



Frauen in Leitungs- und Kontrollgremien – Gut für die Unternehmensperformance?

Die betriebswirtschaftlichen Konsequenzen von mehr Frauen in Führungspositionen werden viel diskutiert. Gleichzeitig ist belastbare empirische Evidenz rar. Viele Studien messen die zugrundeliegenden Effekte nicht kausal, d.h. es ist unklar, ob (mehr) Frauen in Leitungs- und Kontrollgremien zu einer bestimmten Unternehmensperformance *führen* oder ob beides nur miteinander korreliert ist. Im aktuellen Forschungsprojekt gelingt es, die Effekte von (mehr) Frauen in Leitungs- und Kontrollgremien kausal zu messen. Überdies werden nicht nur die Effekte auf den Unternehmensgewinn und die Rendite angeschaut, sondern auch die auf die Unternehmensrisiken. Die Evidenz hat es in sich...

von Jan Riepe

Das Für und Wider von mehr Frauen in Führungspositionen ist in aller Munde. Die Sicherung von Gleichberechtigung und Teilhabe ist aus gesellschaftspolitischer Sicht dabei eher unstrittig. Aber nicht erst seitdem die Bundesfamilienministerin Giffey dafür warb, dass Frauen in den Führungsspitzen „gut für's Geschäft“ seien, dreht sich ein Teil der Debatte zu Führungspositionen um betriebswirtschaftliche Argumente, den „Business Case“. Eine solche Behauptung verlangt nach einer guten empirischen Fundierung. Während das Gros der vorliegenden Studien deskriptiv angelegt ist und letztlich nur Korrelationen zwischen Frauenanteil und Unternehmensperformance misst, sehen wir in den letzten Jahren eine Zunahme an belastbaren Studien, die den kausalen Effekt von mehr Frauen in Führungspositionen zu messen versuchen.

Einen Beitrag liefert die Studie am Fachbereich „Women Directors, Firm Performance and Firm Risk: A causal perspective“ von Yang, Riepe, Moser, Pull und Terjesen, zu kausalen Effekten einer gesetzlichen Quote für Frauen in Aufsichtsräten.

Die saubere empirische Identifikation ist besonders wichtig

Anhand einer Gesetzesänderung in Norwegen untersuchen die Forschenden die Konsequenzen von mehr Frauen in Aufsichtsgremien für den Unternehmenserfolg und das Unternehmensrisiko. Dabei legen sie besonderen Wert auf die empirische Identifikation der kausalen Effekte, die gerade hier besonders wichtig ist: Da sich weder Führungskräfte zufällig auf die Unternehmen verteilen, noch Unternehmen Führungskräfte zufällig rekrutieren, spielen Selektionseffekte eine wichtige Rolle.

Analog zu anderen Studien, die den kausalen Effekt von Frauen in Aufsichtsgremien sauber identifizieren, finden Yang, Riepe, Moser, Pull, Terjesen zumindest kurzfristig einen negativen Effekt auf den



Bild: Uni Tübingen

Unternehmensgewinn und -wert an den Börsen.

Sind Frauen in Führungspositionen also „schlecht fürs Geschäft“?

Dies ist nur die halbe Wahrheit. Gleichzeitig zeigen die Forscher, dass mit dem Anstieg des Anteils weiblicher Führungskräfte im Aufsichtsrat das Unternehmensrisiko sinkt. Dem niedrigeren Unternehmensgewinn steht also ein niedrigeres Risiko entgegen.

Somit sind die Schlussfolgerungen der betriebswirtschaftlichen Analyse nicht so eindeutig, wie dies auf den ersten Blick erscheinen mag: Sind gerade Eigenkapitalinvestoren häufig an hohen Gewinnen und einem höheren Unternehmensrisiko interessiert, ist dies, zumindest kurzfristig, von Nachteil für die Fremdkapitalge-

ber. Und weitere Interessengruppen, wie etwa Arbeitnehmer, interessieren sich häufig mehr für ein niedrigeres Risiko als für kurzfristig höhere Gewinne.

Nicht so eindeutig, wie dies auf den ersten Blick erscheint

Das Fazit der Studie ist, dass weitere empirische Forschung nötig ist, um die aktuelle politische Diskussion mit Fakten zu informieren. Der Business-Case ist nicht das einzige und sicher nicht das wichtigste Argument in der Diskussion um mehr Frauen in Führungspositionen. Wenn wir jedoch betriebswirtschaftlich argumentieren, sollten wir das auf Basis ausgewogener und belastbarer Evidenz tun. Dazu will die Studie, die zeitnah in der Fachzeitschrift *Leadership Quarterly* erscheinen soll, einen Beitrag leisten.