



# Forschungsprojekt – Frauen in Aufsichtsrat und Vorstand

Mit einem spannenden Forschungsprojekt befasst sich die Wirtschaftswissenschaftlerin Professorin Kerstin Pull: Frauen in Aufsichtsrat und Vorstand. Im Rahmen der Tübinger Sommeruniversität fesselte ihr lebendiger Vortrag das Publikum. Insbesondere zwei Fragestellungen interessieren die Forscherin: Welchen Effekt hat ein höherer Frauenanteil in Aufsichtsrat und Vorstand auf die Unternehmensperformance? Welche Auswirkungen hat eine verstärkte Präsenz von Frauen in Führungspositionen als Rollenmodell auf die Gewinnung weiblicher Nachwuchskräfte?

von Ramona Gresch

Seit 2016 gilt das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern in Führungspositionen. In den 101 deutschen DAX 30 Unternehmen müssen seither 30 % Frauen im Aufsichtsrat vertreten sein. Während sich der Anteil von 15,7 % in 2011 auf 30,2 % in 2016 erhöht hat, liegt der Prozentsatz weiblicher Vorstände in 2016 bei 11,3 %. Während das Motiv des Gesetzgebers die Gleichstellung ist, interessiert das Forschungsteam, welche Effekte ein größerer Anteil von Frauen im Vorstand und Aufsichtsrat auf die Unternehmensperformance als Rollenmodell hat.

Die Professorin für Personal und Organisation geht in ihrer Forschung drei Thesen nach: Eine Erhöhung des Frauenanteils in Aufsichtsrat und/oder Vorstand hat

(1) keinen, (2) einen negativen oder (3) einen positiven Effekt auf die Unternehmensperformance. Für alle drei Thesen findet sich empirische Evidenz.

### Eigene Forschungsergebnisse für deutsche börsennotierte Unternehmen zeigen: Frauen erhöhen die Anwesenheitsquote bei Sitzungen

Im Rahmen eines aktuell laufenden, von der Hans-Böckler-Stiftung finanzierten Forschungsprojekts zeigt sich, dass ein höherer Frauenanteil im Aufsichtsrat mit einer höheren Anwesenheitsquote bei den Sitzungen verknüpft ist. Die Anwesenheit der Mitglieder ist zugleich Voraussetzung für eine effektive Aufsichtsratsaktivität und diese wiederum wirkt

sich positiv auf die Unternehmensperformance aus.

Vorliegende empirische Untersuchungen zeigen, dass Frauen einen eher kollegialen und demokratischen Führungsstil pflegen, dass sie höhere ethische Standards verfolgen, aber auch durch eine höhere Risikoaversion und eine geringere Wettbewerbsorientierung gekennzeichnet sind.

### Aber: Sind denn auch Frauen, die im Aufsichtsrat sitzen, anders als männliche Aufsichtsratsmitglieder?

In Rahmen von Interviews mit Aufsichtsratsmitgliedern fand das Forscherteam um Professorin Pull heraus, dass Frauen im Aufsichtsrat häufig eine andere, eigene Perspektive einbringen als Männer, dass sie Diskussionen häufig versachlichen und de-emotionalisieren und dass sie zwischen unterschiedlichen Interessen ausgleichen.

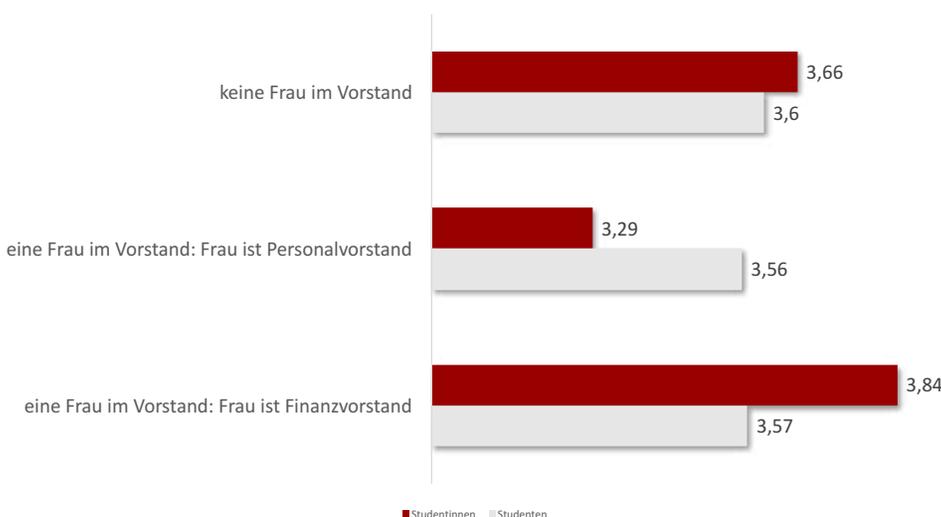
### Und ist Diversität im Aufsichtsrat denn per se vorteilhaft?

Nicht zwingend, aber die eigenen Daten für deutsche börsennotierte Unternehmen weisen darauf hin, dass Frauen im Aufsichtsrat tatsächlich mit einer besseren Unternehmensperformance verbunden sind, allerdings erst ab einer kritischen Masse von 30 Prozent.

### Wie sieht es mit dem weiblichen Nachwuchs in den Unternehmen aus?

Faktoren wie gesellschaftliche Geschlechterrollen, eine höhere Familienorientierung, die Verfügbarkeit von Kinderbetreuung, sowie eine geringere Wettbewerbsorientierung und eine höhere Risikoaversion beeinflussen Entscheidungen von Frauen für eine Karriere als Führungskraft.

Arbeitgeberattraktivität aus Sicht von Studentinnen und Studenten





Prof. Kerstin Pull  
(Bilder: Universität Tübingen)

### Aber sind denn auch Rollenvorbilder wichtig?

In einer gemeinsamen Studie mit Professorin Anja Iseke untersucht Professorin Pull den Zusammenhang zwischen der Präsenz

von Frauen im Vorstand und der Attraktivität des Unternehmens bei männlichen und weiblichen Studierenden. Während die Attraktivität eines Unternehmens als Arbeitgeber aus Sicht der Studenten kaum durch die Präsenz von Frauen im Vorstand beeinflusst wird, variiert die Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Studentinnen systematisch in Abhängigkeit davon, ob der Vorstand ein weibliches Mitglied hat oder nicht. Die Wirkung des weiblichen Vorstandsmitglieds hängt dabei davon ab, ob die Frau dem Personalbereich oder dem Finanzbereich vorsteht. Verfügt das Unternehmen über einen weiblichen Personalvorstand, sinkt die Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Studentinnen sogar im Vergleich zu einem rein männlichen Vorstand. Vertritt die Frau das Finanzressort, steigt die Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Studentinnen.

### Professorin Pull fasste Ihre Forschungsergebnisse zusammen:

- Aus Gleichstellungssicht ist eine vermehrte Beteiligung von Frauen in Lei-

tungsgremien erwünscht.

- Es gibt keinen Hinweis darauf, dass eine vermehrte Beteiligung von Frauen in Leitungsgremien (kausal) zu einer schlechteren Unternehmensperformance führt.
- Im Hinblick auf Rollenvorbilder könnte es wichtig sein, welche Ressorts von Frauen vertreten werden. Geschlechterstereotype Bestzungen könnten sogar ein negatives Signal sein.

### Wissenschaftliche Laufbahn

Prof. Dr. Kerstin Pull ist seit 2003 Professorin für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personal und Organisation am Fachbereich Wirtschaftswissenschaft der Eberhard Karls Universität Tübingen. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Turnieranreize, Teamzusammensetzung, Verhandlungen und Wissenschaftlerkarrieren.

## Friedrich List-Stiftung

Wir freuen uns, wenn auch Sie unsere Anliegen unterstützen!



„...die Pflege von Wirtschaft und Recht in Forschung und Lehre an der Universität Tübingen unterstützen.“, – das ist der Auftrag der List-Stiftung.

Dank zahlreicher Spenden gelingt es, dieses Ziel umzusetzen. Die Stiftung fördert die

- ✦ Anschaffung aktueller Literatur,
- ✦ Durchführung von Exkursionen,
- ✦ Einladung von Gastrednern,
- ✦ Pflege von Auslandsbeziehungen,
- ✦ Ausrichtung von Veranstaltungen,
- ✦ Veröffentlichungen und Übersetzungen.

Zuwendungen erbeten: **Kreissparkasse Tübingen**  
Spendenbescheinigung **IBAN: DE26 64150020 0000 231020**  
wird ausgestellt **BIC: SOLADES1TUB**

