

Nützliches aus der Wissenschaft

Stichwort: Diversity

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?

Diversität ist gesellschaftlich erwünscht und inhaltlich überfällig. Wirkt sie sich auch positiv auf die Teamleistung aus?



DER AUTOR

DR. MATTHIAS MEIFERT ► Wirtschaftswissenschaftler und geschäftsführender Gesellschafter der HRpepper GmbH & Co. KGaA. 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.



DAS PROBLEM

Die Diversity-Debatte erlebt auch durch die öffentliche Diskussion um die Frauenquote eine neue Blüte. Diversität in Teams gilt nicht nur als politisch und gesellschaftlich erwünscht, sondern wird als eine mögliche Stellschraube für den Erfolg von Organisationen gesehen. Insbesondere durch unterschiedliche Geschlechter (Gender Diversity) und Lebensalter (Age Diversity) versprechen sich Unternehmen Leistungsvorteile in den Teams. Intuitiv wird argumentiert, dass sie ein besseres Binnenklima hätten, mehr Innovationen hervorbrächten und insgesamt leistungsstärker seien. Ähnlich argumentiert auch die Managementberatung McKinsey in der seit 2007 jährlich erscheinenden Studie „Women Matter“ und weist auf diese vermeintlichen Leistungseffekte hin. Die Frage drängt sich auf, ob die Leistung von Teams tatsächlich durch deren Zusammensetzung beeinflussbar ist.

DIE WISSENSCHAFT

Die psychologische Forschung beschäftigt sich schon seit Längerem damit, wie demografische Merkmale von Teammitgliedern die Leistung beeinflussen. Dabei kommt sie zu teils widersprüchlichen Ergebnissen. Um evidenzbasierte Handlungsempfehlungen abzuleiten, hat eine Forschungsgruppe um Suzanne Bell von der DePaul University in Chicago alle veröffentlichten Studien, in denen es um Effekte von Age Diversity und Gender Diversity auf Teamleistung geht, in einer Meta-Analyse zusammengefasst und ausgewertet. Neben den demografischen Merkmalen Alter und Geschlecht wurden auch die Merkmale Bildungshintergrund und funktionaler Hintergrund, wie beispielsweise Marketing, Verkauf und Personal, in die Analysen einbezogen. Außerdem unterscheiden die Autoren nach der Art des Teams (Team der obersten Führungsebene, andere Teams) und nach Kategorien der Teamleistung (Effizienz, Gesamtleistung, Innovation und Kreativität). Die Ergebnisse zeigen, dass Age Diversity – über alle existierenden Studien hinweg – keinen Einfluss auf die Teamleistung hat. Überraschenderweise zeigt Gender Diversity sogar eine Verringerung der Teamleistung. Allein Diversity in Bezug auf den Bildungshintergrund und den funktionalen Hintergrund erhöht Teamleistung. Im Speziellen erhöht eine Vielfalt von unterschiedlichen Erfahrungen in unterschiedlichen Funktionen eines Unternehmens die Teamleistung, wenn Innovation und Kreativität beziehungsweise Produktentwicklung und Design gefordert sind. Hingegen unterstützt eine Vielfalt der Bildungshintergründe – bezogen auf die Anzahl der Ausbildungsrichtungen, nicht auf die Höhe der Abschlüsse – die Teamleistung auf oberster Führungsebene. Als Grund für diese Ergebnisse ist anzunehmen, dass vorhergehende Erfahrungen das Team insgesamt bereichern und die Wissensbasis des gesamten Teams zur Lösung von neuen und innovativen Aufgaben vergrößern.

DIE PRAXIS

Bei der Zusammenstellung von Teams kommt es auch auf die Aufgaben an, die ein Team verrichten soll. Geht es um innovative Aufgaben beziehungsweise um Aufgaben, bei denen kreative Lösungen notwendig sind, dann sollte der funktionale Hintergrund der einzelnen Teammitglieder besonders berücksichtigt werden. Für Teams der obersten Führungsebene und deren Teamleistung ist dagegen eher der Bildungshintergrund entscheidend. Eine reine Erhöhung der Age Diversity oder Gender Diversity, wie sie von vielen propagiert wird, scheint jedoch von geringerer Bedeutung für die Teamleistung zu sein – auch wenn sie gesellschaftspolitisch gewollt ist und inhaltlich überfällig sein mag. ●

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
- McKinsey & Company (2013): Women Matter: Gender Diversity in Top Management: Moving Corporate Culture, Moving Boundaries; www.mckinsey.com/features/women_matter (26.06.2014)