
Verteidigen Sie Ihre Forschung

Diversity ist gut, aber ...

Aus der Forschung wissen wir, dass gemischte Teams leistungsstärker sind. Doch ein Experiment zeigt: Das gilt nicht uneingeschränkt. Der Ökonom Stefan Razinkas hat divers zusammengesetzte Teams gegen reine Männer- oder Frauengruppen antreten lassen. Ergebnis: Unter Zeitdruck arbeiten gemischte Teams schlechter. Was heißt das für den Ruf nach mehr Diversität in Unternehmen?

Das Interview führten **Jana Hemmersmeier** und **Tom Schmidtgen**

Sie haben herausgefunden, dass reine Männer- und Fraunteams besser mit Zeitdruck umgehen können als gemischte Gruppen. Bisher galt immer: Gemischte Teams liefern bessere Leistung. Wollen Sie das mit Ihrer Studie wirklich bestreiten?

STEFAN RAZINSKAS Nein, im Gegenteil! Wir können mit unserer Studie belegen, dass Teams besser arbeiten, je diverser sie sind - sofern man ihnen genügend Zeit zur Verfügung stellt. Wir haben herausgefunden, dass Zeitdruck diverse Teams davon abhält, ihr Potenzial tatsächlich zu realisieren. Homogene Teams schneiden dann besser ab.

Wie haben Sie das Experiment aufgebaut?

Wir haben 142 Teams gebildet, aus vier Männern oder vier Frauen für die homogenen Teams und je zwei Männern und zwei Frauen für die heterogenen Teams. Die Teams sollten die Aufgabe eines Architekturbüros lösen. Sie sollten auf Basis von Kundenwünschen ein perfektes Einfamilienhaus entwerfen und dabei den Gewinn des Architekturbüros maximieren. Jedes Teammitglied hatte verschiedene Informationen. Die beste Lösung ließ sich nur erreichen, wenn alle Mitglieder ihre Informationen teilten - sprich: wenn das Team gut kommunizierte.

Wie haben Sie Zeitdruck simuliert?

Aus einer Vorabstudie wussten wir, dass sich die Aufgabe sehr gut innerhalb von 25 bis 30 Minuten lösen lässt. Den Teams unter Zeitdruck haben wir deshalb nur 20 Minuten zur Verfügung gestellt, denen ohne Zeitdruck 35 Minuten.

Wussten die Teilnehmenden, dass sie unter Zeitdruck stehen?

Nein, sie kannten nur die eigene Bearbeitungszeit, nicht die der anderen Teams. Es gab auch Teams, die zwar 35 Minuten zur Verfügung hatten, in denen aber manche Teammitglieder schon nach wenigen Minuten sagten: Oh mein Gott, uns rennt die Zeit davon, lasst uns schnell zu einer Lösung kommen. Andererseits empfanden andere Teams, die sehr gut funktionierten, gar keinen Zeitdruck. Bei der Datenauswertung haben wir uns deshalb

angeschaut, wie die Teams unter gefühltem Zeitdruck abschnitten.

Waren die reinen Frauen- oder die reinen Männerteams besser unter Zeitdruck?

Da gab es keinen Unterschied. Das ist auch unsere Botschaft: Es sollte kein Unternehmen unsere Erkenntnisse als Legitimierung verstehen, Geschlechterdiversität als etwas Negatives ansehen zu dürfen.

Gab es eine Hierarchie in den Teams?

Wir hatten keine Hierarchie vorgegeben. Das müssen wir berücksichtigen, wenn wir das Ergebnis auf die Praxis übertragen. Unternehmen sind hierarchisch aufgebaut. Und wir sind uns sicher, dass hierarchische Strukturen dazu beitragen können, die negativen Effekte auszugleichen. In unserer Studie bildete sich nämlich in manchen Teams von selbst eine Hierarchie aus. Zum Beispiel, wenn jemand zu koordinieren versuchte, wer wann reden sollte.

In Ihrem Experiment arbeiteten immer nur vier Personen zusammen. Lässt sich das ohne Weiteres auf größere Teams übertragen?

Ja. Allerdings kommt es dann auf das Geschlechterverhältnis an. In größeren diversen Teams bilden sich meistens Subgruppen. In unserem Fall wären es gleichwertige, gleich große Subgruppen gewesen: zwei Frauen, zwei Männer. Aber in Techunternehmen beispielsweise ist nur ein Bruchteil der Mitarbeitenden weiblich. Das löst dann andere negative Dynamiken aus, die wir so im Experiment nicht darstellen konnten. Die zukünftige Forschung wird sich das aber definitiv anschauen.

Gelten Ihre Ergebnisse generell für alle Entscheidungen unter Zeitdruck?

In erster Linie gelten sie für Entscheidungen, die einen Informationsaustausch notwendig machen. Gerade im Techbereich haben viele Teams Mitglieder aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen. Da ist es wichtig, die verschiedenen Informationswelten in Einklang zu bringen. Hier liegt der Vorteil diverser Teams: Sie bauen auf einen großen Erfahrungs-

schatz und können Informationen gegeneinander aufwiegen, um letztlich die bestmögliche Entscheidung zu treffen. Der Mehrwert liegt also in den zusätzlichen Informationen, die diverse Teammitglieder beitragen. Das hat die Forschung über 20 Jahre hinweg immer wieder gezeigt.

Und unter Zeitdruck wird das schwierig. Wie erklären Sie sich das?

In stressigen Situationen neigt der Mensch dazu, ichbezogener zu werden und sich in bekannten Strukturen zu bewegen, die Halt geben. Die Ergebnisse werden also nicht unbedingt aus Sexismus schlechter, sondern aus Egoismus. Unter Zeitdruck wird es besonders schwierig, die Perspektiven anderer zu berücksichtigen, ernst zu nehmen und zu integrieren.

Das heißt, die Teammitglieder hören sich einfach nicht mehr richtig zu?

Genau. Auch sind einige Teammitglieder dann nicht mehr bereit, sich in das gemeinsame Projekt einzubringen. Sie sind unzufrieden und ziehen sich zurück.

Lassen sich Ihre Ergebnisse auch auf Kolleginnen und Kollegen unterschiedlichen Alters, mit unterschiedlicher Ausbildung oder Herkunft übertragen?

In einer Feldstudie haben wir Altersdiversität untersucht. Dort sehen wir Ähnliches: Altersdiversität ist gut für die Teamleistung, aber nur, solange die Teams nicht unter Zeitdruck arbeiten müssen. Wir gehen davon aus, dass unsere Ergebnisse in erster Linie auf demografische Merkmale übertragbar sind, also auf all jene, die wir beim Anblick des Gegenübers erkennen. Dann unterteilen wir: Die Person, die mir gerade gegenüber sitzt, ist mir sehr ähnlich oder ziemlich unähnlich.

Schauen wir auf die Realität in Unternehmen. Gibt es Situationen, in denen so viel Zeitdruck entsteht, dass es sinnvoll ist, nur homogene Teams zu bilden?

Ich bin der festen Überzeugung, dass es mit guter Führung immer zu vermeiden ist, auf homogene Teams zurückgreifen zu müssen. Die beste Performance liefern heterogene Teams. Zwar ohne Zeitdruck,



Stefan Razinskas

Jeden Monat überprüfen wir die Thesen von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern. Dieses Mal sprechen Jana Hemmersmeier und Tom Schmidgen, freie Mitarbeitende des Harvard Business managers, mit Stefan Razinskas, Juniorprofessor für Management an der Freien Universität Berlin. Im Interview geht es um eine Studie, für die er mit Eric Kearney, Matthias Weiß und Martin Högl zusammengearbeitet hat.

aber dann ist eben die Führungskraft gefragt, sicherzustellen, dass jedes Teammitglied seinen Beitrag leisten kann.

Was können Vorgesetzte konkret tun?

Sie müssen die Aufgaben sehr gut strukturieren und klare Verantwortlichkeiten benennen. Denn Zeitdruck herrscht fast überall. Wir würden eher davon abraten, das Diversitätsmerkmal zum Thema zu machen, wenn sich Mitarbeitende zurückziehen. Hier sind Moderationsfähigkeiten besonders wichtig. Eine Führungskraft muss dafür sorgen, dass zum einen das Teammitglied weiterhin bereit ist, sich einzubringen. Und zum anderen, dass die anderen Teammitglieder es auch dazu ermutigen, sich zu beteiligen.

Achten Sie selbst seit der Studie mehr darauf, wie Sie unter Zeitdruck reagieren?

Wir waren wochenlang im Labor und haben beobachtet, was Zeitdruck mit Menschen macht. Daraus lernt man viel auch für sich selbst und überlegt: Hätte ich jetzt in dieser Situation ähnlich reagiert? Wenn jemand sich nicht in einem Team engagiert, handelt es sich ja nicht zwingend um ein aktives, böswilliges Verhalten. Die wichtigste Erkenntnis für mich: Dass ich unter erschwerten Bedingungen nicht nur meinen Beitrag leiste, sondern auch die anderen dazu ermutige, ihren Beitrag zu leisten. © HBm 2023

Foto: Stefan Razinskas