

Sind gemischt-geschlechtliche Führungsteams erfolgreicher? Der Zusammenhang zwischen Mixed Leadership und Unternehmenserfolg

Von Dipl.-Psych. Julia Kröll*), Tanja Szlusnus, B. A.*), Dr. Hendrik Hüttermann**) und Univ.-Prof. Dr. Sabine Boerner, Universitäten Konstanz und St. Gallen*)

Der Anteil von Frauen in Führungsgremien ist gegenwärtig vor allem durch die Diskussion über die Einführung einer gesetzlichen Frauenquote Gegenstand des öffentlichen Interesses. Vor diesem Hintergrund bilanziert der vorliegende Beitrag die bisherigen wissenschaftlichen Befunde zum Zusammenhang zwischen gemischt-geschlechtlichen Führungsteams (sog. „Mixed Leadership“) und finanziellem Unternehmenserfolg (z. B. Gesamtkapitalrentabilität, Eigenkapitalrentabilität oder Buch-zu-Markt-Wert). Dabei wird deutlich, dass Mixed Leadership keine eindeutig positiven Effekte auf den finanziellen Erfolg von Unternehmen hat. Vielmehr scheint die Realisierung des Potentials von Mixed Leadership von spezifischen Randbedingungen abhängig zu sein, die auf Grundlage der bestehenden Forschung überblicksartig zusammengefasst werden.

1 Mixed Leadership – Ein Thema in Wirtschaft und Wissenschaft

Eine zunehmende Vielfalt in der personellen Zusammensetzung von Belegschaften stellt für viele Unternehmen keine Besonderheit mehr dar. Der Umgang mit diesem Phänomen, das sowohl in der Praxis als auch der organisationswissenschaftlichen Forschung unter dem Begriff „Diversity“ diskutiert wird,¹ ist unternehmerische Realität. Dabei hat die Heterogenisierung organisationaler Belegschaften unterschiedliche gesellschaftliche Ursachen wie etwa den demographischen Wandel oder die Zunahme des Anteils von Menschen mit Migrationshintergrund. Vor allem „Gender Diversity“, also die Heterogenität von Organisationen in Bezug auf das Geschlecht ihrer Mitarbeiter,^{2,3} ist derzeit im Fokus des öffentlichen Interesses. Das liegt u. a. daran, dass heute deutlich mehr Frauen erwerbstätig sind als noch vor einigen Jahrzehnten.⁴

*) Dipl.-Psych. Julia Kröll ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Lehrstuhl von Univ.-Prof. Dr. Sabine Boerner (Lehrstuhl für Management, insb. Strategie und Führung) an der Universität Konstanz. Tanja Szlusnus, B. A. verfasste ihre Abschlussarbeit am Lehrstuhl. Die Ergebnisse ihrer Arbeit bilden die empirische Grundlage dieses Artikels. E-Post: julia.kroell@uni-konstanz.de, sabine.boerner@uni-konstanz.de

**) Dr. Hendrik Hüttermann ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen (Schweiz). E-Post: hendrik.huettermann@unisg.ch

1 Vgl. Jackson/Joshi (2010).

2 Vgl. Boerner/Keding/Hüttermann (2012).

3 Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Formen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten für beide Geschlechter.

4 Vgl. Köppel (2010).

Dennoch zeigt die gegenwärtige öffentliche Diskussion um die Frauenquote, dass Führungspositionen nach wie vor eine primär von Männern besetzte Domäne darstellen. Während in verschiedenen europäischen Staaten schon seit einigen Jahren eine Frauenquote in Aufsichtsräten gesetzlich verankert ist,⁵ soll in Deutschland im Jahr 2016 eine Quote von 30 % in Aufsichtsräten börsennotierter Unternehmen eingeführt werden. Seit 2011 folgen die größten deutschen Unternehmen (DAX-30) einer freiwilligen Selbstverpflichtung für mehr Frauen in Führungspositionen. Einige deutsche Unternehmen haben bereits gezielt Maßnahmen zur Unterstützung von Gender Diversity implementiert.⁶ Dennoch sind in Deutschland „Mixed Leadership“-Teams,⁷ also Führungsgremien mit männlichen und weiblichen Mitgliedern, insbesondere auf Vorstands- und Aufsichtsratsbene selten. Im Jahr 2013 waren nur 4,4 % der Vorstandspositionen durch Frauen besetzt, der Frauenanteil in den Aufsichtsräten betrug 15,1 %.⁸ Im europäischen Vergleich liegt Deutschland damit im Mittelfeld⁹.

Die Förderung von Gender Diversity in Führungsteams kann aus unterschiedlichen Motiven erfolgen. Zum einen können Unternehmen Maßnahmen zur Frauenförderung in der Führungsetage aus politisch-normativen Gründen implementieren,¹⁰ was als Folge gesellschaftlicher Forderungen nach Chancengleichheit der Geschlechter gedeutet werden kann. So sind Organisationen u. a. an der Unterstützung von Gender Diversity interessiert, um gesellschaftlichen Erwartungen zu entsprechen und rechtliche Vorgaben zu erfüllen. Dieses Motiv wird in der Literatur als „moral justice case“¹¹ bzw. „Diskriminierungs- und Fairness-Paradigma“¹² diskutiert. Zum anderen kann mit der Förderung von Mixed Leadership aber auch die Erwartung verbunden sein, dass die zunehmende Beteiligung von Frauen in Führungsgremien ökonomische Vorteile mit sich bringt – der sogenannte „business case“¹³. Dabei werden insbesondere zwei mögliche Vorzüge von Gender Diversity diskutiert: Erstens kann die gezielte Förderung von weiblichen Potentialträgern öffentlichkeitswirksam sein und somit z. B. über Reputationsgewinne die Anwerbung und Bindung vielversprechender Mitarbeiterinnen und/oder Kundinnen unterstützen („Marktzugangs-paradigma“¹⁴). Zweitens kann durch die Erhöhung des Frauenanteils aber auch der (kognitive) Ressourcenpool von Unternehmen vergrößert werden („Lern-/Effektivitätsparadigma“¹⁵). So kann eine höhere Gender Diversity mit einer größeren Wissens- und Perspektivenvielfalt einhergehen, durch die sich zum Beispiel Vorteile bei der Generierung von Innovationen ergeben.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob die Erwartung einer ökonomischen Vorteilhaftigkeit von Gender Diversity in Führungsgremien auch empirisch bestätigt werden kann. Bislang existiert jedoch keine systematische Aufarbeitung des Forschungsstands zum Zusammenhang zwischen Gender Diversity in Führungsteams und Unternehmenserfolg. Um diese Lücke zu schließen, vermittelt der vorliegende

5 Zum Beispiel Frankreich, Norwegen, Schweden; vgl. *Ahern/Dittmar* (2012).

6 Zum Beispiel Deutsche Bank, Lufthansa, Telekom; vgl. *Köppel* (2010).

7 Die Termini „Gender Diversity in Führungsteams“ und „Mixed Leadership“ werden im vorliegenden Text synonym verwendet. Die angesprochenen Führungsteams bezeichnen dabei Aufsichtsräte und Vorstände.

8 Vgl. *Holst/Kirsch* (2014).

9 Vgl. *Holst/Kirsch* (2014).

10 Vgl. *Krell/Ortlieb/Sieben* (2011).

11 Vgl. *Terjesen/Sealy/Singh* (2009), S. 320.

12 Vgl. *Klaffke* (2009), S. 143.

13 Vgl. *Krell/Ortlieb/Sieben* (2011), S. 162.

14 Vgl. *Klaffke* (2009), S. 142.

15 Vgl. *Klaffke* (2009), S. 143.

Beitrag einen Überblick über die Ergebnisse der internationalen organisationswissenschaftlichen Forschung zum Zusammenhang zwischen Mixed Leadership und finanziellen Kennzahlen des Unternehmenserfolgs. Zu diesem Zweck werden bestehende Studien analysiert, die Gender Diversity auf der Ebene von Aufsichtsrats- und Vorstandsteams von Großunternehmen und finanzielle Maße des Unternehmenserfolgs¹⁶ (z. B. Gesamtkapitalrentabilität, Eigenkapitalrentabilität oder Buch-zu-Markt-Wert) untersucht haben. Durch die Aufarbeitung des Forschungsstandes soll folgende Leitfrage beantwortet werden:

Welche Rückschlüsse bezüglich des Zusammenhangs zwischen Mixed Leadership und Unternehmenserfolg können auf Basis der bestehenden Forschung gezogen werden?

Hierzu werden zunächst die theoretischen Erwartungen hinsichtlich der Effekte von Gender Diversity in Führungsgremien erörtert. Danach wird die methodische Herangehensweise bei der Aufarbeitung des aktuellen Forschungsstands geschildert, bevor die bestehenden empirischen Ergebnisse analysiert und systematisch zusammengefasst werden. Abschließend werden Implikationen für Praxis und Forschung formuliert.

2 Mixed Leadership und Unternehmenserfolg – Theoretische Erwartungen

In der Forschung zum Thema (Gender) Diversity werden mit der Informations-/Entscheidungs-Perspektive einerseits und der Perspektive der sozialen Kategorisierung andererseits zwei theoretische Ansätze diskutiert, die konträre Vorhersagen hinsichtlich des Erfolgs von gemischt-geschlechtlichen Arbeitsteams zulassen.¹⁷

Nach der *Informations-/Entscheidungs-Perspektive* sind positive Auswirkungen von Geschlechterheterogenität in Teams zu erwarten.¹⁸ Dabei wird angenommen, dass gemischt-geschlechtlichen Arbeitsgruppen ein größeres Potential an Wissen, Erfahrungen und Perspektiven¹⁹ für die Aufgabenbewältigung zur Verfügung steht als homogenen Teams. So kann die Beteiligung von Frauen zu einer Vergrößerung des Ressourcenpools von Führungsteams führen, etwa in Form spezifisch weiblicher Stärken hinsichtlich mentaler Fähigkeiten,²⁰ der teaminternen Beziehungsgestaltung²¹ oder der Entscheidungsfindung.²² In der Konsequenz kann dies schließlich zu einer besseren Problemlösungsfähigkeit²³ und strategisch überlegenen Entscheidungen²⁴ in gemischt-geschlechtlichen Führungsteams führen, was sich auch positiv auf den Unternehmenserfolg auswirken kann.²⁵

16 Im vorliegenden Beitrag bezeichnet „Unternehmenserfolg“ die finanzielle Performanz von Unternehmen. Im Sinne der besseren Lesbarkeit wird in der Folge auf den Zusatz „finanziell“ verzichtet.

17 Vgl. van Knippenberg/De Dreu/Homann (2004); Williams/O'Reilly (1998).

18 Vgl. van Knippenberg/Schippers (2007).

19 Vgl. Randøy/Thomsen/Oxelheim (2006); Terjesen/Sealy/Singh (2009).

20 Zum Beispiel hinsichtlich verbaler Fähigkeiten, Dekodierung nonverbaler Kommunikation und Wahrnehmungsgeschwindigkeit; vgl. Halpern (1997).

21 Zum Beispiel zustimmendes und prozessorientiertes Auftreten; vgl. Wood (1987).

22 Zum Beispiel sind Frauen weniger risikofreudig als Männer, vgl. Croson/Gneezy (2009).

23 Vgl. Simpson/Carter/D'Souza (2010).

24 Vgl. Dezsó/Ross (2012).

25 Nach der Upper Echelons Theory haben die in Führungsgremien getroffenen strategischen Entscheidungen einen direkten Einfluss auf den Unternehmenserfolg; vgl. Hambrick/Mason (1984).

Im Rahmen der *Perspektive der sozialen Kategorisierung* wird hingegen angenommen, dass Geschlechterheterogenität in Teams negative Effekte besitzt: Infolge der Wahrnehmung von Geschlechterunterschieden kann es innerhalb von Teams zu Prozessen der sozialen Kategorisierung kommen, die zur Bildung von Sub-Gruppen aus Männern auf der einen und Frauen auf der anderen Seite führen können²⁶. Eine solche „Lagerbildung“ innerhalb von Führungsteams kann in Kommunikations- und Kooperationsproblemen resultieren (z. B. in Form von persönlichen Konflikten zwischen Frauen und Männern²⁷). So sind Individuen im Sinne der Similarity-Attraction-Theorie²⁸ eher bereit, mit Mitgliedern der eigenen Sub-Gruppe zu kooperieren, da sie diese tendenziell als vertrauenswürdiger und verlässlicher ansehen als Mitglieder der anderen Subgruppe. In der Folge wird die Zusammenarbeit zwischen der weiblichen und der männlichen Subgruppe beeinträchtigt, was sich negativ auf die Gesamtgruppenleistung auswirken kann. Diesem Ansatz zufolge sind somit negative Auswirkungen von Mixed Leadership auf die Effektivität des Führungsteams und, in der Folge, auf den Unternehmenserfolg zu erwarten.

3 Literaturüberblick – Methodisches Vorgehen und Beschreibung der Primärstudien

3.1 Methodisches Vorgehen

Zur Beantwortung der Leitfrage dieses Beitrags wurde eine Literaturanalyse veröffentlichter empirischer Untersuchungen zwischen 1990 und 2012 durchgeführt.²⁹ Die Identifikation relevanter Studien erfolgte erstens mittels einer extensiven Literaturrecherche in elf einschlägigen Fachdatenbanken (Academic Search Premier, Business Source Premier, EconBiz, EconLit, IBSS, JSTOR, PsycInfo, PsycArticles, Social Sciences Citation Index, Sociological Abstracts, WISO).³⁰ Zweitens wurde gezielt in einschlägigen Zeitschriften recherchiert, die durch die Datenbanken nicht abgedeckt sind.³¹ Drittens wurden die Literaturverzeichnisse der so identifizierten Studien nach weiteren relevanten Quellen durchsucht (so genanntes „Schneeball-Verfahren“).³²

26 Vgl. Williams/O'Reilly (1998).

27 Vgl. Williams/O'Reilly (1998).

28 Vgl. Byrne (1971).

29 Die durchgeführte Schlagwortsuche wurde auf nach 1990 veröffentlichte Studien beschränkt, da erst seit diesem Zeitpunkt Feldstudien zum Zusammenhang zwischen Gender Diversity und Erfolgsindikatoren im organisationalen Setting durchgeführt wurden; vgl. Williams/O'Reilly (1998).

30 Folgende Schlagwörter wurden, verknüpft durch Boolesche Operatoren, verwendet: „board gender diversity“; „board diversity“ AND performance; (female director OR female executive) AND performance; „gender diversity“ AND performance AND (management OR board); woman AND performance AND board; woman AND „Top Management Team“; (woman OR „gender diversity“) AND „top management“ AND (performance OR effectiveness). Für die Literaturrecherche wurden ausschließlich englische Schlagwörter verwendet, da bisherige Literatur zu diesem Thema vorwiegend englischsprachig ist.

31 Corporate Governance, Corporate Governance: An International Review, Journal of Business Ethics, Journal of Management, Journal of Organizational Behavior, Strategic Management Journal.

32 Um ein möglichst umfassendes Bild des aktuellen Forschungsstandes zu vermitteln, wurden Studien aus Quellen mit und ohne Begutachtungsverfahren berücksichtigt. Die überwiegende Mehrheit der Studien stammt jedoch aus wissenschaftlichen Zeitschriften mit Begutachtungsverfahren.

Dabei wurden nur solche Studien einbezogen, die den Zusammenhang zwischen Gender Diversity in Führungsgremien³³ und organisationalem Erfolg mittels finanzieller Kennzahlen erfasst haben. Studien in kleinen und mittelständischen Unternehmen sowie aus Schwellen- und Entwicklungsländern wurden von der Analyse ausgeschlossen. Ausschlaggebend hierfür war zum einen, dass bislang nur sehr wenige Studien mit einem solchen Fokus existieren und somit kein sinnvoller Vergleich zwischen den Untersuchungen möglich gewesen wäre; zum anderen sind im Rahmen der öffentlichen Diskussion über die Frauenquote vornehmlich Großunternehmen in westlichen Industrienationen Gegenstand des Interesses. Unter Anwendung dieser Ausschlusskriterien konnten insgesamt 26 Primärstudien identifiziert werden, die sich mit dem interessierenden Zusammenhang empirisch auseinandersetzen (diese sind im Literaturverzeichnis mit einem Sternchen gekennzeichnet). Am Ende dieses Kapitels ist eine Übersichtstabelle mit relevanten Informationen zu Untersuchungsdesign und Ergebnissen der Primärstudien zu finden (vgl. Tabelle 1).

3.2 Beschreibung der Primärstudien

Die in den identifizierten Studien untersuchten Stichproben umfassen zwischen 68 und 2.500 große, oftmals börsennotierte Unternehmen. Die Untersuchungen wurden zu unterschiedlichen Zeitpunkten (zwischen 1980 und 2010)³⁴ und in unterschiedlichen Ländern durchgeführt (zwölf Studien in den USA, elf in Europa und drei in anderen Ländern; vgl. Tabelle 1). Nur eine Studie wurde in Deutschland durchgeführt.³⁵

Die meisten Studien verwenden Paneldaten³⁶ und legen ihren Berechnungen über mehrere Jahre gemittelte Werte der interessierenden Variablen zugrunde.³⁷ Sieben Studien berichten ein klassisches längsschnittliches Vorgehen.³⁸ Längsschnittdaten bieten den Vorteil, dass sie neben der Beobachtung von Veränderungen aller Variablen über die Zeit eine zeitversetzte Erhebung von unabhängiger Variable (hier: Mixed Leadership) und abhängiger Variable (hier: Unternehmenserfolg) ermöglichen. Dies stellt eine zentrale Voraussetzung für den Nachweis von Kausalität dar.³⁹ So sollte idealerweise zwischen der Messung von Gender Diversity in Führungsgremien auf der einen Seite und dem Unternehmenserfolg auf der anderen Seite eine Zeitverzögerung von mindestens ein oder zwei Jahren liegen, da der Effekt von Mixed Leadership auf Unternehmenserfolg erst mit zeitlicher Verzögerung zu Tage treten kann.⁴⁰

33 In der englischsprachigen Literatur als „Top Management Teams“ oder „Board of directors“ bezeichnet; in Deutschland vergleichbar mit Aufsichtsräten und Vorständen.

34 Der Zeitpunkt der Durchführung einer Studie kann vom Zeitpunkt der Publikation abweichen. Entsprechend werden hier auch Studien berichtet, welche vor dem untersuchten Publikationszeitraum durchgeführt wurden.

35 Vgl. Lindstädt/Wolff/Fehre (2011).

36 Ein „Panel“ bezeichnet Untersuchungsanordnungen, bei denen dieselben Variablen (mit derselben Operationalisierung) bei derselben Untersuchungseinheit wiederholt zu unterschiedlichen Zeitpunkten erfasst werden (Vgl. Schnell/Hill/Esner (2008), S. 283). Der Analyse werden also die Daten aus mehreren Jahren bei einer großen Anzahl von Unternehmen zugrunde gelegt, die jeweils sowohl hinsichtlich Gender Diversity als auch hinsichtlich Unternehmenserfolg in speziellen Datenbanken vorliegen.

37 So genannte „gepoolte Querschnittsdaten“.

38 Vgl. Adler (2001); Ahern/Dittmar (2012); Böhren/Ström (2010); Carter/D'Souza/Simkins/Simpson (2007, 2010); Haslam/Ryan/Kulich/Trojanowski/Atkins (2010); Mentis (2011).

39 Vgl. Delarue/Van Hooft/Procter/Burridge (2008); Diekmann (2009).

40 Vgl. Carter/D'Souza/Simkins/Simpson (2010).

Kröll/Szlusnus/Hüttermann/Boerner, Gemischt-geschlechtliche Führungsteams

Autor(en)	Land/ Stichprobe/ Kontext	Ergebnisse	
		Richtung des Zusammen- hangs	Moderatoren (bzw. → Bemerkungen zu Ergebnissen hinsichtlich des direkten Zusammenhangs)
Adams & Ferreira (2009) ⁱ	USA; Paneldaten; t = 1996–2003; n = 1939 ⁱⁱ	–	→ der ursprünglich positive Zusammenhang kehrt sich durch Kontrolle für Endogenität um
Adler (2001)	USA; Paneldaten; t = 1980–1998; n = 215 ⁱⁱⁱ	+	
Ahern & Dittmar (2012) ⁱ	Norwegen; Paneldaten; t = 2001–2009; n = 248 ^{iv}	–	→ Tobin's Q entwickelt sich nach Einführung der Frauenquote negativ, insbesondere in Firmen, in denen vor Einführung keine Frauen in Führungsgremien vertreten waren
Böhren & Strøm (2010) ⁱ	Norwegen; Paneldaten; t = 1989–2002; n = 129–203 ^v	–	
Campbell & Minguez-Vera (2010) ⁱ	Spanien; Paneldaten; t = 1995–2000; n = 68 ^{vi}	+	
Campbell & Minguez-Vera (2008) ⁱ	Spanien; Paneldaten; t = 1995–2000; n = 68 ^{vi}	+ / 0	<ul style="list-style-type: none"> Hinweis auf methodischen Moderator^v: Operationalisierung von Gender Diversity <ul style="list-style-type: none"> – <i>Prozentualer Frauenanteil, Blau- und Shannon-Index</i> → positiver Zusammenhang – <i>Dummy-Variable</i> → kein signifikanter Zusammenhang
Carter et al. (2010) ⁱ	USA; Paneldaten; t = 1998–2002; n = 641 ^{vi}	0	→ der ursprünglich positive Zusammenhang mit ROA verschwindet bei Kontrolle für Endogenität
Carter et al. (2007)	USA; Paneldaten; t = 1998–2002; n = 641 ⁱⁱⁱ	+ / 0	<ul style="list-style-type: none"> Hinweis auf methodischen Moderator^v: betrachtetes Führungsteam <ul style="list-style-type: none"> – <i>corporate board (Vorstand)</i> → positive Zusammenhänge – <i>board committee (Aufsichtsrat)</i> → positive und keine Zusammenhänge und unklare Kausalität
Carter et al. (2003) ⁱ	USA; Querschnittdaten; t = 1997; n = 638 ^{vii}	+	
Catalyst (2004)	USA; Paneldaten; t = 1996–2000; n = 353 ⁱⁱⁱ	+	
Dezsó & Ross (2012) ⁱ	USA; Paneldaten; t = 1992–2006; n = k. A. ^{viii}	+	<ul style="list-style-type: none"> Moderator: <ul style="list-style-type: none"> – <i>strategischer Fokus auf Innovationsintensität</i> → Je mehr der strategische Fokus auf Innovation ausgerichtet ist, desto stärker ist der positive Zusammenhang.

Autor(en)	Land/ Stichprobe/ Kontext	Ergebnisse	
		Richtung des Zusammen- hangs	Moderatoren (bzw. → Bemerkungen zu Ergebnissen hinsichtlich des direkten Zusammenhangs)
Dwyer et al. (2003) ⁱ	USA; Querschnitts- daten; t = 1996–1998; n = 535 ^x	0	<ul style="list-style-type: none"> Moderatoren: <ul style="list-style-type: none"> – <i>Wachstumsorientierung</i> → nicht bestätigt – <i>Unternehmenskultur</i> → teilweise bestätigt (Interaktionseffekt aus Mixed Leadership und Clan Culture^x nicht signifikant; Interaktionseffekt aus Mixed Leadership und Adhocracy Culture^{xi} signifikant negativ)
Francoeur et al. (2008) ⁱ	Kanada; Paneldaten; t = 2001–2004; n = 230 ^{xii}	+ / 0	<ul style="list-style-type: none"> Hinweis auf methodischen Moderator^v: betrachtete Führungsposition <ul style="list-style-type: none"> – <i>Women officers</i>^{xiii} → positiver Zusammenhang – <i>Board of directors</i>^{xiii} → kein Zusammenhang Moderator: <ul style="list-style-type: none"> – <i>Komplexität des Unternehmenskontexts</i> → In risikoreichen, komplexen Umgebungen haben Unternehmen mit einem hohen Frauenanteil in Führungsgremien mehr Erfolg als Unternehmen mit einem geringen Frauenanteil in Führungsgremien.
Haslam et al. (2010) ⁱ	UK; Paneldaten; t = 2001–2005; n = 126 ^{xiv}	- / 0	<ul style="list-style-type: none"> Hinweis auf methodischen Moderator^v: Operationalisierung von Unternehmenserfolg <ul style="list-style-type: none"> – <i>vergangenheitsbezogene Maße</i> (ROA & ROE) → kein Zusammenhang mit Mixed Leadership – <i>zukunftsbezogenes Maß</i> (Tobin's Q) → negativer Zusammenhang mit Mixed Leadership
Krishnan & Park (2005) ⁱ	USA; Paneldaten; t = 1998–2000; n = 679 ^{xv}	+	<ul style="list-style-type: none"> Moderator: <ul style="list-style-type: none"> – <i>Charakteristika des Businesskontexts</i> (Liberalität, Instabilität, Komplexität)^{xvi} → nicht bestätigt
Lindstädt et al. (2011)	Deutschland; Paneldaten; t = 2002–2010; n = 160 ^{xv}	0	<ul style="list-style-type: none"> Moderator: <ul style="list-style-type: none"> – <i>Frauenanteil in der Gesamtheitsgesellschaft</i> → positiver Zusammenhang bei hohem Frauenanteil – <i>Geschäftsfokus</i> → positiver Zusammenhang bei Privatkunden
Marinova et al. (2010)	Dänemark, Niederlande; Querschnitts- daten; t = 2007; n = 186 (DK: 84, NL: 102) ^{xv}	0	

Autor(en)	Land/ Stichprobe/ Kontext	Ergebnisse	
		Richtung des Zusammen- hangs	Moderatoren (bzw. → Bemerkungen zu Ergebnissen hinsichtlich des direkten Zusammenhangs)
Mentes (2011)ⁱ	Türkei; Paneldaten; t = 2004–2009; n = 123 ^{iv}	- / 0	<ul style="list-style-type: none"> Hinweis auf methodischen Moderator^v: Operationalisierung von Unternehmens- erfolg <ul style="list-style-type: none"> – <i>vergangenheitsbezogenes Maß</i> (ROA) → kein Zusammenhang mit Mixed Leadership – <i>zukunftsbezogene Maß</i> (Tobin's Q) → negativer Zusammenhang mit Mixed Leadership
Miller & del Carmen Triana (2009)ⁱ	USA; Paneldaten; t = 2002–2005; n ₁ = 432, n ₂ = 326 ⁱⁱⁱ	0	
Randøy et al. (2006)	Dänemark, Norwegen, Schweden; Querschnitts- daten; t = 2005; n = 459 ^{iv} (DK: 100, N: 86, S: 157)	0	
Rodriguez- Dominguez et al. (2012)ⁱ	Spanien; Paneldaten; t = 2004–2006; n = 96 ^v	- / 0 / +	<ul style="list-style-type: none"> Hinweis auf methodischen Moderator^v: Operationalisierung von Unternehmens- erfolg <ul style="list-style-type: none"> – <i>vergangenheitsbezogene Maße</i> (ROA & ROE) → meist negative Zusammenhänge mit Mixed Leadership – <i>zukunftsbezogenes Maß</i> (Tobin's Q) → meist positive Zusammenhänge mit Mixed Leadership Moderator: <ul style="list-style-type: none"> – <i>Branche</i> → Mixed Leadership hängt in der Produktionsbranche positiv und in der Dienstleistungsbranche negativ mit Unter- nehmenserfolg zusammen.
Rose (2007)ⁱ	Dänemark; Paneldaten; t = 1998–2001; n = 443 ^{iv}	0	
Shraider et al. (1997)ⁱ	USA; Paneldaten; t = 1992–1993; n = 200 ^{iv}	0	

Autor(en)	Land/ Stichprobe/ Kontext	Ergebnisse	
		Richtung des Zusammen- hangs	Moderatoren (bzw. → Bemerkungen zu Ergebnissen hinsichtlich des direkten Zusammenhangs)
Smith et al. (2006) ⁱ	Dänemark; Paneldaten; t = 1993–2001; n = 2.500 ^{xvii}	+ / -	<ul style="list-style-type: none"> • Hinweis auf methodischen Moderator^v: betrachtete Führungsposition <ul style="list-style-type: none"> - Top CEOs → positiver Zusammenhang - Board of directors → negativer Zusammenhang • Hinweis auf weitere Moderatoren^v: <ul style="list-style-type: none"> - Qualifikation der Frauen in Führungs- positionen → stärker positiver Zusam- menhang mit Unternehmenserfolg in der Gruppe der weiblichen CEOs mit Uni- versitätsabschluss - Unternehmensinterne Rekrutierung → stärker positiver Zusammenhang mit Unternehmenserfolg in der Gruppe der weiblichen CEOs, die unternehmens- intern rekrutiert wurden
Wang & Clift (2009) ⁱ	Australien; Paneldaten; t = 2003–2006; n = 243 ^{iv}	0	
Welbourne et al. (2007) ⁱ	USA; Paneldaten; t = 1993–1996; n = 534 ^{xvii}	+	

Tabelle 1: Übersicht über die berücksichtigten Primärstudien

Anmerkungen. „+“ = signifikant positiver Zusammenhang; „-“ = signifikant negativer Zusammen-
hang; „0“ = kein signifikanter Zusammenhang.¹ Veröffentlichung in einem begutachteten („peer-reviewed“) Journal.

ⁱⁱ Standard & Poor’s (S&P) 500 Unternehmen, S&P MidCaps und S&P SmallCap Unternehmen. ⁱⁱⁱ Fortune 500 Unternehmen. ^{iv} Börsennotierte Unternehmen. ^v „Hinweis auf Moderator“ bedeutet hier, dass die Ergebnisse der Studien einen Moderationseffekt vermuten lassen, eine statistische Überprüfung im Rahmen einer klassischen Interaktionsanalyse jedoch nicht berichtet wurde. ^{vi} Standard & Poor’s (S&P) 500 Unternehmen. ^{vii} Fortune 1000 Unternehmen. ^{viii} Standard & Poor’s 1.500 Unternehmen. ^{ix} Banken. ^x Charakteristika: internale Orientierung, informelle Unternehmensführung, freundliche Arbeitsatmosphäre, hoher Zusammenhalt und Loyalität; vgl. Dwyer/Richard/Chadwick (2003), S. 1011. ^{xi} Charakteristika: externale Orientierung, informelle Unternehmensführung, dynamische und kreative Arbeitsatmosphäre, risikofreudig, Wertschätzung von Eigeninitiative und Spontaneität, Wachstumsorientierung und Flexibilität; vgl. Dwyer/Richard/Chadwick (2003), S. 1011 f. ^{xii} Catalyst Census weiblicher Führungskräfte in der „Financial Post’s List“ der 500 größten kanadischen Firmen (FP500). ^{xiii} Eine genaue inhaltliche Abgrenzung der beiden Subgruppen ist in der Originalquelle nicht ersichtlich. ^{xiv} FTSE 100 Unternehmen. ^{xv} 200 US Unternehmen mit dem höchsten Marktwert. ^{xvi} Im Original: „munificence, dynamism, complexity“ (vgl. Krishnan/Park (2005)). ^{xvii} Größte dänische Unternehmen (börsennotiert & nicht börsennotiert). ^{xviii} Initial Public Offering (IPO) Unternehmen.

Um die unabhängige Variable (Mixed Leadership bzw. Gender Diversity in Führungsteams⁴¹) zu messen, verwenden die Studien unterschiedliche und oftmals meh-

41 Bei vielen Studien ist nicht ersichtlich, in Bezug auf welche Führungsgremien (Geschäftsführung, Aufsichtsrat, Vorstand bzw. internationale Äquivalente) die Unternehmenserfolgseffekte von Gender Diversity untersucht wurden. Häufig wurden Paneldaten verwendet und nicht differenziert beschrieben, welche Unternehmen und Führungsgremien Teil der Panels und somit Gegenstand der Analysen waren.

rere Indikatoren. In den meisten Fällen (23 Studien) wird der prozentuale Anteil von Frauen im Führungsteam zur Operationalisierung von Gender Diversity eingesetzt. Acht Studien messen Gender Diversity im Top Management als Dummy-Variable, die anzeigt, ob Frauen Teil des Führungsteams sind oder nicht (ohne jedoch genau zu spezifizieren, wie viele Frauen bzw. zu welchem Anteil sie beteiligt sind). Drei Studien⁴² verwenden etablierte⁴³ Diversity-Indizes wie den Blau⁴⁴ – oder Shannon⁴⁵ – Index, die den Grad der Geschlechterheterogenität in Führungsteams angeben.⁴⁶

Eine ähnliche Heterogenität zeigt sich auch bei der Operationalisierung der abhängigen Variable (Unternehmenserfolg). Die meisten Studien verwenden auch hier mehr als zwei Indikatoren. Fünfzehn Studien messen Unternehmenserfolg durch die vergangenheitsorientierten Bilanzkennzahlen der Gesamtkapitalrentabilität (Return on Assets bzw. ROA) oder Eigenkapitalrentabilität (Return on Equity bzw. ROE). Etwa ebenso viele (17 Studien) verwenden die Aktienkennzahlen des Buch-zu-Markt-Wertes (Tobin's Q), der das Verhalten und die Erwartungen der Anleger widerspiegelt⁴⁷ und somit eher eine Einschätzung zukünftigen Erfolges darstellt.

Im Rahmen der vorliegenden Literaturanalyse wurde überprüft, inwiefern das Land der Durchführung und die Operationalisierung der Variablen systematisch mit den Ergebnissen hinsichtlich des interessierenden Zusammenhangs in Beziehung stehen. Dabei konnte keine systematische Verbindung zwischen diesen Aspekten des Untersuchungsdesigns und positiven, negativen oder nicht-signifikanten Ergebnissen hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen Gender Diversity in Führungsgremien und Unternehmenserfolg festgestellt werden.

4 Literaturüberblick – Empirische Befunde zum Zusammenhang zwischen Mixed Leadership und Unternehmenserfolg

4.1 Direkte Effekte

Betrachtet man die in den identifizierten Studien ermittelten direkten Effekte,⁴⁸ lässt sich festhalten, dass in etwa einem Drittel aller Untersuchungen (neun Studien) kein signifikanter Zusammenhang zwischen Gender Diversity in Führungsgremien und Unternehmenserfolg gefunden wird. In sieben der 26 Studien wird ein positiver Zusammenhang bestätigt, hingegen berichten drei Studien einen negativen Zusammenhang. Weitere sieben Studien kommen zu widersprüchlichen Ergebnissen hinsichtlich des direkten Zusammenhangs: So werden in manchen Studien mehrere Operationalisierungen von Gender Diversity bzw. Unternehmenserfolg verwendet; entsprechend variiert zum Teil die Richtung und/oder Stärke des Zusammenhangs zwischen den beiden Variablen (vgl. Tabelle 1).

Bezug nehmend auf die Leitfrage des vorliegenden Beitrags macht die Betrachtung der Haupteffekte somit deutlich, dass auf Basis der bestehenden Forschung kein

42 Vgl. Campbell/Minguez-Vera (2010); Dwyer/Richard/Chadwick (2003); Miller/del Carmen Triana (2009).

43 Vgl. Harrison/Klein (2007).

44 Vgl. Blau (1977).

45 Vgl. Shannon (1948).

46 Vgl. Harrison/Klein (2007); Miller/del Carmen Triana (2009).

47 Vgl. Haslam/Ryan/Kulich/Trojanowski/Atkins (2010).

48 „Direkte Effekte“ sind als „Haupteffekte“ zu verstehen.

Beleg für eine generelle ökonomische Vorteilhaftigkeit von Mixed Leadership gefunden werden kann. Vielmehr erweisen sich die Ergebnisse hinsichtlich der erfolgsbezogenen Wirkungsweise von Mixed Leadership als widersprüchlich. Eine Ursache für diese Befundlage könnte in der Relevanz von spezifischen Randbedingungen liegen, die für die Wirkungsweise von Mixed Leadership verantwortlich sind und deren Nicht-Beachtung folglich einen Erklärungsansatz für die inkonsistenten Ergebnisse bildet.⁴⁹ Die Untersuchung solcher kritischen Randbedingungen könnte Aufschluss darüber geben, unter welchen Bedingungen Gender Diversity in Führungsteams positive bzw. negative Auswirkungen auf Unternehmenserfolg besitzt.

4.2 Kritische Randbedingungen des Zusammenhangs zwischen Mixed Leadership und Unternehmenserfolg

Insgesamt sieben der 26 identifizierten Studien untersuchen zusätzlich zum Haupteffekt kritische Randbedingungen des Zusammenhangs zwischen Gender Diversity in Führungsgremien und Unternehmenserfolg. Vier davon berichten die Untersuchung von Moderatoren⁵⁰ im klassischen Sinne (d. h. Interaktionsanalysen),⁵¹ drei weitere Studien verwenden alternative statistische Berechnungsmethoden (z. B. Gruppenvergleiche).⁵²

Insgesamt können vier Moderatoren mittels klassischer Interaktionsanalysen empirisch bestätigt werden, nämlich der strategische Fokus auf Innovationsintensität⁵³, die Adhocracy Culture⁵⁴, ein hoher Frauenanteil in der Belegschaft⁵⁵ sowie der Geschäftsfokus auf Privatkunden⁵⁶. Die Moderatoren Wachstumsorientierung⁵⁷, Clan Culture⁵⁸ und Charakteristika des Businesskontexts⁵⁹ erweisen sich dagegen als statistisch nicht signifikant. Des Weiteren zeigt sich im Rahmen gruppenvergleichender Regressionsanalysen, dass eine hohe Komplexität des Businesskontexts⁶⁰, die Bedingungen der Branche⁶¹ und eine hohe Qualifikation sowie unternehmensinterne Rekrutierung der weiblichen Mitglieder von Führungsgremien⁶² als kritische Randbedingungen im Zusammenhang zwischen Mixed Leadership und Unternehmenserfolg fungieren. Im Folgenden sollen diese Studien näher beschrieben werden.

Deszö und Ross (2012) können den *strategischen Fokus auf Innovationsintensität* als Moderator des Zusammenhangs zwischen Mixed Leadership und Unternehmenserfolg empirisch bestätigen. Sie untersuchen in ihrer Paneldaten-Analyse US-ame-

49 Vgl. *Johnson/Schnatterly/Hill* (2013); *Miller/del Carmen Triana* (2009); *Nielsen/Huse* (2010).

50 Unter „Moderatoren“ werden Variablen verstanden, die die Richtung und/oder Stärke des Zusammenhangs zwischen einer unabhängigen und einer abhängigen Variable beeinflussen; vgl. *Baron/Kenny* (1986), S. 1174.

51 Vgl. *Dezsö/Ross* (2012); *Dwyer/Richard/Chadwick* (2003); *Krishnan/Park* (2005); *Lindstädt/Wolff/Fehre* (2011).

52 Vgl. *Francoeur/Labelle/Sinclair-Desgagné* (2008); *Rodriguez-Dominguez/Garcia-Sanchez/Gallego-Álvarez* (2012); *Smith/Smith/Verner* (2006).

53 Vgl. *Dezsö/Ross* (2012).

54 Vgl. *Dwyer/Richard/Chadwick* (2003).

55 Vgl. *Lindstädt/Wolff/Fehre* (2011).

56 Vgl. *Lindstädt/Wolff/Fehre* (2011).

57 Vgl. *Dwyer/Richard/Chadwick* (2003).

58 Vgl. *Dwyer/Richard/Chadwick* (2003).

59 Vgl. *Krishnan/Park* (2005).

60 Vgl. *Francoeur/Labelle/Sinclair-Desgagné* (2008).

61 Vgl. *Rodriguez-Dominguez/Garcia-Sanchez/Gallego-Álvarez* (2012).

62 Vgl. *Smith/Smith/Verner* (2006).

rikanische Unternehmen unterschiedlicher Branchen hinsichtlich der Erfolgskriterien ROA, ROE und Tobin's Q im Zeitraum zwischen 1992 und 2006 und setzen diese mit der Gender Diversity in den jeweiligen Führungsgremien (gemessen über eine Dummy-Variable und den prozentualen Frauenanteil) in Beziehung. Im Rahmen einer Regressionsanalyse kommen sie dabei zu dem Ergebnis, dass die Repräsentation von Frauen in Führungsgremien (unabhängig von ihrer Operationalisierung) positiv mit allen Erfolgskriterien verbunden und somit „ökonomisch signifikant“ ist.⁶³ Zudem wird der Interaktionsterm „female representation x innovation intensity“ in Bezug auf alle Erfolgskriterien signifikant: Je mehr der strategische Fokus eines Unternehmens auf Innovationsintensität ausgerichtet ist, desto stärker ist der positive Zusammenhang zwischen Gender Diversity in Führungsgremien und Unternehmenserfolg.⁶⁴ Die Autoren begründen dieses Ergebnis damit, dass sich die Führungsgremien von Unternehmen mit strategischem Innovationsfokus stärker mit kreativen und innovationsbezogenen Herausforderungen konfrontiert sehen als ihre Konkurrenten mit geringerem strategischen Innovationsfokus; daher sollten sie besonders von dem mit Gender Diversity verbundenen erweiterten Ressourcenpool hinsichtlich Erfahrungen, Informationen und Perspektiven profitieren, der die Generierung neuartiger Lösungen begünstigt (vgl. *Informations-/Entscheidungs-Perspektive*, Kapitel 2).

Dwyer und Kollegen (2003) untersuchen den Einfluss von *Wachstumsorientierung* und *Unternehmenskultur* auf den Zusammenhang zwischen Mixed Leadership und Unternehmenserfolg. Sie nehmen zum einen an, dass sich die Beteiligung von Frauen in Führungsgremien insbesondere in expandierenden Unternehmen positiv auf den Erfolg auswirkt. Ihrer Argumentation zufolge bringt die mit Gender Diversity einhergehende Zunahme an Wissen, Erfahrung, Flexibilität, kulturellem Verständnis und Sensibilität gegenüber den Bedürfnissen neuer Marktsegmente vor allem Vorteile bei der Erschließung neuer Märkte.⁶⁵ Unternehmen mit Downsizing-Strategie hingegen müssten durch den mit Gender Diversity verbundenen erhöhten Koordinationsbedarf zusätzliche Kosten und ökonomische Nachteile in Kauf nehmen. Zum anderen vermuten *Dwyer und Kollegen*, dass der positive Zusammenhang zwischen Mixed Leadership und Erfolg durch eine Unternehmenskultur gestützt wird, die durch Flexibilität, Spontaneität und Individualität gekennzeichnet ist – Eigenschaften, die sich in einer „Clan Culture“⁶⁶ und einer „Adhocracy Culture“⁶⁷ widerspiegeln. Die Autoren führen aus, dass diese beiden Ausprägungen der Unternehmens-

63 Vgl. *Dezsó/Ross* (2012), S. 1080.

64 Vgl. *Dezsó/Ross* (2012), S. 1081. Für die statistische Rechtfertigung einer solchen Aussage müsste eigentlich eine simple-slope-Analyse durchgeführt werden (vgl. *Aiken/West* (1996), S. 12 f.); diese wird von den Autoren jedoch nicht berichtet.

65 Vgl. *Dwyer/Richard/Chadwick* (2003), S. 1011.

66 Unternehmen mit „Clan Culture“ zeichnen sich durch eine internale Orientierung und informelle Governance bzw. Unternehmensführung aus. Insgesamt herrscht eine freundliche Arbeitsatmosphäre, wobei sich die Belegschaft durch einen hohen Zusammenhalt und durch Loyalität, Moralität und Commitment auszeichnet. Personalentwicklung und Mitarbeiter-Partizipation in Entscheidungsprozessen spielen eine große Rolle und Teamarbeit sowie Zusammenhalt haben hohe Relevanz; vgl. *Dwyer/Richard/Chadwick* (2003), S. 1011.

67 Unternehmen mit „Adhocracy Culture“ zeichnen sich durch eine externale Orientierung und informelle Governance bzw. Unternehmensführung aus. Insgesamt handelt es sich um einen dynamischen und kreativen Arbeitsplatz, in dem auch Risiken eingegangen sowie Eigeninitiative und Spontaneität geschätzt werden. Die Belegschaft wird durch eine vorherrschende Ideologie der Wachstumsorientierung, Flexibilität und Vielfalt motiviert. Die Erschließung neuer Märkte und Ressourcen nimmt einen hohen Stellenwert ein; vgl. *Dwyer/Richard/Chadwick* (2003), S. 1011 f.

kultur die Zusammenarbeit heterogener Arbeitsteams u. a. deswegen unterstützen, da in solchen Kontexten die Heterogenität von Ansichten und Ideen am ehesten wertgeschätzt und mögliche Konflikte eher als gewinnbringend angesehen werden.⁶⁸ Die Autoren können in ihrer Untersuchung von 535 US-amerikanischen Banken keinen direkten Effekt von Gender Diversity (operationalisiert über den Blau Index) in Führungsgremien auf das Erfolgskriterium ROE (das als Mittelwert des ROE zwischen 1996 und 1998 operationalisiert wird) finden. Ebenso wenig erweisen sich die mittels Interaktionsanalyse untersuchten Moderatoren Wachstumsorientierung und Clan Culture im Rahmen der Regressionsanalyse im Hinblick auf ROE als signifikant. Dagegen zeigt sich Adhocracy Culture als signifikanter Moderator, jedoch nicht in der erwarteten Richtung: So besteht unter der Bedingung einer Adhocracy Culture ein negativer Zusammenhang zwischen Mixed Leadership und Unternehmenserfolg. Die Autoren begründen dieses Ergebnis damit, dass sich die Adhocracy Culture im Gegensatz zur Clan Culture durch eine externale Orientierung und eine geringe Mitarbeiterorientierung auszeichnet, was zu einer weniger unterstützenden und stärker kompetitiven organisationalen Orientierung führen könnte. Die Mitarbeiter einer solchen Unternehmenskultur werden folglich vor allem durch Wettbewerbsorientierung und individuelle Initiative motiviert – also durch Eigenschaften, die als typisch männlich gelten. Im Gegensatz dazu zeichnen sich Frauen durch einen tendenziell kooperativen, partizipativen und weniger wettbewerbsorientierten Führungsstil aus. Offensichtlich passen also die Charakteristika einer Adhocracy Culture mit den Spezifika weiblicher Führung nicht zusammen, was dazu führen könnte, dass die Beteiligung von Frauen in Führungsgremien von Unternehmen mit Adhocracy Culture keine Vorteile für den Unternehmenserfolg bringt, sondern sich im Gegenteil negativ auswirkt.

Krishnan und Park (2005) untersuchen an einer Stichprobe von 679 amerikanischen Fortune 1.000-Unternehmen⁶⁹ die Rolle des Moderators *Businesskontext* auf den Zusammenhang zwischen dem Frauenanteil in Führungsgremien und den Erfolgsindikatoren ROE und ROA (operationalisiert als Durchschnitt der Werte zwischen 1998 und 2000). Sie nehmen an, dass der positive Zusammenhang zwischen Mixed Leadership und Unternehmenserfolg stärker wird, je dynamischer⁷⁰, instabiler und komplexer die Umwelt ist, in der Unternehmen operieren. So gehen dynamische Umwelten u. a. mit einem stärkeren externen Druck einher, der zu einem höheren internen Zusammenhalt bzw. weniger internen Machtkämpfen führt; dies kann in der Folge eine bessere Teamleistung und einen gesteigerten Unternehmenserfolg bewirken. Weiterhin profitieren Unternehmen in instabilen Umwelten besonders von den speziellen Eigenschaften weiblicher Teammitglieder (z. B. Konfliktlösungsfähigkeiten sowie Fähigkeiten bzgl. Motivierung und Inspiration⁷¹), da diese Charakteristika den durch instabile Umwelten bedingten Stress abpuffern; dadurch können die Produktivität der Mitarbeiter und der Unternehmenserfolg des Gesamtunternehmens positiv beeinflusst werden. Schließlich haben Unternehmen in komplexen Umwelten nach Ansicht der Autoren Vorteile durch die Wissens- und Informationsvielfalt in gemischtgeschlechtlichen Führungsgremien. Die Autoren können im Rahmen einer Regressionsanalyse zeigen, dass der prozentuale Frauenanteil in Führungsgremien zu einem gesteigerten Unternehmenserfolg beiträgt. Jedoch können

68 Vgl. *Dwyer/Richard/Chadwick* (2003), S. 1012.

69 Eine vom Fortune-Magazine herausgegebene Liste der 1.000 größten US-Amerikanischen Unternehmen.

70 Im Original: „munificence“; vgl. *Krishnan/Park* (2005), S. 1714.

71 Vgl. *Krishnan/Park* (2005), S. 1715.

sie die untersuchten Charakteristika des Businesskontexts im Rahmen einer Interaktionsanalyse nicht als Moderatoren bestätigen, was sie u. a. methodisch begründen. So sind sich die Umweltbedingungen der untersuchten Fortune 1.000-Unternehmen nach Ansicht der Autoren sehr ähnlich, weshalb keine signifikanten Unterschiede identifizierbar sind.

Francoeur und Kollegen (2008) untersuchen in ihrer Analyse von 230 börsennotierten Unternehmen in Kanada im Zeitraum zwischen 2001 und 2004 ebenfalls die Relevanz der *Komplexität des Unternehmenskontexts* für den Zusammenhang zwischen Mixed Leadership und Unternehmenserfolg (u. a. ROE). Im Gegensatz zur Studie von *Krishnan und Park* (2005) können *Francoeur und Kollegen* (2008) im Rahmen einer gruppenvergleichenden Regressionsanalyse zeigen, dass Unternehmen mit einem hohen Frauenanteil in Führungsgremien (operationalisiert als Dummy-Variable für niedrigen vs. hohen Frauenanteil⁷²) in risikoreichen, komplexen Umgebungen erfolgreicher sind als Unternehmen mit einem geringen Frauenanteil. Die Autoren erklären dieses Ergebnis u. a. damit, dass sich durch die Beteiligung von Frauen neue Perspektiven bei der Lösung komplexer Sachverhalte ergeben, was zum Erfolg des Gesamtunternehmens beiträgt. Interessant erscheint zudem, dass alternative Operationalisierungen von Gender Diversity (z. B. als prozentualer oder relativer Frauenanteil) andere, nicht-signifikante Zusammenhänge mit den verschiedenen Unternehmenserfolgs-Indikatoren hervorbringen. Daraus lässt sich ableiten, dass die Operationalisierung der unabhängigen Variablen (Gender Diversity in Führungsgremien) die Ausprägung des Zusammenhangs mit Unternehmenserfolg beeinflusst.⁷³

Die Studie von *Lindstädt und Kollegen* (2011) untersucht den Zusammenhang zwischen dem Frauenanteil in den Aufsichtsräten börsennotierter deutscher Aktiengesellschaften und Unternehmenserfolg im Zeitraum zwischen 2002 und 2010. Dabei werden im Rahmen von Interaktionsanalysen sowohl der *Frauenanteil in der Gesamtbelegschaft* als auch der *Geschäftsfokus auf Privatkunden*⁷⁴ als Moderatoren bestätigt.⁷⁵ Die Autoren können zum einen zeigen, dass es bei einem hohen Frauenanteil⁷⁶ im Gesamtunternehmen einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen dem Frauenanteil in Aufsichtsräten und dem Unternehmenserfolg gibt. Sie begründen diesen Befund damit, dass ein Aufsichtsrat mit höherem Frauenanteil unter dieser Randbedingung über eine stärkere Legitimation nach innen verfügt und sich Frauen in der Belegschaft besser repräsentiert sowie an das Unternehmen gebunden fühlen. Zudem kann ein solches Unternehmen motivierte, leistungs- und aufstiegsorientierte Frauen am Arbeitsmarkt besser für sich gewinnen. Zum anderen berichten *Lindstädt und Kollegen*, dass es bei einem direkten Verkauf von Produkten und Dienstleistungen an private Kunden einen signifikant positiven Effekt des Frauenanteils im Aufsichtsrat auf den Unternehmenserfolg gibt – der Geschäftsfokus somit

72 Vgl. *Catalyst* (2004).

73 Für diese Vermutung sprechen auch die Ergebnisse der Studie von *Campbell/Minguez-Vera* (2008).

74 Beziehungsweise "Business-to-Customer" (B2C) Business; vgl. *Lindstädt/Wolff/Fehre* (2011).

75 In der Studie werden weder genaue Angaben zur Stichprobe und Methodik noch die genauen Ergebnisse der Datenanalyse berichtet. Jedoch entspricht die Untersuchung nach Angabe der Autoren „auch methodisch [...] dem aktuellen State of the Art“ (*Lindstädt/Wolff/Fehre* (2011), S. 4). Die Ergebnisse der Studie wurden daher in die vorliegende Analyse aufgenommen. Eine Einschätzung der Qualität der zugrundeliegenden Methodik ist jedoch nicht möglich.

76 Was genau *Lindstädt/Wolff/Fehre* (2011) unter einem „hohen Frauenanteil“ verstehen, wurde nicht spezifiziert.

eine kritische Randbedingung ist. Nach Ansicht der Autoren liegt dies vermutlich u. a. an einer verbesserten Legitimation des Unternehmens nach außen. So würden gerade Frauen auf der Kundenseite ein Unternehmen besser bewerten, wenn auch in den Leitungsgremien dieses Unternehmens weibliche Mitglieder repräsentiert sind.

Die Studie von *Rodriguez-Dominguez und Kollegen* (2012) analysiert die Gegebenheiten der *Branche* als Randbedingungen des Zusammenhangs zwischen Gender Diversity in Führungsgremien und Unternehmenserfolg (u. a. operationalisiert als ROE, ROA und Tobin's Q). Die Autoren untersuchen 96 börsennotierte spanische Unternehmen unterschiedlicher Branchen im Zeitraum zwischen 2004 und 2006 und gehen davon aus, dass ein höherer Frauenanteil in Führungsgremien insbesondere in solchen Branchen positiv mit dem Unternehmenserfolg zusammenhängt, die zwar traditionell von Männern dominiert sind, in denen jedoch eine für Frauen „günstige“⁷⁷ Arbeitsumgebung und hohe Komplexität im Produktionsprozess vorherrscht. So argumentieren die Autoren, dass Frauen, die in männerdominierten Sektoren als Mitglieder von Führungsgremien fungieren, als besonders fähig wahrgenommen werden (interne und externe Legitimation). Zudem würden ihre besonderen Fähigkeiten (z. B. hinsichtlich Informationsverteilung und Machtdelegation⁷⁸) besonders in komplexen Umgebungen zum Tragen kommen.⁷⁹ Zum anderen nehmen die Autoren an, dass ein hohes akademisches Ausbildungsniveau der weiblichen Mitglieder in Führungsgremien den positiven Zusammenhang zwischen Gender Diversity und Unternehmenserfolg verstärkt. Hierbei folgen die Autoren der Argumentation, dass die Leistung von Führungsgremien – unabhängig vom Geschlecht – mit den Erfahrungen und dem akademischen Ausbildungsniveau der Mitglieder steigt. Im Rahmen einer Regressionsanalyse mit Paneldaten zeigt sich, dass für keine der betrachteten sechs Branchen⁸⁰ eindeutige (d. h. über alle untersuchten Erfolgsmaße einheitliche) Schlussfolgerungen möglich sind. *Rodriguez-Dominguez und Kollegen* können jedoch zeigen, dass sich die Beteiligung von Frauen in Führungsgremien in der Produktionsbranche⁸¹ signifikant positiv auf das Erfolgskriterium Tobin's Q auswirkt, in der Dienstleistungsbranche⁸² jedoch mit ROA und ROE negativ zusammenhängt. Diese Ergebnisse sprechen zwar gegen die Annahmen der Autoren,⁸³ liefern jedoch Hinweise dafür, dass die jeweilige Branche eine relevante Randbedin-

77 Eine für Frauen „günstige“ Arbeitsumgebung zeichnet sich im Gegensatz zu einer „frauenfeindlichen“ Arbeitsumgebung dadurch aus, dass sie eine größere Freiheit zur Ausführung der von Frauen implementierten Aktivitäten ermöglicht; vgl. *Rodriguez-Dominguez/Garcia-Sanchez/Gallego-Alvarez* (2012), S. 607.

78 Vgl. *Rodriguez-Dominguez/Garcia-Sanchez/Gallego-Álvarez* (2012), S. 607.

79 Vgl. auch Argumentation von *Krishnan/Park* (2005).

80 Energie-/Kraftstoffbranche, Produktionsbranche, Konsumgüterbranche, Dienstleistungsbranche, Immobilienbranche, Technologie-/Telekommunikationsbranche; vgl. *Rodriguez-Dominguez/Garcia-Sanchez/Gallego-Álvarez* (2012), S. 608.

81 Gekennzeichnet durch eine „frauenfeindliche“ Arbeitsumgebung, traditionell männliche Dominanz, eine hohe Komplexität und einen geringen erforderlichen akademischen Hintergrund; vgl. *Rodriguez-Dominguez/Garcia-Sanchez/Gallego-Álvarez* (2012), S. 608.

82 Gekennzeichnet durch eine frauenfreundliche Arbeitsumgebung, ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis, eine hohe Komplexität und einen geringen erforderlichen akademischen Hintergrund; vgl. *Rodriguez-Dominguez/Garcia-Sanchez/Gallego-Álvarez* (2012), S. 608.

83 Alle Branchen wurden von den Autoren evidenzbasiert hinsichtlich der vier relevanten Charakteristika (Frauenfeindlichkeit, Geschlechterverhältnis, Komplexität des Produktionsprozesses, erforderlicher akademischer Hintergrund) bewertet. Hypothesenkonform müsste der am stärksten positive Zusammenhang zwischen Mixed Leadership und Unternehmenserfolg in der Technologie- und Telekommunikationsbranche vorliegen.

gung des Zusammenhangs zwischen Mixed Leadership und Unternehmenserfolg darstellen kann. Darüber hinaus zeigt sich, dass die Betrachtung unterschiedlicher Outcomes auch unterschiedliche Ergebnisse hinsichtlich der Richtung des Zusammenhangs liefert, dass also die Operationalisierung der abhängigen Variable ein möglicher methodischer Moderator ist.⁸⁴

Schließlich können *Smith und Kollegen* (2006) zeigen, dass die *Qualifikation weiblicher Mitglieder von Führungsgremien* ebenso wie deren *unternehmensinterne Rekrutierung* erfolgswirksame Randbedingungen sind. Die Autoren untersuchen Mixed Leadership (operationalisiert als relativer Frauenanteil) und Unternehmenserfolg (operationalisiert über mehrere Erfolgsindikatoren⁸⁵) bei 2.500 dänischen Unternehmen unterschiedlicher Größe im Zeitraum zwischen 1993 und 2001. Sie kommen zu inkonsistenten Ergebnissen bzgl. des Zusammenhangs zwischen Mixed Leadership und Unternehmenserfolg,⁸⁶ können im Rahmen einer gruppenvergleichenden Regressionsanalyse jedoch zeigen, dass die Qualifikation der weiblichen Führungskräfte für den Zusammenhang von Bedeutung ist. So ist ein positiver Effekt auf den Unternehmenserfolg insbesondere dann zu erwarten, wenn die im Führungsgremium beteiligten Frauen über einen Hochschulabschluss verfügen. Ein positiver Zusammenhang zwischen Gender Diversity in Führungsgremien und Unternehmenserfolg tritt zudem eher dann auf, wenn Frauen vor der Übernahme der Führungsfunktion bereits der Belegschaft ihres Unternehmens angehören, also intern rekrutiert wurden; in diesem Fall kann nach Ansicht der Autoren davon ausgegangen werden, dass die betreffenden weiblichen Führungskräfte mit höherer Wahrscheinlichkeit aufgrund ihrer Leistungen und nicht aufgrund familiärer Beziehungen zur Unternehmensleitung für die Arbeit im Führungsgremium ausgewählt wurden.

5 Zusammenfassung und Implikationen

5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Der vorliegende Beitrag zeigt anhand der Analyse von 26 einschlägigen Studien, dass ein höherer Anteil von Frauen in Führungsteams nicht gleichsam „automatisch“ zu einem gesteigerten Unternehmenserfolg führt. So sind die Ergebnisse hinsichtlich direkter Effekte von Gender Diversity in Führungsteams auf Unternehmenserfolg uneinheitlich und weisen positive, negative und nicht signifikante Zusammenhänge auf. Entsprechend deutet die aktuelle Forschung darauf hin, dass bestimmte Randbedingungen erfüllt sein müssen, damit geschlechterheterogene Führungsgremien einen positiven Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten können. Die Studien, die sich mit der Untersuchung dieser kritischen Randbedingungen beschäftigen, wurden im Rahmen des vorliegenden Beitrags diskutiert; Abbildung 1 fasst die empirisch bestätigten Randbedingungen nochmals überblicksartig zusammen.

So konnte ein strategischer Fokus auf Innovationsintensität als Moderator im betrachteten Zusammenhang bestätigt werden: Unter der Bedingung einer strategischen Innovationsausrichtung ist Mixed Leadership positiv mit Unternehmenserfolg ver-

84 Für diese Vermutung sprechen auch die Ergebnisse der Studie von *Haslam/Ryan/Kulich/Trojanowski/Atkins* (2010) und *Mentes* (2011).

85 Bruttogewinn/Nettoumsatz, Kostendeckungsbeitrag/Nettoumsatz, Betriebsgewinn/Netto Aktiva, Nettoeinnahmen/Netto Aktiva; vgl. *Smith/Smith/Verner* (2006).

86 Signifikant positiver Zusammenhang mit Kostendeckungsbeitrag/Nettoumsatz, nicht signifikante Ergebnisse für die anderen Erfolgsmaße; vgl. *Smith/Smith/Verner* (2006).

bunden.⁸⁷ Ein negativer Zusammenhang zwischen den beiden Variablen ist hingegen bei einer „Adhocracy Culture“ zu beobachten, also einer Kultur, die sich bei einer externalen Orientierung durch informelle Governance sowie Wertschätzung von Eigeninitiative, Spontaneität und Kreativität auszeichnet.⁸⁸ Ein hoher Frauenanteil in der Belegschaft sowie ein Geschäftsfokus auf Privatkunden⁸⁹ beeinflussen den Zusammenhang zwischen Mixed Leadership und Unternehmenserfolg ebenfalls positiv. Durch die Analyse mittels alternativer statistischer Verfahren konnte die Bedeutung der Komplexität des Unternehmenskontexts nachgewiesen werden:⁹⁰ ein hoher Frauenanteil in Führungsgremien erweist sich insbesondere in risikoreichen, komplexen Umgebungen als vorteilhaft. Schließlich scheinen die spezifischen Charakteristika der Produktionsbranche,⁹¹ eine hohe Qualifikation der weiblichen Führungskräfte sowie die unternehmensinterne Rekrutierung der Frauen in Führungsgremien⁹² positiv zum Zusammenhang zwischen Mixed Leadership und Unternehmenserfolg beizutragen.

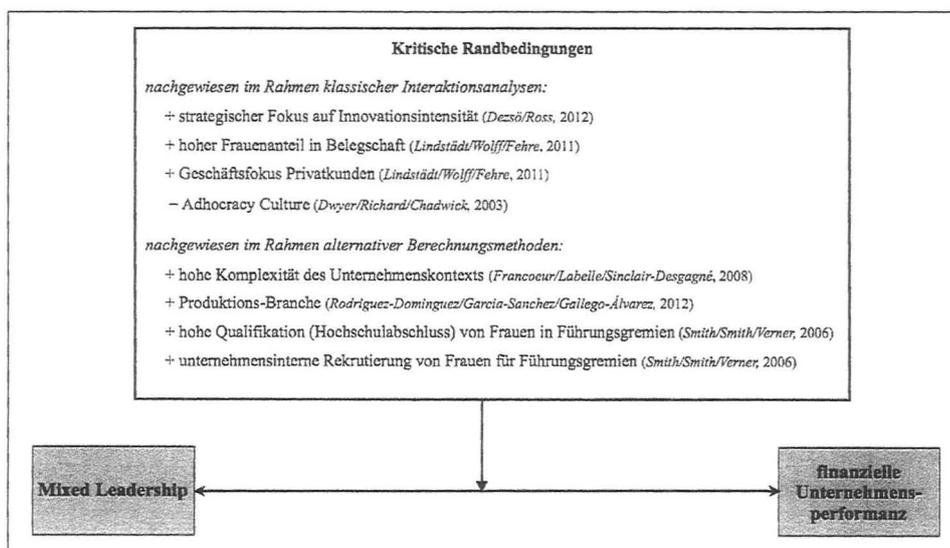


Abbildung 1: Empirisch bestätigte kritische Randbedingungen im Zusammenhang zwischen Mixed Leadership und Unternehmenserfolg.

5.2 Implikationen für die Praxis

Angesichts der Resultate bestehender Forschung ist festzuhalten, dass Mixed Leadership und die gezielte Förderung von Gender Diversity in Führungsgremien offenbar nicht automatisch zu ökonomischen Vorteilen führen. Der eingangs erwähnte „busi-

87 Vgl. Deszö/Ross (2010).

88 Vgl. Dwyer et al. (2003).

89 Vgl. Lindstädt/Wolff/Fehre (2011).

90 Vgl. Francoeur/Labelle/Sinclair-Desgagné (2008).

91 Gekennzeichnet durch eine frauenfeindliche Arbeitsumgebung, traditionell männliche Dominanz, eine hohe Komplexität und einen geringen akademischen Hintergrund; vgl. Rodriguez-Dominguez/Garcia-Sanchez/Gallego-Álvarez (2012), S. 608.

92 Vgl. Smith/Smith/Verner (2006).

ness case“ (vgl. Kapitel 2) kann in Bezug auf Gender Diversity in Führungsgremien nicht uneingeschränkt empirisch bestätigt werden. So zeigt der aktuelle Forschungsstand, dass Mixed Leadership nicht per se zu einem gesteigerten Unternehmenserfolg führt. Jedoch existieren empirische Hinweise auf erfolgskritische Randbedingungen, die Rückschlüsse darauf ermöglichen, unter welchen Voraussetzungen die zunehmende Beteiligung von Frauen in Führungsgremien positiv zum Unternehmenserfolg beitragen kann.

Erstens zeigt sich, dass es für einen positiven Zusammenhang von Mixed Leadership und Unternehmenserfolg offenbar auf die persönlichen Merkmale der weiblichen Teammitglieder ankommt. So spielen Qualifikation⁹³ und Erfahrung⁹⁴ der Frauen in Führungsgremien eine Rolle. Insbesondere die Repräsentation hoch qualifizierter, führungserfahrener Frauen, die unternehmensintern aufgestiegen sind,⁹⁵ kann zu einer positiven Verbindung von Mixed Leadership und Unternehmenserfolg beitragen. Unternehmen, die Gender Diversity in Führungsteams unterstützen wollen, sollten daher auf die Einstellung gut qualifizierter und führungserfahrener Frauen Wert legen und zudem den internen Aufstieg von Potentialträgerinnen unterstützen. Darüber hinaus zeigen Forschungsergebnisse, dass sich Frauen durch eine höhere Gewissenhaftigkeit in Bezug auf die Teilnahme an Sitzungen auszeichnen.⁹⁶ Unternehmen, die zum Erfolg geschlechterheterogener Führungsgremien beitragen wollen, sollten entsprechend darauf achten, dass solche spezifischen weiblichen Stärken⁹⁷ im organisationalen Alltag wertgeschätzt und unterstützt werden.

Zweitens kommt es für den Erfolg von Mixed Leadership offensichtlich darauf an, inwiefern die mit Gender Diversity verbundenen Ressourcen für das Unternehmensziel relevant sind.⁹⁸ So bringt Mixed Leadership vor allem in solchen Unternehmen Vorteile, deren strategischer Fokus auf Innovationsintensität ausgerichtet ist.⁹⁹ Eine mögliche Erklärung hierfür liegt darin, dass in diesen Organisationen die mit Gender Diversity verbundene Perspektivenvielfalt bei der Generierung neuartiger Lösungen besondere Vorteile bringt (vgl. *Informations-/Entscheidungs-Perspektive*, Kapitel 2). Zudem wurde gezeigt, dass insbesondere Unternehmen in komplexen, risikoreichen Umgebungen von Mixed Leadership profitieren.¹⁰⁰ Der Fokus auf Privatkunden hat ebenfalls einen positiven Einfluss auf die erfolgreiche Zusammenarbeit von Mixed Leadership Teams und den Unternehmenserfolg, u. a. weil Frauen ihre besonderen marktseitigen Kompetenzen in das Führungsteam einbringen und die Kommunikation mit diversifizierten Kundensegmenten unterstützen.¹⁰¹ Unternehmen, die auf ökonomische Vorteile von Mixed Leadership setzen, sollten daher prüfen, inwieweit diese Randbedingungen für sie gelten.

93 Vgl. *Rodriguez-Dominguez/Garcia-Sanchez/Gallego-Alvarez* (2012); *Smith/Smith/Verner* (2006).

94 Vgl. *Ahern/Dittmar* (2012); *Smith/Smith/Verner* (2006).

95 Vgl. *Ahern/Dittmar* (2012); *Smith/Smith/Verner* (2006).

96 Vgl. *Adams/Ferreira* (2009).

97 Vgl. auch *Huse/Solberg* (2006), die zeigen konnten, dass weibliche Führungskräfte die Vorbereitungen für Sitzungen ernster nehmen als ihre männlichen Kollegen bzw. *Adams/Funk* (2012), die gezeigt haben, dass Frauen in Führungspositionen wohlwollender und weniger macht-orientiert auftreten.

98 Vgl. *Klaiffke* (2009).

99 Vgl. *Dezsó/Ross* (2012).

100 Vgl. *Francoeur/Labelle/Sinclair-Desgagné* (2008); *Rodriguez-Dominguez/Garcia-Sanchez/Gallego-Álvarez* (2012).

101 Vgl. *Lindstädt/Wolff/Fehre* (2011).

Drittens scheint es für den Erfolg von Mixed Leadership entscheidend zu sein, inwiefern sich im Unternehmen das Potential weiblicher Führungskräfte entfalten kann bzw. mögliche Nachteile von Geschlechterheterogenität in Führungsteams (z. B. in Form teaminterner Lagerbildung, vgl. *Perspektive der sozialen Kategorisierung*, Kapitel 2) abgeschwächt werden können. Hier spielt die Unternehmenskultur eine Rolle. So kann eine wettbewerbsorientierte, vornehmlich auf die Betonung individueller Leistungen bedachte Unternehmenskultur negative Folgen für die gemischtgeschlechtliche Zusammenarbeit von Führungsteams haben.¹⁰² In anderen Zusammenhängen hat sich gezeigt, dass eine Diversity-wertschätzende Unternehmenskultur positive Diversity-Effekte fördern kann.¹⁰³ Unternehmen sollten für den Erfolg von Mixed Leadership daher generell den Wert von Heterogenität anerkennen und kommunizieren, also das Vorhandensein von unterschiedlichen Erfahrungen, Fertigkeiten und Fähigkeiten in der Mitarbeiterschaft wertschätzen.¹⁰⁴ Eine solche Haltung kann durch die Implementierung von Diversity Management-Maßnahmen unterstützt werden, die schwerpunktmäßig eine Stärkung positiver Einstellungen zum Thema Diversity zum Ziel haben sollten.¹⁰⁵

5.3 Limitationen und Implikationen für die Forschung

Die vorliegende Studie fasst bestehende Arbeiten zum Zusammenhang zwischen Gender Diversity in Führungsgremien und Unternehmenserfolg zusammen und gibt somit ein umfassendes Bild des aktuellen Forschungsstandes. Bei der Interpretation der Ergebnisse dieses Literaturüberblicks sollte jedoch beachtet werden, dass die Divergenz in den methodischen Herangehensweisen der analysierten Primärstudien zu einer eingeschränkten Vergleichbarkeit ihrer Befunde führt.

Erstens wurden die der vorliegenden Analyse zugrundeliegenden Primärstudien in unterschiedlichen nationalen Kontexten durchgeführt. Die Vergleichbarkeit der Ergebnisse dieser Studien ist daher u. a. durch die unterschiedlichen nationalen Unternehmensverfassungen begrenzt. Beispielsweise kann in deutschen (Groß-) Unternehmen zwischen Führungs- (Vorstand) und Überwachungsorgan (Aufsichtsrat) unterschieden werden. Diese Unterscheidung ist z. B. bei US-amerikanischen Organisationen nicht möglich; dort werden Führung und Überwachung von einem Organ („board of directors“) ausgeführt. Auch in den Studien aus anderen Ländern wurde meist nicht deutlich gemacht, auf welches Führungsgremium sich die untersuchten Effekte beziehen. Die Ergebnisse internationaler Studien sind somit einerseits nicht uneingeschränkt miteinander vergleichbar und können andererseits nicht vorbehaltlos auf den deutschen Kontext übertragen werden. Dies ist vor allem deshalb relevant, weil bisher nur eine Studie in deutschen Unternehmen durchgeführt wurde.¹⁰⁶ Um differenzierte Rückschlüsse auf deutsche Unternehmen treffen zu können, ist es unabdingbar, in Zukunft deutsche Unternehmen stärker in den Fokus der Forschung zu stellen. Eine interessante Frage wäre in diesem Zusammenhang, ob die Beteiligung von Frauen in Vorständen als Leitungsgremien andere Effekte auf den

102 Vgl. Ergebnisse zu „Adhocracy Culture“ von Dwyer/Richard/Chadwick (2003).

103 Vgl. z. B. Kochan/Bezrukova/Ely/Jackson/Joshi/Jehn/Leonard/Levine/Thomas (2003).

104 Fitzsimmons (2012) unterstreicht die Rolle einer Diversity-förderlichen Kultur für den Erfolg von Mixed Leadership, welche nach Kochan und Kollegen (2003) durch eine mitarbeiterorientierte Organisationskultur unterstützt wird.

105 Vgl. Boerner/Keding/Hüttermann (2012).

106 Vgl. Lindstädt/Wolff/Fehre (2011).

Unternehmenserfolg hat als die Beteiligung von Frauen in Aufsichtsräten als Überwachungsorganen; diese kann jedoch auf Basis der vorliegenden Ergebnisse noch nicht beantwortet werden.

Zweitens existieren verschiedene Besonderheiten hinsichtlich der Operationalisierung von Unternehmenserfolg. Zum einen ist zu beachten, dass die Primärstudien ausschließlich Erfolgsindikatoren berichten, die auf Bilanzkennzahlen basieren. Diese können sowohl durch die unterschiedliche Bilanzpolitik der Unternehmen als auch durch die Verwendung unterschiedlicher Bilanzrechenwerke (z. B. US-GAAP, IFRS) beeinflusst sein. Zum anderen ist die Vergleichbarkeit der zugrundeliegenden Studien dadurch eingeschränkt, dass oftmals unterschiedliche Erfolgskennzahlen verwendet werden. So werden häufig Tobin's Q, ROA und/oder ROE als abhängige Variablen untersucht, jedoch wird keine dieser Kennzahlen durchgängig in allen Primärstudien berichtet. Um eindeutige Rückschlüsse zu ermöglichen, wäre es für zukünftige Forschung somit wünschenswert, dass eine größere Übereinstimmung bei der Operationalisierung von Unternehmenserfolg¹⁰⁷ vorherrscht. Damit einhergehend wäre eine noch stärker theoretisch begründete Auswahl der betrachteten Erfolgskennzahlen zu begrüßen. Darüber hinaus wäre es interessant, die Ergebnisse bereits existierender Studien dahingehend zu untersuchen, inwiefern sich systematische Unterschiede in Abhängigkeit von der verwendeten Operationalisierung ergeben. Es ist zum Beispiel denkbar, dass die Effekte von Mixed Leadership auf den Unternehmenserfolg systematisch differieren, je nachdem ob man objektive, vergangenheitsorientierte Bilanzkennzahlen (z. B. Gesamtkapitalrentabilität bzw. ROA oder Eigenkapitalrentabilität bzw. ROE) oder Aktienkennzahlen, also eher subjektive Einschätzungen zukünftigen Erfolges (z. B. Buch-zu-Markt-Wertes bzw. Tobin's Q), als Kriterien betrachtet.

Drittens verwenden die in diesem Beitrag vorgestellten Studien unterschiedliche statistische Verfahren, um kritische Randbedingungen des Zusammenhangs zwischen Mixed Leadership und Unternehmenserfolg zu analysieren. Nur in vier Studien werden explizit Moderationshypothesen überprüft (im Sinne klassischer Interaktionsanalysen).¹⁰⁸ Die anderen Studien untersuchen ebenfalls kritische Randbedingungen im betrachteten Zusammenhang, jedoch mit anderen datenanalytischen Herangehensweisen (meist Gruppenvergleiche im Rahmen von Regressionsanalysen). Vor diesem Hintergrund ist ein uneingeschränkter Vergleich der Ergebnisse der Studien nicht möglich.

Insgesamt wurden erst in verhältnismäßig wenigen Studien erfolgskritische Randbedingungen überprüft; die resultierenden Ergebnisse sind zudem nicht immer eindeutig.¹⁰⁹ Unter anderem aus diesem Grund erscheint die Untersuchung von kritischen Randbedingungen im Zusammenhang zwischen Mixed Leadership und Unternehmenserfolg noch unausgereift. Es wäre zu begrüßen, dass sich in Zukunft noch mehr Untersuchungen mit der Analyse inhaltlich relevanter Randbedingungen beschäftigen. So wären zum einen die Replikation und erneute Überprüfung bereits unter-

107 Eine einheitliche, stärker theoriegeleitete Operationalisierung von Gender Diversity wäre ebenfalls zu begrüßen.

108 Studien mit Moderationshypothesen: *Dezsö/Ross* (2012); *Dwyer/Richard/Chadwick* (2003); *Krishnan/Park* (2005); *Lindstädt/Wolff/Fehre* (2011). Folgende Studien untersuchten keine expliziten Moderatorhypothesen: *Francoeur/Labelle/Sinclair-Desgagné* (2008); *Rodriguez-Dominguez/Garcia-Sanchez/Gallego-Álvarez* (2012); *Smith/Smith/Verner* (2006).

109 Zum Beispiel hinsichtlich der Bedeutung der Komplexität des Unternehmenskontexts; vgl. die Ergebnisse von *Krishnan und Park* (2005) und *Francoeur/Labelle/Sinclair-Desgagné* (2008).

suchter Variablen und zum anderen die Untersuchung neuer, bisher nicht betrachteter Randbedingungen sinnvoll.

Darüber hinaus könnte sich die zukünftige Forschung verstärkt mit der kombinierten Untersuchung von Moderatoren und so genannten Mediatoren auseinandersetzen. Mediatoren können auch als vermittelnde bzw. Prozess-Variablen bezeichnet werden und liefern eine inhaltliche Erklärung dafür, warum ein Zusammenhang zwischen Mixed Leadership und Unternehmenserfolg besteht.¹¹⁰ Auf Basis der Identifikation medienrender Prozesse zwischen Gender Diversity in Führungsgremien und Unternehmenserfolg wäre eine noch spezifischere Analyse des Einflusses von Moderatoren möglich: So könnte untersucht werden, unter welchen Randbedingungen (Moderatoren) positive und/oder negative intervenierende Prozesse (Mediatoren) zwischen Gender Diversity und Unternehmenserfolg auftreten. So können *Adams und Ferreira* (2009) zeigen, dass sich Frauen in Führungsteams durch ein gegenüber ihren männlichen Kollegen überlegenes Teilnahmeverhalten¹¹¹ an wichtigen Sitzungen auszeichnen und das interne Monitoring durch einen steigenden Frauenanteil verbessert wird.¹¹² Die Kombination dieser und anderer Mediatoren mit der Analyse von Moderatorvariablen könnte ein besseres Verständnis des komplexen Zusammenhangs zwischen Mixed Leadership und Unternehmenserfolg ermöglichen.

Schließlich wäre eine Ausweitung des Forschungsfokus auf verschiedene Führungsebenen, Unternehmensgrößen und Länder interessant. So ist denkbar, dass sich der Einfluss von Gender Diversity in Führungsteams auf Leistungsindikatoren bei der Betrachtung verschiedener Führungsebenen (z. B. Top Management und mittleres Management) unterscheidet. Möglicherweise hat die Beteiligung von Frauen insbesondere auf mittlerer Führungsebene positive Effekte, da durch den direkten Kontakt mit der Belegschaft dort die weiblichen Stärken sozialer Beziehungsgestaltung eher zum Tragen kommen könnten. Weiterhin könnte eine verstärkte Untersuchung von kleinen und mittelständischen Unternehmen aufschlussreich sein, in denen der Frauenanteil in Führungsgremien größer ist als in deutschen Großunternehmen.¹¹³

Literaturverzeichnis

- **Adams, R. B./Ferreira, D.* (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance, *Journal of Financial Economics*, 94. Jg., Nr. 2, S. 291–309.
- Adams, R. B./Funk, P.* (2012). Beyond the Glass Ceiling: Does Gender Matter?, *Management Science*, 58. Jg., Nr. 2, S. 219–235.
- **Adler, R. D.* (2001). Women in the Executive Suite Correlate to High Profits, in: http://www.w2t.se/se/filer/adler_web.pdf, abgerufen am 14. März 2013.
- **Ahern, K. R./Dittmar, A. K.* (2012). The Changing of the Boards: The Impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation, *The Quarterly Journal of Economics*, 127. Jg., Nr. 1, S. 137–197.
- Aiken, L. S./West, S. G.* (1996). *Multiple regression: testing and interpreting interactions* Newbury Park.

110 Vgl. *Baron/Kenny* (1986), S. 1176.

111 Im Original: „less attendance problems“, „better attendance records“.

112 Die Autoren zeigen, dass Frauen weniger Probleme bei der Teilnahme haben und bessere Teilnahmeaufzeichnungen erstellen. Zudem zeigen sie, dass mit steigendem Frauenanteil ein verbessertes internes Monitoring in Teams einhergeht. So würden in Teams mit einem größeren Frauenanteil schlechte Leistungen eher durch einen Austausch der betreffenden Person geahndet, was zu einem überlegenen Gesamterfolg geschlechterheterogener Führungsteams beitragen könnte; vgl. *Adams/Ferreira* (2009).

113 Vgl. *Schleicher/Kokew/Hübner* (2013).

- Baron, R. M./Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51. Jg., Nr. 6, S. 1173–1182.
- Blau, P. M. (1977). *Inequality and heterogeneity: a primitive theory of social structure*, New York.
- *Bøhren, Ø./Strøm, R. (2010). Governance and politics: Regulating independence and diversity in the board room, *Journal Of Business Finance & Accounting*, 37. Jg., S. 1281–1308.
- Boerner, S./Keding, H./Hüttermann, H. (2012). Gender Diversity und Organisationserfolg – Eine kritische Bestandsaufnahme, *Schmalenbachs Zeitschrift Für Betriebswirtschaftliche Forschung*, 64. Jg., Nr. 2, S. 37–70.
- Byrne, D. E. (1971). *The Attraction paradigm*, Band 11, New York.
- *Campbell, K./Minguez-Vera, A. (2010). Female Board Appointments and Firm Valuation: Short and Long-term Effects, *Journal of Management & Governance*, 14. Jg., Nr. 1, S. 37–59.
- *Campbell, K./Minguez-Vera, A. (2008). Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance, *Journal of Business Ethics*, 83. Jg., Nr. 3, S. 435–451.
- *Carter, D. A./D'Souza, F./Simkins, B. J./Simpson, W. G. (2010). The Gender and Ethnic Diversity of US Boards and Board Committees and Firm Financial Performance, *Corporate Governance – An International Review*, 18. Jg., Nr. 5, S. 396–414.
- *Carter, D. A./D'Souza, F. P./Simkins, B. J./Simpson, W. G. (2007). The Diversity of Corporate Board Committees and Firm Financial Performance, in: <http://ssrn.com/abstract=972763>, abgerufen am 14. März 2013.
- *Carter, D. A./Simkins, B. J./Simpson, W. G. (2003). Corporate governance, board diversity, and firm value, *Financial Review*, 38. Jg., Nr. 1, S. 33–53.
- *Catalyst (2004). The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity, in: <http://www.catalyst.org/knowledge/bottom-line-connecting-corporate-performance-and-gender-diversity>, abgerufen am 14. März 2013.
- Croson, R./Gneezy, U. (2009). Gender Differences in Preferences, *Journal of Economic Literature*, 47. Jg., Nr. 2, S. 448–474.
- Delarue, A./Van Hootegem, G./Procter, S./Burridge, M. (2008). Teamworking and Organizational Performance: A Review of Survey-based Research, *International Journal of Management Reviews*, 10. Jg., Nr. 2, S. 127–148.
- *Dezsó, C. L./Ross, D. G. (2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation, *Strategic Management Journal*, 33. Jg., Nr. 9, S. 1072–1089.
- Diekmann, A. (2009). *Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen*. Reinbek bei Hamburg.
- *Dwyer, S./Richard, O. C./Chadwick, K. (2003). Gender diversity in management and firm performance: the influence of growth orientation and organizational culture, *Journal of Business Research*, 56. Jg., Nr. 12, S. 1009–1019.
- Fitzsimmons, S. R. (2012). Women on Boards of Directors: Why Skirts in Seats aren't Enough, *Business Horizons*, 55. Jg. Nr. 6, S. 557–566.
- *Francoeur, C./Labelle, R./Sinclair-Desgagné, B. (2008). Gender Diversity in Corporate Governance and Top Management, *Journal of Business Ethics*, 81. Jg., Nr. 1, S. 83–95.
- Halpern, D. F. (1997). Sex differences in intelligence. Implications for education, *The American Psychologist*, 52. Jg., Nr. 10, S. 1091–1102.
- Hambrick, D. C./Mason, P. a. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers, *Academy of Management Review*, 9. Jg., Nr. 2, S. 193–206.
- Harrison, D. A./Klein, K. J. (2007). What's the Difference? Diversity Constructs as Separation, Variety, or Disparity in Organizations, *The Academy of Management Review*, 32. Jg., Nr. 4, S. 1199–1228.
- *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, *British Journal of Management*, 21. Jg., Nr. 2, S. 484–497.
- Holst, E./Kirsch, A. (2014). Frauen sind in Vorständen großer Unternehmen in Deutschland noch immer die Ausnahme – moderat steigende Anteile in Aufsichtsräten, *DIW Wochenbericht*, 81. Jg., Nr. 3, S. 19–31.
- Huse, M./Solberg, A. G. (2006). Gender-related Boardroom Dynamics: How Scandinavian Women Make and Can Make Contributions on Corporate Boards, *Women in Management Review*, 21. Jg., Nr. 2, S. 113–130.

- Jackson, S./Joshi, A. (2010). Work Team Diversity. In Zedeck, S. (Hrsg.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Band 1, Washington D. C., S. 651–686.
- Johnson, S. G./Schnatterly, K./Hill, A. D. (2013). Board Composition Beyond Independence: Social Capital, Human Capital, and Demographics, *Journal of Management*, 39. Jg., Nr. 1, S. 232–262.
- Klafke, M. (2009). Wandel durch Diversity Management. Mitarbeitervielfalt als Erfolgspotenzial strategisch nutzen. In Klafke, M. (Ed.), *Strategisches Management von Personalrisiken*, Wiesbaden, S. 139–158.
- Kochan, T./Bezrukova, K./Ely, R./Jackson, S./Joshi, A./Jehn, K./Leonard, J./Levine, D./Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the Diversity Research Network, *Human Resource Management*, 42. Jg., Nr. 1, S. 3–21.
- Köppel, P. (2010). Diversity Management in Deutschland: Ein Benchmark unter den DAX 30-Unternehmen, Parsdorf.
- Krell, G./Ortlieb, R./Sieben, B. (2011). Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen, Wiesbaden.
- *Krishnan, H. A./Park, D. (2005). A few good women – on top management teams, *Journal of Business Research*, 58. Jg., Nr. 12, S. 1712–1720.
- *Lindstädt, H./Wolff, M./Fehre, K. (2011). Frauen in Führungspositionen: Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg, in: <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationsliste,did=175142.html>, abgerufen am 14. März 2013.
- *Marinova, J./Plantenga, J./Remery, C. (2010). Gender diversity and firm performance: Evidence from Dutch and Danish boardrooms, Discussion paper series of the Tjalling C. Koopmans Research Institute, 10. Jg., S. 1–28.
- *Mentes, A. S. (2011). Gender Diversity at the Board and Financial Performance: A Study on ISE (Istanbul Stock Exchange), *Middle Eastern Finance and Economics*, 14. Jg., S. 6–15.
- *Miller, T./del Carmen Triana, M. (2009). Demographic Diversity in the Boardroom: Mediators of the Board Diversity-Firm Performance Relationship, *Journal of Management Studies*, 46. Jg., Nr. 5, S. 755–786.
- Nielsen, S./Huse, M. (2010). Women Directors' Contribution to Board Decision-making and Strategic Involvement: The Role of Equality Perception, *European Management Review*, 7. Jg., Nr. 1, S. 16–29.
- *Randøy, T./Thomsen, S./Oxelheim, L. (2006). A Nordic Perspective on Corporate Board Diversity, Oslo.
- *Rodríguez-Domínguez, L./García-Sánchez, I.-M./Gallego-Álvarez, I. (2012). Explanatory factors of the relationship between gender diversity and corporate performance, *European Journal of Law and Economics*, 33. Jg., Nr. 3, S. 603–620.
- *Rose, C. (2007). Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence, *Corporate Governance: An International Review*, 15. Jg., Nr. 2, S. 404–413.
- Schleicher, F./Kokew, C./Hübner, A. M. (2013). Frauen im Management: Es gibt viel zu tun! Wer packt es an? in: http://www.bisnode.de/wp-content/uploads/2013/10/Bisnode_Frauen_im_Management_2013_Studie_kurz.pdf, abgerufen am 4. Dezember 2013.
- Schnell, R./Hill, P. B./Esser, E. (2008). Methoden der empirischen Sozialforschung, München.
- Shannon, C. E. (1948). A mathematical theory of communication, *Bell System Technical Journal*, 27. Jg., Nr. 4, S. 623–656.
- *Shrader, C. B./Blackburn, V. B./Iles, P. (1997). Women in management and firm financial performance: An exploratory study, *Journal of Managerial Issues*, 9. Jg., Nr. 3, S. 355–372.
- Simpson, W. G./Carter, D. A./D'Souza, F. (2010). What Do We Know About Women on Boards?, *Journal of Applied Finance*, 20. Jg., Nr. 2, S. 27–39.
- *Smith, N./Smith, V./Verner, M. (2006). Do Women in Top Management Affect Firm Performance? A Panel Study of 2,500 Danish Firms, *International Journal of Productivity & Performance Management*, 55. Jg., Nr. 7, S. 569–593.
- Terjesen, S./Sealy, R./Singh, V. (2009). Women Directors on Corporate Boards: A Review and Research Agenda, *Corporate Governance: An International Review*, 17. Jg., Nr. 3, S. 320–337.
- Van Knippenberg, D./De Dreu, C. K. W./Homan, A. C. (2004). Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda, *Journal of Applied Psychology*, 89. Jg., Nr. 6, S. 1008–1022.
- Van Knippenberg, D./Schippers, M. C. (2007). Work group diversity, *Annual review of psychology*, 58. Jg., S. 515–541.
- *Wang, Y./Clift, B. (2009). Is there a „business case“ for board diversity?, *Pacific Accounting Review*, 21. Jg., Nr. 2, S. 88–103.

- *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, *Group & Organization Management*, 32. Jg., Nr. 5, S. 524–547.
- Williams, K. Y./O'Reilly, C. A. (1998). *Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research*, Band 2, Stanford.
- Wood, W. (1987). Meta-Analytic Review of Sex Differences in Group Performance, *Psychological Bulletin*, 102. Jg., Nr. 1, S. 53–71.

Are gender diverse teams more successful? The relationship between mixed leadership and organizational performance

The share of women in leadership positions is currently in the focus of public attention in Germany, in particular due to the discussion about the introduction of a legal women's quota. This article reviews extant empirical research on the relationship between gender diversity in leadership teams (i. e., „mixed leadership“) and quantitative measures of organizational performance (e. g., return on assets, return on equity or Tobin's Q). Thereby it becomes apparent that mixed leadership is not unambiguously linked to better organizational performance. In fact it seems that the positive potential of mixed leadership is contingent on further boundary conditions; we discuss these conditions based on recent empirical findings.

JEL-Kennziffern: J16, M12, M54