

Diversity Mut im Alltag statt Workshops

Diversitätsförderung – oft interpretiert als Frauenförderung in Führungspositionen – haben sich viele Firmen vorgenommen. Wieso ist der Anteil an Frauen in Führungspositionen trotzdem nicht höher?

Unterschiede schätzen und das Andersartige suchen, solche Themen stehen im Zentrum in der Diversity-Literatur. Doch der Alltag sieht in der Praxis oft anders aus. Von Frauen wird häufig eine grundsätzliche Entscheidung verlangt: Familie oder Karriere? Wieso entweder oder und nicht sowohl als auch?

«Wo sehen Sie sich in fünf Jahren, geschätzte Kandidatin?» Spätestens nach dem zweiten Vorstellungsgespräch weiss frau, dass es nur eine Antwort gibt – «Karriere machen! Eine Familie ist noch in weiter Ferne.» Wird dann eine Schwangerschaft zum Thema, muss frau sich entscheiden, denn bei aller Liebe zum Job, 100 Prozent arbeiten wird zukünftig schwierig.

Uns als Managerinnen und EMBA-Teilnehmerinnen begleiten diese Themen im Alltag. Was brauchen Frauen und was braucht es in Unternehmen, damit über alle Führungsstufen die Umsetzung der Förderungsziele erreicht und nachhaltig gelebt werden kann?

Ziele und Workshops reichen nicht, die Veränderung muss im Alltag stattfinden

Ziele wie «Der Beförderunganteil im kommenden Jahr muss mindestens 30 Prozent Frauen beantragen» oder «Neubesetzungen von Führungspositionen müssen mit mindestens 50 Prozent weiblichen Personen umgesetzt werden» sind heute häufig. Auch Workshops zu Themen wie Unconscious Bias (unbewusste Voreingenommenheit) und Diskriminierung sind oft gewählte Ansatzpunkte. Diese Ansätze allein helfen nicht, die Hürden aus dem Weg zu räumen, die verhindern, dass Frauen den nächsten Schritt in ihrer Karriere gehen. Was meistens fehlt, ist die Übertragung in Hilfestellun-



Susanne Schmuckli
Teilnehmerin des Executive MBA der Hochschule Luzern



Claudia Scarpatetti
Teilnehmerin des Executive MBA der Hochschule Luzern

«Wichtig ist der Mut, einer Kandidatin ohne Erfahrung eine Chance zu geben.»

gen zur Lösung von Alltagsproblemen. Im Alltag muss eine Veränderung stattfinden, damit nach alternativen, vielleicht unkonventionellen Lösungen gesucht wird. Nicht das Entweder-oder, sondern das Sowohl-als-auch sollte im Zentrum stehen.

Alternative Lösungen und Wertschätzung der Andersartigkeit

Ein Umdenken ist nötig. Weg von quantitativen Zielvorgaben hin zur Akzeptanz von alternativen Lösungen. Solange Unternehmen von Frauen in lebensverändernden Situationen eine strikte Entscheidung einfordern, wird es schwierig bleiben, den Anteil an Managerinnen zu erhöhen. Am Anfang steht ein wertschätzender Umgang mit Diversität auf allen Stufen, insbesondere von Führungskräften.

Wichtig sind Massnahmen, um das Können und Wollen von Frauen zu stärken, Führungspositionen anzustreben. Vorbildfunktionen und Mentoringprogramme können jungen Frauen aufzeigen, dass eine Führungsposition eine interessante Option sein kann. Jobrotationen und Förderprogramme können helfen, Fähigkeiten und Vertrauen zu fördern, damit Frauen effektiv früh Führungspositionen anstreben.

Wichtig ist eine Offenheit in Selektionsprozessen und der Mut, einer Kandidatin ohne Erfahrung oder mit einer Kinderbetreuungslücke eine Chance zu geben. Essenziell sind auch Massnahmen, dass Frauen trotz Pensionsreduktion ihre Karriere nicht abbrechen. Co-Führungsoptionen und Job-Sharing-Programme können mögliche Instrumente sein.

All diese Optionen brauchen Flexibilität und Mut, um Neues auszuprobieren, mit dem Risiko, dass es nicht in allen Fällen auf Anhieb funktionieren wird. Doch nur wenn wir lernen, andere Lösungen zu finden, werden wir als Teams und Unternehmen erfolgreich sein und automatisch die Managerinnenquote erhöhen können.

MEHRWERT (215)

Peinlich kleinlich

ESTHER-MIRJAM DE BOER,

Wir bilden unsere Meinung und stimmen ab. Die Ergebnisse sind oft das Resultat von Konflikten rund um Details, die mit der Lupe vergrössert werden und das Zusammenhängende überblenden. Kein grosser Wurf kommt auf diese Weise zustande, alles wird peinlich kleinlich zerredet. Manchmal überlege ich mir als Gedankenspiel: Wie würden wir entscheiden, wenn wir kein Gedächtnis hätten? Welche Schweiz würden wir gestalten, wenn es nichts zu bewahren gäbe, weil wir nicht wüssten, welche Vergangenheit zum Status quo geführt hat? Wenn wir nur die Zukunft vor uns hätten?



Nehmen wir den gesellschaftlichen Sozialvertrag: Würden wir tatsächlich Menschen 25 Jahre lang ausbilden, 40 Jahre lang erwerbstätig sein und dann 20 Jahre vom kollektiv und individuell Ersparten sowie von den Sozialbeiträgen der Jüngeren das Ende des Lebens geniessen lassen? Würden wir wirklich alle Menschen ausbilden, aber von der Hälfte erwarten, dass sie unbe-

«Wir müssen das Geschäftsmodell Schweiz neu denken»

zahlt, hauptsächlich in der Kinderbetreuung und als Reinigungskraft eingesetzt wird? Würden wir auf ihr wirtschaftliches und intellektuelles Potenzial über Jahre verzichten? Würden wir von der anderen Hälfte gleichzeitig erwarten, dass sie ihre sozialen Bindungen und familiären Beziehungen unterdrückt und ihre ganze Kraft auf die Erwerbsarbeit fokussiert?

Wir haben eine grosse Reform der Altersvorsorge vor uns. Und wir verhandeln peinlich kleinlich, ob die Negativzinsen, die die Nationalbank aktuell einnimmt, das Vorsorgesystem finanziell sanieren sollen. Und ob jene Hälfte der Bevölkerung, die mit wenig volkswirtschaftlicher Rentabilität viel Betreuungsarbeiten geleistet hat, ein Jahr länger erwerbstätig sein soll. Gläuben wir im Ernst, mit diesen Minireformen die Zukunft unseres Landes und die Wohlfahrt im Griff zu haben? Wäre die Schweiz ein Grossunternehmen, würde ich als Verwaltungsrätin höchst divers zusammengesetzte Arbeitsgruppen einsetzen, die das Geschäftsmodell der Schweiz in Varianten neu erfinden. Wir würden die Ideen in Experimenten austesten und aus den Erfahrungen lernen. Wir würden komplexe sozialökonomische Games programmieren, um das Verhalten und die Präferenzen für die neuen Regeln kennenzulernen und für deren Verfeinerung zu nutzen. Kein Bundesrat müsste und keine Partei könnte mehr sagen, «Das wird vom Volk nicht mitgetragen», denn die Lösung wäre vom Volk entwickelt worden.

Esther-Mirjam de Boer, Mitglied Verband Frauenunternehmen, CEO Getdiversity.

Mindeststeuern 15 Prozent reichen nicht

Historisch, bahnbrechend, revolutionär: So lautete die verbreitete Reaktion auf die jüngste Übereinkunft der G7-Finanzminister über einen weltweiten effektiven Mindeststeuersatz von «mindestens 15 Prozent» für grosse multinationale Konzerne.

Das globale Steuerabkommen, das daraus letztlich hervorgehen könnte, sollte allerdings die Interessen der ganzen Welt – einschliesslich der Entwicklungsländer – und nicht nur die von sieben grossen Volkswirtschaften widerspiegeln. Die Entwicklungsländer sind besonders stark auf Einnahmen aus der Körperschaftsteuer angewiesen und leiden daher auch stärker unter der Steuer-Vermeidung durch die Multis, die jedes Jahr zu weltweiten Einnahmeverlusten von mindestens 240 Milliarden Dollar führt.

Die erste Sorge bezüglich der G7-Vereinbarung ist, dass der vorgeschlagene Mindeststeuersatz von 15 Prozent niedrig ist und eng an den Steuersätzen von Steuer-oasen wie der Schweiz und Irland liegt. Dies spiegelt den Wunsch mehrerer G7-Länder wider, ihre eigenen Multis zu schützen, statt der Regierung von US-Präsident Joe Biden zu folgen, die sich ursprünglich für einen globalen Mindeststeuersatz von 21 Prozent ausgesprochen hatte.

Zudem soll im Rahmen des gegenwärtigen Vorschlags der grösste Teil der zusätzlichen Steuereinnahmen an die Heimatländer der Multis gehen und nicht an die sogenannten Ursprungsländer, in denen diese Un-



«Joe Bidens 21 Prozent sind das Minimum, das etwas bringt.»

José Antonio Ocampo
Professor, Columbia University

ternehmen ihre Gewinne erzielen. Es überrascht nicht, dass die G24-Länder den Ursprungsländern Priorität bei der Anwendung der Mindeststeuer einräumen möchten, um ihre Steuerbasis zu schützen. Den Heimatländern der globalen Konzerne Priorität einzuräumen, wird die Ungerechtigkeit, die das derzeitige internationale Steuersystem kennzeichnet, noch verschärfen und nicht abmildern.

Afrikanische Länder haben Steuersätze von 25 bis 35 Prozent

Welche Einnahmen die Mindeststeuer generiert, wird vom Steuersatz abhängen. Laut einer aktuellen Studie der Europäischen Steuerbeobachtungsstelle würde ein Mindeststeuersatz von 21 Prozent den 27 EU-Ländern 2021 zusätzliche Körperschaftsteuereinnahmen in Höhe von 100 Milliarden Euro einbringen, während ein Steuersatz von 15 Prozent die Hälfte brächte.

Was die Entwicklungsländer angeht, fällt der Unterschied sogar noch deutlicher aus. Bei einem Steuersatz von 15 Prozent würden Südafrika und Brasilien zusätzliche 600 respektive 900 Millionen Euro erhalten, verglichen mit 2 respektive 3,4 Milliarden Euro bei einem Steuersatz von 21 Prozent.

Die meisten afrikanischen Länder weisen Körperschaftsteuersätze von 25 bis 35 Prozent auf. Ein globaler Steuersatz von rund 15 Prozent ist daher schlicht zu niedrig und würde entsprechend kaum zu einer deutlichen Verringerung der Gewinnverschiebungen aus der Region führen.

Die Länder der G7 und der G20 müssen ihre globale Führung unter Beweis stellen, indem sie sich einseitig zur Einführung eines viel höheren Mindeststeuersatzes verpflichten als zu dem, der letztlich vereinbart wird. Dieser sollte mindestens 21 Prozent betragen, wie das die USA vorgeschlagen haben. Noch besser wäre ein Satz von 25 Prozent.

DIALOG



HZ online 12.6.2021
«AHV-Reform: Wie viel Rente uns bald fehlen wird»
Die Abstriche an der zweiten Säule werden viel gewaltiger sein: Statt wie ursprünglich mal versprochen 80 Prozent vom letzten Gehalt (zusammen mit der AHV) müssen sich die Leute auf weniger als 50 Prozent einstellen. Weil die erwirtschaftete Rendite an die Rentner fliesst.
Andreas Stalder

Für Corona hat man zig Milliarden rausgeschmissen – und nun schon wieder das Gejammer AHV. Jetzt mal 2 bis 3 Milliarden von den Corona-Geldern für die AHV, dann Mehrwertsteuer auf 8 Prozent erhöhen – und dann ist für ein paar Jahre das Gejammer vorbei. Mit diesem Vorgehen würden auch die linken Stimmen zu diesem Thema im Parlament verstummen.
Hans Hermann



HZ online 14.6.2021
Interview mit Alain Vuitel #Schweiz rüstet auf.
«Die Armee bietet im Bereich #Cyber einzigartige Aufgabenfelder und auch die Sinnhaftigkeit ist einzigartig», sagt der «Cyberchef» der Armee, Divisionär Alain Vuitel in «HZ Insurance».
Heiko Walter
@Heiko_Walter_

HZ online 14.6.2021
«Freie Sicht: Kommentar von Reiner Eichenberger»
EU-Schweiz: Der Rahmenvertrag ist tot. Was ist die Todesursache? Artikel von Prof. Reiner Eichenberger in der «Handelszeitung».
@Handelszeitung
Universität Fribourg
@ses_unifri



HZ online 12.6.2021
«AHV-Reform: Wie viel Rente uns bald fehlen wird»
Alles Geld, das die letzten dreissig Jahre zweckentfremdet und abgezockt wurde, muss retour und die Mehrwertsteuer um maximal 0,5 Prozent angehoben werden – damit wäre die AHV mehr als gerettet und abgesichert! Ansonsten die Mittel für die Migration um 25 Prozent kürzen und in die AHV stecken.
Martin Müller

HZ online 10.6.2021
«Nach Kursschwankungen Angst vor Death Cross: Droht dem Bitcoin jetzt der Totalausverkauf?»
Die «Handelszeitung» hat gefühlt schon mehr Bitcoin-Untergänge vorausgesagt als Nostradamus Weltuntergänge.
Thomas Schaad

Schreiben Sie uns

Ihre Meinung ist uns wichtig. Wir freuen uns über Kritik, Lob und Anregungen über folgende Kanäle:
E-Mail: redaktion@handelszeitung.ch
Twitter: twitter.com/handelszeitung
Facebook: facebook.com/handelszeitung
Online: Posten Sie Ihre Meinung auf www.handelszeitung.ch unter einen Artikel