

Mehr Chefinnen = mehr Erfolg?

FORSCHUNG. Wissenschaftliche Untersuchungen lassen bisher keinen eindeutigen Zusammenhang zwischen „Mixed Leadership“ und Unternehmenserfolg erkennen.

Von **Julia Hartmann, Sabine Boerner** und **Hendrik Hüttermann**

Das Thema „Frauenquote“ ist von anhaltendem medialen und öffentlichen Interesse. Seit Jahren debattieren Politiker, Spitzenmanager sowie Vertreterinnen der Frauenbewegung über den Sinn eines gesetzlich vorgeschriebenen Frauenanteils in Führungsgremien. Auch namhafte Unternehmensberatungen haben sich in die Diskussion eingeschaltet. Beispielsweise veröffentlichen sowohl McKinsey („Women matter“, 2007) als auch Ernst & Young („Women in leadership“, 2010) regelmäßig Studien zum Thema „Frauen in Führungspositionen“ und kommen wiederholt zu sehr positiven Ergebnissen. So liest man etwa in „Women matter“: „[...] the companies where women are most strongly represented at board or top-management level are also the companies that perform best“ (McKinsey & Company, 2007).

Vor diesem Hintergrund lohnt ein Blick in die wissenschaftliche Forschung zu diesem Thema: Gibt es einen systematischen Zusammenhang zwischen dem Frauenanteil in Führungsteams einerseits und der Unternehmensperformanz andererseits?

„Gender Diversity“, verstanden als Heterogenität von Teams in Bezug auf das Geschlecht, wird seit vielen Jahren untersucht und nimmt in der Diversity-Forschung eine prominente Stellung ein. So wurde Gender Diversity zum Beispiel häufiger untersucht als Altersdiversität oder ethnische Diversität.



Vielfalt bringt nur dann ökonomische Vorteile, wenn die Randbedingungen stimmen.

Die bisherigen Erkenntnisse intensiver wissenschaftlicher Bemühungen sind etwas ernüchternd: Rein empirisch betrachtet lässt sich die Frage nach dem Einfluss von Gender Diversity in Führungsteams auf den Unternehmenserfolg nicht so einfach beantworten. Es werden sowohl positive als auch negative Zusammen-

hänge von Gender Diversity und organisationaler Performanz gefunden; in einigen Fällen lässt sich überhaupt kein Zusammenhang nachweisen. Die bisherigen Forschungsergebnisse lassen somit keine Schlüsse auf eine generelle ökonomische Vorteilhaftigkeit von „Mixed Leadership“, also Gender Diversity in Führungsgremien, zu.

Studien zeigen, dass Mixed Leadership vor allem in Betrieben mit persönlicher, familiärer und unterstützender Kultur mit Unternehmenserfolg zusammenhängt.

Wie ist es zu erklären, dass sich die empirischen Ergebnisse so unterscheiden? Und welche Implikationen können daraus für die Praxis abgeleitet werden? Um diese Fragen zu beantworten, beleuchten wir im Folgenden zuerst die theoretischen Grundlagen der Gender-Diversity-Debatte, bevor wir einen Überblick über die aktuelle empirische Forschung geben und die Ergebnisse hinsichtlich ihrer praktischen Relevanz diskutieren.

Erwartungen der Praxis: Ökonomische und moralische Vorteile

Was kann man in Bezug auf einen Zusammenhang von Mixed Leadership und Performanz überhaupt theoretisch erwarten? Unternehmen haben im Allgemeinen positive Erwartungen, wenn sie Gender Diversity fördern. Einerseits versprechen sie sich von Mixed Leadership ökonomische Vorteile, unter anderem durch die Nutzung der Potenziale beider Geschlechter (sogenannter „business case“). Dies erscheint insbesondere vor dem Hintergrund des absehbaren Fachkräftemangels, der mit dem demografischen Wandel einhergeht, als zielführend.

Zudem reagieren die Unternehmen mit der Förderung von Gender Diversity auf die aktuelle politische und gesellschaftliche Diskussion (sogenannter „moral justice case“). So konkretisiert sich in Normen zur Förderung von Frauen der Gedanke der Fairness, Anti-Diskriminierung und Chancengleichheit der Geschlechter.

Schließlich ist das Management von Gender Diversity auch mit der Erwartung verbunden, Reputati-

onsgewinne am Markt zu erzielen („Marktzugangsparadigma“) – was gewissermaßen eine Kombination aus ökonomischen und moralisch-normativen Motiven darstellt. So werben Unternehmen gezielt mit (Gender)-Diversity, Frauenförderung oder Familienfreundlichkeit um potenzielle Mitarbeiter und Kunden.

Erwartungen der Forschung: Vor- und Nachteile von Gender Diversity

Theoretische Überlegungen aus der Forschung legitimieren diese positiven Erwartungen – jedoch nur teilweise. So wird im Rahmen der sogenannten „Informations-/Entscheidungs-Perspektive“ davon ausgegangen, dass die Beteiligung von Frauen den Ressourcenpool eines Teams und somit das Humankapital steigert, was wiederum positive Konsequenzen für die Performanz nach sich ziehen kann. Insbesondere geht man davon aus, dass gemischtgeschlechtliche Teams über ein größeres Potential an Erfahrungen, Informationen und Herangehensweisen verfügen als homogene Teams; folglich können diese Teams bessere Ideen produzieren, ausgewogenere Entscheidungen treffen und somit effektivere Arbeitsergebnisse liefern.

Andererseits kann es aber passieren, dass sich in gemischtgeschlechtlichen Teams Teilgruppen bilden, zum Beispiel „Wir Frauen“ versus „Die Männer“ (und umgekehrt). Wenn zwischen solchen Teilgruppen Konflikte entstehen, wird die Kooperation und Kommunikation im Team behindert, was sich negativ auf die Performanz auswirkt (Perspektive der „sozialen Kategorisierung“). Von derartigen Kooperationsproblemen ist insbesondere in solchen Kontexten auszugehen, in denen Frauen unterrepräsentiert sind, weil hier die soziale Kategorie „Geschlecht“ auffälliger ist, was wiederum die Ent-

stehung von geschlechterspezifischen Teilgruppen begünstigt.

Empirische Ergebnisse: Gender Diversity ist kein Garant für Erfolg

Ähnlich kontrovers wie die theoretischen Annahmen zeigen sich auch die empirischen Ergebnisse, die in einschlägigen internationalen Fachzeitschriften bis dato veröffentlicht wurden. Von 25 Studien, in denen der Zusammenhang zwischen Gender Diversity in der Führungsebene und Unternehmenserfolg empirisch untersucht wurde, konnten zwar elf positive Zusammenhänge feststellen. In neun Studien trat aber kein Zusammenhang auf, und in weiteren fünf Studien hing die Beteiligung von Frauen in Führungsteams sogar negativ mit dem ökonomischen Erfolg der untersuchten Organisationen zusammen.

Diese Ergebnisse zeigen: Gender Diversity in Führungsgremien ist kein Garant für wirtschaftlichen Erfolg. Verallgemeinerbare Schlussfolgerungen sind auf Basis der bisherigen Untersuchungen allerdings schwierig, weil die Ergebnisse nur eingeschränkt miteinander vergleichbar sind. Das liegt zum einen daran, dass die Autoren unterschiedliche Methoden verwenden. So werden zum Beispiel Gender Diversity und Unternehmensperformance mit unterschiedlichen Kennzahlen gemessen. Zum anderen wurden verschiedene Arten von Führungsteams in verschiedenen Branchen und Ländern untersucht. Interessant ist in diesem Zusammenhang übrigens, dass bisher ausschließlich Führungsteams in Großunternehmen im Fokus der Analyse standen und nur eine Studie in Deutschland durchgeführt wurde; Schlussfolgerungen für deutsche Unternehmen sind daher kaum möglich, insbesondere wenn sie dem Mittelstand angehören.

Randbedingungen: Unternehmenskultur und Geschlechterverhältnis

Angesichts dieser empirischen Ergebnisse fällt es also schwer, von eindeutig positiven oder negativen Auswirkungen

von Mixed Leadership zu sprechen. Lassen sich aus der bisherigen Forschung dennoch Rückschlüsse für die Praxis ziehen? Diese Frage kann zumindest eingeschränkt bejaht werden. Denn in einzelnen Studien wurde nicht nur der direkte Zusammenhang zwischen Gender Diversity und Unternehmensperformance untersucht. Manche Autoren suchen gezielt nach Randbedingungen, bei deren Vorliegen Gender Diversity in Führungsteams positiv mit Unternehmensperformance zusammenhängt.

Der Zusammenhang von Gender Diversity und Erfolg ist komplexer als die scheinbar eindeutigen Ergebnisse von Unternehmensberatungen vermuten lassen.

Als eine kritische Randbedingung konnte etwa die Unternehmenskultur identifiziert werden. So zeigte sich, dass Mixed Leadership in solchen Unternehmen positiv mit Performance zusammenhängt, die durch eine persönliche, familiäre und unterstützende Kultur gekennzeichnet sind („clan culture“). In Unternehmen mit einer stärker risiko- und flexibilitätsorientierten Kultur („adhocracy culture“) ist dies hingegen nicht der Fall.

Zudem scheint es auch relevant zu sein, wie das Geschlechterverhältnis in der untersuchten Branche ist: Bei einer hohen Repräsentation von Frauen hängt Mixed Leadership positiv mit dem Unternehmenserfolg zusammen. Es liegt der Schluss nahe, dass bei einem ausgeglicheneren Geschlechterverhältnis in der Branche negative Stereotypisierungen (im Sinne sozialer Kategorisierung) weniger wahrscheinlich sind und folglich das

mit Gender Diversity einhergehende Potenzial im Sinne einer besseren Entscheidungsqualität eher genutzt werden kann.

Auch wenn damit erste Hinweise auf mögliche erfolgskritische Randbedingungen vorliegen, sind die Ergebnisse zum Zusammenhang zwischen Gender Diversity und Unternehmensperformance insgesamt noch ausgesprochen vage. Daher ist weitere Forschung zu den Effekten von Mixed Leadership unabdingbar. Beispielsweise wäre eine systematische Zusammenfassung der bereits vorliegenden Ergebnisse im Rahmen einer Metaanalyse wünschenswert. Zudem sind weitere Studien in Deutschland notwendig sowie die Betrachtung von mittelständischen Unternehmen und die Ausweitung des Blickwinkels auf verschiedene Führungsebenen.

Fazit für die Praxis: Ökonomische Betrachtungsweise greift zu kurz

Die Förderung von Gender Diversity in der Führungsetage rein ökonomisch zu legitimieren, ist auf Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse insgesamt also problematisch – dafür sind die Ergebnisse bislang zu inkonsistent. Für die Praxis soll das aber keinesfalls bedeuten, dass die Beteiligung von Frauen in Führungsgremien für den Unternehmenserfolg wirkungslos ist und sich das Thema Mixed Leadership somit von selbst erledigt. Vielmehr macht die Forschungslage darauf aufmerksam, dass der Zusammenhang zwischen weiblicher Repräsentanz in der Führungsetage und Unternehmenserfolg offensichtlich komplexer ist, als die scheinbar eindeutigen Ergebnisse von Unternehmensberatungen vermuten lassen.

Insgesamt lässt sich festhalten: Es ist nicht allein entscheidend, ob Frauen in der Führungsetage vertreten sind. Vielmehr ist relevant, ob es gelingt, das positive Potenzial von Gender Diversity auch zu nutzen. Dies dürfte unter anderem davon abhängen, wie die gemischtgeschlechtlichen Führungsteams ihrerseits organisiert sind und geführt

werden, aber auch davon, inwiefern in einem Unternehmen insgesamt Gender Diversity gelebt und die Vorteile von Heterogenität in der Belegschaft kommuniziert werden. Eine unterstützende, mitarbeiterorientierte Kultur scheint dabei ebenso wichtig wie die allgemeine Wertschätzung von Diversität.

In Unternehmen, in denen die Implementierung von Gender Diversity bisher nicht den erhofften Erfolg gezeigt hat, könnte die gezielte Analyse und Beseitigung hemmender Barrieren Abhilfe schaffen. Zudem wäre eine Mitarbeiterbefragung zur Einstellung gegenüber Gender Diversity und Mixed Leadership sinnvoll. Hier können Fragen geklärt werden wie: Liegen Kommunikationsprobleme vor, die unabhängig von Gender Diversity sind? Oder behindern Vorurteile gegenüber dem anderen Geschlecht und die damit einhergehende soziale Kategorisierung die effektive Zusammenarbeit? Wo im ersteren Fall schon klare Kommunikationsregeln weiterhelfen, wäre in letzterem eine längerfristig angelegte Intervention unter Einbezug der Führungskräfte notwendig. Möglicherweise fühlen sich im Zuge der Frauenförderung ja inzwischen die männlichen Mitarbeiter nicht mehr gleichberechtigt behandelt, empfinden die bevorzugte Einstellung weiblicher Führungskräfte als ungerecht und reagieren mit Unzufriedenheit und Motivationsverlusten. Auch solche Barrieren könnten in einer Befragung aufgefunden und etwa mithilfe klar kommunizierter, gerechter Einstellungs- und Aufstiegsriterien beseitigt werden.

Eventuell würden Unternehmen auf diese Weise auch herausfinden, dass es

zu kurz greift, den „Erfolg“ von Gender Diversity nur rein ökonomisch zu betrachten, wie es in den berichteten Studien der Fall ist. So können beispielsweise auch Faktoren wie Mitarbeitermotivation, -zufriedenheit und Verbundenheit zum Unternehmen einen entscheidenden, wenn

auch indirekten Einfluss auf die Unternehmensperformanz haben. Zieht man diese Faktoren als Erfolgskriterien heran, könnte sich möglicherweise ein anderes, vielleicht positiveres oder zumindest klareres Bild zu den Auswirkungen von Mixed Leadership ergeben. ■

PROF. DR. SABINE BOERNER lehrt Management, insbesondere Strategie und Führung, an der Universität Konstanz.

JULIA HARTMANN (Diplom-Psychologin) und **HENDRIK HÜTERMANN** (M.A.) sind Wissenschaftliche Mitarbeiter am Lehrstuhl von Professor Sabine Boerner.
