

Giertz, Jan-Paul; Scholz, Robert; Wing, Lisa

**Article — Published Version**

## Macht HR Führung weiblich? Personalmanagement kann eine Schlüsselrolle bei der Besetzung von Toppositionen spielen

Personalführung: das Fachmagazin für Personalverantwortliche

**Provided in Cooperation with:**

WZB Berlin Social Science Center

*Suggested Citation:* Giertz, Jan-Paul; Scholz, Robert; Wing, Lisa (2019) : Macht HR Führung weiblich? Personalmanagement kann eine Schlüsselrolle bei der Besetzung von Toppositionen spielen, Personalführung: das Fachmagazin für Personalverantwortliche, ISSN 0723-3868, Deutsche Gesellschaft für Personalführung, Frankfurt a. M., Vol. 52, Iss. 12, pp. 50-57

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/209517>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*


## **MACHT HR FÜHRUNG weiblich?**

*Personalmanagement kann eine Schlüsselrolle bei der Besetzung von Toppositionen spielen*

Die Wirtschaft wird weiblicher: Das „Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen“ von 2015 zeigt Wirkung – jedenfalls in den wenigen Unternehmen, für die es gilt. Auch wenn es berechnete Kritik und Forderungen nach einer



Ausweitung des Gesetzes gibt, steht es für eine neue Sensibilität für die Themen Macht und strukturelle Beharrungskraft in der Wirtschaft. Das beweist die breit diskutierte Abberufung von Topmanagerinnen wie Janina Kugel (Siemens) oder Wiebke Köhler (AXA). Unabhängig von dem – möglicherweise noch zu sanften – Druck des Gesetzgebers folgt die von der Politik beabsichtigte „Neuordnung“ der Wirtschaft in der Unternehmensführung und ihren Machtebenen einer ganz eigenen Logik. Wie das geschieht und welche Veränderungstendenzen es gibt, zeigt dieser Beitrag auf Basis von Sekundärquellen und Forschungsdaten des Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB).



SAP hat als erster Dax-Konzern eine Frau an der Spitze. Jennifer Morgan ist seit Oktober dieses Jahres gemeinsam mit Christian Klein Vorstandssprecherin.

Auf der Ebene des Aufsichtsrats stellt Weckes (2019) für Ende 2018 einen durchschnittlichen Frauenanteil von 33,2 Prozent fest und zugleich starke Unterschiede bei den einzelnen Unternehmen. So haben 22 der 107 von dem Gesetz betroffenen Unternehmen die Quote noch nicht erreicht. Der Druck auf diese Unternehmen steigt: Erstmals kam es Ende 2018 zu einer gerichtlichen Bestellung für die Besetzung eines leeren Stuhls, weil keine Frau mandatiert wurde (aber werden musste) (vgl. Anger 2018a). Auch wenn der leere Stuhl in diesem konkreten Fall auf der Arbeitnehmerseite steht, ist die Anpassung dem Arbeitnehmerlager und mithin den Gewerkschaften durch einen Vorsprung im Frauenanteil leichter gefallen. Seit 2006 saßen auf der Arbeitnehmerbank der größten börsennotierten Unternehmen kontinuierlich mehr Auf-

sichtsrätinnen als aufseiten der Anteilseignerinnen und -eigner (Scholz / Wing 2018, 43).

Auf der Ebene des Vorstands und des Topmanagements ist es komplizierter, weil das Gesetz einerseits weniger strikte Vorgaben macht, dafür andererseits aber mit knapp 1 700 Unternehmen eine breitere Wirksamkeit entfaltet. Hier gilt das Prinzip der Selbstverpflichtung. Unternehmen können über sogenannte „Zielgrößen“ unternehmensindividuelle und damit auch mehr oder weniger ambitionierte Wege zu mehr Frauen in Führungspositionen festlegen. Auch wenn Unternehmen theoretisch eine Zielgröße „Null“ begründen können, fürchtet man angesichts der anschwellenden Debatte Reputationsschäden und wachsenden politischen Druck, der dann wieder in strikteren gesetzlichen Regeln münden könnte. Die zuständige Ministerin Franziska Giffey stellte konsequenterweise noch im Frühjahr weitere gesetzliche Initiativen in Aussicht (vgl. Anger 2019b).

So nimmt der Anteil von Frauen in Vorstandpositionen unter sanftem politischem Druck zu, wenn auch sehr langsam. EY legt dazu in seinem „Mixed Leadership-Barometer“ regelmäßig Zahlen vor. Bei der dort analysierten Gruppe von 160 in den Leitindizes notierten Unternehmen kam EY immerhin auf einen Anteil von 8,7 Prozent weiblicher Vorstandsmitglieder im Juli 2019 (deckungsgleich Weckes 2019). Ende 2013, bis übrigens in das Jahr 2016 hinein, waren es nach EY kontinuierlich nur sechs Prozent.

## DRUCK NUR DURCH GESETZE?

Diese Werte sind überaus ernüchternd. Dass es auch anders geht, zeigt der Blick in die USA. Hier sind mittlerweile alle Boards der 500 größten börsennotierten Unternehmen (S&P 500) auch mit Frauen besetzt (vgl. Chasan 2019). Das wird vor allem von denjenigen begrüßt, die in geschlechtergemischten Führungsgremien den Weg zu einer besseren Performanz der Unternehmen sehen, etwa in Hinblick auf die Profitabilität oder Aktienkursentwicklung. So sind es also eher Investoren als Gesetze, die in den USA Einfluss auf die Geschlechterverteilung in den Gremien nehmen. Eine gesetzliche Frauenquote gibt es bis dato nur im Bundesstaat Kalifornien. Aber auch diese Gesetzesinitiative wurde mit finanziellen Vorteilen, die Unternehmen durch mehr weibliche Führungskräfte hätten, begründet (vgl. Gubela 2018).

Die in den USA vorherrschende utilitaristische Sichtweise, also die Frage nach der Nützlichkeit gemischter Gremien, scheint in diesem direkten Vergleich wirksamer gegen Benachteiligung zu sein als die derzeitige gesetzliche Regulierung in Deutschland. Denn hier gibt es noch immer rein männlich besetzte Aufsichtsräte und Vorstände (gegenüber dem monistischen Board angelsächsischer Prägung müssen in Deutschland die zwei Unternehmensführungsgremien Vorstand und Aufsichtsrat betrachtet werden). Unter den 160 im Dax, MDax, SDax und TecDax gelisteten Unternehmen waren Ende 2018 noch 22 Unternehmen, in deren Aufsichtsrat keine einzige Frau sitzt. Drei der ausschließlich von Männern beaufsichtigten Unternehmen sind drittelbeteiligt, die anderen 19 haben gar keine Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter im Aufsichtsrat. Alle 22 fallen somit nicht unter das Teilhabegesetz.

Wo man bei den Aufsichtsräten „mit einem blauen Auge“ davonzukommen scheint, fällt der Vergleich zu den USA auf Vorstandebene noch unvoreilhaft für Deutschland aus. Laut dem bereits zi-

### DIE AUTOREN

#### JAN-PAUL GIERTZ ▶

Leiter des Referats Personalmanagement und Mitbestimmung, I.M.U. Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung in der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf  
▶ jan-paul-giertz@boeckler.de



#### DR. ROBERT SCHOLZ ▶

Postdoc, Projektgruppe „Globalisierung, Arbeit und Produktion“ am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung



#### LISA WING ▶

Bachelor of Arts, Projektgruppe „Globalisierung, Arbeit und Produktion“ am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung





tierten Mixed Leadership-Barometer von EY finden sich in zwei Dritteln der Vorstände deutscher börsennotierter Unternehmen keine Frauen (Stand: Juli 2019).

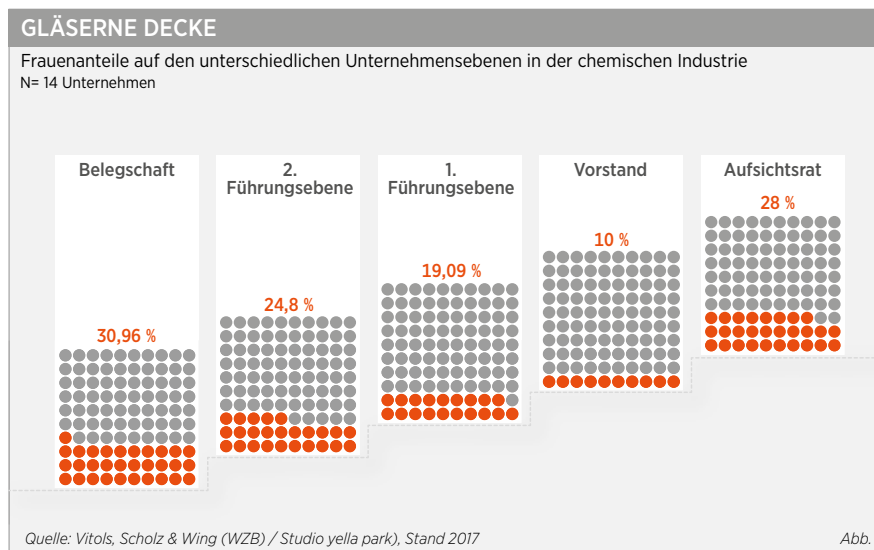
In Deutschland ist die Diskussion im Kontrast zu den USA stärker durch die grundsätzliche Frage nach Beteiligung und Chancengleichheit und weniger durch Nutzenargumente geprägt. Das wird durch eine viel zu zögerliche gesetzliche Regulierung unterstützt, die nur in wenigen Unternehmen und nur für den Aufsichtsrat wirkt. Dass dieser gesetzliche Druck für Unter-

rat besetzt. Und in die Aufsichtsräte kommt nachweislich Bewegung. Besteht infolgedessen also auch ohne feste Vorstandsquote die Hoffnung für ein nachgelagertes und zeitlich verzögertes Wachstum des Frauenanteils? FidAR-Präsidentin Monika Schulz-Strelow führt den schwachen Trend jedenfalls auf die mittelbare Wirkung der Aufsichtsratsquote zurück (FidAR o. J.). Der Zusammenhang sei simpel: Weibliche Aufsichtsräte berufen eher auch weibliche Vorstände. Die Daten aus der Langfristuntersuchung zum Mitbestimmungsindex unterstützen diese These, und sie geben zu-

ternehmen, die ein eigenständiges Personalressort mit einer Frau besetzt haben, lag der Frauenanteil bei 26,1 Prozent (Anteilseignerbank) und 33,8 Prozent (Arbeitnehmerbank).

Ein höherer Frauenanteil im Aufsichtsrat scheint also einen wachsenden Anteil von Frauen in den Vorständen und Führungspositionen zu fördern. Dennoch ist das aktuell wahrnehmbare Ergebnis dieses möglichen Einflusses, nicht nur für die zuständige Ministerin, ernüchternd. Die Beharrungskräfte sind stark, was möglicherweise mit der schwach ausgeprägten Personalkompetenz in Aufsichtsräten zusammenhängt. Gabriele Sons, ehemalige Personalvorständin bei Thyssenkrupp Elevator, fordert entsprechend, dass „die Nachfolgeplanung für den Vorstand. [...] vor dem Hintergrund der disruptiven Veränderungen stärker in den Vordergrund rücken“ muss (Sons 2019). Zugleich beklagt sie, dass bei lediglich 40 Prozent der Dax-Aufsichtsräte HR-Kompetenz vorhanden ist. Es sollte Gegenstand zukünftiger Untersuchungen sein, inwieweit die immerhin steigende Tendenz in dieser Hinsicht auf die Zunahme weiblicher Aufsichtsratsmitglieder zurückzuführen ist.

## GLEICHBERECHTIGTE TEILHABE IST EINE FRAGE DER KULTUR



nehmen, gerade auch in den Vorständen, spürbarer werden muss, liegt auf der Hand. Zugleich sollten uns die Entwicklungen in den USA bestärken, den Nutzenaspekt ebenso in den Blick zu nehmen – eine harte gesetzliche Quote mit der klaren Begründung, dass geschlechtergemischte Gremien nicht nur gerechter sind, sondern auch einen positiven Einfluss auf die Wertschätzungskultur, ethischen Prinzipien und die wirtschaftliche Entwicklung eines Unternehmens haben (Döring 2018).

## MEHR FRAUEN IN VORSTÄNDEN DURCH FESTE QUOTE?

Nach deutschem Gesellschaftsrecht werden Vorstandsposten durch den Aufsichts-

dem Hinweise auf den Anteil, den die Arbeitnehmerseite daran hat.

Untersucht wurden 189 paritätisch mitbestimmte Unternehmen für die Jahre 2006 und 2017, die durchgängig existierten, davon ist etwa die Hälfte börsennotiert. Der Frauenanteil dieser 189 Unternehmen lag 2017 durchschnittlich bei 24,5 Prozent (Anteilseignerbank) und 30,8 Prozent (Arbeitnehmerbank), wenn es Frauen im Vorstand gab (62 Fälle), sowie bei 23,2 Prozent (Anteilseignerbank) und 27,6 Prozent (Arbeitnehmerbank), wenn der Vorstand rein männlich besetzt war (127 Fälle). Nebenbei bemerkt, ist dieser Zusammenhang bei der Berufung einer machtvollen Personalvorständin noch augenfälliger. In Un-

Als eine Ursache für die niedrigen Anteile von Frauen im Topmanagement wird vielfach das Fehlen geeigneter Kandidatinnen genannt. Bei genauerem Hinsehen ist häufig die „Eignung“ gemeint, zu intrigieren oder eben Macht auszuspielen (Der Spiegel 2019). Die Wortführer des Standpunkts einer fehlenden Eignung sprechen von klaren statistischen Belegen, die sich im vorzeitigen Ausscheiden der weiblichen Vorstände zeigen würden. Schüller (2015, 104) weist nach, dass solche Aussagen jeglicher statistischer Grundlage entbehren. Mit den erwähnten 8,7 Prozent weibliche Vorstandsmitglieder kann man nicht gerade von einer großen Fallzahl sprechen. Auch längere Zeitreihen verbieten sich, da 2007 der Anteil weiblicher Vorstandsmitglieder noch bei 0,5 Pro-

zent lag. Die Ausführungen heben außerdem die durchschnittlich kürzere Verweildauer von Personalvorständen im Vergleich zu anderen Ressorts hervor (Schüller 2015, 106f.). Dieses Phänomen wird durch „Quereinsteige“ noch weiter verschärft. Demnach sind 70 Prozent der Personalvorständinnen Quereinsteigerinnen ohne unternehmensinterne Netzwerke.

Doch es gibt Hoffnung: Andere Untersuchungen zeigen, dass wenn Frauen in Aufsichtsräte kommen, sie schnell genauso stark vernetzt sind wie ihre Kollegen (Scholz / Wing 2018). Warum sollte das Frauen in Vorstandspositionen nicht ebenso gut gelingen? Auch das ist möglicherweise eine Frage der kritischen Masse. Förderlich könnte sich eine verstärkte unternehmensinterne Nachfolgeplanung auswirken, die Frauen in gleicher Weise berücksichtigt und die Rekrutierung von außen teilweise unnötig macht. Christiane Schönefeld, die Nachfolgerin der jüngst als BA-Vorständin abberufenen Quereinsteigerin Valerie Holsboer, ist ein Beispiel für diesen Ansatz und verfügt über langjährige Führungserfahrung in der Bundesagentur für Arbeit. Ein gutes Beispiel auch für Unternehmen der freien Wirtschaft?

## ROLLE DES PERSONALMANAGEMENTS

Laut EY finden sich 20 Prozent der weiblichen Vorstandsmitglieder im Personalbereich, 21 Prozent im Finanzbereich und nur fünf Prozent sind CEO (letzteres ausschließlich in den kleinen SDax-Unternehmen). Nur drei Prozent der weiblichen Vorstände stehen einem technischen Ressort vor. Die übrigen weiblichen Vorstandsmitglieder finden sich in operativen Funktionen und in sogenannten „Zentralbereichen“, die häufig auch die HR-Funktion beinhalten. Der Trend, Personal in einem Mischressort, zum Beispiel

mit CFO oder CEO, zu verbinden, wirkt sich hier ebenfalls aus (Giertz / Scholz 2018).

Bei genauer Betrachtung der Ressortzuschnitte sind so aktuell knapp 33 Prozent der Vorständinnen im EY-Sample für HR zuständig. HR spielt also eine wichtige und



Sie werden immer wieder als mögliche Nachfolgerinnen für ihre jeweiligen CEOs gehandelt: Saori Dubourg (l.) von BASF, Melanie Kreis (M.) von Deutsche Post DHL Group und Claudia Nemat (r.) von Deutsche Telekom.

konstante Rolle bei der Zunahme und Etablierung weiblicher Vorstände. Aber sie sind glücklicherweise nicht auf die HR-Funktion beschränkt, auch wenn es sich um weniger machtvoll und / oder operative Bereiche handelt. Der Anteil der CEO-Rolle hat sich seit 2013 bei den aktuell 61 weiblichen Vorständen im Sample lediglich um zwei Prozent erhöht, der Anteil der CFO-Rolle hat sich sogar um zehn Prozent in diesem Zeitraum reduziert.

Ob die deutsche Unternehmensführung vor allem über das Personalmanagement weiblicher wird, kann vor dem Hintergrund dieser Zahlen nicht abschließend beurteilt werden. Dazu bedarf es noch etwas Zeit, da wir nun in eine „kritische“ Phase eintreten, in der sich überhaupt erst mögliche Ausstrahlungseffekte bemerkbar machen könnten. Immerhin ist der Anteil weiblicher Vorstandsmitglieder im HR-Ressort auf 12,5 Prozent in den 160 untersuchten Unternehmen gestiegen, gegenüber 2,5 Prozent in der Rolle des CEO.

## NACHFOLGEPLANUNG UND PERSONALENTWICKLUNG ALS SCHLÜSSEL

Es gibt aber über die Strukturdaten hinaus mindestens zwei gute Gründe, über die Bedeutung des HR-Bereichs für mehr

Teilhabe nachzudenken: erstens das dort vorhandene Potenzial, zweitens die in der Ressortverantwortung von HR angesiedelte langfristige Nachfolgeplanung und Personalentwicklung.

Hinsichtlich des Potenzials sprechen die Zahlen eine deutliche Sprache: 70 Prozent der in den HR-Bereichen der Dax-30-Unternehmen tätigen Personen und 80 Prozent der Absolventen von konsekutiven HR-Masterstudiengängen waren in 2015 weiblich (Gorges 2015). Wo, wenn nicht in diesem Bereich, sollten Durchbrüche ins Topmanagement stattfinden? Hier wird aktuell nicht nur ein erschütterndes Missverhältnis deutlich, es widerlegt auch eines der Hauptargumente der Quotengegnerinnen und -gegner: Der niedrige Frauenanteil im Topmanagement ist eben nicht darauf zurückzuführen, dass es nicht genug geeignete Kandidatinnen gäbe. Mindestens im Personalbereich entspricht das nicht den Tatsachen.

Dass Absolventinnen oder junge unternehmensinterne Potenzialträgerinnen nicht gleich in die Führungsetage wechseln, versteht sich von selbst. Aktive und strategische interne Nachfolgeplanung kann hier gezielt im Sinne des Mixed-Leadership-Gedankens wirken. Die Überwindung innerorganisatorischer Widerstände wird dabei eine zentrale Zielstellung sein. Denn die „Gläserne Decke“ ist nach wie vor existent, wie exemplarisch Werte aus der chemischen Industrie zeigen: Während sich unter den Beschäftigten dieser Bran-

### RESÜMEE: STETER TROPFEN...

HR ist also in vielerlei Hinsicht ein Schlüsselsektor im Sinne des Mixed-Leadership-Gedankens. Die Position der vorhandenen Personalvorständinnen ist strukturell gut, denn in der überwiegenden Zahl (23 von 27 Personalverantwortlichkeiten in unserem, gegenüber der EY-Studie etwas größeren Sample) handelt es sich um ein eigenständiges Ressort (vgl. Giertz / Scholz 2018). Bei den verbleibenden vier wird das

ßere Unternehmen (9 der 23 identifizierten weiblichen Vorstandsmitglieder mit Verantwortung für das Personalressort finden sich im Dax 30), die eben die Quote im Aufsichtsrat, umfassende Berichtspflichten und, korrespondierend mit einem höheren Grad der Mitbestimmung, traditionell eigenständige Personalvorstände vorweisen. Die Komplexität erzwingt nahezu ein eigenständiges Ressort, das auch dementsprechend exponiert ist und in der Öffentlichkeit steht.



Dass Absolventinnen oder junge unternehmensinterne Potenzialträgerinnen nicht gleich in die Führungsetage wechseln, versteht sich von selbst. Aktive und strategische interne Nachfolgeplanung kann hier gezielt im Sinne des Mixed-Leadership-Gedankens wirken. Die Überwindung innerorganisatorischer Widerstände wird dabei eine zentrale Zielstellung sein.

che etwa 31 Prozent Frauen befinden, sind es in der zweiten Führungsebene 25 Prozent, in der ersten Führungsebene 19 Prozent und im Vorstand zehn Prozent. In den quotenregulierten und mitbestimmten Aufsichtsräten sind es hingegen 28 Prozent (Abb.). Mit aufsteigender Hierarchie in den Führungsgremien sinkt der anzutreffende Frauenanteil. Und selbst in Branchen wie dem Handel, wo es noch mehr Frauen unter den Beschäftigten gibt, finden sich in den obersten Etagen nur sehr wenige Frauen.

Personalressort von einer Vorstandsvorsitzenden oder Finanzvorständin mit übernommen.

Allerdings muss man auch konstatieren, dass Vorstandsgremien, in denen Frauen ein eigenständiges Personalressort verantworten, durchschnittlich 1,5 „Köpfe“ größer sind als die übrigen. Das muss nicht bedeuten, dass hier ein „unbedenkliches“ Ressort für die Frauenquote geschaffen wurde, vielmehr handelt es sich um grö-

HR-Vorständinnen stehen häufig unter besonderer und nicht immer wohlwollender Beobachtung der internen wie externen Öffentlichkeit. Sie haben somit auch die Rolle von Botschafterinnen für einen kulturellen Wandel der Wirtschaft. Die Position als Personalvorständin hat zwar einigen Frauen Zugang in den Zirkel der Vorstände verschafft, nur ein Bruchteil ist bisher aber auch auf dem Chefposten im Vorstand gelandet. Und auch hier könnten die vorhandenen Personalvorständin-



nen die Rolle der Avantgarde / Vorhut einnehmen. So schreiben HR-Verantwortliche ihrer Position laut einer Studie der Personalberatung Boyden eine immer größer werdende Rolle für die Unternehmensstrategie zu und sehen in ihr sogar zu großen Teilen einen Weg zum Posten des oder der Vorstandsvorsitzenden (Boyden 2019). Auch unserer Einschätzung nach ist HR ein Ressort, das angesichts der Anforderungen von Digitalisierung und Wertewandel an Bedeutung hinzugewinnen wird und so zunehmend als ein geeignetes Sprungbrett für den Vorstandsvorsitz erscheint – vielleicht gerade für Frauen.

Neben der gesetzlichen Regulierung haben wir es mit einem Prozess zu tun, der seiner eigenen inneren Logik folgt. Diese wird von dem wachsenden Frauenanteil in Aufsichtsräten ebenso bestimmt wie durch die exponierte Rolle von Personalvorständinnen. Diese sind nicht nur Botschafterinnen beziehungsweise Avantgarde, sondern verantworten zudem ein Vorstandressort, das eine zentrale Rolle bei der Entwicklung weiblicher Potenziale in den Belegschaften spielt und in seinem Aufgabenprofil zunehmend zu einem wichtigen Faktor in der Unternehmensstrategie wird und damit auch an der „männlichen Bastion“ Vorstandsvorsitz gräbt. Mitbestimmung und ein hoher Frauenanteil in Aufsichtsräten unterstützen solche Entwicklungen ebenso wie die wachsende Bedeutung der Personalstrategie auf den Agenden der Aufsichtsräte.

Der entscheidende Schritt wird sein, dass Frauen auf allen Ebenen der Unternehmensführung und auch im Management die gleiche

Chance wie Männer erhalten, sich zu bewähren. Dazu braucht es einerseits die fachliche Eignung – da sind Frauen bereits heute auf Augenhöhe mit ihren männlichen Kollegen – und andererseits eine hinreichende Vernetzung auf allen hier angesprochenen Ebenen der Unternehmensführung und auch der Mitbestimmung beziehungsweise über Unternehmensgrenzen hinaus. Es gibt schon heute Belege dafür, dass Frauen genauso häufig über Mehrfachmandate verfügen wie ihre männlichen Kollegen und somit ebenso gut vernetzt sind. Die Beteiligung an solchen Netzwerken ist zentral und nicht primär ein Abbild von Hierarchien, sondern von Geben und Nehmen, Informationen erhalten und weitergeben, von Kooperation und Reputation. Gute Unternehmensführung wird daher zukünftig durch Vielfalt in den Führungs- und Kontrollgre-

mien geprägt sein. Dafür braucht es gute und vor allem wirkungsvolle Gesetze, eine enge Zusammenarbeit zwischen Personalverantwortlichen und Aufsichtsräten sowie einen sukzessiven Kulturwandel in den Unternehmen. ●

#### Literatur

- Anger, H. (2018a): Frauenquote sorgt erstmals für unbesetzte Stelle in einem Aufsichtsrat, in: Handelsblatt, 13.9.2018, [www.handelsblatt.com/unternehmen/beruf-und-buero/the\\_shift/villerooy-und-boch-frauenquote-sorgt-erstmalig-fuer-unbesetzte-stelle-in-einem-aufsichtsrat/23063546.html](http://www.handelsblatt.com/unternehmen/beruf-und-buero/the_shift/villerooy-und-boch-frauenquote-sorgt-erstmalig-fuer-unbesetzte-stelle-in-einem-aufsichtsrat/23063546.html) (Stand: 2.9.2019)
- Anger, H. (2018b): Franziska Giffey: Vier von fünf Unternehmen sind Verweigerer bei der Frauenquote, in: Handelsblatt, 8.3.2019, [www.handelsblatt.com/politik/deutschland/bundes-frauenministerin-franziska-giffey-vier-von-fuenf-unternehmen-sind-verweigerer-bei-der-frauenquote/24076696.html](http://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/bundes-frauenministerin-franziska-giffey-vier-von-fuenf-unternehmen-sind-verweigerer-bei-der-frauenquote/24076696.html) (Stand: 2.9.2019)
- Boyden (2019): Boyden Executive Survey. The CHRO and the future organization: The CHRO-role in the c-suite & board, [www.boyden.com/media/the-chro-and-the-future-organization-part-2-the-chro-role-in-the-11274897/index.html](http://www.boyden.com/media/the-chro-and-the-future-organization-part-2-the-chro-role-in-the-11274897/index.html) (Stand: 2.9.2019)
- Chasan, E. (2019): The last all-male board in the S&P 500 finally added a woman, in: Bloomberg, 24.7.2019, [www.bloomberg.com/news/articles/2019-07-24/the-last-all-male-board-in-the-s-p-500-finally-added-a-woman](http://www.bloomberg.com/news/articles/2019-07-24/the-last-all-male-board-in-the-s-p-500-finally-added-a-woman) (Stand: 2.9.2019)
- Der Spiegel (2019): Miststück werden, 33, [magazin.spiegel.de/SP/2019/33/165335752/index.html](http://magazin.spiegel.de/SP/2019/33/165335752/index.html) (Stand: 2.9.2019)
- Döring, F. (2018): Bedeutung von Wertschätzungskultur und Ethik für die Aufsichtsratsagenda, in: Der Aufsichtsrat, 3
- EY: Mixed Leadership-Barometer Juli 2019, [www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-mixed-leadership-barometer-juli-2019/\\$FILE/ey-mixed-leadership-barometer-juli-2019.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-mixed-leadership-barometer-juli-2019/$FILE/ey-mixed-leadership-barometer-juli-2019.pdf) (Stand: 2.9.2019)
- Frauen in die Aufsichtsräte (FidAR) e.V. (o. J.): Mixed Leadership-Barometer von EY, [www.fidar.de/presse-aktuelles/ansicht/artikel/mixed-leadership-barometer-von-ey.html](http://www.fidar.de/presse-aktuelles/ansicht/artikel/mixed-leadership-barometer-von-ey.html) (Stand: 2.9.2019)
- Giertz, J.-P. / Scholz, R. (2018): Strategische Personalarbeit ohne eigenständigen Personalvorstand?, in: WSI-Mitteilungen 71 (2), 140-149
- Gorges, H. (2015): HR braucht mehr Männer, in: Human Resources Manager, 2.7.2015, [www.humanresourcesmanager.de/news/hr-braucht-mehr-maenner.html](http://www.humanresourcesmanager.de/news/hr-braucht-mehr-maenner.html) (Stand: 2.9.2019)
- Gubela, L. (2018): Wenn Gerechtigkeit nicht reicht, in: taz, 3.10.2018, [taz.de/Frauenquote-in-US-Unternehmen/15540062/](http://taz.de/Frauenquote-in-US-Unternehmen/15540062/) (Stand: 2.9.2019)
- Scholz, R. / Wing, L. (2018): Mehr Frauen in Aufsichtsräten. Bessere Chancen durch Mitbestimmung und Vernetzung, in: WZB Mitteilungen, 161, 42-44
- Schüller, K. (2015): Statistik und Intuition, Wiesbaden
- Sons, G. (2019): Aufsichtsräte und Beiräte brauchen mehr Personalkompetenz, in: Der Aufsichtsrat, 7-8
- Weckes, M. (2019): Strahlungsarmes „Quötchen“. Die Geschlechterverteilung in Aufsichtsrat und Vorstand 2019, in: Mitbestimmungsreport, 48, [bit.ly/2J6excx](http://bit.ly/2J6excx) (Stand: 2.9.2019)