

Frauen an Bord – es ist Zeit für Pionierarbeit



Nadine Jürgensen

Nadine Jürgensen, MLaw, ist Rechtsanwältin, Journalistin sowie Medienunternehmerin und Verwaltungsratspräsidentin der 2021 von ihr mitgegründeten elleXX universe AG, eine Finanz- und Medienplattform, die sich hauptsächlich an Frauen richtet, aber Männer nicht ausschliesst.

Geld regiert die Welt, und die Frauen regieren noch nicht mit. Die Finanzströme sind einer der wichtigsten Hebel, um die Welt zu verändern. Zu lange waren Frauen jedoch vom globalen Handel, von der Wirtschaft und der Mitbestimmung weitgehend ausgeschlossen. Erst wenn die grossen Geldflüsse zu Unternehmen gelangen, die nicht nur umwelt-, sondern auch frauen- und menschenfreundlich sind, wird sich etwas ändern. Lesen Sie, wie Sie Pionierarbeit leisten können, um Frauen an Bord zu holen – und zu behalten.

ESG boomt. Nachhaltige Finanzprodukte sind gefragt wie nie. Mit einem Wachstum von beinahe 50 Prozent allein im Jahr 2020 übertrifft ihr Marktvolumen heute erstmals dasjenige von kollektiven Kapitalanlagen ohne Nachhaltigkeitsbezug.¹ ESG unterteilt unternehmerische Verantwortung in drei Bereiche: Environmental, Social und Governance – übersetzt Umwelt, Soziales und Unternehmensführung. Während die Umweltstandards, das E von ESG, angesichts der Klimaerwärmung mittlerweile zu Recht ein dominierendes Thema sind – besonders im Finanzsektor –, segeln S und G noch immer (zu) leicht unter dem Radar der öffentlichen Aufmerksamkeit – und leider damit auch der Verwaltungsrät:innen. Dabei wäre es wichtig, die Geldflüsse auch nach den Kriterien von S und G zu lenken.

Die Unternehmen sind stattdessen mit ihren Es beschäftigt, indem sie den CO₂-Ausstoss ihrer Wertschöpfungsketten auf Netto-Null reduzieren: sei es dank privaten Initiativen wie den Science-Based Targets, sei es im staatlichen Rahmen des europäischen Green Deals. Teil des Green Deals ist die EU-Taxonomie, die neu weitgehende Regeln bestimmt, um das E zu normieren. Bisher war nicht immer klar, was wirklich nachhaltig oder bloss Greenwashing ist.

Die neuen Regeln führen dazu, dass in der EU tätige Finanzdienstleister seit diesem Jahr das E von ESG offiziell als nachhaltig ausloben dürfen, wenn sie sich an die EU-Taxonomie halten. Wie streng diese Vorgaben sind und wie zielführend, ist eine andere Frage. In der Schweiz gibt es jedenfalls bis jetzt weder gesetzliche Definitionen noch regulatorische Vorgaben zur Verwendung von einschlägigen Begriffen im Bereich Nachhaltigkeit, wie «nachhaltig», «ESG» oder «grün».²

- 1 Swiss Sustainable Investment Market Study 2021, Swiss Sustainable Finance (SSF) / Center for Sustainable Finance & Private Wealth, Universität Zürich.
- 2 FINMA-Aufsichtsmittteilung 05/202, Prävention und Bekämpfung von Greenwashing.

Der Bundesrat hat jedoch Ende März 2022 über eine Verordnung zur Klimaberichterstattung von grossen Unternehmen eine Vernehmlassung eröffnet, die noch bis Anfang Juli dauert.³

1. ESG besteht aus mehr als E

Und was ist mit S und G – Social und Governance? Sie bleiben zumindest bis jetzt teilweise noch unreguliert bzw. es bestehen noch keine einheitlichen Messgrössen, an die man sich halten könnte, auch in der EU nicht. Soziale Standards und eine nachhaltige Unternehmensführung sind jedem Unternehmen mehr oder weniger selbst überlassen. Verbindliche Ansätze oder Vorgaben, wie diese zu messen, umzusetzen und auszuweisen wären, bestehen noch nicht. Doch auch das dürfte eine Frage der Zeit sein. Ausnahmen bilden hier allenfalls die Frauenquoten in Vorständen in Nachbarländern und die schweizerischen «Richtlinien» gemäss Aktiengesetz. Während immerhin Schritte erkennbar sind, die Geldflüsse in Richtung ökologische Nachhaltigkeit zu lenken, bleibt bei S und G noch Etlliches zu tun. Denn auch sie gehören zur nachhaltigen Wirtschaft.

Zu S und G gehören beispielsweise auch Diversität, Gleichstellung und Inklusion – drei weitere Gebote der Stunde. Grössen, die sich zwar messen liessen, die aber im Unterschied zum E die Indizes und Ratings von börsenkotierten Unternehmen nur teilweise beeinflussen. Wer heute diese Themen im Unternehmen jedoch ernst nimmt, sich Ziele setzt und diese wirklich umsetzt, ist ähnlich pionierhaft unterwegs wie Verwaltungsrät:innen, die bereits in den 1990er-Jahren mit Überzeugung für ihre Unternehmen Nachhaltigkeitsziele setzten – und heute von Kapitalzufluss profitieren.

2. Vorbereitung ist alles

Doch wie lassen sich Diversität, Gleichstellung und Inklusion konkret in einem Unternehmen umsetzen? Muss sich jedes Unternehmen der Herausforderung stellen? Und was hat der Verwaltungsrat damit zu tun? Vorab: sehr viel. Sind die Boards nicht entsprechend besetzt, werden in der Unternehmenskultur wenig Impulse bestehen, Diversität, Gleichstellung und Inklusion tatsächlich auch zu leben.

3 Medienmitteilung des Bundesrats zur Verordnung über die Berichterstattung über Klimabelange: <https://www.sif.admin.ch/sif/de/home/dokumentation/medienmitteilungen/medienmitteilungen.msg-id-87790.html>

Unternehmen, die heute umdenken, haben die grosse Chance, noch vor der Pensionierungswelle der Babyboomers ihre Strukturen so anzupassen, dass Frauen, Menschen mit Beeinträchtigungen und unterschiedlichen sozio-kulturellen Hintergründen Anschluss an die Wirtschaftswelt bekommen. Damit könnten sie nicht nur den voraussehbaren einschneidenden Fachkräftemangel auffangen, sondern auch die Unternehmenskultur auf einen grossen gesellschaftlichen Wandel vorbereiten, der mit Sicherheit eintreffen wird. Die Frage ist, ob man vorbereitet ist – oder eben nicht.

Noch immer ist die Erwerbsarbeit primär auf ein klassisches gesellschaftliches Modell ausgerichtet: das des männlichen Alleinernährers bzw. der kinderlosen Karrierefrau. Die Teams, die Geschäftsleitungen, die Sitzungsrhythmen, die Arbeitszeiten, die öffentliche Präsenz an Podien, ja die Beteiligung an der Lokal- und Bundespolitik funktionieren für Menschen, die keine Haushaltsarbeit verrichten, die keine kleinen Kinder betreuen oder Alte pflegen, die auf zwei Beinen laufen und nicht wissen, was strukturelle Diskriminierung ist.

Blinde Flecken drohen dann, wenn Unternehmen Produkte anbieten, die die eigene Workforce bedienen. Einem Unternehmen, das beim eigenen Personal keinen Wert auf Diversität legt, kann so viel Umsatz entgehen: Frauen treffen nach wie vor die meisten Konsumententscheidungen, werden aber nicht als Zielgruppe anerkannt.

Kein Wunder, fühlen sich Frauen, queere und trans Menschen wie auch Ausländer:innen – kurz zusammengefasst FINTA-Menschen – weder von Banken und Versicherungen verstanden noch von anderen Branchen gekannt angesprochen.⁴ Sie sind daher noch immer ein «verlorenes Segment».

3. Was ist nun mit den Frauen?

Nicht nur bei der Produktentwicklung ergibt Diversität Sinn: Schon lange ist bekannt, dass gemischte Teams besser performen. Verschiedene Untersuchungen in den letzten Jahren deuten darauf hin, dass Vielfalt in der Geschäftsleitung nicht nur mit besseren aktuellen Finanzergebnissen verbunden ist, sondern auch ein Indikator für zu erwartende Gewinne eines Unternehmens sein kann.⁵

4 85 % der Frauen fühlen sich vom Angebot von Finanzdienstleistern nicht angesprochen, Blackrock: People and Money, 2020.

5 Diversity: A competitive advantage? | AXA IM Corporate, besucht am 27.3.22.

Unternehmen mit einer überdurchschnittlichen Geschlechtervielfalt generieren gegenüber denjenigen mit einer unterdurchschnittlichen ein Alpha von 200 Basispunkten. Auch die ESG-Ratings sind höher. Umgekehrt und nicht überraschend: Unternehmen mit der besten Performance weisen eine höhere Vielfalt im Verwaltungsrat und in der Unternehmensführung auf.⁶ Die Investmentbank Goldman Sachs kündigte vor zwei Jahren gar an, nicht mehr an Börsengängen von Unternehmen zu arbeiten, die nicht mindestens eine Frau oder Person of Color in ihren Verwaltungsräten haben.⁷ Die Gründe liegen auf der Hand.

Beim Thema Diversität ist die Frauenfrage noch immer dringend. Nicht, dass die Bedürfnisse von gesellschaftlich zu wenig beachteten Minderheiten nicht ebenso wichtig wären, das soll hier explizit gesagt sein. Doch bei den Frauen handelt es sich nicht um eine Minderheit, sondern um die Hälfte der Bevölkerung. Equality oder Gleichstellung zwischen den Geschlechtern ist noch immer nicht erreicht, weder politisch oder gesellschaftlich noch bei den Unternehmen. Wie viele Schweizer CEO von SMI-Unternehmen sind weiblich? Die Antwort lautet: 0 %.

Immer wieder sagen Unternehmen, sie seien motiviert, das zu ändern, und die meisten Verwaltungsräte und Geschäftsleitungen wissen, dass gemischte Teams besser funktionieren und bessere Entscheidungen treffen. Doch was führt zu mehr Equality, zu einer Arbeitswelt, die auch den Bedürfnissen von Frauen entgegenkommen würde?⁸

4. So geht «Female Corporate Diversity»

Es folgen sieben Vorschläge, wie eine «Female Corporate Diversity» aussehen könnte, damit Frauen an Bord kommen und bleiben. Es sind konkrete Handlungsvorschläge für frauen-, menschen- und familienfreundliche Strukturen, die mehr Menschen eine kontinuierliche Teilnahme am Arbeitsmarkt ermöglichen. Und das Beste daran: Sie lassen sich sofort umsetzen.

1. **Gleicher Lohn für gleiche Arbeit:** Ein Grundsatz, der seit 1995 in der Bundesverfassung steht, bis heute aber nicht verwirklicht ist. Wenn Frauen weniger verdienen als Männer, werden sie eher die Erwerbstätigkeit aufgeben, wenn ein Kind geboren wird oder ein Mensch in der Familie gepflegt werden muss. Führen Sie klare Lohnpläne ein und kommunizieren Sie die Lohnbänder. Der Rest kommt von alleine. Und: Bieten Sie Weiterbildungen an für alle, damit die Mitarbeiter:innen ihr Potenzial entfalten können.
2. **50/50 – eine freiwillige Quote:** Bei Einstellungsgesprächen und in der ersten Beförderungsrunde freiwillige Quoten einhalten. Die Quote muss auch für das Rekrutierungsteam gelten, das die Interviews durchführt. So wird sichergestellt, dass im Pool der nachwachsenden Talente genügend Frauen die Chance haben, ihre Leistungen unter Beweis zu stellen und ins Kader aufzusteigen. In kleinen und mittelgrossen Unternehmen ist dies schwieriger umzusetzen; ein offenes und nicht männlich dominiertes Betriebsklima und bewusst divers und gendersensibel formulierte Stellenausschreibungen können jedoch viel bewirken. Machen Sie Ihr Unternehmen attraktiv! Wer es wirklich ernst meint, kann gemischte Teams für das Management zudem für bonusrelevant erklären. Wirkt Wunder.
3. **Einführung von New Work:** Die Coronapandemie hat bewiesen, dass Homeoffice funktioniert. Man kann Mitarbeiter:innen vertrauen, auch wenn sie nicht im Büro sind. «Work from anywhere» lässt sich im Dienstleistungssektor gut umsetzen. Fixe wöchentliche Meetings im Büro können immer noch dazugehören, sie fördern auch den Teamgeist. Definitiv passé sind dagegen Chef:innen, die Mitarbeiter:innen ihre Stunden am PC absitzen lassen. Die Devise sollte sein: Die Leistung wird am Output und der Effizienz gemessen, nicht an der Präsenzzeit am Bildschirm. Zudem sollten Sitzungen in der Regel nicht vor 9 und nicht nach 17 Uhr stattfinden, und die Arbeitszeiten sollten nach Bedarf frei einteilbar sein, solange es sich betrieblich organisieren lässt.

6 CS Gender 3000 «CS Gender 3000»-Bericht: Ein Viertel der Verwaltungsratspositionen weltweit ist mit Frauen besetzt, besucht am 27.3.22

7 Goldman Sachs' Commitment to Board Diversity, besucht am 27.3.22

8 Wegweisend sind Initiativen wie Equileap oder Edge Certification, die gewillten Unternehmen verbindliche Vorgaben machen, sie messen und zertifizieren.

4. **Teilzeit für alle, nicht nur für die Frauen:** Gegenwärtig wird Care- und Haushaltsarbeit zum überwiegenden Teil von Frauen geleistet – und zwar unbezahlt. Allein in der Schweiz beträgt der Wert dieser Arbeit jährlich 242 Milliarden Franken. Teilzeitarbeit auch für Männer hilft massgeblich, diese Last gerechter aufzuteilen. Auch vorübergehende tiefere Teilzeitpensen sollten vermehrt möglich sein, gerade in der Rush Hour des Lebens zwischen 30 und 40 Jahren. Das verhindert, dass gut ausgebildete Arbeitnehmer:innen kurz nach der Familiengründung komplett aus der Arbeitswelt aussteigen. Es braucht nur wenige Jahre Teilzeitarbeit, bis diese Arbeitskräfte wieder voll an Bord sind. Top Sharing in Führungsrollen sowie Jobsharing sollten selbstverständlich sein.
5. **Gleichberechtigte Elternzeit:** Der Schweizer Mutterschaftsurlaub ist mit 14 Wochen einer der kürzesten in ganz Europa. Zudem überträgt der Staat damit das Risiko, wegen der Geburt eines Kindes am Arbeitsplatz auszufallen, einseitig den Frauen. Eine paritätische Lösung, die Männer und Frauen gleichermassen verpflichtet, Elternzeit zu nehmen, würde endlich echte Gleichberechtigung bringen. Die Elternzeit müsste nicht gleichzeitig bezogen werden, sondern würde idealerweise aufgeteilt bzw. hintereinander bezogen. Je mehr Unternehmen sich dazu bekennen, desto stärker würde die Politik unter Zugzwang gesetzt, die staatliche Abfederung auch für kleine und mittlere Unternehmen bereitzustellen. So war es damals beim Mutterschaftsurlaub. Garantiert würde die Elternzeit die Arbeitsbelastung unter Paaren gerechter aufteilen, Rollenbilder auflösen und die Chancen auf eine kurzfristigen Rückkehr einer Mitarbeiterin an den Arbeitsplatz steigern. Dabei darf die Elternzeit nicht als Leave-time für die Lohnkalkulation gelten.
6. **Pensionskassenpläne überarbeiten, sodass sie zeitgemässer werden:** Die freiwillige Streichung oder massive Reduktion des Koordinationsabzugs würde mit einem Federstrich Hunderttausende von Frauen mit Teilzeitpensen in der Pensionskasse versichern und damit die Altersarmut lindern. Der Gender-Pension-Gap beträgt in der Schweiz bei den Pensionskassen 60 Prozent. Männer bekommen mehr als doppelt so viel PK-Geld ausbezahlt wie Frauen. Viele Pensionskassen zeigen sich zudem gegenüber der steigenden Zahl der Konkubinatspaare wenig kulant, was beim Ableben des Partners jedoch existenziell werden kann. Hier gilt es, bessere Regeln mit den Kassen auszuhandeln.
7. **Unterstützung bei der Finanzierung der familienexternen Betreuung:** Die Kinderbetreuung in der Schweiz gehört zu den teuersten weltweit. Der Staat beteiligt sich mit 0,4 % des BIP kaum daran, sogar Kühe erhalten mehr Subventionen als Kinderkrippenplätze. Nach Abzug von Steuern und Kita-Kosten bleibt einer Familie mit einem tiefen Lohn am Ende des Monats teilweise weniger übrig, als wenn ein Elternteil gleich zu Hause bleibt. Nutzen Sie das als Chance: Unternehmen, die sich an diesen Kosten beteiligen, binden wertvolle Mitarbeiter:innen an sich und reduzieren das Risiko, dass Frauen aussteigen, weil sich die bezahlte Arbeit «nicht lohnt».

5. Fazit

Alle sprechen über ESG, doch eigentlich ist damit bisher nur das E wie Environmental gemeint. Um Greenwashing zu vermeiden, wird das E nun reguliert, die Menschen wollen nachhaltig investieren. Es ist eine Frage der Zeit, bis Soziales und Unternehmensführung, das S und G, ebenso reguliert und gemessen werden. Wer Pionier:in sein will, investiert jetzt schon in Diversität, Gleichstellung und Inklusion im Unternehmen: Sie bilden unter anderem S und G. Gerade Frauen machen die Hälfte der Bevölkerung aus und werden wichtig sein, um den Fachkräftemangel abzufedern. Damit Frauen im Erwerbsleben ankommen und dort bleiben, müssen sich jedoch die Arbeitswelt und die Unternehmenskulturen ändern. Diesen Wandel einzuleiten, ist eine wichtige Aufgabe von Verwaltungsrät:innen und Unternehmungen.