

Mihael Duran, Kerstin Pull\*

## **Der Beitrag der Arbeitnehmervertreter zur fachlichen und geschlechtlichen Diversität von Aufsichtsräten: Erkenntnisse aus einer qualitativ-explorativen Analyse\*\***

**Zusammenfassung** – Die Rolle der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat wurde vielfach untersucht, sowohl theoretisch als auch empirisch. Studien zu den Effekten der Unternehmensmitbestimmung betrachten die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat dabei häufig als „homogene Bank“ und rücken deren Rolle als Sachwalter der Arbeitnehmerinteressen in den Mittelpunkt. In unserer Studie hingegen fokussieren wir auf die diversitätserhöhende Funktion der Arbeitnehmervertreter und werfen damit ein neues Schlaglicht auf die Aufsichtsratsmitbestimmung. Basis unserer auf die Perspektive der Betroffenen ausgerichteten qualitativ-explorativen Untersuchung sind dreizehn leitfadengestützte Interviews. Unsere Ergebnisse stützen die Einschätzung, dass Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten die im Aufsichtsrat vertretenen Perspektiven erweitern und die Aufsichtsratsarbeit bereichern können, indem sie (a) die Wissensbasis im Aufsichtsrat verbreitern und (b) die geschlechtliche Diversität von Aufsichtsräten erhöhen.

### **Worker directors and supervisory board diversity: Results from a qualitative explorative analysis**

**Abstract** – The role of worker directors on German supervisory boards has repeatedly been studied, both theoretically and empirically. However, studies that analyze the effects of codetermination on supervisory boards often regard employee representatives as a “homogeneous bench” and focus on their role as intermediaries between employee and owner interests. In our study, we focus on the contribution of employee representatives to board diversity, and hence shed new light on the effects of supervisory board codetermination. In our qualitative explorative study, based on thirteen semi-structured interviews, we take the perspective of the parties involved. The results of our study support the view that employee representatives on supervisory boards can fruitfully enhance board diversity and widen the boards’ perspectives by (a) increasing the knowledge resources of the board and by (b) making boards more gender balanced.

Key words: **co-determination, diversity, supervisory boards** (JEL: J51, J53, M14)

---

\* Mihael Duran, Jg. 1979, Universität Tübingen, Lehrstuhl für Personal und Organisation, Nauklerstr. 47, D – 72074 Tübingen, E-Mail: mihael.duran@uni-tuebingen.de.

Prof. Dr. Kerstin Pull, Jg. 1967, Universität Tübingen, Lehrstuhl für Personal und Organisation, Nauklerstr. 47, D – 72074 Tübingen, E-Mail: kerstin.pull@uni-tuebingen.de.

\*\* Diese Studie wäre ohne die finanzielle Unterstützung der Hans-Böckler-Stiftung nicht möglich gewesen (Projekt Nr. 2011-429-2). Zudem danken wir den interviewten Aufsichtsratsmitgliedern sowie den Teilnehmern des Workshops „Unternehmensmitbestimmung und die Bedingungen erfolgreicher Aufsichtsratsstätigkeit“ in Tübingen für viele hilfreiche Kommentare.

Artikel eingegangen: 15.7.2013

revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 18.9.2014.

## 1. Einleitung

Die Rolle der Arbeitnehmervertreter in deutschen mitbestimmten Aufsichtsräten wurde bereits vielfältig untersucht (für einen Überblick siehe etwa Bermig/Frick 2011). Die Literatur fokussiert dabei auf die Rolle der Arbeitnehmervertreter als Sachwalter der Arbeitnehmerinteressen. Unser Beitrag rückt hingegen die mit der Präsenz von Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat verbundene erhöhte Diversität des Gremiums in den Mittelpunkt (siehe Arnegger et al. 2010) und fragt, wie diese von den Betroffenen wahrgenommen und eingeschätzt wird.

Folgt man der Literatur, so kann Diversität aus theoretischer Sicht sowohl negative als auch positive Wirkungen entfalten: Zum einen kann Diversität die Effektivität von Gremien erhöhen, indem sie den Rückgriff auf unterschiedliche Ressourcen und Wissensbestände ermöglicht und damit die Problemlösungskapazität eines Gremiums steigert (siehe etwa Hillman et al. 2000). Zum anderen kann Diversität aber auch negative Effekte entfalten, etwa indem Kommunikation und Interaktion im Gremium erschwert werden und indem sich gegebenenfalls sogar dysfunktionale Subgruppen („factional groups“ – Li/Hambrick 2005) bilden, die kaum noch miteinander interagieren und die die Arbeit des Gremiums behindern. In der empirischen Literatur finden sich sowohl Hinweise auf positive als auch auf negative Effekte von Diversität. Dabei macht es offenbar einen Unterschied, um welchen Typ Diversität es jeweils geht (z.B. ob um fachliche oder demographische Diversität) und in welchem Kontext die Diversitätseffekte untersucht werden.

In unserer Studie betrachten wir sowohl ein Merkmal fachlicher Diversität, in dem wir den Beitrag der Arbeitnehmer zu den im Aufsichtsrat vertretenen „Wissens-trägertypen“ (siehe Arnegger et al. 2010) untersuchen, als auch ein Merkmal demographischer Diversität, indem wir den Beitrag der durch die Arbeitnehmervertreter verstärkten Präsenz von Frauen im Aufsichtsrat in den Blick nehmen. Letztere ist dabei sowohl vor dem Hintergrund einer wünschenswerten gesellschaftlichen Teilhabe unterrepräsentierter Gruppen von Relevanz (siehe etwa Holst 2013; Schulz-Strelow 2011), als auch hinsichtlich potenzieller Produktivitätseffekte (etwa die aktuelle Analyse von Joecks et al. 2013). Unsere Forschungsfragen lauten:

1. Welchen Beitrag leisten Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat zur Diversität der dort vertretenen fachlichen Perspektiven und Expertisen (*fachliche Diversität*)?
2. Welchen Beitrag leistet die durch die Repräsentanz von Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat erhöhte Präsenz von Frauen (*geschlechtliche Diversität*) für die wahrgenommene Funktionsfähigkeit des Gremiums?

Im Sinne einer ersten Annäherung an diese Fragen fokussieren wir im Rahmen unserer qualitativ-explorativen Studie auf die Perspektive der Betroffenen, d.h. auf die Perspektive der Aufsichtsratsmitglieder. Basis unserer Untersuchung sind dreizehn leitfadengestützte Interviews mit Arbeitnehmer- und Anteilseignervertretern, die aus ihren Erfahrungen aus über 40 Aufsichtsräten berichten.

Unsere Ergebnisse stützen die Vermutung, dass Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten neben ihrer rechtlich zugedachten Vertretungs- und Vermittlungsfunktion auch als „Wissensressource“ wahrgenommen werden und dass diese Verbreiterung

der Wissensbasis von den Betroffenen positiv bewertet wird. Des Weiteren geben unsere Ergebnisse erste vorsichtige Hinweise darauf, dass die durch die Präsenz von Arbeitnehmern gestärkte Repräsentanz von Frauen in Aufsichtsräten von den Befragten nicht nur *per se* als positiv wahrgenommen wird (was Ausdruck sozialer Wünschbarkeit sein mag), sondern dass die zukünftig zunehmende Präsenz von Frauen auch auf Anteilseignerseite möglicherweise produktiv wirken könnte, indem sie mit einem Abbau potenzieller „Verwerfungen“ zwischen den Bänken verbunden sein könnte.

Unser Beitrag ist wie folgt aufgebaut: In Abschnitt 2 stellen wir zunächst den Stand der Forschung und unsere theoretischen Überlegungen zur diversitätserhöhenden Funktion der Arbeitnehmervertreter in mitbestimmten Aufsichtsräten dar. Abschnitt 3 erläutert die Datenbasis und Methodik unserer Studie. In Abschnitt 4 stellen wir die Ergebnisse unserer qualitativ-explorativen Analyse vor. Dabei fokussiert Abschnitt 4.1 zunächst auf die arbeitnehmerseitig repräsentierten Wissensträgertypen, und Abschnitt 4.2 auf die geschlechtliche Diversität im Aufsichtsrat. Abschnitt 5 liefert eine kurze Zusammenfassung.

## 2. Stand der Forschung

Die Literatur zur Rolle der Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten fokussiert auf deren *Rolle als Sachwalter der Arbeitnehmerinteressen*. Aus *theoretischer* Perspektive argumentieren etwa die Vertreter der Property-Rights-Theorie, dass eine Beteiligung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat zu einer ineffizienten Ausdünnung von Verfügungsrechten führen könne (vgl. Gurdon/Rai 1990: 290; Furubotn 1988: 178). Befürworter der (Unternehmens-)Mitbestimmung halten dagegen, dass Arbeitnehmer letztlich auch Investoren seien und dass deren spezifische Investitionen durch eine Beteiligung der Arbeitnehmer an Entscheidungs- und Kontrollgremien geschützt werden könnten (vgl. Sadowski et al. 2001: 116f.; Junkes/Sadowski 1999: 58). Weitere theoretische Argumente für die Aufsichtsratsmitbestimmung knüpfen, in enger Anlehnung an Hirschman (1970), an der Voice-Funktion der Arbeitnehmervertreter (vgl. Freeman/Medoff 1984: 7-9) bzw. an deren „Ear“-Funktion an (Freeman/Lazear 1996; Dilger 2002: 28). *Empirische* Untersuchungen zu den Effekten der Unternehmensmitbestimmung auf die Kontrolltätigkeit von Aufsichtsräten – bzw. genauer: auf die Unternehmensperformance – kommen zu uneinheitlichen Ergebnissen. Manche Studien finden einen negativen Zusammenhang (Gorton/Schmid 2004; Schmid/Seeger 1998; FitzRoy/Kraft 1993), manche einen positiven (FitzRoy/Kraft 2005), andere einen umgekehrt U-förmigen (Fauver/Fuerst 2006) und wieder andere keinen Zusammenhang zwischen Unternehmensmitbestimmung und Unternehmensperformance (Kraft/Ugarković 2006; Vitols 2006; Kraft/Stank 2004; Baums/Frick 1998, 1999; Strøm 2007). Auch Bermig und Frick, die in ihrer Analyse Gewerkschaftsvertreter, Betriebsratsvertreter und unabhängige Arbeitnehmervertreter unterscheiden, kommen zu dem Schluss, dass die Aufsichtsratsmitbestimmung „weder einen durchgängig positiven noch einen konsistent negativen Einfluss auf die Unternehmensperformance“ (Bermig/Frick 2011: 281) hat.

In unserem Beitrag fokussieren wir nicht auf die Funktion der Arbeitnehmervertreter als Sachwalter der Arbeitnehmerinteressen, sondern auf deren potenziell *diversitätserhöhende Funktion*. Dabei referieren wir zunächst den aktuellen Stand der Empirie

zur Zusammensetzung deutscher mitbestimmter Aufsichtsräte und zeigen – unter Rekurs auf Arnegger et al. (2010) – dass die Präsenz der Arbeitnehmervertreter die fachliche und geschlechtliche Diversität in deutschen Aufsichtsräten systematisch erhöht (Abschnitt 2.1). In Abschnitt 2.2 stellen wir sodann den Stand der theoretischen Forschung zu den mutmaßlichen Effekten von Diversität dar, Abschnitt 2.3 präsentiert den Stand der empirischen Forschung zu den Effekten von Diversität.

### **2.1 Die Zusammensetzung deutscher Aufsichtsräte: Deskriptive Befunde zur diversitätserhöhenden Funktion von Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat**

Eine aktuelle Bestandsaufnahme der Zusammensetzung sämtlicher Aufsichtsräte der 151 in HDAX und SDAX gelisteten Unternehmen deutscher Rechtsform im Hinblick auf unterschiedliche fachliche und demographische Merkmale liefern Arnegger et al. (2010). Im Hinblick auf die *fachliche* Zusammensetzung fokussieren Arnegger et al. (2010) u.a. auf unterschiedliche „Wissensträgertypen“, welche sie in Anlehnung an Baysinger/Butler (1985), Baysinger/Zardkoohi (1986) und Hillman et al. (2000) in *Insider*, *Business Experts*, *Support Specialists* und *Community Influentials* unterteilen. Was die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat anbelangt, so gehen Arnegger et al. (2010) pragmatisch vor und zählen die internen Arbeitnehmervertreter pauschal zu den *Insidern* und die externen Arbeitnehmervertreter pauschal zu den *Community Influentials*. Selbst wenn man die spezifische Expertise der internen und externen Arbeitnehmervertreter – wie Arnegger et al. (2010) – nicht gesondert erfasst, führt die Präsenz der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat zu einer erhöhten Diversität im Hinblick auf die dort vertretenen Wissensträgertypen: Durch die Präsenz der Arbeitnehmervertreter erhöht sich der durchschnittliche normierte Blau-Index für die im Aufsichtsrat vertretenen Wissensträgertypen auf 0,81 (ein Wert von ‚1‘ steht für maximale Diversität), ohne die Arbeitnehmervertreter liegt der durchschnittliche normierte Blau-Index für die Wissensträger-Diversität bei 0,66 (Arnegger et al. 2010: 244)<sup>1</sup>. Würde man darüber hinaus berücksichtigen, dass interne Arbeitnehmer eine andere (interne) Expertise mit in den Aufsichtsrat einbringen als beispielsweise ehemalige Vorstände, welche von Arnegger et al. (2010) ebenfalls unter der Rubrik der *Insider* subsumiert werden, und Gewerkschaftsvertreter eine andere als z.B. Politiker, welche – trotz ihrer erwartbar unterschiedlichen Expertise – von Arnegger et al. (2010) jeweils als *Community Influentials* klassifiziert werden, dann würde der diversitätserhöhende Effekt der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat noch deutlicher werden.

<sup>1</sup> Der Blau-Index berücksichtigt neben der Anzahl der in einem Aufsichtsrat vertretenen Teilgruppen auch den Grad der (Un-)Gleichverteilung zwischen den Teilgruppen. Der

Blau-Index wird folgendermaßen berechnet:  $H = 1 - \sum_{i=1}^n s_i^2$ , wobei  $n$  für die Zahl der

möglichen Ausprägungen einer Variablen und  $s_i$  für den Anteil der Aufsichtsratsmitglieder mit Ausprägung  $i$  steht. Normiert man den Blau-Index im Hinblick auf den für eine gegebene Variable und ihre Ausprägungen maximal erreichbaren Heterogenitätswert, so nimmt dieser Werte zwischen ‚0‘ (keine Diversität: alle Aufsichtsratsmitglieder gehören der gleichen Teilgruppe an) und ‚1‘ (maximale Diversität: die Aufsichtsratsmitglieder verteilen sich gleich auf die unterschiedlichen Teilgruppen) an.

Im Hinblick auf die *geschlechtliche* Diversität zeigen Arnegger et al. (2010: 244), dass die Präsenz der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat zu einem ausgewogeneren Geschlechterverhältnis beiträgt: Auf Kapitaleignerseite beträgt der durchschnittliche Frauenanteil 3%, auf Arbeitnehmerseite 22%, so dass sich insgesamt ein durchschnittlicher Frauenanteil von 9% ergibt. Entsprechend erhöht sich die geschlechtliche Diversität des Aufsichtsrats über die Präsenz der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat.

Da die Besetzung der Kapitaleignerbank erwartbar nicht unabhängig von der Besetzung der Arbeitnehmerbank erfolgt (vgl. Duran 2014: 87-88), erscheint es hilfreich, die Zusammensetzung mitbestimmter und nicht-mitbestimmter Aufsichtsräte miteinander zu vergleichen und nach systematischen Unterschieden zu suchen. Dabei zeigt sich, dass die mitbestimmten Unternehmen sowohl eine signifikant gleichmäßigere Verteilung mit Wissensträgertypen aufweisen als auch eine signifikant gleichmäßigere (wenn auch noch bei weitem nicht gleichmäßige) Verteilung der *Geschlechter* als Unternehmen ohne Aufsichtsratsmitbestimmung. Im Hinblick auf die Wissensträgertypen sind auch die Unterschiede zwischen Unternehmen, die dem Mitbestimmungsgesetz unterliegen und solchen, die dem Drittelbeteiligungsgesetz unterliegen, mit einer Ausnahme (Anteil der *Business Experts*) statistisch signifikant (vgl. Arnegger et al. 2010: 250, 253).

## 2.2 Die Effekte von Diversität: Theoretische Ansätze

Aus theoretischer Sicht befassen sich unter anderem die Gruppenprozess- und Gruppenproduktivitätstheorie (Steiner 1972), Input-Prozess-Output-Modelle (vgl. Gladstein 1984; McGrath 1984; Hackman/Morris 1975), das Antecedent-Outcome Paradigma (vgl. Campion/Papper/Medsker 1996; Shea/Guzzo 1987), der Information & Decision-Making Ansatz (vgl. Gruenfeld et al. 1996; Wittenbaum/Stasser 1996), das Similarity Attraction Paradigma und die Social Categorization Theorie (vgl. Tajfel/Turner 1986; Tziner 1985; Byrne 1971; Byrne/Clore/Worchel 1966) mit den Effekten von Diversität in *Teams*. Während etwa das Similarity-Attraction Paradigma und die Social Identity Theorie einen negativen Zusammenhang zwischen Teamdiversität und Performance voraussagen, postuliert der Information & Decision-Making Ansatz einen positiven Zusammenhang zwischen Teamdiversität und Performance.

Geht es speziell um die Effekte von Diversität in *Boards* und in Top Management Teams, so rekurren viele Untersuchungen auch auf die Upper Echelons Theory (vgl. Hambrick/Mason 1984), die Theory of Strategic Leadership (vgl. Finkelstein/Hambrick 1996; Hambrick 1989) und die Resource Dependence Theory (z.B. Pfeffer/Salancik 1978). Der Upper Echelons Theory zufolge beurteilen Topmanager in Abhängigkeit ihrer Persönlichkeit Situationen unterschiedlich. Dabei wird angenommen, dass sich aus dem demographischen und fachlichen Hintergrund eines Topmanagers Rückschlüsse auf die Persönlichkeit schließen lassen. Ein Topmanagement Team, das sich aus diversen Persönlichkeiten zusammensetzt, führt der Upper Echelons Theory zufolge zu einer verbesserten Unternehmensperformance. Die Theory of Strategic Leadership ist eine Führungsstiltheorie, der zufolge die Manager in ihrer Gesamtheit über die notwendigen Fertigkeiten verfügen müssen, um im Team erfolgreiche Unternehmensstrategien formulieren und umsetzen zu können. Demnach ermöglicht eine diverse Zusammensetzung von Top Management Teams die erfolg-

reiche Implementierung von Unternehmensstrategien. Der Resource Dependence Theory zufolge sollten ein heterogenes Wissensspektrum im Gremium und der mit (fachlicher und demographischer) Diversität verbundene Zugang zu unterschiedlichen Ressourcen vorteilhaft für die Tätigkeit des Boards sein. Das heißt, auch hier ergibt sich ein positiver Zusammenhang zwischen Diversität und Performance.

Während in Bezug auf *fachliche* Diversität recht klar ist, warum diese zu einer breiteren Vielfalt an Perspektiven führen mag und auch warum es gegebenenfalls (etwa aufgrund unterschiedlicher Fachsprachen) zu Konflikten und Verständigungsproblemen kommen könnte, ist bei *geschlechtlicher* Diversität nicht unmittelbar klar, wo denn hier die Potenziale und auch wo die Probleme liegen könnten. Arbeiten, die sich mit den Effekten geschlechtlicher Diversität beschäftigen, basieren in der Regel darauf, dass sich Frauen und Männer in einer Reihe potenziell relevanter Variablen unterscheiden, etwa in ihrem Risiko- und Wettbewerbsverhalten (vgl. Croson/Gneezy 2009; Niederle/Vesterlund 2007; Jianakoplos/Bernasek 1998; Apesteguia/Azmat/Iriberrí 2012). Geschlechtsheterogene Boards könnten aufgrund der produktiven Kombination unterschiedlicher Verhaltensmuster (vgl. Wegge et al. 2008) oder aufgrund ihres breiteren Spektrums an Wissen, Fähigkeiten, Erfahrungen und Perspektiven (vgl. Biggins 1999; Hillman/Shropshire/Cannella 2007), welches es ihnen erlaubt, andere Fragen zu stellen und zusätzliche Lösungsalternativen in den Blick zu nehmen (vgl. Campbell/Mínguez-Vera 2008: 439f.), geschlechtshomogenen Boards überlegen sein. Für negative Effekte geschlechtsheterogener Teams könnte sprechen, dass sich Männer und Frauen in ihrem verbalen und nonverbalen Kommunikationsverhalten unterscheiden sowie auch in der Art und Weise, wie sie Nachrichten aufnehmen (vgl. etwa Claes 1999; Tannen 1995). Kanter (1977) argumentiert im Rahmen ihrer sogenannten „critical mass theory“, dass es in einem Gremium eine „kritischen Masse“ des schlechter repräsentierten Geschlechts geben sollte, damit es zu einem positiven Austausch zwischen den Geschlechtern und somit zu einer verbesserten Performance kommen kann.

### **2.3 Die Effekte von Diversität: Empirische Befunde**

Nicht nur die theoretischen Vorhersagen, sondern auch die vorliegenden empirischen Ergebnisse zum Zusammenhang zwischen *Team*diversität und Performance sind uneindeutig (vgl. etwa Stock 2004): Einen positiven Zusammenhang zwischen Diversität und Performance ermitteln u.a. Hamilton/Nickerson/Owan (2003: 493) sowie Baker/Hunt (2003: 113). Negative Effekte messen Keller (2001: 549), Milliken/Martins (1996: 425) und Tsui/Egan/O'Reilly (1992: 575). Stock (2005) findet bezüglich der fachlichen Heterogenität in Marketingteams einen umgekehrt U-förmigen Zusammenhang zwischen Diversität und Performance, d.h. „mittlere“ Diversitätsgrade wären vorteilhaft für die Teamperformance. Dabei gibt es in der Literatur Hinweise darauf, dass der Zusammenhang zwischen Diversität und Performance von der Art der Diversität abhängt. So ermitteln etwa Horwitz/Horwitz (2007: 1005) im Rahmen ihrer Meta-Analyse einen positiven Einfluss der funktionalen Diversität auf die Teamperformance, während demographische Diversität ihrer Analyse zufolge keinen Einfluss auf die Performance hat. Klein/Harrison (2007: 1199) stellen desillusioniert fest: „Cumulative findings about the consequences of within-unit differences have been weak, inconsistent or both“.

Vorliegende empirische Studien zu den Effekten der Zusammensetzung monistischer *Boards* auf die Unternehmensperformance setzen häufig an der Unabhängigkeit der Board-Mitglieder an. Während etwa Hermalin/Weisbach (1991) keinen Zusammenhang zwischen der Zahl externer Board-Mitglieder und der Unternehmensperformance finden, ermitteln Bhagat/Black (2002) und Agrawal/Knoeber (1996) einen negativen Zusammenhang. Vor dem Hintergrund der Verabschiedung des Sarbanes-Oxley Acts 2002 finden Jaggi/Leung/Gul (2009) einen positiven Zusammenhang zwischen der Unabhängigkeit der Board-Mitglieder und deren Kontrolleffektivität; in der Studie von Giovannini (2010) ist der Zusammenhang ebenfalls positiv, aber bei nur geringer statistischer Signifikanz. Duchin/Matsusaka/Ozbas (2010) finden Anhaltspunkte dafür, dass der Effekt unabhängiger Board-Mitglieder davon abhängt, ob Informationen über das betreffende Unternehmen leicht oder schwer zu beschaffen sind.

Auch zu den Performancewirkungen weiterer Arten von Diversität in Top Management Teams gibt es empirische Hinweise: So stellen etwa Certo et al. (2006) im Rahmen ihrer Meta-Analyse fest, dass eine größere funktionale, d.h. letztlich auch *fachliche* Diversität von Top Management Teams sowie auch eine größere Heterogenität in Bezug auf Erfahrung und Zugehörigkeitsdauer jeweils positiv mit der Unternehmensperformance korreliert ist.

Was den Zusammenhang zwischen den Mandaten der Board-Mitglieder und der Unternehmensperformance anbelangt, so ermitteln Kaplan/Reishus (1990) und Ferris/Jagannathan/Pritchard (2003) einen positiven Zusammenhang; Fich/Shivdasani (2006: 721) stellen dagegen fest, dass Unternehmen mit einer Mehrheit an Mandatsträgern, die in drei oder mehr Boards sitzen, ein signifikant niedrigeres Marktwert zu Buchwert-Verhältnis haben. Reuber/Fischer (1997: 820f.) ermitteln einen positiven Zusammenhang zwischen der internationalen Erfahrung der Board-Mitglieder und einer erfolgreichen internationalen Tätigkeit der Unternehmen. In Bezug auf demographische Diversität finden Simons/Pelled/Smith (1999) keinen Zusammenhang zwischen der Altersheterogenität und der Performance von Top Management Teams und Richard (2000: 164) einen positiven Zusammenhang zwischen der kulturellen Diversität von Top Management Teams und dem Unternehmenswert.

Empirische Studien zu den Effekten einer *geschlechterheterogenen* Aufsichtsrats- bzw. Boardzusammensetzung kommen zu unterschiedlichen Ergebnissen: So finden etwa Mahadeo et al. (2012), Smith/Smith/Verner (2006) und Carter/Simkins/Simpson (2003) einen positiven Zusammenhang, Haslam et al. (2010), Miller/del Carmen Triana (2009) und Siciliano (1996) keinen Zusammenhang und Ahern/Dittmar (2012), Adams/Ferreira (2009) und Shrader et al. (1997) einen negativen Zusammenhang zwischen Frauenanteil und Unternehmensperformance. Mit Bezug auf die *critical mass theory* von Kanter (1977) ermitteln Joecks et al. (2013) einen U-förmigen Zusammenhang zwischen Frauenanteil und Unternehmensperformance: Erst ab einer kritischen „Masse“ von 30 Prozent Frauenanteil zeigt sich ein positiver Zusammenhang zwischen Geschlechterdiversität und Unternehmensperformance. Andere Studien untersuchen nicht den Zusammenhang zwischen Geschlechterdiversität und Unternehmensperformance, sondern fragen, ob und inwiefern eine verstärkte Präsenz von Frauen in unternehmerischen Entscheidungsgremien zu einer Änderung in der Personalpolitik respektive des Führungsstils führt (siehe etwa Matsa/Miller 2013).

Nimmt man die vorliegende Literatur zum Ausgangspunkt unserer Analyse, so ist letztlich unklar, wie die Betroffenen die über die Präsenz der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat erhöhte Diversität wahrnehmen. Diversität kann – theoretisch wie empirisch – sowohl positive Effekte haben als auch negative. Entsprechend könnte es bei den befragten Aufsichtsräten sowohl negative Stimmen als auch positive Stimmen zur mitbestimmungsbedingt erhöhten fachlichen und geschlechtlichen Diversität im Aufsichtsrat geben.

### **3. Daten und Methode**

Unsere Studie basiert auf dreizehn leitfadengestützten Interviews mit Aufsichtsratsmitgliedern deutscher Unternehmen. Als Sekundärquellen wurden die Lebensläufe<sup>2</sup> der Interviewten sowie Daten der Unternehmen, in denen die Interviewten Aufsichtsratsmandate wahrgenommen haben, berücksichtigt.

Acht Interviews wurden mit Arbeitnehmervertretern geführt, fünf mit Vertretern der Anteilseigner. Drei Interviewpartner waren Frauen – alle Vertreter der Arbeitnehmerseite. Bis auf einen Interviewpartner haben alle befragten Aufsichtsratsmitglieder einen Hochschulabschluss, die meisten in Wirtschaftswissenschaften (6), gefolgt von Jura (3) und Ingenieurwissenschaften (2). Unter den Interviewpartnern sind je ein ehemaliger bzw. aktueller Vorstand/Geschäftsführer deutscher Unternehmen, darunter eine große Bank und ein Technologie-Unternehmen, die ebenfalls über mitbestimmte Aufsichtsräte verfügen.

Die Interviewpartner verfügen über Erfahrungen aus insgesamt über 40 Aufsichtsratsmandaten. Die meisten dieser Mandate werden bzw. wurden in Aufsichtsräten börsennotierter Aktiengesellschaften gehalten, darunter auch Europäische Aktiengesellschaften (S.E.), aber auch GmbHs, KGs und VVaGs sind vertreten. Alle Interviewpartner haben Erfahrungen aus mindestens einem gesetzlich eingerichteten Aufsichtsrat. Die weiteren gehaltenen Mandate bestehen bzw. bestanden zum Teil auch in freiwilligen Aufsichtsräten und Verwaltungsräten öffentlicher Unternehmen. Was Regelungen zur Unternehmensmitbestimmung anbelangt, so sind alle Mitbestimmungsformen vertreten: Die meisten Aufsichtsratsmandate wurden bzw. werden von den Interviewten in Unternehmen gehalten, die unter das Mitbestimmungsgesetz fallen, gefolgt vom Drittelbeteiligungsgesetz. Ein Unternehmen unterliegt den Bestimmungen des Montanmitbestimmungsgesetzes. Einige der Interviewpartner haben bzw. hatten auch Mandate in nicht mitbestimmten Unternehmen. Die Unternehmen entstammen den Sektoren Produktionswirtschaft, Finanzen und Versicherungen, Energie, Kommunikation und Handel. Das kleinste Unternehmen beschäftigt 60 Mitarbeiter und das größte über 22.000, wobei die meisten Unternehmen über 2.000 Mitarbeiter beschäftigen.

Abgesehen von zwei Interviews mit Kapitaleignervertretern, bei denen die Zustimmung der Interviewten nicht vorlag, wurden alle Interviews aufgezeichnet und vollständig transkribiert. Bei den nicht aufgezeichneten Interviews wurden während des Interviews Notizen geführt und innerhalb von 24 Stunden Gedächtnisprotokolle erstellt. Im Interviewleitfaden (siehe Anhang) wurden unterschiedliche potenziell rele-

---

<sup>2</sup> Für einen der Interviewpartner liegt kein Lebenslauf vor.



vante Diversitätsmerkmale adressiert, und die Interviewpartner wurden nach ihren Erfahrungen in der Aufsichtsratsarbeit im Hinblick auf diese Merkmale befragt. Der Leitfaden orientiert sich dabei am von Przyborski/Wohlrab-Sahr (2010) empfohlenen Ablaufschema für Experteninterviews. Die Fragen wurden dem Gesprächsverlauf im Sinne einer offenen Interviewführung angepasst (Meuser/Nagel 1997).

Die Interview-Transskripte wurden mit dem Softwareprogramm ATLAS.ti nach der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet (vgl. Gläser/Laudel 2010; Kuckartz 2012; Mayring 2010). Ziel der qualitativen Inhaltsanalyse ist die Extraktion und Interpretation von Informationen (Gläser/Laudel, 2010). Im Rahmen der vorliegenden Studie erfolgte die Kategorienbildung zunächst deduktiv entlang der zuvor als potenziell relevant identifizierten fachlichen Diversitätsmerkmale „Wissensträgertyp“ und „Mandatszähl“ sowie der demographischen Diversitätsmerkmale „Nationalität“, „Geschlecht“, „Alter“ und „Zugehörigkeitsdauer zum Gremium“. Tabelle 1 liefert einen Überblick über die deduktiven Kategorien und Codes der Inhaltsanalyse und gibt an, wie viel Material die transkribierten Interviews zu den einzelnen Codes jeweils enthalten. Im vorliegenden Beitrag konzentrieren wir uns auf die Darstellung der Ergebnisse zu den beiden Kategorien, bei denen wir über ein angemessen breites Material verfügen: „Wissensträgertypen“ und „Geschlecht“: 27 Interview-Passagen befassten sich mit der Rolle der *Insider* für die Arbeit des Aufsichtsrats, 17 mit der Rolle von *Business Experts*, 29 mit der Rolle von *Support Specialists* und 22 mit der von *Community Influentials*; in 34 Interview-Passagen wurde die Rolle des Geschlechts für die Aufsichtsratsarbeit thematisiert.

**Tabelle 1: Deduktive Kategorien und Codes der Inhaltsanalyse**

Kategorie	Code	Häufigkeit
Wissensträgertypen	Insider	27
	Business Experts	17
	Support Specialists	29
	Community Influentials	22
Mandatszähl		21
Nationalität		23
Geschlecht		34
Alter		14
Zugehörigkeitsdauer zum Gremium		23

Die Kategorienbildung wurde in einem zweiten Schritt zudem induktiv aus den Transskripten heraus um weitere Kategorien ergänzt, die sich bei der Analyse des Materials als wiederkehrend und interessant erwiesen haben. Bei Kuckartz (2012: 60f.) wird dieses Verfahren auch als induktiv-deduktive Kategorienbildung beschrieben, wobei die Extraktion der relevanten Textstellen bereits Teil der Interpretationsleistung darstellt, da in diese gemäß Gläser/Laudel (2010: 201) „die Verstehensprozesse des jeweiligen Wissenschaftlers eingehen“. Tabelle 2 zeigt eine Übersicht der verwendeten induktiven Kategorien mit kurzen Ankerbeispielen zu den einzelnen Codes. Die dargestellten Kategorien beschränken sich auf die für die hier präsentierte Analyse

**Tabelle 2: Induktive Kategorien und Codes der Inhaltsanalyse**

Kategorie	Code	Häufigkeit	Ankerbeispiele
Wissen	Branchenkenntnisse	12	„Marktwissen, also Absatzwissen und Marktbeschaffungswissen und ein guter Überblick über die Konkurrenten und ausländische Märkte“
	Fachkenntnisse	31	„dass gewisse Kernkompetenzen vertreten sind. Und das sind eben juristische, ökonomische und dann soziale Kompetenzen“
	Technologiewissen	7	„die das von der Verfahrenstechnik gut einschätzen können“
	Mitbestimmungswissen	3	„ein grundsätzliches Unverständnis für die Logik im Mitbestimmungssystem“
	Unternehmenswissen	17	„Wissen wie das Unternehmen tickt und wie die Arbeitsabläufe sind“
Themen	Politik	6	„bestimmte Umweltfragen oder ein Konflikt mit arbeitsmarktpolitischen Fragen“
	Steckenpferde	4	„Wir sehen ja jedes Mal die Tagesordnung und ich kann im Voraus relativ klar sagen, welche Seite sich zu welchem Punkt äußern wird“
	Tagesgeschäft	4	„hat weiterhin extremen Einfluss auf das operative Business von dem Unternehmen“
	Jahresabschluss	3	„mit dem Abschlussprüfer auch mal unterjährig das eine oder andere zu klären“
	Strategie	9	„wir weisen durchaus auf kritische Fragen zu bestimmten Strategieentscheidungen hin“
	Vorstandsvergütung	4	„Themen, die intern noch heikel sind, zum Beispiel Vorstandsvergütung“
Tätigkeit	Vorbesprechungen	10	„Die Vorbesprechungen finden natürlich getrennt statt“
	Kontrollfunktion	10	„Ist die Kontrolle, die rein vom Aktienrecht her gewünscht ist de facto auch gegeben?“
	emotional	14	„Wenn man nur ein Mandat hat, dann ist die Chance größer, dass man sich für dieses Mandat mit Herzblut einsetzt“
	Zeitaufwand	9	„Ein Aufsichtsratsmandat neben einer beruflichen Tätigkeit verlangt viel Zeit“
	Arbeitsteilung	11	„Die Arbeitsteilung zwischen internen und externen Vertretern ist in der Regel auch sehr gut“
	Beratungsfunktion	3	„man sollte als Aufsichtsrat ja auch ein bisschen beratend mitwirken und nicht nur kontrollieren“
	Plenum	4	„dann kann sich die Aufsichtsratsitzung auf formale Punkte reduzieren“
Kultur	hinter den Kulissen	23	„Ich vermute, dass die im Hintergrund bei sonstigen Kontakten all ihre Probleme abarbeiten.“
	Deutschland AG	10	„Das erlebe ich in meinem Aufsichtsrat nicht so sehr, weil wir eben doch alle aus der Deutschland AG zusammen gekommen sind“
	Kohäsion	7	„Die Schattenseite ist, dass man sich möglicherweise zu sehr aufeinander abgestimmt hat“
	Unternehmenskultur	12	„weil jedes Unternehmen hat eine andere Kultur“
	Tabu	7	„sicherlich auch in Unkenntnis, dass es da Tabus gibt“
	Mitbestimmungskultur	25	„so ist das halt mit dem Mitbestimmungssystem in Deutschland, die dürfen eben was dazu sagen“
	angloamerikanisch	9	„Die amerikanischen Kollegen sitzen sehr locker in der Aufsichtsratsitzung, kein Jackett, keine Krawatte und mit dem Pappbecher in der Hand“

genutzten Kategorien. Lediglich vier der aufgeführten Codes („Tagesgeschäft“, „Vorstandsvergütung“, „Deutschland AG“ und „angloamerikanisch“) kommen in den in Abschnitt 4 präsentierten Ergebnissen nicht vor und werden daher an dieser Stelle nur vollständigheitshalber ausgewiesen.

## 4. Ergebnisse

### 4.1 Wissensträgertypen: Der Beitrag der Arbeitnehmer zur Diversität der Wissensressourcen

Die befragten Aufsichtsratsmitglieder (Arbeitnehmervertreter wie Kapitaleignervertreter) sind sich einig: Die Unterschiedlichkeit von Wissensbeständen und Kompetenzen wird allgemein als produktiv und zielführend angesehen. Beispielhaft dienen die folgenden Zitate, wobei das Kürzel „ANI“ für einen Vertreter der Arbeitnehmerseite steht und das Kürzel „AGj“ für einen Vertreter der Kapitaleignerseite und i und j laufende Nummern der Interviewpartner in den beiden Gruppen bezeichnen:<sup>3</sup>

„... dass verschiedene Fachrichtungen mit unterschiedlichem beruflichen Background im Aufsichtsrat vertreten sind, so dass die Aufsichtsräte dann untereinander auch ein gewisses Rollenspiel aufbauen können [...] insbesondere halte ich es für positiv, wenn eine gewisse berufliche Mixtur im Aufsichtsrat vorhanden ist. Es ist schlecht, wenn – nur vielfach ist es so – nur Juristen da sitzen. Oder bei Versicherungen zum Beispiel nur Mathematiker: Die Mischung bringt's. So dass jeder aus unterschiedlichen Blickwinkeln die Entscheidungsprozesse oder die Abläufe im Unternehmen beurteilen kann.“ [AG1]

„Also, ich glaube es ist wichtig, eine gute Durchmischung zu haben. Weil jeder eine unterschiedliche Expertise mitbringt. Und man kann nicht sagen, dass ein Gremium nur aus Juristen, Betriebswirten oder Technikern gut wäre.“ [AN3]

„Also ich glaube, dass es einfach sinnvoll ist, einen breit aufgestellten Aufsichtsrat zu haben. Mit unterschiedlichen Kompetenzen. [...] wenn jetzt mehrere von einer Sorte oder zu viele von einer Fachgruppe da sind [im Aufsichtsrat], dann ist die Gefahr, dass ein Thema zu dominant betont wird. Und ja, insofern sollte der Aufsichtsrat breit aufgestellt sein. Wobei der Einzelne sich immer fragen muss, inwieweit er seine Kompetenzen nach Außen trägt. Und sich nicht scheut, aber fokussiert auf seine Kompetenz, da rein geht, oder inwiefern er einen breiteren Blickwinkel einnimmt. Und ja. Etwas interdisziplinär agiert.“ [AN4]

Was die besondere Expertise der *internen* Arbeitnehmervertreter anbelangt, so werden diese analog zur Kategorisierung von Arnegger et al. (2010) primär als *Insider* mit spezifischem Wissen über interne Prozesse wahrgenommen. So erläutert ein Wissenschaftler, der für eine Gewerkschaft im Aufsichtsrat sitzt:

„Die Internen haben sehr viel Wissen über die interne Situation. Die Externen haben halt nicht den Stallgeruch. Die haben dann vielleicht allgemeineres Wissen, so wäre zu hoffen. Und ja natürlich, das reibt sich manchmal aneinander. Allein durch die Unkenntnis, dass die Externen die Situation im Betrieb nicht kennen. Und manchmal dann vielleicht die Internen die allgemeinere Diskussionen vielleicht auch gar nicht kennen und nicht kennen können.“ [AN7]

<sup>3</sup> Da nur drei Kapitaleignervertreter der Interviewaufzeichnung zustimmten, sind die Kennungen der Kapitaleigner mit den laufenden Nummern 1-3 versehen; die Arbeitnehmervertreter haben laufende Nummern von 1-8.

Die unternehmensspezifischen Wissensbestände der (internen) Arbeitnehmervertreter werden dezidiert auch von den Anteilseignervertretern anerkannt und geschätzt, da die Arbeitnehmervertreter „*ja auch am Puls der Belegschaft sind*“ [AG3]. Ein Aufsichtsratsmitglied, das zudem hauptamtliches Vorstandsmitglied in einem größeren Finanzunternehmen ist, beschreibt diese Wertschätzung gegenüber internen Arbeitnehmervertretern folgendermaßen:

„[...]ansonsten muss ich aber sagen, in der Sacharbeit gibt es bei uns keinen Unterschied. Im Gegenteil sogar einen höheren unternehmensspezifischen Sachverstand, aber das ist glaube ich auch nicht anders zu erwarten. Also da wird in keiner Form politisiert oder instrumentalisiert, überhaupt nicht! Aber vielleicht sind wir da möglicherweise auch die Insel der Seligen. Ich glaube, da gibt es auch andre Fälle.“ [AG2]

Ein weiterer Anteilseignervertreter stellt fest: Die Einblicke der Arbeitnehmervertreter werden

„gerne genutzt. Da die Arbeitnehmer das interne Wissen haben. Das ist klar.“ [AG3]

Woraus sich das Insiderwissen der internen Arbeitnehmervertreter speist und dass es sich in der Folge typischerweise vom Insiderwissen ehemaliger Vorstandsmitglieder auf der Kapitaleignerseite unterscheidet, das erläutert eine interne Arbeitnehmervertreterin folgendermaßen:

„Und was für mich sehr, sehr wichtig ist: ich könnte meine Tätigkeit im Aufsichtsrat nicht ausüben, wenn ich nicht im Wirtschaftsausschuss sitzen würde. Also das ist für mich die absolute Basis meiner Aufsichtsrats­tätigkeit. Unser Wirtschaftsausschuss kommt vier Mal im Jahr mit der Geschäftsleitung zusammen und dort diskutieren wir eben über die wirtschaftlichen Kennzahlen, über die Zahlen, nach denen wir gesteuert werden, und auch worauf unsere amerikanische Mutter schaut. Wenn ich dieses Basiswissen nicht hätte, würde ich mir bei den Aufsichtsratssitzungen sehr schwer tun. [...] Damit darf ich natürlich nicht hausieren gehen, aber ich kann die Entscheidungen, die ich im Wirtschaftsausschuss treffe oder die ich im Betriebsratsgremium versuche anzustoßen, die kann ich mit dem, was ich im Aufsichtsrat gehört habe, natürlich besser untermauern. Ich kann dann im Gremium sagen, ich würde in die und die Richtung gehen wenn wir etwas zu entscheiden haben. Und das Gremium weiß, wenn ich so etwas sage, dass ich meine guten Gründe dafür habe.“ [AN6]

Wem oder was sich die internen Arbeitnehmervertreter mit ihrem Insiderwissen verpflichtet fühlen, beschreibt ein Gewerkschaftsvertreter folgendermaßen:

„Und die Chance, dass Arbeitnehmervertreter dieses spezifische Unternehmenswissen einbringen und die Anteilseignervertreter sehr genau die Gewinnaussichten [...] kalkulieren [...], dieses unterschiedliche Wissen wird im Unternehmen zusammengebracht und abgewogen, [...]was dann letztendlich gut ist für das Unternehmen.“ [AN1]

Diese Verpflichtung gegenüber dem Unternehmenswohl wird auch von den Anteilseignervertretern so gesehen. Ein Anteilseignervertreter formuliert:

„[...]wenn man eine sehr partnerschaftliche, gute Unternehmenskultur hat, dann wird im Zweifelsfall auch im Aufsichtsrat im Sinne des Unternehmens und damit auch im Sinne der Mitarbeiter und der Eigentümer agiert. Aus unterschiedlichen Blickrichtungen, aber man wird das gemeinschaftliche Ziel im Vordergrund haben.“ [AG1]

Was die Wertschätzung der Wissensbestände *externer* Arbeitnehmervertreter anbelangt, so zeigt sich zweierlei: Erstens wird deutlich, dass die pauschale Zuordnung von Personengruppen zu bestimmten Wissensträgertypen (etwa der externen Arbeitnehmer-

vertreter zu den *Community Influentials*) häufig zu kurz greift. So werden externe Arbeitnehmervertreter etwa durchaus auch als *Business Experts* wahrgenommen, d.h. als Wissensträger, die relevantes Wissen über Entscheidungsprozesse in vergleichbaren Unternehmen oder über das Markt- und Wettbewerbsumfeld mitbringen (Arnegger et al. 2010) – etwa weil sie andere Mandate in Aufsichtsräten vergleichbarer Unternehmen halten. Auch als *Support Specialists* werden sie gesehen, d.h. als Wissensträgertypen, die sich – über ihren jeweiligen beruflichen Hintergrund – durch spezifisches Wissen über bestimmte Unternehmensfunktionen auszeichnen (etwa als Rechtsanwälte, Public-Relations-Experten etc.).

Im Hinblick auf ihre Funktion als *Business Experts* wird von den Interviewpartnern der Arbeitnehmerseite formuliert, Gewerkschaftsvertreter im Aufsichtsrat zeichneten sich durch einen „Überblick über die Branche“ [AN1] aus und verfügten auch über relevante Informationen „aus anderen Unternehmen“ [AN4]. In Abgrenzung zu den internen Arbeitnehmervertretern wird mit Bezug auf die externen Arbeitnehmervertreter formuliert:

„Und die sind auch ganz wichtig, weil die nochmal aus anderen Unternehmen aus der Branche Wissen mitbringen. Die Betriebsräte vor Ort, die haben diese Betriebsbrille auf, und der Gewerkschaftsvertreter, dadurch dass er natürlich mehrere Betriebe aus der gleichen Branche kennt, hat einen umfassenderen Blick. Und kann dadurch noch viel mehr einbringen.“ [AN3]

Externe Arbeitnehmervertreter bringen in der Wahrnehmung der Interviewpartner der Arbeitnehmerseite darüber hinaus zum Teil auch internationale Erfahrungen in den Aufsichtsrat mit: „aus dem europäischen Betriebsrat, aus dem Weltbetriebsrat, (aus) gewerkschaftliche(r) Tätigkeit in Europa“ [AN4]. Zudem rekrutieren Gewerkschaften gezielt ausgewiesene Juristen oder Betriebswirte (d.h. *Support Specialists* in der Kategorisierung von Arnegger et al. 2010) für die Aufsichtsratsarbeit,

„[s]o dass die Gewerkschaftsvertreter für die gesamte Arbeitnehmerbank wichtige Wissenslieferanten sind.“ [AN1]

Zweitens wird in den Interviews deutlich, dass die befragten Anteilseignervertreter interessanterweise häufig keine Vorstellungen über mögliche Unterschiede in den Wissensbeständen und Kompetenzen zwischen verschiedenen Gruppen von Arbeitnehmervertretern haben und die Arbeitnehmervertreter tendenziell als homogene Gruppe wahrnehmen. Die Aussagen der Kapitaleignervertreter zu Arbeitnehmervertretern bleiben stets auf die gesamte Gruppe der Arbeitnehmer bezogen, und von Vertretern der Anteilseignerseite heißt es entsprechend pauschal: „die Arbeitnehmervertreter“ [AG1-3]. Bemerkenswert erscheint in diesem Zusammenhang, dass einem Anteilseignervertreter, zugleich hauptamtliches Vorstandsmitglied in einem mitbestimmten Unternehmen, die Präsenz externer Arbeitnehmervertreter im Gremium nicht bewusst zu sein scheint:

„Also, wo wir jetzt das Thema externer Arbeitnehmervertreter [ansprechen], das war mir jetzt überhaupt nicht bewusst, dass so etwas drohen kann. Aber, das muss doch dann, wie funktioniert das denn dann? [...] Wie kommt denn jetzt die Gewerkschaft da rein?“ [AG2]

Eine mögliche Erklärung für diese Wahrnehmung könnte sein, dass Arbeitnehmervertreter sich in ihren Vorbesprechungen bereits intensiv koordinieren (vgl. Jansen 2011) und einzelne Vertreter in der eigentlichen Aufsichtsratssitzung dann die Funktion von

Sprechern oder „*Sprachbroten*“ [AN2] ausüben, so dass sich auch in der Wahrnehmung der Arbeitnehmervertreter „*immer dieselben*“ [AN3] zu Wort melden. Die Interviewpartner auf Arbeitnehmerseite betonen, dass solche Vorbesprechungen auf Arbeitnehmerseite dazu genutzt würden, sich auf eine „*gemeinsame Linie*“ [AN8] einzustimmen. Eine Gewerkschaftsvertreterin beschreibt die Funktion der Arbeitnehmervorbesprechungen folgendermaßen:

„[...] dass in den Arbeitnehmervorbesprechungen durchaus diese Themen angesprochen werden. Sie werden dann nicht mehr unbedingt in der Plenumsitzung noch einmal thematisiert oder es wird jemand bestimmt, der das stellvertretend für alle anderen thematisiert.“ [AN2]

Diese intensiv genutzte Abstimmungsfunktion der Vorbesprechungen könnte die Wahrnehmung der Anteilseignervertreter dahingehend beeinflussen, dass sie Arbeitnehmervertreter als „homogene Bank“ erfahren. Auf der Anteilseignerseite hingegen scheint es keine oder zumindest keine regelmäßigen Vorabsprachen (mehr) zu geben, so dass die je unterschiedlichen Expertisen unterschiedlicher Anteilseignervertreter deutlicher in der Aufsichtsratssitzung zu Tage treten. Ein Anteilseignervertreter erläutert:

„Also ich könnte mir nicht vorstellen, dass man dann vorher immer eine Sitzung der Arbeitgebervertreter hat, und dann sozusagen eine Art von Konfrontationssituation hat. Das gab es früher vielleicht einmal.“ [AG3]

Zusammengefasst bringen interne und externe Arbeitnehmervertreter als *Insider*, *Business Experts*, *Support Specialists* und *Community Influentials* unterschiedliche Expertisen in die Aufsichtsratsarbeit mit ein, welche von Seiten der Anteilseignervertreter in weiten Teilen als solche erkannt, zum Teil aber auch – mutmaßlich aufgrund der Vorbesprechungspraxis – eher noch unterschätzt werden. Wenn aber die Arbeitnehmervertreter zusätzliche Perspektiven und zusätzliches Wissen produktiv in die Aufsichtsratsarbeit miteinbringen und dies von den Beteiligten auch so wahrgenommen und anerkannt wird, dann spricht vieles dafür, dass die Präsenz der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat die Arbeit des Gremiums zu verbessern in der Lage ist – wie es etwa der Information & Decision-Ansatz oder der Ressourcenabhängigkeitsansatz postulieren.

#### **4.2 *Geschlecht: Der Beitrag der Arbeitnehmervertreter zu einer ausgeglicheneren Geschlechterverteilung***

Die befragten Aufsichtsratsmitglieder (Anteilseignervertreter wie Arbeitnehmervertreter) sind sich darin einig, dass mehr Frauen in Aufsichtsräte berufen werden sollten. Die Tatsache jedoch, dass sich die Interviewpartner zum Teil erst nach mehrmaligen Nachfragen zu den potenziellen Vorteilen einer verstärkten Berufung von Frauen äußern und zugleich betonen (jedenfalls die Vertreter der Anteilseignerseite), dass sie die Einführung einer Quote ablehnen (und zwar ohne danach gefragt worden zu sein), deutet darauf hin, dass die Beantwortung geschlechtsbezogener Fragen (a) von sozialen Wünschbarkeiten geprägt sein könnte und (b) nicht losgelöst von der politischen Diskussion gesehen werden kann.

Zu einer möglichen Quotenregelung für Frauen ein Zitat eines (männlichen) Anteilseignervertreters:

„Also, ich würde es in jeden Fall für vorteilhaft ansehen [wenn mehr Frauen in Aufsichtsräten wären], halte aber überhaupt nichts von Quotenregelungen. Das macht keinen Sinn, wenn dann jemand nur wegen der Quote reinkommt und die Fachkompetenz wieder fehlt.“ [AG1]

Quotenregelungen werden von Vertretern der Anteilseignerseite vorwiegend als Risiko betrachtet, welches zur Berufung von Aufsichtsratsmitgliedern mit geringerer Fachkompetenz führen könnte. Als Problem wird gesehen, dass es eben (noch) zu wenig qualifizierte Frauen gebe. Hierzu ein weiterer (männlicher) Anteilseignervertreter:

„Wenn sich entsprechende Kandidatinnen anbieten, ohne jetzt von Quotenregelungen zu sprechen, versuchen wir auch die im Unternehmen zu befördern. Das Problem ist nach wie vor, dass nicht genug nachwächst oder von unten nicht genug kommt, so dass man einfach Schwierigkeiten hat, von der Qualifikation her adäquat Positionen zu besetzen, aber da wo es sich anbietet, sofort!“ [AG2]

Arbeitnehmervertreter sprechen sich hingegen regelmäßig für eine Frauenquote in Aufsichtsräten aus. Ein (männlicher) Gewerkschaftsvertreter fasst seine Ansichten zur Frauenquote folgendermaßen zusammen:

„Ja also politisch find ich es auf jeden Fall richtig, wenn die Präsenz von Frauen [in Aufsichtsräten] gefördert wird. Ob des jetzt zu einer Qualitätssteigerung führt, vermag ich nicht wirklich zu beurteilen. Aber dass da was notwendig ist, steht, glaube ich, außer Frage.“ [AN1]

Nach den Unterschieden zwischen Aufsichtsräten mit und ohne Frauen befragt, beschreiben die männlichen Interviewpartner die Diskussionen im Aufsichtsrat unter anderem als „geordneter“:

„Sicherlich ist es so, und das merkt man nicht nur in Gremien, das merkt man in der operativen Arbeit auf den verschiedensten Hierarchieebenen, dort, wo Frauen mit am Tisch sitzen, laufen nach meiner Erfahrung Diskussionen geordneter ab. Einfach durch die Präsenz des anderen Geschlechts.“ [AG2]

Auch die „Kultur“ und das „Klima“ der Aufsichtsratsarbeit seien eine andere, wenn Frauen beteiligt sind. Ein männlicher Gewerkschaftsvertreter formuliert:

„[...] ich finde es einfach klimatisch schöner, das ist bei Aufsichtsratsseminaren so und das ist in einem konkreten Aufsichtsrat so. Wenn da Frauen sind, trägt es irgendwie schon zu einer anderen Kultur bei.“ [AN5]

Ein männlicher Anteilseignervertreter äußert sich wie folgt:

„Also Herrenwitze wird man bei einer Aufsichtsratssitzung sicherlich nicht erzählen.“ [AG3]

Was geschlechtsspezifische Unterschiede in der Aufsichtsratsarbeit anbelangt, so formuliert ein (wiederum männlicher) Anteilseignervertreter (und zwar ganz im Sinne der theoretischen Vorhersage, vgl. Campbell/Mínguez-Vera 2008: 439f.), dass Frauen im Aufsichtsrat

„eine andere Sicht auf die Dinge haben und auch mal andere Themen ansprechen“ [AG1]

Frauen selbst beschreiben sich und ihre Kolleginnen in Aufsichtsräten als fleißiger und kritischer, aber auch als zurückhaltender als ihre männlichen Kollegen:

„Frauen sind sehr viel fleißiger in der Aufsichtsratsarbeit. Sie können das an den Zetteln sehen, die sie an ihre Unterlagen angeheftet haben, und da ist dann was notiert. Bei Män-

nern ist das alles recht übersichtlich. Manchmal wirken [bei Männern] solche Berichte, als wären sie noch nie berührt worden.“ [AN4]

„Frauen stellen kritischere Fragen als Männer [...] wobei ich auch schon Frauen erlebt habe, die sich selten, ich will nicht sagen nie, aber doch sehr selten [im Aufsichtsrat] zu Wort gemeldet haben.“ [AN2]

Hervorzuheben ist, dass die befragten Anteilseignervertreter größere Schwierigkeiten als die befragten Arbeitnehmervertreter hatten, konkret darzulegen, was aus ihrer Perspektive besondere Eigenschaften weiblicher Aufsichtsratsmitglieder sind. Auch ein Gewerkschaftsvertreter äußert sich ähnlich:

„Aber demographische Merkmale wie Geschlecht, kann ich gar nicht beurteilen, das müsste man eher die Frauen fragen, die in Aufsichtsräten sitzen.“ [AN8]

Die generelle Unterstützung einer verstärkten Präsenz von Frauen (insbesondere wenn es um mehr geht als um Teilhabe), ohne dabei jedoch konkret untermauern zu können, ob und inwiefern sich Frauen und Männer in der Aufsichtsratsarbeit voneinander unterscheiden, könnte ein Hinweis auf den sogenannten *women-are-wonderful*-Effekt (vgl. Eagly/Mladinic 1994) sein, durch welchen die Wahrnehmung der Aufsichtsratsmitglieder möglicherweise verzerrt wird. Demnach könnten die durchweg positiven, aber nicht weiter ausgeführten Äußerungen der Anteilseignervertreter zu weiblichen Aufsichtsratsmitgliedern ein Hinweis auf stereotype Wahrnehmungen darstellen und auf eine zu wenig ausgeprägte Auseinandersetzung mit den tatsächlichen Beiträgen von Frauen zur Aufsichtsratsarbeit hindeuten (vgl. auch Garcia-Retamero/López-Zafra 2006).

Ein interessanter und bislang in der Diskussion zu einer vermehrten Berufung von Frauen in Aufsichtsräten wenig beachteter Punkt bezieht sich darauf, dass eine zunehmende Präsenz von Frauen auf Arbeitnehmer- und zukünftig auch Anteilseignerseite möglicherweise dazu beitragen könnte, etwaige „Verwerfungen“ („faultlines“) zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite zu reduzieren. Gemäß der Faultline-Theorie (vgl. Lau/Murnighan 1998) könnte die Ungleichverteilung demographischer Merkmale (hier: des Merkmals „Geschlecht“) zwischen verschiedenen Untergruppen eines Gremiums (hier: den Anteilseigner- und den Arbeitnehmervertretern) zu einer Verstärkung eines etwaigen *Bruchs* zwischen diesen Untergruppen führen: Sind Frauen etwa nur auf Arbeitnehmerseite und nicht auf Anteilseignerseite vertreten (wie in vielen Aufsichtsräten der Fall), so vertieft dies potenziell den „Graben“ zwischen den beiden Untergruppen. Umgekehrt könnte eine Präsenz von Frauen auf beiden Seiten, Arbeitnehmer- und zunehmend auch Anteilseignerseite, dazu führen, dass etwaige Brüche und Verwerfungen zwischen den Bänken reduziert werden (vgl. Sawyer et al. 2006). Hierzu passt das folgende Zitat einer Arbeitnehmervertreterin, die ihre Situation im Aufsichtsrat, in dem auch auf Anteilseignerseite Frauen vertreten sind, folgendermaßen beschreibt:

„Sie [weibliches Aufsichtsratsmitglied auf Anteilseignerseite] ist nebenbei eine sehr hochkarätige Bankfrau, deren Kompetenz völlig unbestritten ist. Und die dann wahrscheinlich auch über ihre langjährige Managementenerfahrung nochmal Frauen das Bild gibt: Hey, die ist eigentlich von uns, zwar jetzt von der anderen Seite, aber die verkörpert ja ein Stück weit schon das, was Frauen im Aufsichtsrat sein könnten.“ [AN2]



Zusammenfassend geben die Interviews erste vorsichtige Hinweise darauf, dass eine zunehmende Präsenz von Frauen in Aufsichtsräten nicht nur *per se* als positiv wahrgenommen wird (was allerdings Ausdruck sozialer Wünschbarkeit sein mag), sondern dass die zunehmende Präsenz von Frauen auf beiden Seiten möglicherweise auch insofern produktiv wirken könnte, als dass sie zu einem Abbau etwaiger Verwerfungen zwischen den Bänken führen könnte. Zumindest ist der Anteil weiblicher Mitglieder in Aufsichtsräten am aktuellen Rand durchaus angestiegen (das DIW ermittelt für das Jahr 2012 einen Frauenanteil in den Aufsichtsräten der 200 größten deutschen Unternehmen von 13%, vgl. Holst/Schimeta 2013) – eine Veränderung, die mutmaßlich nicht nur auf eine vermehrte Berufung von Frauen auf Arbeitnehmerseite, sondern auch auf Kapitaleignerseite zurückzuführen ist.

## 5. Schluss

In der vorliegenden qualitativ-explorativen Studie wurden unterschiedliche Aufsichtsratsmitglieder sowohl von Anteilseigner- als auch Arbeitnehmerseite dazu befragt, wie sie die Zusammensetzung von Aufsichtsräten in Bezug auf unterschiedliche Diversitätsmerkmale wahrnehmen und bewerten.

Die Ergebnisse aus der Analyse der Interviews stützen die Vermutung, dass Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten neben ihrer rechtlich zgedachten Vertretungs- und Vermittlungsfunktion eine weitere potenziell bedeutsame Funktion erfüllen: Sie repräsentieren, *erstens*, unterschiedliche Wissensträgertypen und vergrößern damit die *fachliche Diversität* der Aufsichtsräte im Hinblick auf die dort vorhandenen Wissensbestände und Perspektiven. Der von den Befragten als positiv wahrgenommene Beitrag der Wissensbestände und Perspektiven, welche die Arbeitnehmervertreter in die Aufsichtsratsarbeit miteinbringen, wird dabei explizit auch von Vertretern der Anteilseignerseite anerkannt. Allerdings ist den Anteilseignervertretern – mutmaßlich aufgrund der weit verbreiteten Vorbereitungspraxis auf Arbeitnehmerseite – weniger bewusst, dass unterschiedliche Typen von Arbeitnehmervertretern (interne, externe) systematisch unterschiedliche Expertisen in die Aufsichtsratsarbeit miteinbringen.

*Zweitens* geben unsere Ergebnisse Hinweise darauf, dass auch die durch die Präsenz der Arbeitnehmervertreter erhöhte Repräsentanz von *Frauen* von den befragten Aufsichtsratsmitgliedern als positiv wahrgenommen wird. Während diese Einschätzung der Befragten zum Teil auch Ausdruck sozialer Wünschbarkeit sein mag und – sofern nicht mit konkreten Beispielen unterfüttert – eines *women are wonderful*-Effekts, geben unsere Interviews erste Hinweise darauf, dass die auch auf Anteilseignerseite zukünftig erwartbar zunehmende Präsenz von Frauen potenziell zu einem Abbau eventueller „Verwerfungen“ zwischen den Bänken (so diese denn vorhanden sind) führen mag und insofern die Effektivität der Aufsichtsratsarbeit verbessern könnte. Weitere Forschungen könnten hier Aufschluss geben.

## Literatur

- Adams, R.B./Ferreira, D. (2009): Women in the boardroom and their impact on governance and performance. In: Journal of Financial Economics, 94: 291-309.
- Agrawal, A./Knoeber, C.R. (1996): Firm performance and mechanisms to control agency problems between managers and shareholders. In: Journal of Financial & Quantitative Analysis, 31: 377-397.

- Ahern, K.R./Dittmar, A.K. (2012): The changing of the boards: The impact on firm valuation of mandated female board representation. In: *The Quarterly Journal of Economics*, 127: 137-197.
- Apesteguía, J./Azmat, G./Iriberri, N. (2012): The impact of gender composition on team performance and decision-making: Evidence from the field. In: *Management Science*, 58: 78-93.
- Arnegger, M./Hofmann, C./Pull, K./Vetter, K. (2010): Unterschiede in der fachlichen und demographischen Zusammensetzung deutscher Aufsichtsräte – Eine empirische Analyse für HDAX- und SDAX-Unternehmen. In: *Die Betriebswirtschaft*, 70: 239-257.
- Baker, T.L./Hunt, T.G. (2003): An exploratory investigation into the effects of team composition on moral orientation. In: *Journal of Managerial Issues*, 15: 106-119.
- Baums, T./Frick, B. (1998): Co-determination in Germany: The impact on the market value of the firm. *Economic Analysis*, 1: 144-161.
- Baums, T./Frick, B. (1999): The market value of the codetermined firm. In: Blair, M.M./Roe, M.J. (Hg.): *Employees and corporate governance*. Brookings: 206-235.
- Baysinger, B.D./Butler, H.N. (1985): Corporate governance and the board of directors: Performance effects of changes in board composition. In: *Journal of Law, Economics & Organization*, 1: 101-124.
- Baysinger, B.D./Zardkoobi, A. (1986): Technology, residual claimants, and corporate control. In: *Journal of Law, Economics & Organization*, 2: 339-349.
- Bermig, A./Frick, B. (2011): Mitbestimmung und Unternehmensperformance: der Einfluss von Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat auf den Unternehmenswert. In: *Die Betriebswirtschaft*, 71: 281-304.
- Bhagat, S./Black, B. (2002): The non-correlation between board independence and long-term firm performance. In: *Journal of Corporate Law*, 27: 231-274.
- Biggins, J.V. (1999): Making board diversity work. *Corporate Board*, 20: 11-16.
- Buß, E. (2007): *Die deutschen Spitzenmanager – Wie sie wurden, was sie sind. Herkunft, Wertvorstellungen, Erfolgsregeln*. Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Byrne, D. (1971): *The attraction paradigm*. Academic Press, New York.
- Byrne, D./Clore, G./Worchel, P. (1966): The effect of economic similarity-dissimilarity as determinants of attraction. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 4: 220-224.
- Campbell, K./Mínguez-Vera, A. (2008): Gender diversity in the boardroom and firm financial performance. In: *Journal of Business Ethics*, 83: 435-451.
- Campion, M.A./Papper, E.M./Medsker, G.H. (1996): Relations between work team characteristics and effectiveness: A replication and extension. In: *Personnel Psychology*, 49: 429-452.
- Carpenter, M.A./Westphal, J.D. (2001): The strategic context of external network ties: Examining the impact of director appointments on board involvement in strategic decision making. In: *Academy of Management Journal*, 44: 639-660.
- Carter, D.A./Simkins, B.J./Simpson, W.G. (2003): Corporate governance, board diversity, and firm value. In: *The Financial Review*, 38: 33-53.
- Carter, C.B./Lorsch, J.W. (2003): *Back to the drawing board: Designing corporate boards for a complex world*. Harvard Business Review Press.
- Certo, S.T./Lester, R.H./Dalton, C.M./Dalton, D.R. (2006): Top management teams, strategy and financial performance: A meta-analytic examination. In: *Journal of Management Studies*, 43: 813-839.
- Claes, M.-T. (1999): Women, men and management styles. In: *International Labour Review*, 138: 431-446.
- Colwill, J./Townsend, J. (1999): Women, leadership and information technology: the impact of women leaders in organizations and their role in integrating information technology with corporate strategy. In: *The Journal of Management Development*, 18: 207-216.
- Croson, R./Gneezy, U. (2009): Gender differences in preferences. In: *Journal of Economic Literature*, 47: 1-27.
- DCGK (2012): *Deutscher Corporate Governance Kodex*.

- Dilger, A. (2002): Ökonomik betrieblicher Mitbestimmung: die wirtschaftlichen Folgen von Betriebsräten. Hampp, Mering.
- Donnell, S.M./Hall, J. (1980): Men and women as managers: A significant case of no significant difference. In: *Organizational Dynamics*, 8: 60-77.
- Duchin, R./Matsusaka, J.G./Ozbas, O. (2010): When are outside directors effective? In: *Journal of Financial Economics*, 96: 195-214.
- Duran, M. (2014): Board directors' preferences: What are good aggregation rules? In: *Finance Research Letters*, 11: 84-90.
- Eagly, A.H. (1987): Sex differences in social behavior: A social-role interpretation. Lawrence Erlbaum Associates Inc., Hillsdale, NJ & London.
- Eagly, A.H./Mladinic, A. (1994): Are people prejudiced against women? Some answers from research on attitudes, gender stereotypes, and judgments of competence. In: *European Review of Social Psychology*, 5: 1-35.
- Fama, E.F./Jensen, M.C. (1983): Separation of ownership and control. In: *Journal of Law and Economics*, 26: 301-325.
- Fauver, L./Fuerst, M.E. (2006): Does good corporate governance include employee representation? Evidence from German corporate boards. In: *Journal of Financial Economics*, 82: 673-710.
- Fenwick, G.D./Neal, D.J. (2001): Effect of gender composition on group performance. In: *Gender, Work & Organization*, 8: 205-225.
- Ferris, S.P./Jagannathan, M./Pritchard, A.C. (2003): Too busy to mind the business? Monitoring by directors with multiple board appointments. In: *The Journal of Finance*, 58: 1087-1112.
- Fich, E.M./Shivdasani, A. (2006): Are busy boards effective monitors? In: *The Journal of Finance*, 66: 689-724.
- Finkelstein, S./Hambrick, D.C. (1996): *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. South-Western, St Paul, MN, West.
- FitzRoy, F./Kraft, K. (2005): Co-determination, efficiency and productivity. In: *British Journal of Industrial Relations*, 43: 233-247.
- FitzRoy, F.R./Kraft, K. (1993): Economic effects of codetermination. In: *Scandinavian Journal of Economics*, 95: 365-375.
- Freeman, R.B./Lazear, E.P. (1996): An economic analysis of works councils. In: *Works Councils: Consultation, Representation, and Cooperation*. University of Chicago Press for NBER: 27-50.
- Freeman, R.B./Medoff, J.L. (1984): *What do unions do?* Basic Books, New York.
- Furubotn, E.G. (1988): Codetermination and the modern theory of the firm: A property-rights analysis. In: *The Journal of Business*, 61: 165-181.
- Garcia-Retamero, R./López-Zafra, E. (2006): Prejudice against women in male-congenial environments: Perceptions of gender role congruity in leadership. In: *Sex Roles*, 55: 51-61.
- Giovannini, R. (2010): Corporate governance, family ownership and performance. In: *Journal of Management and Governance*, 14: 145-166.
- Gladstein, D.L. (1984): Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29: 499-517.
- Gläser, J./Laudel, G. (2010): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse: Als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. VS Verlag, Wiesbaden.
- Gorton, G./Schmid, F.A. (2004): Capital, labor, and the firm: A study of German codetermination. In: *Journal of the European Economic Association*, 2: 863-905.
- Gruenfeld, D.H./Mannix, E.A./Williams, K.Y./Neale, M.A. (1996): Group composition and decision making: How member familiarity and information distribution affect process and performance. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67: 1-15.
- Gurdon, M.A./Rai, A. (1990): Codetermination and enterprise performance: empirical evidence from West Germany. In: *Journal of Economics and Business*, 42: 289-302.
- Häcker, H./Stapf, K.-H. (1998): *Dorsch Psychologisches Wörterbuch*. Huber, Bern.

- Hackman, J.R./Morris, C.G. (1975): Group tasks, group interaction process, and group performance effectiveness: A review and proposed integration. In: Berkowitz, Leonard (Hg.): *Advances in experimental social psychology*, 8. Academic Press, New York: 45-99.
- Hambrick, D.C. (1989): Guest editor's introduction: Putting top managers back in the strategy picture. In: *Strategic Management Journal*, 10: 5-15.
- Hambrick, D.C./Mason, P.A. (1984): Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. In: *Academy of Management Review*, 9: 193-206.
- Hamilton, B.H./Nickerson, J.A./Owan, H. (2003): Team incentives and worker heterogeneity: An empirical analysis of the impact of teams on productivity and participation. In: *Journal of Political Economy*, 111: 465-497.
- Haslam, S.A./Ryan, M.K./Kulich, C./Trojanowski, G./Atkins, C. (2010): Investing with prejudice: The relationship between women's presence on company boards and objective and subjective measures of company performance. In: *British Journal of Management*, 21: 484-497.
- Henley, N.M. (1995): *Körperstrategien. Geschlecht, Macht und nonverbale Kommunikation*. 6. Aufl. Fischer-Tb.-Vlg., Frankfurt.
- Hermalin, B.E./Weisbach, M.S. (1991): The effects of board composition and direct incentives on firm performance. In: *Financial Management*, 20: 101-112.
- Hillman, A.J./Cannella, A.A./Paetzold, R.L. (2000): The resource dependence role of corporate directors: Strategic adaptation of board composition in response to environmental change. In: *Journal of Management Studies*, 37: 235-256.
- Hillman, A.J./Shropshire, C./Cannella, A.A. (2007): Organizational predictors of women on corporate boards. In: *Academy of Management Journal*, 50: 941-952.
- Hirschman, A.O. (1970): *Exit, voice and loyalty: Responses to decline in firms, organizations and states*. Harvard University Press.
- Holst, E. (2013): Ungeliebtes Muss? Frauenquote. In: *Wirtschaftsdienst*, 93: 280-281.
- Holst, E./Schimeta, J. (2013): Frauenanteil in Topgremien großer Unternehmen in Deutschland nimmt geringfügig zu: DAX-30- Unternehmen mit größerer Dynamik. In: *Wochenbericht des DIW Berlin* 3, 2013.
- Horwitz, S.K./Horwitz, I.B. (2007): The effects of team diversity on team out-comes: A meta-analytic review of team demography. In: *Journal of Management*, 33: 987-1015.
- Jaggi, B./Leung S./Gul, F. (2009): Family control, board independence and earnings management: Evidence based on Hong Kong firms. In: *Journal of Accounting and Public Policy*, 28: 281-300.
- Jansen, T. (2011): *Entscheidungsfindung zwischen Interessenpolitik und ökonomischer Rationalität: Eine Fallstudie im mitbestimmten Aufsichtsrat*. Logos, Berlin.
- Jianakoplos, N.A./Bernasek, A. (1998): Are women more risk averse? In: *Economic Inquiry*, 36: 620-630.
- Joecks, J./Pull, K./Vetter, K. (2013): Gender diversity in the boardroom: What exactly constitutes a critical mass? In: *Journal of Business Ethics*, 118: 61-72.
- Junkes, J./Sadowski, D. (1999): Mitbestimmung im Aufsichtsrat: Steigerung der Effizienz oder Ausdünnung von Verfügungsrechten. In: *Die Wirtschaftlichen Folgen der Mitbestimmung. Expertenberichte für die Kommission Mitbestimmung der Bertelsmann-Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung*. Frankfurt/Main: 53-88.
- Jürgens, U./Lippert, I./Gaeth, F. (2008): *Information, Kommunikation und Wissen im Mitbestimmungssystem*. Nomos, Baden-Baden.
- Kanter, R.M. (1977): *Men and women of the corporation*. Basic Books, New York.
- Kaplan, S.N./Reishus, D. (1990): Outside directorships and corporate performance. In: *Journal of Financial Economics*, 27: 389-410.
- Keller, Robert T. (2001): Cross-functional project groups in research and new product development: Diversity, communications, job stress, and outcomes. In: *Academy of Management Journal*, 44: 547-559.
- Kollock, P./Blumstein, P./Schwartz, P. (1985): Sex and power in interaction: Conversational privileges and duties. In: *American Sociological Review*, 50: 34-46.

- Klein, K.J./Harrison, D.A. (2007): On the diversity of diversity: Tidy logic, messier realities. In: *Academy of Management Perspectives*, 21: 26-33.
- Kraft, K./Stank, J. (2004): Die Auswirkungen der gesetzlichen Mitbestimmung auf die Innovationsaktivität deutscher Unternehmen. In: *Schmollers Jahrbuch: Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*, 124: 421-449.
- Kraft, K./Ugarković, M. (2006): Gesetzliche Mitbestimmung und Kapitalrendite. In: *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik*, 226: 588-604.
- Krell, G./Mückenberger, U./Tondorf, K. (2012): Gender Mainstreaming: Chancengleichheit (nicht nur) für Politik und Verwaltung. In: Krell, G./Ortlieb, R./Sieben, B. (Hg.): *Chancengleichheit durch Personalpolitik*. 6. Auflage. Gabler, Wiesbaden: 85-104.
- Kuckartz, U. (2012): *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Juventa, Weinheim.
- Laabs, J.J. (1994): Kinney narrows the gender gap. In: *Personnel Journal*, 73: 83-85.
- Lau, D.C./Murnighan, J.K. (1998): Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. In: *Academy of Management Review*, 23: 325-340.
- Li, J./Hambrick, D.C. (2005): Factional groups: A new vantage on demographic faultlines, Conflict disintegration in work teams. In: *Academy of Management Journal*, 48: 794-813.
- Lindenthal, S. (2001): Die Kontrollfunktion des mitbestimmten Aufsichtsrates. Hampp, Mering.
- Lorsch, J.W./MacIver, E. (1989): *Pawns or potentates: The reality of America's corporate boards*. Harvard Business Review Press.
- Mahadeo, J.D./Soobaroyen, T./Hanuman, V.O. (2012): Board composition and financial performance: Uncovering the effects of diversity in an emerging economy. In: *Journal of Business Ethics*, 105: 375-388.
- Matsa, D.A./Miller, A.R. (2013): A female style in corporate leadership? Evidence from quotas. *American Economic Journal: Applied Economics*, 5: 136-169.
- Mayring, P. (2010): *Qualitative Inhaltsanalyse Grundlagen und Techniken*. Beltz, Weinheim.
- McGrath, J.E. (1984): *Groups: Interactions and performance*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Meuser, M./Nagel, U. (1997): Das ExpertInneninterview-Wissenschaftsoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung. In: Frieberhäuser, B./Prenzel, A. (Hg.): *Handbuch qualitativer Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft*. Juventa, Weinheim: 481-491.
- Miller, T./Del Carmen Triana, M. (2009): Demographic diversity in the boardroom: Mediators of the board diversity-firm performance relationship. In: *Journal of Management Studies*, 46: 755-786.
- Milliken, F.J./Martins, L.L. (1996): Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. In: *Academy of Management Review*, 21: 402-433.
- Niederle, M./Vesterlund, L. (2007): Do women shy away from competition? Do men compete too much? In: *The Quarterly Journal of Economics*, 122: 1067-1101.
- Pfeffer, J./Salancik, G.R. (1978): *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford Business Books.
- Przyborski, A./Wohlrab-Sahr, M. (2010): *Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch*. Wissenschaftsverlag, Oldenbourg.
- Raabe, N. (2010): *Die Mitbestimmung im Aufsichtsrat: Theorie und Wirklichkeit in deutschen Aktiengesellschaften*. Erich Schmidt, Berlin.
- Reuber, A.R./Fischer, E. (1997): The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs. In: *Journal of International Business Studies*, 28: 807-825.
- Rosener, J.B. (1990): Ways women lead. In: *Harvard Business Review*, 68: 119-125.
- Richard, O.C. (2000): Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view. In: *Academy of Management Journal*, 43: 164-177.
- Sadowski, D./Junkes, J./Lindenthal, S. (2001): Gesetzliche Mitbestimmung in Deutschland: Idee, Erfahrungen und Perspektiven aus ökonomischer Sicht. In: *Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht*, 30: 110-145.

- Sawyer, J.E./Houlette, M.A./Yeagley, E.L. (2006): Decision performance and diversity structure: Comparing faultlines in convergent, crosscut, and racially homogeneous groups. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99: 1-15.
- Shrader, C.B./Blackburn, V.B./Iles, P. (1997): Women in management and firm financial performance: an exploratory study. In: *Journal of Managerial Issues*, 9: 355-376.
- Siciliano, J.I. (1996): The relationship of board member diversity to organizational performance. In: *Journal of Business Ethics*, 15: 1313-1320.
- Simons, T./Pelled, L.H./Smith, K.A. (1999): Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. In: *Academy of Management Journal*, 42: 662-673.
- Schmid, F.A./Seger, F. (1998): Arbeitnehmermitbestimmung, Allokation von Entscheidungsrechten und Shareholder Value. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 68: 453-474.
- Shea, G.P./Guzzo, R.A. (1987): Group effectiveness: What really matters? In: *Sloan Management Review*, 283: 25-31.
- Schulz-Strelow, M. (2011): FidAR e.V.: Mehr Frauen in die Aufsichtsräte – nicht nur ein Gebot wirtschaftlicher Notwendigkeit In: Krell, G./Ortlieb, R./Sieben, B. (Hg.): *Chancengleichheit Durch Personalpolitik*. Gabler, Wiesbaden: 551-554.
- Smith, N./Smith, V./Verner, M. (2006): Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2500 Danish firms. In: *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55: 569-593.
- Steiner, I.D. (1972): *Group process and productivity*. Academic Press, New York.
- Stock, R. (2004): Drivers of team performance: What do we know and what have we still to learn? In: *Schmalenbach Business Review*, 56: 274-306.
- Stock, R. (2005): Können Marketingteams zu homogen sein? Verhaltenstheoretische Überlegungen und empirische Befunde. In: *Die Unternehmung*, 59: 131-160.
- Strøm, R.Ø. (2007): Better firm performance with employees on the board? Not in the long run. SSRN Paper.
- Tannen, D. (1995): The power of talk: Who gets heard and why. *Harvard Business Review*.
- Tajfel, H./Turner, J.C. (1986): The social identity theory of intergroup behavior. In: Worchel, S./ Austin, W.G. (Hg.): *Psychology of intergroup relations*. Nelson-Hall, Chicago: 7-24.
- Tsui, A./Egan, T.D./O'Reilly, C.A. (1992): Being different: Relational demography and organizational attachment. In: *Administrative Science Quarterly*, 37: 549-579.
- Tziner, A. (1985): How team composition affects task performance: Some theoretical insights. In: *Psychological Reports*, 57: 1111-1119.
- Vitols, S. (2006): *Ökonomische Auswirkungen der paritätischen Mitbestimmung: Eine ökonometrische Analyse*. Gutachten im Auftrag des DGB Bundesvorstandes, Bereich Mitbestimmung und Unternehmenspolitik. Berlin.
- Wegge, J./Roth, C./Neubach, B./Schmidt, K.-H./ Kanfer, R. (2008): Age and gender diversity as determinates of performance and health in public organization: The role of task complexity and group size. In: *Journal of Applied Psychology*, 93:1301-1313.
- Welbourne, T.M./Cycyota, C.S./Ferrante, C.J. (2007): Wall Street reaction to women in IPOs: An examination of gender diversity in top management teams. In: *Group and Organization Management*, 32: 524-547.
- Wittenbaum, G.M./Stasser, G. (1996): Management of information in small groups. In: Nye, J.L./Brower, A.M. (Hg.): *What's social about social cognition? Research on socially shared cognition in small groups*. Sage, Thousand Oaks, CA: 3-28.

## Anhang 1 – Interviewleitfaden

Mich würde sehr interessieren, **wie man Mitglied eines Aufsichtsrats wird**. Wie war das bei Ihnen?

Was ist in Ihrer Wahrnehmung ihre besondere Expertise, die Sie in den Aufsichtsrat mitbringen?

**Welche persönlichen Unterscheidungsmerkmale** spielen in ihrer Wahrnehmung in der praktischen Arbeit eine Rolle? Welche sind unwichtig?

**Ehemalige Vorstandsmitglieder** bringen besondere Erfahrungen mit in den Aufsichtsrat. Wie macht sich das in den Aufsichtsratssitzungen bemerkbar?“

Wie haben Sie die Arbeit von **Banken-Vertretern** im Aufsichtsrat erlebt?

Wie sehen Sie die Arbeit **allgemeiner Experten** (z.B. Politiker, Wissenschaftler, Anwälte usw.) im Aufsichtsrat?

Unter welchen Umständen ist es Ihrer Einschätzung nach besonders sinnvoll, solches Expertenwissen in den Aufsichtsrat zu holen?

Wenn Sie einen Kern-Unterschied in der praktischen Aufsichtsrats Tätigkeit zwischen **Anteilseigner- und Arbeitnehmervertretern** benennen sollten, was würden Sie sagen?

Wie sehen Sie die unterschiedlichen Rollen von **internen und externen Arbeitnehmervertretern**?

Inwiefern hat die **Zugehörigkeitsdauer** im Aufsichtsrat Einfluss auf die praktische Arbeit des betreffenden Aufsichtsratsmitglieds? Wie ist das in Ihrer Wahrnehmung bei Ihnen?

Manche Aufsichtsratsmitglieder sitzen ja in mehr als nur einem Aufsichtsrat. Aus Ihrer eigenen Erfahrung und der Arbeit anderer Aufsichtsratsmitglieder heraus betrachtet, wie unterscheiden sich solche **Mehrfachmandats-träger** von anderen Aufsichtsratsmitgliedern?

In Aufsichtsräten sitzen unter Umständen **Angehörige unterschiedlicher Nationen** zusammen. Wie haben Sie unter diesem Aspekt die Zusammenarbeit und Kommunikation im Aufsichtsrat erlebt?

Haben Sie in Ihrer Aufsichtsrats Tätigkeit Besonderheiten in der **Zusammenarbeit von Männern und Frauen** im Aufsichtsrat beobachten können? Welche Rollen nehmen Frauen im Aufsichtsrat wahr, auch in Hinblick auf den relativen Anteil von Frauen im Aufsichtsrat?

Unter welchen Umständen werden, nach Ihrer Erfahrung, besonders herausragende Experten in den Aufsichtsrat berufen um den Vorstand zu beraten?

Inwiefern ist eine **besondere Vernetzung von Aufsichtsratsmitgliedern**, abgesehen von Mehrfachmandaten, von besonderer Bedeutung für die Aufsichtsratsarbeit?

Wie sieht Ihrer Meinung nach ein **perfekt zusammengesetzter Aufsichtsrat** aus?