

Es kommt darauf an Arbeiten Männer und

Wissenschaftler sprechen etwas resigniert davon, dass nur ein Prozent der Praktiker wissenschaftliche Artikel liest. Diese handeln somit überwiegend intuitiv. Die Kolumne „Evidenz to Go“ setzt dem etwas entgegen und geht den Überzeugungen des (Personal-)Managements auf den Grund: Sind die vielfach unterstellten Zusammenhänge und Annahmen mit einer empirischen Evidenz belegbar?

DAS PROBLEM

Das Thema „Gender Diversity“ steht in vielen Organisationen nach wie vor auf der Tagesordnung. Das überrascht schon ein wenig, denn „gefühl“ ist es zumindest in den wissensorientierten Berufen Alltag, dass Männer und Frauen in gemischten Teams zusammenarbeiten. Doch der erste Eindruck täuscht: Im Vergleich zu den skandinavischen Ländern oder der Schweiz ist die Erwerbsbeteiligung von Frauen in Deutschland relativ niedrig. Selbst die optimistischsten Projektionen gehen erst für 2040 davon aus, dass Frauen 90 Prozent der Erwerbsquote der Männer erreichen. Anders als beispielsweise in den USA, wo diese Quote aller Wahrscheinlichkeit nach ihren Höhepunkt bereits erreicht hat, ist in Deutschland noch „Raum für Verbesserungen“. Somit ist das Thema Gender Diversity berechtigterweise noch immer auf der Agenda. Fraglich ist jedoch, ob neben der zu Recht geforderten Chancengleichheit auch Vorteile von geschlechtergemischten Teams bestehen.



DIE WISSENSCHAFT

Beim Nutzen von Gender Diversity scheiden sich schon seit Jahren die (wissenschaftlichen) Geister. Die Evidenz auf Basis von Metaanalysen, welche die Ergebnisse aus allen relevanten Studien systematisch zusammenfassen, deutet vorerst darauf hin, dass Gender Diversity von Teams keinen Einfluss auf deren Leistung hat. Eine Ausnahme stellt die Metaanalyse von Bell et al. (2011) dar, die sogar einen negativen Zusammenhang zwischen Gender Diversity und Teamleistung feststellt. Eine erst kürzlich veröffentlichte Metaanalyse von Schneid et al. (2015) eröffnet nun eine neue Perspektive in der Diversitätsforschung: Die Autoren zeigen, dass der Zusammenhang zwischen Gender Diversity und Teamleistung von der nationalen Kultur abhängt. Nur in zwei Gruppen von Gesellschaften finden Schneid und Kollegen Evidenz für einen signifikanten (negativen) Zusammenhang zwischen Gender Diversity und der Leistung von Teams: zum einen in Gesellschaften mit stark ausgeprägten Unterschieden zwischen weiblichem und männlichem Rollenbild sowie wenig Förderung der Gleichheit von Männern und Frauen wie beispielsweise Ägypten und Indien. In Gesellschaften hingegen, in denen die Gleichheit von Männern und Frauen gefördert wird und die Unterschiede zwischen weiblichem und männlichem Rollenbild (auch hinsichtlich des Berufes) gering sind, besteht kein Zusammenhang zwischen Gender Diversity und der Leistung von Teams. Entweder heben sich negative und positive Effekte von Gender Diversity gegenseitig auf oder aber Gender Diversity ist schlichtweg irrelevant für die Teamarbeit und

Frauen gut zusammen?



DIE PRAXIS

Alles deutet also darauf hin, dass die alte Wahrheit auch beim Einfluss von Gender Diversity auf die Leistung von Teams gilt: Es kommt darauf an.

Das gilt umso mehr für international agierende Organisationen und ihre multinationalen Teams. Angesichts der aktuellen Debatte um die Integration von Flüchtlingen in das Erwerbsleben in Europa ergeben sich damit noch völlig neue Fragestellungen. Kulturelle Empathie wird wichtiger denn je. ●

Literatur

Bell, S. T. / Villado, A. J. / Lukasik, M. A. / Belau, L. / Briggs, A. L. (2011): Getting Specific About Demographic Diversity Variable and Team Performance Relationships: A Meta-analysis, in: *Journal of Management*, 37 (3), 709–743

Schneid, M. / Isidor, R. / Li, C. / Kabst, R. (2015): The Influence of Cultural Context on the Relationship Between Gender Diversity and Team Performance: A Meta-analysis, in: *International Journal of Human Resource Management*, 26 (6), 733–756

damit auch für die Leistung des Teams, weil beide Geschlechter gleichermaßen an den Aufgaben sowie der Kommunikation innerhalb des Teams teilhaben. Zum anderen findet sich ein negativer Zusammenhang zwischen Gender Diversity und Teamleistung in kollektivistischen Gesellschaften wie zum Beispiel Argentinien und Südkorea. In kollektivistischen Gesellschaften werden kollektives Handeln und die kollektive Verteilung von Ressourcen institutionell belohnt und gefördert. Zudem fühlen sich Individuen mit den Kollektiven (beispielsweise Organisationen oder Teams), denen sie angehören, in hohem Maße verbunden. Der negative Zusammenhang zwischen Gender Diversity und Teamleistung in kollektivistischen Gesellschaften überrascht. Anders als erwartet schneift die kollektivistische Orientierung weniger durch die Zugehörigkeit zu einem Team zusammen als vielmehr durch die Zugehörigkeit zu einem Kollektiv (Männer / Frauen) innerhalb eines Teams, sodass gerade in kollektivistischen Kulturen Spannungen und Konflikte in genderdiversen Teams auftreten und die Teamleistung verringern können.

DER AUTOR



DR. MATTHIAS MEIFERT ► Wirtschaftswissenschaftler und geschäftsführender Gesellschafter der HRpepper GmbH & Co. KGaA Berlin. Er arbeitet als Managementberater, -publizist und -forscher. Auf das Studium der Wirtschaftspädagogik und Psychologie an der Freien Universität Berlin und die Promotion an der Technischen Universität Berlin folgten Lehr- und Forschungsaufenthalte an der European Business School, der Universität Magdeburg und der Technischen Universität Berlin.