

P&O Newsflash

aktuell

Aktuelle Informationen und neueste Entwicklungen

Ausgabe 10, Juni 2021

Das zweite Führungspositionengesetz

Die Gleichberechtigung von Frauen und Männern ist Verfassungsgebot. Nach Art. 3 Abs. 2 Satz 2 des Grundgesetzes ist die Förderung der tatsächlichen Durchsetzung dieser Gleichberechtigung Aufgabe des Staates. Im Zuge des Inkrafttretens des zweiten Führungspositionengesetz werden in diesem Beitrag neben den arbeitsrechtlichen Grundlagen und die derzeitigen Situationen hinsichtlich der Verteilung und Vergütung der Vorstandspositionen in den DAX160 Unternehmen auch die Sicht der Personalauswahl und -entwicklung thematisiert, um zielgerichtet und zukunftsorientiert das Gesetz in Unternehmen umsetzen zu können.

Arbeitsrecht

Frauenanteil in Vorstandsgremien- Das 2. Führungspositionengesetz - FüPoG II (Entwurf vom 6. Januar 2021)

Das Bundeskabinett hat am 6. Januar 2021 den Gesetzentwurf zur Ergänzung und Änderung der Regelungen für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst (Zweites Führungspositionengesetz – FüPoG II) beschlossen. Der Gesetzentwurf entwickelt das 2015 in Kraft getretene FüPoG weiter und sieht einen Mindestanteil von Frauen für Vorstände mit mehr als drei Mitgliedern in großen deutschen Unternehmen vor.

Adressat sind somit börsennotierte und paritätisch mitbestimmte Unternehmen mit in der Regel mehr als 2.000 Beschäftigte, die mehr als drei Vorstandsmitglieder haben. Bei diesen Vorstandsgremien soll mindestens ein Mitglied eine Frau und ein Mitglied ein Mann sein. Unternehmen werden dabei in Zukunft begründen

und darüber berichten müssen, warum sie sich das Ziel setzen, keine Frauen in den Vorstand zu berufen. Entsprechende Berichtspflichten werden im Handelsbilanzrecht eingeführt.

Das Ziel der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Bundesverwaltung soll bis zum Jahr 2025 im Bundesgleichstellungsgesetz gesetzlich festgeschrieben werden.

Frauenanteil im Aufsichtsrat gem. §§ 264, 289, 289f HGB

Das HGB enthält in §§ 264, 289, 289f HGB bereits Regelungen, die die Erhöhung des Frauenanteils bezwecken sollen. Für Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten und einer Bilanzsumme von mehr als 6 Mio. Euro und 12 Mio. Euro Umsatzerlöse (12 Monate vor Abschlussstichtag) musste diese Erklärung im Lagebericht und im Bundesanzeiger veröffentlicht werden. Lageberichte von Unternehmen, die diese Voraussetzungen erfüllten, haben entsprechende Veröffentlichungen seit dem Geschäftsjahr 2017 veröffentlicht.

Der Zweck der Regelung, den Frauenanteil im Aufsichtsrat zu erhöhen, war nicht gesetzlich verpflichtend bzw. ohne Sanktionen versehen. Stark verkürzt und vereinfacht kann gesagt werden, dass Unternehmen aus diesen Regelungen verpflichtet waren, zu veröffentlichen, „ob“ Frauen im Aufsichtsrat vertreten sind. Wenn ja, wie viele. Auch die Angabe, dass keine Frauen vertreten sind genügt der Erklärungspflicht. Weiter müsste veröffentlicht werden, ob Maßnahmen zur Steigerung des Frauenanteils geplant sind oder nicht. Negative Rechtsfolgen sah das Gesetz - unabhängig vom Inhalt der Veröffentlichung - nicht vor.

Die Neuregelung soll hier nunmehr erweiterte Berichtspflichten einführen. Unternehmen werden in Zukunft begründen müssen, warum sie sich das Ziel setzen, keine Frauen in den Vorstand zu berufen. Unternehmen, die keine Zielgröße melden oder keine Begründung für die Zielgröße Null angeben, werden künftig effektiver sanktioniert.

Neuregelungen für AG- und SE-Vorstand

Neben den Regelungen im Handelsgesetzbuch soll das Gesetz auch dazu führen, dass entsprechende Neuregelungen im Deutschen Aktiengesetz (Bspw. § 76 Abs. 3a AktG-E), im Gesetz der Europäischen Gesellschaft (SE) § 16 SEAG-E und im GmbH-Gesetz (§52 Abs. 1a GmbHG-E) eingeführt werden.

Danach ist eine verbindliche Vorgabe für Vorstandsorgane börsennotierter und paritätisch mitbestimmter Unternehmen mit mehr als drei Mitgliedern vorgesehen. Für letztere Unternehmen gelten die Vorgaben auch ohne, dass eine Notierung an der Börse vorliegen muss. In diesen Gremien (mit mehr als drei Mitgliedern) muss künftig ein Mitglied eine Frau sein.

Darüber hinaus müssen in Unternehmen mit Mehrheitsbeteiligung des Bundes eine Aufsichtsratsquote von mind. 30 Prozent Frauen und eine Mindestbeteiligung in Vorständen vereinbart werden. Eine solche Mindestbeteiligung in Vorständen soll für Körperschaften des öffentlichen Rechts (Bspw. Krankenhäuser, Renten - und Unfallversicherungsträger, Bundesagentur für Arbeit) eingeführt werden.

Entgelttransparenzgesetz (vom 30. Juni 2017)

Vielfach wurde die Veröffentlichungspflicht von Frauenanteile in Vorstandsorganen mit dem Entgelttransparenzgesetz vermischt. Das Entgelttransparenzgesetz

sieht einen Auskunftsanspruch für alle Beschäftigte in Betrieben größer 200 Beschäftigten vor. Es soll Transparenz darüber schaffen, ob bei gleichartigen bzw. gleichwertigen Tätigkeiten die Vergütung für Männer und Frauen, unabhängig von der Hierarchieebene, im Unternehmen gleich sind. In Betrieben mit mehr als 500 Beschäftigten ergibt sich daraus die Aufforderung ein betriebliches Prüfverfahren einzurichten. PwC unterstützt hier u.a. mit der EQUAL-SALARY Zertifizierung, das im Rahmen einer solchen Prüfung vergeben werden kann.

AGG -Gesetz

Auch das AGG Gesetz, das bereits seit 18. August 2006 in Kraft getreten ist, kennt Regelungen, in denen Pönalen aufgrund der Diskriminierung von Beschäftigten wegen des Geschlechts verhängt werden.

Wir unterstützen Sie gerne zu allen Fragen rund um das Thema Diversity, Geschlechterdiskriminierung, Equal-Pay-Grundsätze, Gender -Pay-GAP und Aufsichtsratsquoten.

Reward & Benefits

Die derzeitige Situation der Geschlechterverteilung in börsennotierten Unternehmen

In der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst sind Frauen in Führungspositionen noch immer unterrepräsentiert. Bei der Besetzung von Top-Positionen mit Frauen, kommen deutsche Unternehmen nur in kleinen Schritten voran.

Geschlechterzusammensetzung von Vorständen

Betrachtet man die Entwicklung der Frauen in Vorstandspositionen der DAX 160 Unternehmen von 2014 bis heute, so ist ersichtlich, dass sich zwar der Anteil von Frauen im Jahr 2014 von 7 Prozent auf 11 Prozent in 2019 um 4 Prozent gesteigert hat, dennoch liegt Deutschland im internationalen Vergleich weit hinten. Dabei hatten die Frauen phasenweise ihr Anteil in Dax-Vorständen, getrieben nicht zuletzt von der Politik, erhöht. Die Daten zeigen seit 2014 einen minimalen Anstieg des Anteils an weiblichen Vorstandsmitgliedern. Dieser ist jedoch nicht stetig und wird mit relativ geringen Wachstumsschritten auch in den nächsten Jahren nicht zu einer ausgewogenen Geschlechterverteilung in Vorständen führen.

Vergütung von Frauen in Vorstandspositionen

Frauen in Führungspositionen sind in der DAX160 Familie eine Minderheit, aber liegen hinsichtlich der Vergütung, anders als einige Geschlechtsgenossinnen, im Schnitt mittlerweile nur noch minimal unter der Vergütung der männlichen Kollegen. Die Bedeutung der geschlechtsneutralen Vergütung wird immer wichtiger. Bereits im Juli 2017 trat das Entgelttransparenzgesetz in Kraft, dass das Gebot des gleichen Entgelts für Frauen und Männer bei gleichwertiger Arbeit durchsetzt. Der EU-Gesetzgeber hat bereits zentrale vergütungsbezogene Anforderungen in der CRD V verankert. So müssen sich Banken künftig daran halten, dass Vergütungsregelungen und – praxis geschlechtsneutral auszurichten sind.

Geschlechterquote für Aufsichtsräte zeigt Wirkung

Seit 2016 gilt in Deutschland für die Aufsichtsräte von börsennotierten und paritätisch mitbestimmten (Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite haben gleich viele Sitze im Aufsichtsrat) Unternehmen eine verbindliche Geschlechterquote in Höhe von 30 Prozent. Seit Inkrafttreten des Gesetzes kann ein deutlicher Anstieg des durchschnittlichen Frauenanteils in Aufsichtsräten verzeichnet werden. Hier wurde die 30 Prozent -Schwelle bereits im Geschäftsjahr 2017 überschritten. So waren 2014 insgesamt 23 Prozent der Aufsichtsratsmitglieder in der DAX160 Familie weiblich, 2019 bereits 36 Prozent. Im Vorsitz des Aufsichtsrats konnte zwischen 2014 mit 4 Prozent bis 2019 mit 6 Prozent keinen großen Zuwachs verzeichnet werden. Im Gegensatz zum Vorsitz, hat sich die Quote an der Position des stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden fast verdreifacht. Im Jahr 2014 waren nur 6 Prozent Frauen in diese Position und im Jahr bereits 17 Prozent.

Darüber hinaus wurde ein Entwurf der EU-Richtlinie am 04.03.21 zur Stärkung der Anwendung des Grundsatzes des gleichen Entgelts für Frauen und Männer bei gleicher oder gleichwertiger Arbeit veröffentlicht.

Wir unterstützen Sie gerne bei der Überprüfung Ihrer Entgeltprozesse und Sicherstellung von Equal Pay. Erfahren Sie hierzu mehr zu unserer EQUAL-SALARY Zertifizierung im **Digital Store**.

Talent & Leadership

Wie man die Personalauswahl und Personalentwicklung gestalten muss, um Frauen in Führungspositionen zu fördern

Dieser Beitrag strebt keine umfassende Darstellung des sehr breiten Themengebiets dar, sondern gibt einen ersten Einblick in das Thema.

Führungsteams, die aus Personen mit verschiedenen Diversity-Facetten zusammengesetzt sind, erzielen vielfältige geschäftsrelevante Vorteile. So zeigte beispielsweise eine von PwC im Auftrag eines Kunden durchgeführte **Studie** kürzlich, dass Unternehmen, die Diversity & Inclusion (D&I) strategisch integrieren und gezielt im Unternehmen verankern sich im Wettbewerb durch höhere Mitarbeiterzufriedenheit, geringere Fluktuation und höhere Kundenzufriedenheit positiv abheben. Außerdem hängt ein höherer D&I Reifegrad mit stärkerem Umsatzwachstum und einer stärkeren Innovationskraft im Vergleich zum Wettbewerb zusammen. Auch im Zeitalter des Fachkräftemangels und dem damit verbundenen "War for Talents" spielt Vielfalt im Unternehmen eine entscheidende Rolle: In einer **PwC-Studie** gaben knapp 69 Prozent aller weiblichen Befragten an, bei Zusage für ihre aktuelle Position vor der Entscheidung das Angebot anzunehmen, zunächst die Vielfalt der Unternehmensführung in Betracht gezogen zu haben. Unter den männlichen Befragten war dies bei 39 Prozent der Fall.

Trotz der datengestützten Erkenntnisse, dass Diversity in der Führungsetage von Vorteil ist, zeigen die **Statistiken** auch in diesem Jahr erneut, dass die Besetzung von Führungspositionen eher von Homogenität als von Heterogenität geprägt ist. Im Folgenden geben wir einen kurzen Überblick über einige der möglichen Gründe und was Unternehmen und insbesondere Personaler in der Personalauswahl und -

entwicklung beachten könnten, um die Heterogenität und insbesondere die Geschlechtervielfalt auf Führungspositionen im Unternehmen zu fördern.

Die Aufgabe der Personalauswahl ist es zu identifizieren, bei welchen Bewerbern eine Passung zwischen den Anforderungen der Tätigkeit sowie der Organisation und den Qualifikationen der Bewerber und ihren Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnissen besteht. Die Personalauswahl als Prozess vieler sozialer Interaktionen ist jedoch fehleranfällig und birgt das Risiko von Urteilsfehlern aufgrund unbewusster Verzerrungen („Bias“) die letztendlich in einer stereotypen Beurteilung der Passung resultieren. Stereotype Beurteilungen treffen insbesondere Personen mit vordergründigen demografischen Diversitätsmerkmalen, wie etwa Alter, Geschlecht und ethnische Herkunft.

Als Faustregel zur Gewährleistung einer objektiven Personalauswahl kann man Strukturierung und Standardisierung benennen. Zu Beginn eines strukturierten Prozesses sollte demnach die Erstellung eines Anforderungsprofils stehen - eine systematische Sammlung von Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnissen, welche die Person mitbringen muss, um die Anforderungen der Stelle erfolgreich ausführen zu können. Das Anforderungsprofil findet nicht nur in der Personalauswahl Anwendung, sondern bildet auch in der Personalentwicklung die Grundlage für viele Entwicklungsmaßnahmen. Bei der Zusammenstellung des Anforderungsprofils birgt sich jedoch die erste Gefahr, dass die Anforderungen der Stelle durch Stereotype beeinflusst und geprägt werden können. Am Beispiel von Frauen und Führungspositionen lässt sich das besonders gut veranschaulichen. Geschlechterstereotype, also sozial geteilte Annahmen über „typische“ Merkmale von Frauen und Männern fließen oft unterbewusst in die Definition des Anforderungsprofils mit ein: Eine der zentralen Annahmen aus der Sozialpsychologie ist beispielsweise, dass Frauen deshalb seltener in Führungspositionen anzutreffen sind, weil die Stereotype über Frauen einerseits und über die Anforderungen von Führung andererseits nicht zueinander passen. Führung wird per se oft männlich definiert und ist in der Psychologie als "think manager, think man" Phänomen bekannt. Es tritt auf, weil die Eigenschaften, die wir typischerweise mit Führungskräften assoziieren - energisch, dominant, stark, kompetent oder sogar heldenhaft - stereotyp mit Männern verbunden sind. Daher besteht für Frauen ein „Passungsproblem“, da die typischerweise stereotyp „weiblichen Eigenschaften“ der Gemeinschaftsorientierung und dem Fokus auf Wohlergehen nicht zu dem männlich geprägten Führungstypus passen. Daher sollten Unternehmen und Personaler im ersten Schritt reflektieren, inwieweit die vorhandenen Anforderungsprofile stereotyp formuliert sind und ein stereotypes Bewerbungsverhalten fördern¹.

Unbewusste Verzerrungen („Bias“) spielen auch im weiteren Verlauf der Personalauswahl eine wichtige Rolle. Sowohl in der Selektion von Bewerbungsunterlagen, dem Durchführen von Interviews und Assessment Centern und in der Beurteilung der Bewerber können diese zum Tragen kommen. Die Zahl der möglichen Bias ist lang, im Folgenden beleuchten wir daher nur zwei der am häufigsten auftretenden Urteilsfehler. Der sogenannte Halo-Effekt besagt beispielsweise, dass wir dazu neigen einen positiven oder negativen Einzeleindruck zu generalisieren und dass dies die weitere Wahrnehmung der Person „überstrahlt“ und dadurch den Gesamteindruck unverhältnismäßig beeinflusst. Ein weiterer häufig auftretender Urteilsfehler ist der Similarity-Bias. Wir tendieren dazu, Menschen auszuwählen, die Ähnlichkeiten zu uns selbst aufweisen, etwa Gemeinsamkeiten wie die gleiche Hochschule, ähnliche Interessen und Hobbies, der gleiche Geburtsort oder eine

¹ Kersting M., Ott M. (2015) Diversity-gerechte Personalauswahl. In: Genkova P., Ringeisen T. (eds) *Handbuch Diversity Kompetenz: Perspektiven und Anwendungsfelder*. Springer NachschlageWissen. Springer, Wiesbaden.

ähnlich verlaufende Karriere, denn diese wecken Sympathie und Vertrauen. Hierdurch manifestiert sich ein Kreislauf, sodass sich Führungskräfte in Bezug auf Alter, Geschlecht, Herkunft und Ausbildung häufig sehr ähnlich sind.

Stereotype Beurteilungen kommen insbesondere bei Informationsüberfluss oder -mangel zum Tragen. Wenn im Rahmen der Personalauswahl systematisch und zielorientiert Informationen gesammelt werden und mehrere, verschiedene Methoden (etwa kognitive Verfahren, Persönlichkeitsinventare, simulative und biografische Verfahren) eingesetzt werden und von geschulten Personen durchgeführt werden, kann dies zu einer fairen Auswahlentscheidung beitragen. Führende wissenschaftliche Erkenntnisse der Personalauswahl empfehlen insbesondere den Einsatz von wissenschaftlich fundierten Fragebögen und Tests aufgrund der Wirtschaftlichkeit und Objektivität - allerdings zeigen Daten aus der Praxis, dass nur eine geringe Anzahl von Unternehmen die geforderte Methodenvielfalt und insbesondere wissenschaftlich fundierte Fragebogen und Tests einsetzt². Vor dem Hintergrund der Förderung von Frauen in Führungspositionen empfehlen wir daher, dass Unternehmen und Personaler auch reflektieren, inwieweit der Auswahlprozess die obigen Empfehlungen bereits widerspiegelt.

Betrachtet man des Weiteren die internen Weiterentwicklungsangebote und -Prozesse in diesem Kontext, zeigt die Datenlage, dass Frauen im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen seltener das Gefühl haben, die gleichen Weiterentwicklungsmöglichkeiten gewährt zu bekommen: So zeigt eine weitere **PwC-Studie**, dass knapp die Hälfte aller weiblichen und ein Viertel der männlichen Befragten zustimmen, dass ihr Arbeitgeber bei Beförderungen eine implizite zugrundeliegende Präferenz für männliche Kandidaten zeigt. Darüber hinaus stimmen ein Drittel der weiblichen und 13 Prozent der männlichen Befragten zu, dass dasselbe auch für Personalentwicklungsmaßnahmen zutrifft. Über die Hälfte der befragten Arbeitnehmerinnen dieser Studie gaben zudem an, nicht das Gefühl zu haben, dass ihnen die Möglichkeit bereitstehe, eine höhere Managementposition im Unternehmen einnehmen zu können. Eine in diesem Jahr publizierte **PwC-Umfrage** zeigt zudem, dass knapp jede achte Mitarbeitende in Deutschland berichtet, aufgrund des Geschlechts Möglichkeiten in der Weiterbildung/Karriereentwicklung verwehrt bekommen zu haben.

Unternehmen können durch gezielte KPIs und objektive, datengesteuerte Analysen diesem impliziten Trend entgegenwirken, denn auch Systeme sind von Menschen gedacht und gemacht und sollten daher auf den Prüfstand gestellt werden, um sicherzustellen, dass diese Systeme, Strukturen und Prozesse "bias free" sind. Anfangspunkt kann sein, gezielt zu identifizieren, welche Kennzahlen das Humankapital des Unternehmens reflektieren und welche Daten Aufschluss über die Zufriedenheit und Bedürfnisse der Mitarbeitenden geben, um so durch strategiegeleitete und menschenzentrierte Daten und Evidenzen die tatsächlichen Hindernisse und Chancen in der Personalentwicklung zu erkennen.

Gezielte Trainingsmaßnahmen für alle Mitarbeitenden und Führungskräfte zur Sensibilisierung für Biases können dazu beitragen, in Leistungsbeurteilungen die Objektivität der Entscheidungen zu steigern, denn auch in diesen Prozessen greifen oft die oben beschriebenen unbewussten Urteilsfehler.

Eine weitere Maßnahme in der Personalentwicklung können gezielte Mentoring-Initiativen sein, die den sogenannten "Spillover Effekt" verstärken: Je mehr Führungspositionen in Unternehmen mit Frauen besetzt sind, desto besser sind die Möglichkeiten für andere Frauen, perspektivisch eine Führungspositionen

² König, C., Klehe, U.-C., Berchtold, M. (2010). Reasons for being selective when choosing personnel selection procedures. *International Journal of Selection and Assessment*, 18, 17-27.

einzunehmen. Dies liegt daran, dass weibliche Führungskräfte eine starke Signalwirkung haben und auf weibliche Arbeitnehmerinnen einen motivierenden Charakter ausüben. Ganzheitliche Mentoring-Angebote und vom Unternehmen beförderte bereichsübergreifende Möglichkeiten zum Netzwerken können daher auch einen Beitrag zur Förderung von Frauen in Führungspositionen leisten. Nicht zuletzt fördert dies auch die Außenwahrnehmung des Unternehmens: Frauen in Top-Führungspositionen werden als gute Indikatoren für eine positive Unternehmenskultur und Veränderungsfähigkeit des Unternehmens angesehen und wirkt als Magnet für neue Talente.

Welche Rolle spielt hierbei das “Zweite Führungspositionen-Gesetz”?

Während sich bereits in den letzten Jahren eine Tendenz abzeichnet, dass sich die männliche Stereotypisierung durch den Wertewandel in der Arbeitswelt, der Weiterentwicklung der Führungsstile und dem Eintritt neuer Generationen ins Unternehmen reduziert, bleibt das vorherrschende Führungsverständnis zunächst noch geprägt durch männliche Attribute. Durch die Steigerung der Anzahl von Frauen in Führungspositionen und dem damit höheren Anteil entsprechender Rollenvorbilder können diese Geschlechterstereotype langfristig reduziert werden, da mehr weibliche Führungskräfte sichtbare Erfolge erzielen.

PwCs P&O Capabilities

Wir begleiten unsere Kunden mit ganzheitlichen und praxisorientierten Lösungen und bieten ihnen so den größtmöglichen Nutzen. Deshalb setzen wir für jeden Kunden unsere gesamte Expertise ein: Erfahrung, Branchenkenntnisse, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen des PwC-Expert*innen-Netzwerks. Mit über 12.000 Mitarbeitenden an 21 Standorten in Deutschland erwirtschafteten wir im Geschäftsjahr 2019/20 in unseren Services einen Umsatz von rund 2,3 Milliarden Euro und sind damit deutschlandweit führend. Als Teil des internationalen PwC-Netzwerks nutzen wir unser globales Verständnis, um Herausforderungen vor Ort im Sinne unserer Kunden zu lösen. Durch unsere zahlreichen Mandate im öffentlichen Sektor sind wir mit den Herausforderungen in diesem Bereich vertraut und unterstützen und begleiten öffentliche Institutionen auf ihrem Weg in die Arbeitswelt von morgen. Der branchenübergreifende Bereich „PwC People & Organisation“ entwickelt und implementiert maßgeschneiderte Lösungen im Personalbereich für Unternehmen.



Ihre Fachansprechpartner

Arbeitsrecht

Carmen Meola

Tel.: +49 711 250341589

E-Mail: carmen.meola@pwc.com

Reward & Benefits

Petra Raspels

Tel.: +49 211 9817680

E-Mail: petra.raspels@pwc.com

Talent & Leadership

Anja Sbanski

Tel.: +49 69 95851747

E-Mail: anja.sbanski@pwc.com

Redaktion

Für Ihre Fragen, Hinweise und Anmerkungen zum Newsletter stehen Ihnen unsere Ansprechpartner aus der Redaktion gern zur Verfügung. Wir freuen uns auf Ihr Feedback.

Heike Hollwedel

Tel.: +49 89 57906130

E-Mail: heike.hollwedel@pwc.com

Bestellung und Abbestellung

Wenn Sie People & Organisation News bestellen möchten, senden Sie bitte eine leere E-Mail mit der Betreffzeile „Bestellung“ an:
subscribe_people_organisation@de.pwc.com

Wenn Sie People & Organisation News abbestellen möchten, senden Sie bitte eine leere E-Mail mit der Betreffzeile „Abbestellung“ an:
unsubscribe_people_organisation@de.pwc.com

Die Beiträge dieser Publikation sind zur Information unserer Mandanten bestimmt. Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die angegebenen Quellen oder die Unterstützung unserer Büros zurück. Meinungsbeiträge geben die Auffassung der einzelnen Autoren wieder.

© Juni 2021 PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

"PwC" bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.

www.pwc.de