for career progression

 - 2**
My skills and talents were not rewarded

 - 3**
The work was not as interesting or meaningful as I would like

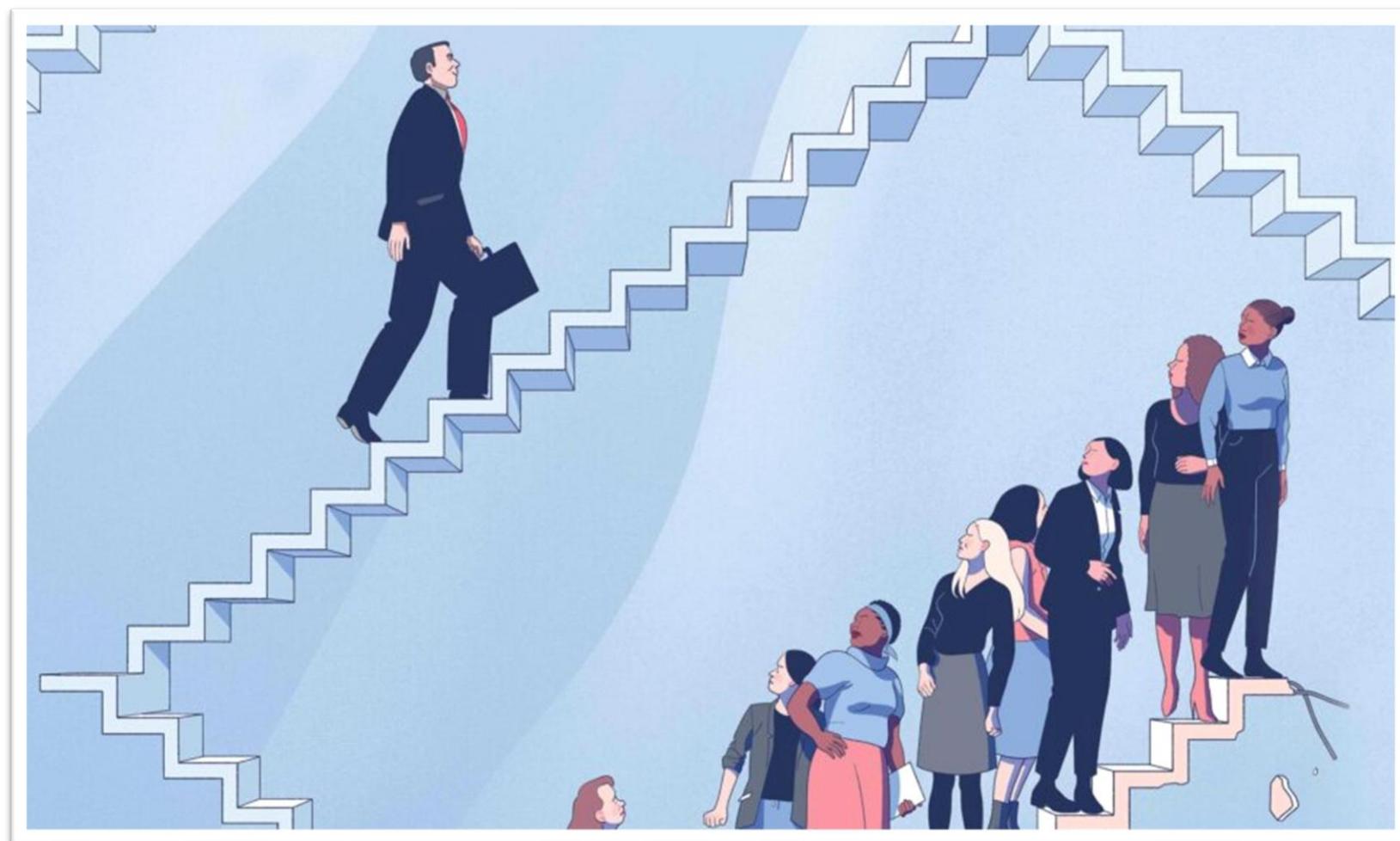
 - 4**
My work and personal life were out of balance I wanted a role with more flexibility

 - 5**
I found a job that paid more elsewhere


Quelle: [PwC](#).

Penelope

In allen Berufszweigen haben Frauen häufig weniger Führungspositionen als Männer, und in den meisten Organisationen sind sie eher auf den unteren Ebenen zu finden. Der Begriff „**glass ceiling**“ (gläserne Decke) bezieht sich auf die unsichtbare Barriere, die Frauen trotz scheinbar fairer Einstellungs- und Beförderungsverfahren daran hindert, in hohe Positionen aufzusteigen. Arbeitgeber*innen stellen oft fest, dass es zwei gläserne Decken gibt: eine für das Topmanagement und eine für leitende Verwaltungsangestellte.



Quelle: [Harvard Business Review](#).

Dennoch ist es oft nicht nur die gläserne Decke, die Frauen daran hindert, in Führungspositionen und Vorstandsetagen aufzusteigen. Das Vorhandensein so genannter „**Old-Boys-Networks**“, die Frauen daran hindern, dieselben informellen Mentoring-Möglichkeiten zu nutzen wie Männer, die Wahrnehmung einer mangelnden Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben auf Führungsebene, das Fehlen von weiblichen Vorbildern in Führungspositionen oder intransparente Einstellungs- und Auswahlverfahren können neben vielen anderen Faktoren Frauen davon abhalten, sich um aufsteigende Positionen zu bewerben.

Dies wird als „**sticky floor**“ bezeichnet, eine Metapher für ein einseitiges Beschäftigungsmuster, das Arbeitnehmer*innen, vor allem Frauen, in untergeordneten Positionen mit begrenzter Mobilität und unüberwindbaren Hindernissen für den beruflichen Aufstieg gefangen hält. Die meisten Arbeitnehmerinnen, die mit dem „sticky floor“ konfrontiert sind, sind „pink collar workers“, wie Sekretärinnen, Krankenschwestern oder Kellnerinnen.

Das Phänomen des „**broken rung**“ bezieht sich auf eine „gebrochene“ Stufe in der Unternehmensleiter, die Frauen daran hindert, von der Einstiegsebene ins Management aufzusteigen und höhere Führungspositionen zu erreichen.

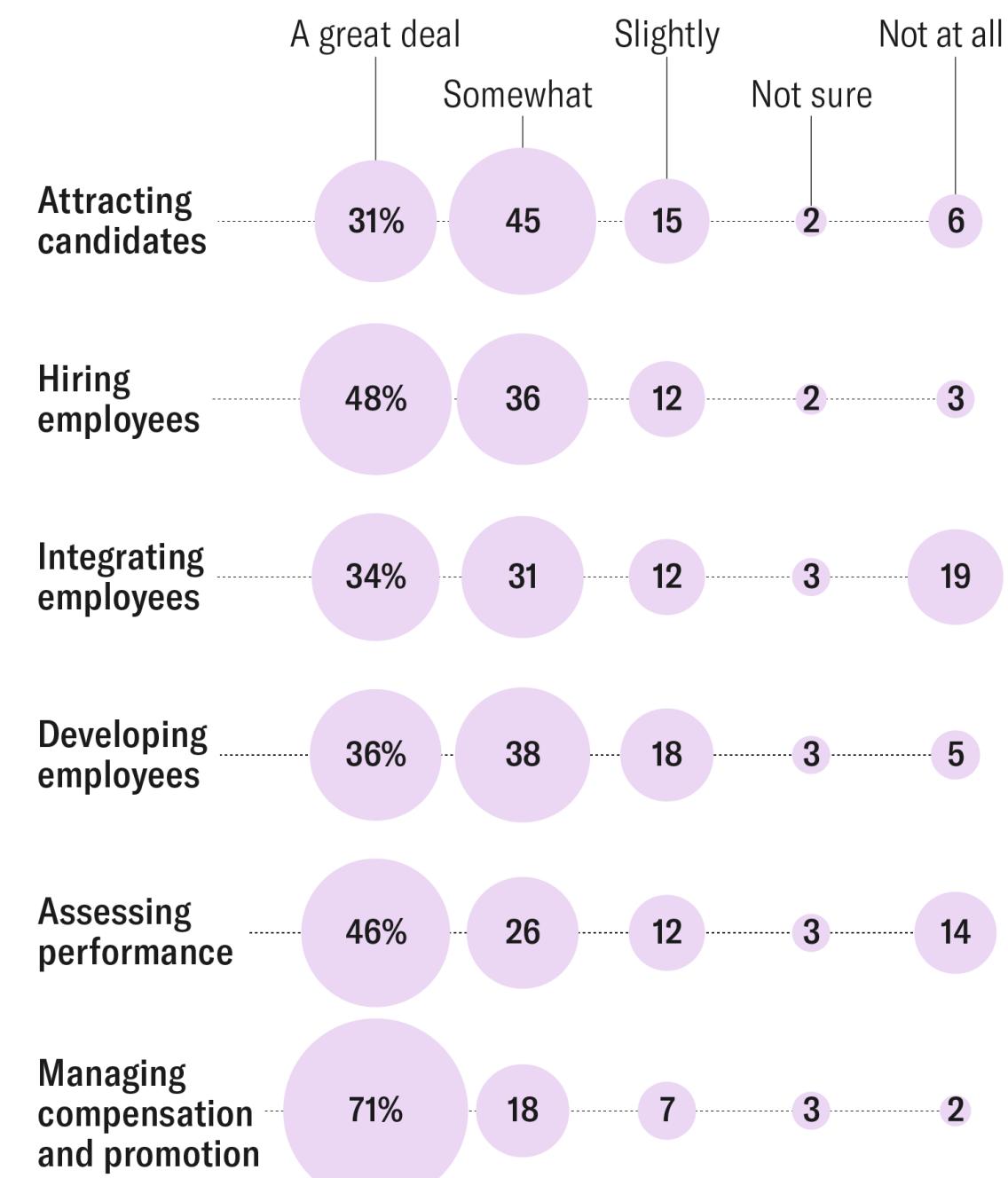
Der McKinsey-Bericht [2024 Women in the Workplace](#) erklärt, dass aufgrund dieses „broken rungs“ in der Unternehmensleiter Männer auf der Führungsebene deutlich in der Überzahl sind, was es für Unternehmen unglaublich schwierig macht, nachhaltige Fortschritte auf höheren Ebenen zu fördern.

Noch schlimmer ist dieses Phänomen bei farbigen Frauen, die nur 7 Prozent der aktuellen C-Suite-Positionen besetzen - ein Anstieg von nur vier Prozentpunkten seit 2017.

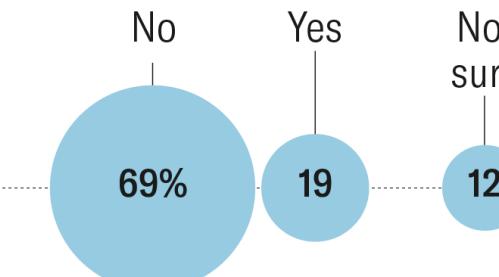
Penel♂pe

Quelle: [Harvard Business Review](#).

“How much are women disadvantaged in organizational processes?”



“Do companies in your field/industry do enough to engage and retain their women employees?”



Frauenarbeit und Männerarbeit



Frauen und Männer sind aufgrund einer Reihe von Faktoren, die in den vorangegangenen Abschnitten dieses Toolkits beschrieben wurden, tendenziell in unterschiedlichen Berufen und Sektoren anzutreffen. Die Berufe, die eher von Frauen ausgeübt werden, sind schlecht bezahlt und bieten wenig Aufstiegsmöglichkeiten, was die Wahlmöglichkeiten von Männern und Frauen einschränkt. Die Segregation der Beschäftigung schränkt nicht nur die Wahlmöglichkeiten von Männern und Frauen ein, sondern verringert auch den Qualifikationspool, der den Arbeitgeber*innen zur Verfügung steht.

Geschlechtsspezifische Stereotypen und Erwartungen an Frauen, die in der Vergangenheit vergleichbare Aufgaben im Haushalt, wie Kinderbetreuung und Putzen, übernommen haben, sind mit der Unterbewertung von Rollen verbunden. Aufgrund der Auffassung, dass Frauen von Natur aus über die für diese Aufgaben erforderlichen Talente verfügen, hat die „Frauenarbeit“ einen geringeren Status und Wert. Die Aufgabe wird daher nicht gerecht entlohnt.

Bei diesen Berufen oder „Frauenarbeit“ handelt es sich meist um Pflege-, Reinigungs-, Gastronomie-, Einzelhandels- und Büroarbeiten. In diesen Branchen, in denen Frauen vorherrschen, sind Männer eher in leitenden Positionen tätig.

Aus dem [Global Gender Gap Report 2023 des Weltwirtschaftsforums](#) geht hervor, dass der Sektor Gesundheits- und Pflegedienstleistungen mit einem Frauenanteil von 64,7 % weiterhin ein überwiegend weiblich dominierter Bereich ist. Auch im Bereich Bildung und Verbraucherdienstleistungen überwiegen die Frauen mit 54,0 % der Beschäftigten die Männer.

Bemerkenswert ist, dass der Sektor Staat und öffentliche Verwaltung als einziger eine relativ ausgewogene Verteilung von Männern und Frauen auf die einzelnen Berufe aufweist. 2023 wird fast die Hälfte (49,7 %) der Beschäftigten Frauen sein, was einen leichten Rückgang gegenüber 50 % im Jahr 2022 bedeutet.

Penel[♂]pe

Laut dem Bericht gehören zu den Branchen, in denen Frauen unterrepräsentiert sind, aber dennoch über 40 % der Belegschaft ausmachen: Einzelhandel (48,7 %), Unterhaltungsbranche (48,4 %), Verwaltungs- und Unterstützungsdiensste (46,5 %), Immobilien (44,7 %), Beherbergung und Gastronomie (43,3 %) sowie Finanzdienstleistungen (42,4 %).

Schließlich sind Frauen in Sektoren wie Öl, Gas und Bergbau (22,7 %) und Infrastruktur (22,3 %) stark unterrepräsentiert, wo sie weniger als ein Viertel der Belegschaft ausmachen.

Zu den Sektoren, in denen der Frauenanteil seit 2016 trotz eines leichten Rückgangs zu Beginn des Jahres 2023 deutlich gestiegen ist, gehören der Staat und die öffentliche Hand, die Landwirtschaft, die Infrastruktur, die Verbraucherdienstleistungen, die freiberuflichen Dienstleistungen sowie Technologie, Information und Medien.

Pink Collar vs. White Collar vs. Blue Collar Jobs

Pink collar jobs



Roles traditionally considered to be women's jobs



Typically rank low regarding status, pay, and career advancement opportunities

Job examples

- ✓ Teacher
- ✓ Florist
- ✓ Secretary

White collar jobs



Corporate-level employees who are involved in office work



Generally acquired higher education and managerial skills

Job examples

- ✓ Accountant
- ✓ Sales
- ✓ Organizational psychologist

Blue collar jobs



Workers engaging in manual labor



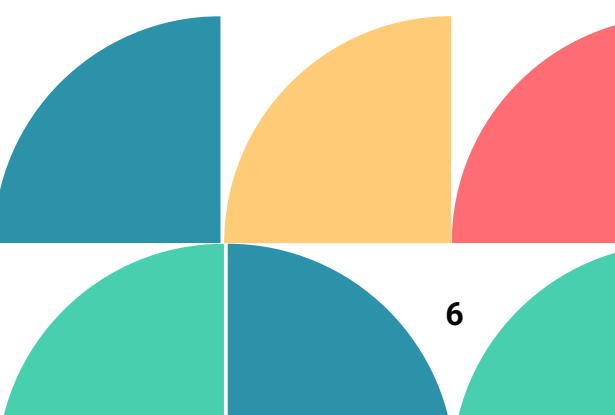
Generally paid on an hourly basis

Job examples

- ✓ Mechanic
- ✓ Miner
- ✓ Construction worker

Quelle: [AIHR](#).

Penelope



Penel[♂]pe

TOOL #7

ÜBERWINDUNG GESCHLECHTSBASIERTER AUFTIEGSCHANCEN

Geschlechtsspezifische Voreingenommenheit und der Mythos der Meritokratie

Einer [Studie](#) aus dem Jahr 2022 zufolge **werden weibliche Beschäftigte seltener befördert als ihre männlichen Kollegen**, obwohl sie bessere Leistungen erbringen und weniger häufig kündigen. Infolgedessen hatten weibliche Beschäftigte im Durchschnitt eine um 14 % geringere Chance, befördert zu werden, als ihre männlichen Kollegen.

Die Studie zeigte auch, dass potenzielle Bewertungen den **zukünftigen Beitrag von Frauen systematisch unterbewerten**: Frauen bleiben eher im Unternehmen und haben höhere zukünftige Leistungsbewertungen als Männer, wenn man potenzielle Bewertungen aus demselben aktuellen Zeitraum vergleicht.

Unabhängig davon, ob das Feedback positiv oder negativ ausfiel, war die Wahrscheinlichkeit, dass Frauen „spezifisches, ergebnisbezogenes Feedback“ erhielten, durchweg geringer als bei Männern, so der [Bericht](#).

Forscher haben gezeigt, dass Manager in Organisationen, die sich selbst ausdrücklich als meritokratisch bezeichnen (Einstellung, Belohnung und Beförderung der „besten“ Mitarbeiter auf der Grundlage ihrer individuellen Verdienste), mit größerer Wahrscheinlichkeit Männer gegenüber gleich qualifizierten Frauen bevorzugen.

Dies wird als „Paradoxon der Meritokratie“ bezeichnet und wurde in einer Reihe von drei [Experimenten](#) mit 445 Teilnehmern mit Führungserfahrung nachgewiesen, die gebeten wurden, Empfehlungen für Prämien, Beförderungen und Kündigungen für verschiedene Mitarbeiterprofile abzugeben. Die Forscher*innen änderten den Fokus der Bewertungen auf die Meritokratie sowohl bei der Bewertung als auch bei der Vergütung sowie das Geschlecht der zu bewertenden Mitarbeiter*innen.

Das wichtigste Ergebnis war in allen drei Studien gleich: Wenn eine Organisation ausdrücklich als meritokratisch dargestellt wird, bevorzugen Personen in Führungspositionen einen männlichen Mitarbeiter gegenüber einer weiblichen Mitarbeiterin, die ähnlich qualifiziert ist, indem sie ihm eine höhere finanzielle Vergütung gewähren.

Dieses Ergebnis zeigt, dass das Streben nach Meritokratie am Arbeitsplatz schwieriger sein kann, als es auf den ersten Blick scheint, und dass sich hinter einigen organisatorischen Initiativen zur Belohnung von Spitzenleistungen versteckte Risiken verbergen können.

Aufgrund geschlechtsspezifischer Unterschiede bei der Leistungsbeurteilung erhalten Frauen seltener Feedback als Männer, und das Feedback, das sie erhalten, ist meist vage und unspezifisch. Wissenschaftler*innen der Universität Stanford haben in einem [Forschungsartikel](#) zahlreiche Leistungsbeurteilungen analysiert, um herauszufinden, warum es für Frauen schwierig ist, beruflich voranzukommen.

Ihre Untersuchung ergab, dass Frauen durchweg seltener ein klares, ergebnisbezogenes Feedback erhalten, sei es in Form von Lob oder Entwicklungsberatung. Hinzu kommt, dass die Persönlichkeit von Frauen bei der Leistungsbeurteilung häufiger unter die Lupe genommen wird, was ihr berufliches Wachstum weiter behindert.

Wenn Frauen spezifisches Entwicklungsfeedback erhielten, konzentrierte sich dieses in der Regel auf ihren Kommunikationsstil. Obwohl Kommunikationsfähigkeit eine wichtige Fähigkeit für Führungskräfte sein kann, ist es bemerkenswert, dass Frauen das meiste negative Feedback zum Kommunikationsstil erhielten. Kommentare wie „Ihr Redestil und ihre Herangehensweise können auf manche Leute manchmal abschreckend wirken“ weisen auf die Besorgnis der Führungskraft hin, bieten aber keine Möglichkeiten zur Verbesserung bestimmter Verhaltensweisen. Diese Art von Feedback wurde häufig in den Beurteilungen von Frauen gegeben. Tatsächlich wurden 76 % der Hinweise auf „zu aggressives“ Verhalten in den Beurteilungen von Frauen gegeben, gegenüber 24 % in denen von Männern.

Im Gegensatz dazu erhielten Männer häufiger aufschlussreiches Entwicklungsfeedback zu ihren technischen Fähigkeiten, wie z. B. „Sie müssen Ihr Fachwissen im Bereich X vertiefen - sobald Sie dieses Verständnis haben, werden Sie in der Lage sein, zu den Designentscheidungen beizutragen, die sich auf den Kunden/die Kundin auswirken.“ Die Entwicklung relevanter technischer Fähigkeiten ist eine wesentliche Voraussetzung, um in einer technischen Organisation als Führungskraft zu gelten.

Diese Dynamik kann Frauen bei der Beurteilung von Beförderungen erheblich benachteiligen. Ohne spezifische, dokumentierte Leistungen, die mit Unternehmenszielen verknüpft sind, wird es für Manager*innen schwierig, sich für die Beförderung von Frauen einzusetzen. Wird ein Unternehmensziel nicht erreicht, nimmt das Fehlen eines direkten und konstruktiven Feedbacks den Frauen zudem die Möglichkeit, aus den Erfahrungen zu lernen und sich für künftige Chancen zu verbessern.

Wie man die Beförderungslücke zwischen den Geschlechtern überwindet

Transparenz und Rechenschaftspflicht

- Fördern Sie **Offenheit und Verantwortlichkeit**, indem Sie unvoreingenommene, eindeutige Kriterien für Beförderungen aufstellen und sicherstellen, dass alle Mitarbeiter*innen darüber informiert sind und die gleiche Chance haben, sich auf eine interne Stelle zu bewerben.
- Um die subjektive Entscheidungsfindung zu reduzieren, sollten Sie einen **klaren Beförderungsprozess** einführen, der häufige Überprüfungen und Feedback beinhaltet.
- Wenn sie zusammen mit externen Bewerbern in die engere Wahl kommen, sollten ihnen die **gleichen Fragen gestellt werden wie allen anderen**. Die Verwendung unterschiedlicher Fragen für interne und externe Bewerber könnte als Beweis für Diskriminierung gewertet werden

Gleicher Zugang zu Möglichkeiten

- Die Gewährleistung des **gleichberechtigten Zugangs** von Männern und Frauen zu **hochrangigen Projekten, Aufträgen und Ausbildungsmöglichkeiten** sorgt für Chancengleichheit. Dies verhindert, dass Frauen an den Rand gedrängt werden, und vermittelt ihnen die für den Fortschritt erforderlichen Erfahrungen und Fähigkeiten.
- Da Führungskräfte häufig der Meinung sind, dass Frauen weniger motiviert sind, Karriere zu machen als Männer, versuchen sie möglicherweise, ihre weiblichen Mitarbeiter vor Überlastung zu „schützen“. Diese Annahmen führen dazu, dass **Frauen weniger Möglichkeiten zur beruflichen Entwicklung haben**, einschließlich anspruchsvoller Aufgaben, Schulungen und Karriereförderung.



Wie man die Beförderungslücke zwischen den Geschlechtern überwindet

Mentoring und Sponsorship

- Fördern Sie formelle **Mentoring- und Sponsorship-Programme**, die hochbegabte Personen mit leitenden Führungskräften zusammenbringen, die Ratschläge, Unterstützung und Fürsprache für ihren beruflichen Fortschritt bieten können. Sowohl Männer als auch Frauen sollten ermutigt werden, an diesen Programmen teilzunehmen, sowohl Mentor*innen als auch als Mentees
- Für viele Frauen bietet das Mentoring den idealen Rahmen, um von jemandem zu lernen, **der die besonderen Herausforderungen kennt, mit denen Frauen am Arbeitsplatz konfrontiert sind**. Ein/e Mentor*in kann Frauen dabei helfen, die richtige Richtung zu finden und Lösungen für Karriereprobleme zu entwickeln.
- **Reverse Mentoring**, bei dem ein/e jüngere/r, weniger erfahrene/r Mitarbeiter*in als Mentor*in fungiert, um sein/ihr Wissen mit einer oder einem älteren, erfahreneren Kolleg*in zu teilen, die/der als Mentee agiert, kann ebenfalls eine kostengünstige Methode zur Talententwicklung sein. Diese Technik ermöglicht es, neue Ideen in Bezug auf Gleichstellung zwischen Männern und Frauen sowie Diversität zu integrieren.
- Sowohl männliche als auch weibliche Mitarbeiter benötigen Sponsoren, die sie **beraten und ihre Teilnahme an hochsichtbaren Projekten und Netzwerken unterstützen**, während sie aktiv ihre berufliche Weiterentwicklung planen, um erfolgreich zu sein. Studien zeigen, dass Sponsoring-Möglichkeiten häufig Männern zugutekommen; daher muss das obere Management bewusst dafür sorgen, sowohl hochpotenzielle Männer als auch Frauen zu sponsern.





Penel^{♀♂}pe

TOOL #8

**INVESTIEREN SIE IN SKILLS
UND TRAINING DURCH
EINE GENDER-PERSPEKTIVE**



Sobald eine Person zu arbeiten beginnt, **geht die Entwicklung von Fähigkeiten weiter**. Eine der größten Herausforderungen für Organisationen ist es, qualifizierte Mitarbeiter*innen zu finden und zu binden. Kleinere Organisationen können es einfacher finden, talentierte Mitarbeiter*innen zu halten, indem sie ihnen effektive Schulungsangebote bieten und lebenslanges Lernen unterstützen. Dies kann auch zu höherer Moral, gesteigerter Produktivität, Innovation und Kreativität führen.

Hier können Organisationen von Umschulung und Weiterbildung profitieren, indem sie ihren Mitarbeiter*innen neue Fähigkeiten vermitteln, um den organisatorischen Anforderungen gerecht zu werden. Der Unterschied zwischen diesen beiden Konzepten liegt im Ziel der Schulung:

- **Reskilling**, auch bekannt als berufliche Neuorientierung, zielt darauf ab, Menschen so zu schulen, dass sie sich an eine andere Position innerhalb des Unternehmens anpassen können, wodurch die Mitarbeiter*innen flexibler und anpassungsfähiger werden.
- **Upskilling** hingegen hat zum Ziel, den Mitarbeitern neue Fähigkeiten zu vermitteln, um ihre Leistung zu optimieren, was zu spezialisierten, produktiveren, effizienteren und innovativeren Mitarbeitern führt.
- Dennoch **stoßen Frauen nach wie vor auf mehr Barrieren in Bezug auf Bildung und Ausbildung**, insbesondere in ländlichen, informellen und traditionellen Wirtschaften, in denen Haushaltarbeiten und Pflegeaufgaben nach wie vor die [Hauptverantwortung der Frauen](#) sind. Arbeitszeiten und Reiseaufwände stellen häufig zusätzliche Hindernisse dar, die es Frauen erschweren, an Schulungen teilzunehmen.



Frauen, die in Teilzeit arbeiten und niedrige Löhne verdienen, gehören häufig zu der Gruppe von Mitarbeitern*innen, die am wenigsten wahrscheinlich Weiterbildungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz erhalten. Gleichzeitig sind sie oft diejenigen, die Aufgaben unter ihrem Qualifikationsniveau ausführen. Es stellt eine kluge Geschäftspraxis dar, sicherzustellen, **dass alle Mitarbeiter*innen die Möglichkeit haben, zu wachsen** und ihre Fähigkeiten zu nutzen.

Damit ein Projekt zur Entwicklung von Fähigkeiten (sei es durch formale Schulungen oder auf andere Weise) erfolgreich ist, muss es in der Lage sein, auf die sich schnell verändernden Merkmale des Arbeitsmarktes zu reagieren und gleichzeitig die sozialen und kulturellen Kontexte zu berücksichtigen, die Frauen beim Lernen und Arbeiten betreffen.

Der Hauptgrund für die Diskriminierung und **Marginalisierung von Frauen** in Programmen zur Fähigkeitsentwicklung liegt darin, dass Schulungsprogramme häufig auf veralteten und statischen Annahmen darüber basieren, wer die Teilnehmer*innen sein könnten, welche Möglichkeiten der Arbeitsmarkt bietet, welche praktischen Bedürfnisse die Teilnehmer*innen haben und welche anderen Einschränkungen Frauen begegnen.

Laut der [Eurostat-Umfrage zur Erwachsenenbildung](#) nehmen Männer mehr an Lernaktivitäten im Zusammenhang mit ihrer Arbeit teil als Frauen. Um Zugangshürden zu überwinden und lebenslanges Lernen zur Förderung der Gleichstellung zwischen Männern und Frauen oder zur Beseitigung von [Ungleichheiten](#) einzusetzen, sollten Schulungsprogramme **flexibel auf die Lebenszyklen** der Menschen eingehen und ihre Zeitpläne, Kosten und Inhalte an die individuellen Anforderungen der Lernenden anpassen.

Laut einem [Bericht](#) wünschen sich 76 % der berufstätigen Frauen, die Karriereunterbrechungen hatten, wieder in ihren Job zurückzukehren. Dennoch landen drei von fünf hochqualifizierten und kompetenten berufstätigen Frauen, die in den Arbeitsmarkt zurückkehren, in weniger qualifizierten Tätigkeiten, die schlechter bezahlt werden. Dies ist teilweise auf die **negativen Vorurteile gegenüber der „Lücken im Lebenslauf“ zurückzuführen**, die von Personalvermittler*innen und potenziellen Arbeitgeber*innen oft gehegt werden. Sie glauben häufig, dass ein Mangel an aktueller Erfahrung mit einem Verlust an Fähigkeiten gleichzusetzen ist.

Worauf man bei der Förderung von Schulungsangeboten für Mitarbeiter*innen achten sollte

Stellen Sie sicher, dass allen Mitarbeiter*innen Zugang zu Schulungen, Weiterentwicklung und Zertifizierungen gewährt wird, auch denen, die in Teilzeit, remote oder flexibel arbeiten.

Ermutigen und unterstützen Sie Mitarbeiter*innen (insbesondere Frauen), ihre Ausbildung während ihrer gesamten Karriere fortzusetzen, um die Beschäftigungsfähigkeit von Personen mit niedrigerem Bildungsniveau zu erhöhen.

Respektieren Sie Schulungszeiten und -orte und informieren Sie Ihr Team im Voraus, damit jeder, der teilnehmen möchte, dies auch tun kann.

Vermeiden Sie es, Schulungen oder Teambuilding-Maßnahmen nach der Arbeitszeit oder an Wochenenden abzuhalten. Diese könnten für Mitarbeiter*innen mit Pflegeverpflichtungen eine Herausforderung darstellen, daran teilzunehmen.

Mitarbeiter*innen, die nach längeren familiären Auszeiten zurückkehren, sollten bei Schulungsprogrammen bevorzugt werden.

Die Vermittlung von Fähigkeiten sollte flexibler gestaltet werden, da kürzere oder modulare Schulungen es Frauen ermöglichen würden, die benötigte Zeit für die Schulung von der Arbeit oder zu Hause zu reduzieren.

Bieten Sie Unterstützung oder Ressourcen nach der Schulung an, wie z. B. Hilfsmittel, Referenzmaterialien oder Nachfolgesitzungen, um das Lernen zu verstärken und die Anwendung zu erleichtern.

QUELLEN

- Academy to Innovate HR (AIHR). [Pink Collar Jobs](#).
- Benson, Alan; Li, Danielle; Shue, Kelly. ["Potential" and the Gender Promotion Gap](#), June 22, 2022.
- Castilla, Emilio J., & Benard, Stephen. [The Paradox of Meritocracy in Organizations](#). *Administrative Science Quarterly*, Johnson Graduate School of Management, Cornell University, 2010, 55(4), 543–676.
- Correll, Shelley J. & Simard, Caroline. [Research: Vague Feedback Is Holding Women Back](#), Harvard Business Review, 29 April 2016.
- European Institute for Gender Equality. [Gender equality in recruitment and career progression](#).
- Eurostat. [Adult Learning Statistics: Characteristics of Education and Training](#). August 2023.
- Executive Coaching Consultancy. ["Potential" and the Gender Promotion Gap Summary](#), August 8, 2024.
- Gouthro, Patricia. [A Critical Feminist Analysis of the Homeplace as Learning Site: Expanding the Discourse of Lifelong Learning to Consider Adult Women Learners](#), *International Journal of Lifelong Education* 24, No. 1 (2005): 5–19.
- Hospido, L.; Laeven, L.; Lamo, A. [The effects of gender on the labor market: Evidence from Spain](#), Banco de España, Documentos de Trabajo No. 1915. 2019.
- International Labour Organization, [The Gender Divide in Skills Development: Progress, Challenges and Policy Options for Empowering Women](#), 2020.
- International Labour Organization. [Shaping skills and lifelong learning for the future of work](#), International Labour Conference 109th Session, 2021.
- McFee, K. [Forget the glass ceiling—how to fix the broken rung instead](#), Forbes, March 27, 2024.
- McKinsey & Company. [Women in the workplace 2023](#).
- PENELOPE Project. [Gender Equality Training Handbook: Supporting European Clusters Towards Gender Mainstreaming](#), January 2023.
- PwC. [Winning the fight for female talent: How to gain the diversity edge through inclusive recruitment](#), March 2017.
- PwC. [Women returners, The £1 billion career break penalty for professional women](#), November 2016.
- Shoesmith, Kate & Collett, Kathleen. [Education for All Global Monitoring Report 2012: Gender and Skills Development](#), 2012/ED/EFA/MRT/PI/03, UNESCO.
- Silva, S. A. [Research: Vague feedback is holding women back](#), Harvard Business Review, April 28, 2016.
- TestGorilla. [The workplace is broken for women: What can be done about it?](#), 2023.
- Tiedemann, A. [How to close the gender promotion gap](#). Recruiter.com.
- Van Vulpen, E. & Van del Merwe, M. [9-box grid: A guide to this performance and potential matrix](#), Academy to Innovate HR (AIHR).
- World Economic Forum. [Global Gender Gap Report 2023](#), 20 June 2023.



LUCIA SEEL

INTERNATIONAL
CONSULTING

**PENELOPE wurde von der Europäischen Union finanziert.
(2022-1-FR01-KA220-VET-000088824).**

Die geäußerten Ansichten und Meinungen sind jedoch ausschließlich die des Autors/der Autoren und spiegeln nicht unbedingt die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können für sie verantwortlich gemacht werden.

Penel[♂]_♀pe



Co-funded by
the European Union