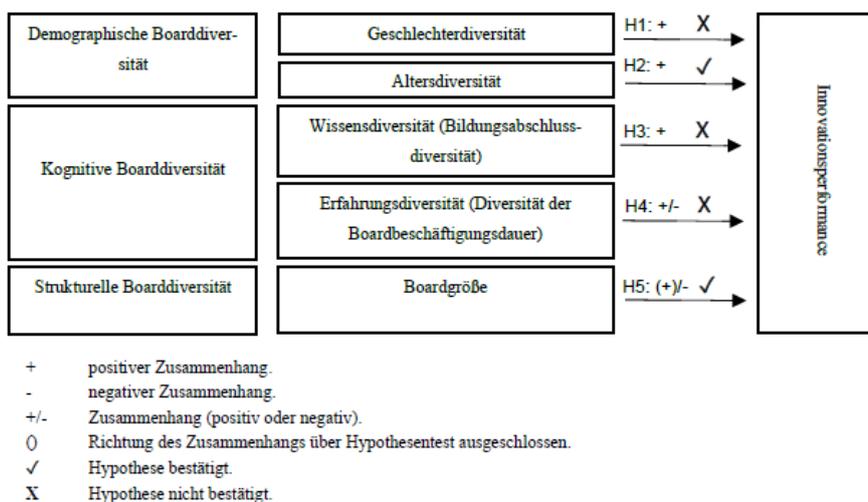


## Der Einfluss von Boarddiversität auf die Innovationsperformance von Unternehmen

### Ergebniszusammenfassung



**Abb. 1: Konzeptionelles Modell.**

Die empirischen Ergebnisse können die Hypothese 1 zum positiven Zusammenhang zwischen Geschlechterdiversität im Board und Innovationsperformance nicht bestätigen, was im Gegensatz zu den einschlägigen Studien steht (Miller und Triana, 2009; Griffin et al. 2021; Belkacemi et al. 2021b; Chen et al. 2018). Somit sind auch die Annahmen, dass geschlechtergemischte Boards durch individuelle Charakteristika, eine verbesserte Entscheidungsfindung (Miller und Triana 2009, 760), den Zugang zu neuen firmenrelevanten Netzwerken (Ibarra 1993, 73f.; Granovetter 1973) und die Reduktion von Agenturproblemen (Chen et al. 2018, 239f.) zur Innovationsleistung beitragen können, zu widerlegen. Stattdessen könnte die Theorie der kritischen Masse eine Erklärung für das Ergebnis liefern. Torchia et al. (2011, 311) zeigten, dass Entscheidungsfindungsprozesse erst zugunsten von Innovation verbessert werden können, wenn mindestens drei Boardmitglieder weiblich sind.

Die Bestätigung von Hypothese 2 steht in Einklang mit dem Befund von Galia und Zenou (2012), die eine positive Verbindung zwischen Altersdiversität und Produktinnovation feststellten. Das spricht dafür, dass Direktoren mit unterschiedlichen Altersgruppen zur Umsetzung riskanter Strategien beitragen (Hambrick und Mason 1984, 198f.) und innovationsförderndes Humankapital (Attia et al. 2021,8) sowie soziales Kapital bereitstellen (Miller und Triana 2009, 760). Außerdem kann Altersvielfalt Lern- und Entwicklungsprozesse im Board fördern (Galia und Zenou 2012, 643), den Zugang zu wichtigen Stakeholdern ermöglichen und transaktionale Abhängigkeiten reduzieren (Ali et al. 2014, 499). Auch wird die Annahme einer effizienteren Ausführung der Monitoringfunktion

unterstützt (Janahi et al. 2022, 1ff.). Der verhältnismäßig hohe Diversitätsgrad und der negative Zusammenhang zwischen Boarddiversität und Innovationsfähigkeit, den Midavaine et al. (2016, 569) fanden, lassen vermuten, dass Diversitätsvorteile durch Konflikte bei hoher Diversität verloren gehen können (Bantel und Jackson 1989, 118).

Für die Hypothese 3 wurde in der vorliegenden Arbeit keine empirische Bestätigung gefunden. Das steht im Widerspruch zu den Befunden von Midavaine et al. (2016) und Wincent et al. (2010), die einen positiven Einfluss von Wissensdiversität auf die Innovationsperformance von Unternehmen feststellten. Die Verschiedenheit an Einstellungen (Bantel und Jackson 1989, 110f.), Fähigkeiten (Wiersema und Bantel 1992, 99) und sozialen Verbindungen (Belkacemi et al. 2021a, 5) von Boardmitgliedern mit unterschiedlichen Bildungsniveaus sind nicht ausschlaggebend für Innovation. Daneben wird die Annahme, dass Unternehmen mit Boards bestehend aus Mitgliedern mit verschiedenen Bildungsabschlüssen, über das diversere Netzwerk (Belkacemi et al. 2021a, 5) und ein intensiveres Monitoring (Aarat et al. 2010) ihre Innovationsperformance verbessern können, demontiert. Dagegen steht das Ergebnis in Einklang mit dem Befund von Belkacemi et al. (2021a), die ebenfalls keinen signifikanten Zusammenhang zwischen der Bildungsabschlagsdiversität und der Innovationsperformance fanden. Die Autoren drückten ihre Erwartung aus, dass weniger die Bildungslevels als die Studienfächer der Boardmitglieder als Indikatoren der Wissensdiversität geeignet sind (ebd., 11).

Auch die Hypothese 4 zum Zusammenhang zwischen Erfahrungsdiversität und Innovationsperformance fand keine Bestätigung. Das Ergebnis steht im Widerspruch zu dem Resultat von Midavaine et al. (2016), die eine negative Relation feststellten und den Ergebnissen von Sierra-Morán et al. (2021) und Munir et al. (2020) zum positiven Zusammenhang. Stattdessen stimmt es mit den Resultaten von Wiersema und Bantel (1992) und Bantel und Jackson (1989) überein, die jeweils einen insignifikanten Zusammenhang zwischen der Diversität von Managerbeschäftigungszeiträumen und strategischen Veränderungen wie Firmeninnovation fanden. Demzufolge kann das Resultat die Annahmen zu den positiven und negativen Beiträgen von Erfahrungsdiversität zur Innovationsperformance von Unternehmen nicht unterstützen. Das spricht dagegen, dass bei Erfahrungsdiversität unterschiedliche Perspektiven (Katz 1982, 84), die Vielfalt an Fähigkeiten (Katmon et al. 2019, 454) oder die differenten persönlichen Beziehungen (Kang et al. 2018, 24f.) Innovation befördern. Ein erfahrungsdiverses Board kann weder von Diskussionseffizienzen und Lerneffekten profitieren, noch ist es dadurch von Konflikten betroffen (Bantel und Jackson 1989, 110). Auch die vermuteten Netzwerkpotenziale (Tran und Adomako 2021, 4) und die effektivere Umsetzung der Boardfunktionen (Munir et al. 2020, 32) sind nicht bestätigt. Die Befunde könnten damit erklärt werden, dass die Interaktionshäufigkeit bei Personen aus den oberen Führungsebenen im Vergleich zu anderen organisationalen Levels niedrig ist (Wiersema und Bantel 1992, 115).

Die bestätigte Hypothese 5 stimmt mit den Befunden von Goodstein et al. (1994) und den Ergebnissen hinsichtlich der Auswirkungen auf Innovationsinputs von Sierra-Morán et al. (2021) überein. Im Gegensatz dazu spricht es gegen die Befunde zum positiven Zusammenhang von Chen et al. (2015) und Sierra-Morán et al. (2021) bzgl. der Innovationsoutputs. Dementsprechend sind die Argumente, die für eine verbesserte Innovationsperformance sprechen, zu entkräften. Das Board scheint nicht von den vermehrten Ressourcen, Wissens- und Informationsquellen und einer verbesserten Entscheidungsfindung (Sierra-Morán et al. 2021, 4) zu profitieren. Auch die Annahme, dass große Boards eher mangelhafte Projekte und eigennütziges Verhalten von Managern erkennen (Wincent et al. 2013, 1005) ist durch das Ergebnis nicht unterstützt. Daneben kann nicht davon ausgegangen werden, dass größere Boards eher in der Lage sind, Beziehungen zum externen Unternehmensumfeld aufzubauen (Zahra 2000, 954). Stattdessen befördert der Befund die Vermutung, dass der Entscheidungsfindungsprozess durch größere Boards zulasten der Innovationsperformance verlangsamt wird und solche Boards ihre Reaktionsfähigkeit auf Umweltveränderungen verlieren (Goodstein et al. 1994, 242f.). Außerdem begünstigt das Ergebnis die Annahme, dass in großen Boards verstärkt Agenturprobleme auftreten (Jensen 1993, 865) und Koordinations- und Kommunikationsprobleme präsenter werden (Cheng 2008, 157ff.).

Ein Vergleich der Diversitätsformen führt zu dem Schluss, dass die Boardgröße für die Innovationsperformance am bedeutsamsten ist. Auch zwischen Altersdiversität und Innovationsperformance besteht ein Zusammenhang. Dieser ist statistisch betrachtet geringer als bei der Boardgröße. Die restlichen Diversitätsvariablen sind im Einfluss auf die Innovationsperformance als unbedeutend einzuordnen. Aus den Ergebnissen der Arbeit lassen sich für die Zusammensetzung von Boards in der Praxis zwei Folgerungen ableiten. Als erstes scheint es angebracht, das Board zahlenmäßig nicht aufzublähen. Für die Innovationsperformance ist ein kleines Board von Vorteil. Zweitens wirkt sich ein altersmäßig durchgemischtes Board positiv auf die Innovationsperformance aus. Bei der Besetzung von Boards sollte deshalb auf unterschiedliche Altersgruppen geachtet werden.