

Sabine Boerner/Hannah Keding/Hendrik Hüttermann*

Gender Diversity und Organisationserfolg – Eine kritische Bestandsaufnahme**

Zusammenfassung

Diversity Management hat sich in der Personalpolitik deutscher Unternehmen als unverzichtbares Element etabliert. Die Motive hierfür sind unterschiedlich und reichen von politisch-normativer Notwendigkeit bis zur Erwartung ökonomischer Vorteile. Vor diesem Hintergrund analysiert der Beitrag die Ergebnisse der aktuellen internationalen Forschung zum Zusammenhang zwischen Gender Diversity und Organisationserfolg. Dabei werden unter anderem erfolgskritische Randbedingungen dieses Zusammenhangs betrachtet, darunter auch Ansätze des Managements von Diversity. Es zeigt sich, dass die einschlägige Forschung derzeit keine Schlüsse auf eine generelle ökonomische Vorteilhaftigkeit von Gender Diversity zulässt; auch konnten bisher nur wenige Randbedingungen als erfolgskritisch identifiziert werden. Defizite der bisherigen Forschung bestehen vor allem in der unzureichenden theoretischen Fundierung und methodischen Heterogenität der empirischen Untersuchungen; überdies sind Studien im Kontext deutschsprachiger Unternehmen ausgesprochen selten. Der Beitrag diskutiert Implikationen für Forschung und Praxis des Managements von Gender Diversity.

JEL-Classification: M12, M50, M54.

Keywords: Gender Diversity; Performance; Review; State-of-Science.
Bestandsaufnahme; Erfolg; Forschungsergebnisse; Gender Diversity.

* Prof. Dr. *Sabine Boerner*, Professorin an der Universität Konstanz, Lehrstuhl für Management, insbesondere Strategie und Führung, Universitätsstraße 10, 78464 Konstanz, E-Mail: sabine.boerner@uni-konstanz.de. *Hannah Keding*, Studentin im Master-Studiengang Politik- und Verwaltungswissenschaft an der Universität Konstanz, E-Mail: hannah.keding@uni-konstanz.de. *Hendrik Hüttermann*, M.A., Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Konstanz, Lehrstuhl für Management, insbesondere Strategie und Führung, Universitätsstraße 10, 78464 Konstanz, E-Mail: hendrik.huettermann@uni-konstanz.de.

** Die Autoren danken einem anonymen Gutachter für wertvolle Hinweise und Anmerkungen.

1 Einleitung

Organisationen des privaten und des öffentlichen Sektors verzeichnen seit mehreren Jahren eine wachsende Heterogenität ihrer Belegschaften im Hinblick auf unterschiedliche Merkmale wie Geschlecht, Alter, ethnische Herkunft oder Bildung¹. Dieses in der organisationswissenschaftlichen Forschung unter dem Begriff „Diversity“ untersuchte Phänomen hat sowohl exogene als auch endogene Ursachen: Einerseits bewirken Entwicklungen wie demographischer Wandel oder Globalisierung eine zunehmende gesellschaftliche Heterogenisierung, die sich in organisationalen Belegschaften widerspiegelt. Andererseits wird Diversity in Organisationen unter dem Stichwort „Diversity Management“ gezielt gefördert, etwa durch eine entsprechende Personalauswahl und -entwicklung². Diversity Management umfasst entsprechend zum einen Anstrengungen zur Unterstützung der Zusammenarbeit heterogener Belegschaften, zum anderen werden darunter Maßnahmen zur gezielten Förderung der Heterogenität von Belegschaften verstanden³. Auch in deutschen Unternehmen ist Diversity Management mittlerweile weit verbreitet⁴. So verfügen beispielsweise die Automobilhersteller Daimler und Volkswagen, der Energiekonzern Eon und der Softwarehersteller IBM über eigene „Diversity Management“-Konzepte. Daimler-Chef *Dieter Zetsche* bezeichnet ein effektives Diversity Management als „sozial und geschäftlich sinnvoll, ja notwendig“⁵. Dies gilt nicht nur für den privaten, sondern auch für den öffentlichen Sektor, wo beispielsweise „Frauen im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten vorrangig berücksichtigt“ werden⁶. Dabei steht speziell Gender Diversity im Zentrum der genannten Diversity Management-Konzepte – so wird Gender in der Personalpolitik deutscher wie internationaler Unternehmen als die wichtigste Diversity-Dimension betrachtet⁷.

Die Motive für das Management von Gender Diversity sind unterschiedlich und reichen von politisch-normativen Notwendigkeiten bis zu der Erwartung ökonomischer Vorteile⁸. Die gezielte Förderung geschlechter-heterogener Belegschaften kann zum einen als Widerspiegelung der aktuellen politisch-normativen gesellschaftlichen Diskussion interpretiert werden. Vor allem der Gedanke der Gleichberechtigung beziehungsweise Chancengleichheit der Geschlechter („moral justice case“) konkretisiert sich in (teilweise gesetzlich verankerten) Normen zur Förderung von Frauen in vielen Organisationsbereichen (zum Beispiel Frauenquoten in Aufsichtsräten und Vorständen⁹; Verbot geschlechtsbezogener Diskriminierung bei Personalentscheidungen¹⁰). Dieselbe Diskussion führt dazu, bisher „typische“ Frauenberufe (zum Beispiel im Pflege- und Erziehungsbereich) auch für Männer attraktiv zu machen und somit durch die Förderung

1 Vgl. *Jackson/Joshi/Erhardt* (2003).

2 Vgl. *Williams/O'Reilly* (1998); *van Knippenberg/Schippers* (2007).

3 Vgl. zum Beispiel *Klaffke* (2009); *Süß* (2009); *Köppel* (2010).

4 Vgl. *Köppel* (2010), S. 23.

5 *Deckstein* (2008), S. 23.

6 *HMTH* (2010).

7 Vgl. *Süß* (2008), S. 417; *Krell* (2009), S. 146; *Köppel* (2010), S. 25.

8 Vgl. *Krell/Ortlieb/Sieben* (2011).

9 Vgl. *Deutscher Bundestag* (2011); *Telekom* (2010).

10 Vgl. etwa *Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz* (2006).

der „Männerquote“ die Geschlechterheterogenität zu erhöhen. In Erfüllung gesellschaftlicher Erwartungen und rechtlicher Vorgaben sind Organisationen daher interessiert, Gender-Diversity zu etablieren und zu unterstützen.

Zum anderen herrscht in vielen Organisationen die Überzeugung vor, dass Gender Diversity einen ökonomischen Erfolgsfaktor darstellt („business case“). So werden in der einschlägigen deutschsprachigen Literatur positive Erwartungen an (Gender) Diversity nicht nur unter der Perspektive von Anti-Diskriminierung und Fairness diskutiert, sondern auch unter den Stichworten „Lern- und Effektivitätsparadigma“¹¹. Entsprechend bestätigen Untersuchungen in deutschen Unternehmen, dass Manager sich von Diversity-Management auch konkrete ökonomische Vorteile versprechen, etwa bei der Internationalisierung, bei der Schaffung und Nutzung von Mitarbeiterpotentialen, beim Marketing und bei der internationalen Zusammenarbeit¹². Ein weiteres entscheidendes Argument ist zudem der mit dem demographischen Wandel einhergehende Fachkräftemangel auf dem deutschen Arbeitsmarkt, aufgrund dessen Unternehmen in zunehmendem Maße darauf angewiesen sind, die Potentiale der Beschäftigten beider Geschlechter zu nutzen¹³.

Eine Verbindung zwischen der politisch-normativen und der ökonomischen Argumentation kommt letztlich in der Erwartung zum Ausdruck, über die Förderung von Gender Diversity Reputationsgewinne am Markt zu erzielen – eine Motivation, die unter dem Stichwort „Marktzugangsparadigma“ diskutiert wird¹⁴. So werben Unternehmen gezielt mit (Gender)-Diversity, Frauenförderung oder Familienfreundlichkeit um potenzielle Mitarbeiter und Kunden¹⁵.

Angesichts der Aktualität der Thematik ist zu erwarten, dass der Trend zur gezielten Förderung geschlechtsbezogener Heterogenität zukünftig eher zu- als abnehmen wird. Vor diesem Hintergrund analysiert der vorliegende Beitrag die Ergebnisse einschlägiger empirischer Untersuchungen der internationalen Diversity-Forschung. Im Zentrum steht dabei die Frage, welche (positiven oder negativen) Effekte Gender Diversity auf den Organisationserfolg ausübt. Die kritische Analyse performanzrelevanter Effekte von Gender Diversity erscheint einerseits angesichts der Anpassung der Unternehmen an politisch-normative Notwendigkeiten sinnvoll, da diese bedeutende Implikationen für die ökonomische Leistungsfähigkeit von Organisationen mit sich bringen kann. Andererseits dient sie der Überprüfung der zitierten ökonomischen Erwartungen an eine aktive Förderung von Gender Diversity.

Die Frage, ob und unter welchen Bedingungen sich Gender Diversity tatsächlich positiv auf den Organisationserfolg auswirkt, wurde in zahlreichen Arbeiten untersucht, insbesondere häufiger als zum Beispiel die Effekte von Altersdiversität oder ethnischer Diversität¹⁶.

11 Vgl. *Voigt/Wagner* (2007), S. 22; *Klaffke* (2009), S. 143.

12 Vgl. *Süß* (2008), S. 421; *Köppel* (2010), S. 26.

13 Vgl. *Bundesagentur für Arbeit* (2011).

14 Vgl. *Voigt/Wagner* (2007), S. 22; *Klaffke* (2009), S. 142.

15 Vgl. etwa *Allianz* (2011); *SAP* (2011); *Deutsche Bahn* (2010).

16 Vgl. *Jackson/Joshi/Erhardt* (2003), S. 804.

Dabei wird Gender Diversity verstanden als Grad, in dem Organisationen oder organisationale Teams in Bezug auf das Geschlecht ihrer Mitglieder heterogen zusammengesetzt sind. Da Diversity zumeist auf der Ebene von Teams (zum Beispiel Arbeitsgruppen, Abteilungen, Filialen) analysiert wird, beziehen sich die Aussagen zum Organisationserfolg in der Regel ebenfalls auf die Teamebene – eine Ausnahme stellen Studien über Top Management Teams und Aufsichtsräte dar, bei denen der Erfolg auf der Organisationsebene erhoben wird. Entsprechend werden die Variablen „Organisationserfolg“ oder „organisationale Performanz“ im Folgenden in einem weiteren Sinne verstanden, der auch die Teamebene einschließt.

Literatur-Reviews und Meta-Analysen zeichnen ein heterogenes Bild der bestehenden Empirie. So kommen *Bowers/Pharmer/Salas* (2000) in ihrer Meta-Analyse von 13 Studien zur Wirkung von Diversity auf Teamebene zu dem Ergebnis, dass die ermittelten Effektgrößen zu klein sind, um tragfähige Schlüsse zur Wirkung von Gender Diversity auf Performanz zuzulassen¹⁷. Ebenfalls in einer Meta-Analyse werten *Webber/Donahue* (2001) 24 Studien zu Diversity auf Teamerfolg aus und können ebensowenig einen signifikanten direkten Effekt von Gender Diversity feststellen¹⁸. Zu dem gleichen Ergebnis kommen *Joshi/Roh* (2009) in ihrer Meta-Analyse von 39 Studien. Während die existierenden Meta-Analysen somit keinen signifikant positiven Zusammenhang zwischen Gender Diversity und Organisationserfolg bestätigen können, sind die Resultate der bestehenden Literatur-Reviews – nicht zuletzt aufgrund ihrer differenzierteren und weniger aggregierenden Analyse – weniger einheitlich¹⁹. So berichten *Jackson/Joshi/Erhardt* (2003), *Shore et al.* (2009) und *Terjesen/Sealy/Singh* (2009) jeweils inkonsistente Befunde²⁰, während *Kochan et al.* (2003) keinen signifikanten Effekt feststellen²¹; im Gegensatz dazu weist der jüngste Literatur-Review von *Pitts/Wise* (2010) einen positiven Zusammenhang zwischen Gender Diversity und Organisationserfolg aus²². Eine aktuelle zusammenfassende Auswertung der Ergebnisse dieser Übersichtsstudien fehlt bislang in der Forschungsliteratur; darüber hinaus sind verschiedene Primärstudien bislang nicht in Meta-Analysen oder Literatur-Reviews berücksichtigt worden. Vor diesem Hintergrund versteht sich unsere Analyse auch im Sinne eines Reviews als Beitrag zur Erschließung des aktuellen Standes der internationalen Forschung zum Zusammenhang zwischen Gender Diversity und Organisationserfolg.

Der Beitrag ist wie folgt gegliedert: Im ersten Schritt werden die grundlegenden Theoriestränge dargestellt, die mögliche Zusammenhänge zwischen Gender Diversity und Organisationserfolg begründen. Im zweiten Schritt werden aktuelle empirische Ergebnisse zum direkten Einfluss von Gender Diversity auf den Organisationserfolg dargestellt. Dabei lassen sich zwar vereinzelt positive, überwiegend jedoch inkonsistente und nicht-signifikante Zusammenhänge nachweisen. Zusätzlich werden daher Befunde über Moderator-Variablen berichtet, die den jeweiligen Zusammenhang zwischen Gender

17 Vgl. *Bowers/Pharmer/Salas* (2000).

18 Vgl. *Webber/Donahue* (2001).

19 Vgl. *Joshi/Roh* (2009).

20 Vgl. *Jackson/Joshi/Erhardt* (2003); *Shore et al.* (2009); *Terjesen/Sealy/Singh* (2009).

21 Vgl. *Kochan et al.* (2003).

22 Vgl. *Pitts/Wise* (2010).

Diversity und Organisationserfolg verstärken oder reduzieren; auch hier zeigen sich teilweise widersprüchliche Ergebnisse. Zusammenfassend erlauben die Ergebnisse der aktuellen empirischen Forschung damit keine Schlüsse auf eine unmittelbare ökonomische Vorteilhaftigkeit von Gender Diversity. Zugleich wird erkennbar, dass bislang nur wenige erfolgsrelevante Kontextfaktoren bestätigt werden konnten – selbst die Wirkungen von Diversity-Management sind nicht eindeutig positiv. Im dritten Schritt werden die ausgewählten Studien hinsichtlich ihrer methodischen Vorgehensweise kritisch betrachtet. Dabei wird sich zeigen, dass die Studien eine starke Heterogenität aufweisen, die vermutlich eine Teilerklärung für ihre Widersprüchlichkeit darstellt. Der Beitrag schließt mit Implikationen für Forschung und Praxis im Kontext von Gender Diversity und Gender Diversity Management.

2 Theoretische Argumentation: Erwartungen zur Wirkung von Gender Diversity auf den Organisationserfolg

Van Knippenberg/Schippers (2007) definieren Diversity als „a characteristic of social grouping that reflects the degree to which objective or subjective differences exist between group members“²³. Diese subjektiven oder objektiven Unterschiede werden in der Regel klassifiziert nach beziehungsorientierten (zum Beispiel Alter, Sprache, Geschlecht) vs. aufgabenorientierten (zum Beispiel Bildungsgrad, betriebliche Funktion) Merkmalen, die entweder direkt beobachtbar („surface-level“) oder nicht direkt beobachtbar sind („deep-level“). Gender Diversity wird dabei als eine Form von Diversity eingestuft, die auf Anhieb sichtbar und beziehungsorientiert (anstatt aufgabenorientiert) ist und mit Unterschieden in den Werten und Einstellungen der Teammitglieder einhergeht²⁴. In der Diversity-Forschung wird die Kategorie Gender in der Regel nicht gesondert untersucht, sondern zusammen mit ethnischer Herkunft und Alter als typischer Vertreter von sichtbaren, beziehungsorientierten Diversity-Merkmalen.

Im Hinblick auf die Effekte von (Gender) Diversity im Organisationskontext lassen sich in der sozialpsychologischen Forschung zwei widersprüchliche theoretische Perspektiven unterscheiden²⁵. Die „Information/Decision-Making“-Perspektive postuliert, dass heterogene Teams über ein größeres Potential an Erfahrungen, Informationen und Perspektiven verfügen als homogene Teams. Dieser erweiterte Ressourcenpool führt letztlich zu besseren Ideen und Entscheidungen und damit überlegenen Arbeitsergebnissen²⁶. So argumentieren *Hirschfeld et al.* (2005), Gender Diversity erweitere die mentalen Ressourcen von Teams, weil Frauen andere mentale Stärken besitzen als Männer. Konkret seien Frauen Männern überlegen in Bezug auf verbale Fähigkeiten, feinmotorische Fähigkeiten, Wahrnehmungsgeschwindigkeit und die Dekodierung nonverbaler Kommunikation²⁷. Männer besäßen demgegenüber Vorteile in Bezug auf visuelles und räumliches Vorstellungsvermögen und

23 Vgl. *van Knippenberg/Schippers* (2007), S. 516.

24 Vgl. zum Beispiel *Webber/Donahue* (2001), S. 144; *Jackson/Joshi/Erhardt* (2003), S. 802; *Leonard/Levine/Joshi* (2004), S. 732; *Gonzalez/Denisi* (2009), S. 22; *Joshi/Rob* (2009), S. 600.

25 Vgl. *Williams/O'Reilly* (1998); *van Knippenberg/Schippers* (2007), S. 517.

26 Vgl. *van Knippenberg/Schippers* (2007).

27 Vgl. *Hirschfeld et al.* (2005), S. 899.

verschiedene mathematische Fähigkeiten. Ein gemischt-geschlechtliches Team habe daher eine größere Bandbreite an mentalen Ressourcen zur Verfügung. Analog zitieren *Wegge et al.* (2008) Verhaltensunterschiede zwischen Männern und Frauen, deren Kombination die Überlegenheit geschlechtergemischter Teams bezüglich Performanz erklärt²⁸: Männliches Verhalten wird als durchsetzungsfähig, eigensinnig und aufgabenbezogen beschrieben; Frauen verhielten sich demgegenüber freundlich, zustimmend und prozessorientiert. Teams, in denen Männer und Frauen arbeiten, würden entsprechend über ein größeres Verhaltensrepertoire verfügen als geschlechtshomogene Teams.

Im Gegensatz dazu sind nach der „Social Categorization“-Perspektive negative Auswirkungen von Diversity zu erwarten²⁹: Wahrgenommene Unterschiede zwischen Teammitgliedern führen zu Prozessen der sozialen Kategorisierung, die die Bildung von sogenannten In- und Out-Groups innerhalb heterogener Teams begünstigen. Dabei werden ähnliche Teammitglieder der eigenen In-Group zugeordnet, die als vertrauenswürdiger gilt und deren Mitglieder positiver beurteilt werden als Mitglieder der Out-Group³⁰. In Übereinstimmung mit der Similarity-Attraction-Theorie ergibt sich daraus die Konsequenz, dass Teammitglieder eher zur Kooperation mit Mitgliedern der eigenen in-group bereit sind, während sich mit Mitgliedern der out-group Kommunikations- und Kooperationsprobleme ergeben³¹. Diese Kooperationsdefizite können sich wiederum negativ auf die Performanz auswirken³². So verweisen etwa *Joshi/Roh* (2009) darauf, dass speziell in solchen Kontexten, in denen Frauen unterrepräsentiert sind, die soziale Kategorie „Gender“ eher salient wird und sich mit der Zuschreibung von geringerer Kompetenz für Frauen verbindet³³.

Ähnlich widersprüchlich sind die Erwartungen zum Einfluss von Diversity auf Performanz in der organisationstheoretischen Literatur³⁴. Eine positive Wirkung Gendergemischter Aufsichtsräte wird etwa im Sinne der Signaling Theory³⁵ und der Theorie des Neo-Institutionalismus³⁶ erwartet: Gender-diverse Aufsichtsräte signalisieren der Unternehmensumwelt erstens die Erfüllung sozialer Normen und zweitens die Fähigkeit, sich auf gegebenenfalls „diverse“ Stakeholder und Märkte einstellen zu können, was über die Erhöhung der Reputation zur Steigerung der Unternehmensperformanz führen kann. Im Kontext der Resource Dependence-Theorie³⁷ und der Behavioral Theory of the Firm³⁸ wird argumentiert, dass heterogene Teams über ein größeres Humankapital verfügen als homogene Teams³⁹. Dies kann zur Optimierung interner Entscheidungsprozesse führen. Im Hinblick auf mögliche negative Effekte von Gender Diversity auf Performanz postu-

28 Vgl. *Wegge et al.* (2008), S. 1303.

29 Vgl. *van Knippenberg/De Dreu/Homan* (2004).

30 Vgl. *Brewer* (1979); *Tajfel/Turner* (1986); *Turner et al.* (1987).

31 Vgl. *Byrne* (1971); *Berscheid/Walster* (1978).

32 Vgl. *Richard et al.* (2004); *Gonzalez/Denisi* (2009); *Joshi/Roh* (2009).

33 Vgl. *Joshi/Roh* (2009), S. 607.

34 Vgl. *Carter et al.* (2010).

35 Vgl. *Certo* (2003).

36 Vgl. *Powell/DiMaggio* (1991).

37 Vgl. *Salancik/Pfeffer* (1978).

38 Vgl. *Cyert/March* (1963).

39 Vgl. *Miller/del Carmen Triana* (2009), S. 758.

liert die Humankapital-Theorie jedoch, dass Gender-gemischte Aufsichtsräte zwar einzigartiges Humankapital schaffen, die Effekte dieses Humankapitals auf die Performanz jedoch sowohl positiv als auch negativ sein können⁴⁰.

Zusammenfassend sind aus theoretischer Sicht sowohl positive als auch negative Effekte von Gender Diversity auf den Organisationserfolg zu erwarten. *Shore et al.* (2009) verweisen in ihrem Review allerdings darauf, dass die meisten empirischen Studien zu den Effekten von Gender Diversity theoretische Perspektiven formulieren, die negative Effekte – etwa im Sinne der „Social Categorization“-Perspektive – vorhersagen⁴¹. Vor diesem Hintergrund werden im Folgenden die empirischen Befunde zu den Effekten von Gender Diversity beleuchtet.

3 Empirische Befunde zur Wirkung von Gender Diversity auf den Organisationserfolg

Ausgehend von dem bisher umfangreichsten einschlägigen Literatur-Review zu den Effekten von Gender Diversity auf den Organisationserfolg von *Kochan et al.* (2003) wurde das Jahr 2003 als Referenz für die systematische Analyse der internationalen Literatur gewählt⁴². Die Recherche wurde mithilfe der Datenbanken Business Source Premier, PsycINFO, WISO-NET und Social Sciences Citation Index durchgeführt. Kriterium für die Berücksichtigung von Studien war, dass der Zusammenhang zwischen der unabhängigen Variablen Gender Diversity und der abhängigen Variablen Organisationserfolg im weiteren Sinne untersucht wurde. Weitere Arbeiten wurden per „Schneeballverfahren“ aufgefunden, das heißt, die in der Datenbankrecherche identifizierten Publikationen wurden systematisch nach Referenzen zu themenbezogenen empirischen Studien durchsucht, um zu gewährleisten, dass keine Studie übersehen wurde. Insgesamt erbrachte die Suche 18 Studien (darunter fünf Literatur-Reviews und eine Metanalyse), die der nachfolgenden Analyse zugrunde liegen (vgl. *Tabelle 1*).

Im Folgenden werden die Befunde der identifizierten Studien analysiert. Dabei werden zunächst direkte Zusammenhänge zwischen Gender Diversity und Organisationserfolg berichtet, um zu überprüfen, ob sich ein genereller Trend bezüglich positiver oder negativer Effekte erkennen lässt. Im Anschluss wird die Frage geklärt, ob die Effektivität von Gender Diversity möglicherweise kontextspezifisch variiert. Hierzu werden solche Studien betrachtet, die explizit moderierende Effekte der Diversity-Performance-Beziehung untersuchen.

Die Analyse wird zum einen zeigen, dass die theoretische Argumentation innerhalb der Studien mitunter wenig schlüssig beziehungsweise widersprüchlich ausfällt. Zum anderen weisen die verschiedenen Arbeiten widersprüchliche Befunde auf, was vermutlich auch mit ihrer starken methodischen Heterogenität zusammenhängt. So werden beispielsweise

40 Vgl. *Terjesen/Sealy/Singh* (2009), S. 330.

41 Vgl. *Shore et al.* (2009).

42 Vgl. *Kochan et al.* (2003).

Autor(en)	Typ	Abhängige Variable	Stichprobe/Kontext	Ergebnis(se)	Besonderheiten und Limitationen
Ali et al. (2009)	Primärstudie	Organizational Performance (Mitarbeiter-Produktivität, Eigenkapitalrendite)	213 (2002) beziehungsweise 209 (2005) an der Australischen Wertpapierbörse gelistete Unternehmen; Daten zur Performanz von 2007	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sektor als Moderator <i>bestätigt</i> (bei gering bis mittelstark ausgeprägter Gender Diversity): ■ Im Dienstleistungsbereich positive Effekte von Gender Diversity stärker ■ Im Produktionsbereich negative Effekte von Gender Diversity stärker 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Große Aussagekraft der Ergebnisse durch hohe Varianz der Gender Diversity: Frauenanteil mind. zwischen 5% und 99% ■ Längsschnittdaten: 2 beziehungsweise 5 Jahre Zeitunterschied in der Messung von UV und AV
Carter et al. (2010)	Primärstudie	Firm's Financial Performance	641 Firmen, die zwischen 1998 und 2002 mindestens einmal im Standard & Poor's 500-Index (Aktienindex, der die 500 größten börsennotierten US-Unternehmen umfasst) aufgelistet waren	Positive Effekte von Gender Diversity auf die Unternehmensperformanz <i>nicht bestätigt</i>	Besonderheit: Kein Zusammenhang zwischen Gender Diversity im Vorstand und Unternehmensperformanz angenommen
Choi (2009)	Primärstudie	Job Satisfaction Turnover Intention (jeweils auf Individualebene)	67 US-Behörden (entspricht ca. 150.000 Angestellten im öffentlichen Dienst); Datenquellen: FHCS (Federal Human Capital Survey) und CPDF (Central Personnel Data File)	Negative Effekte von Gender Diversity auf das Organizational Citizenship Behavior der Gruppenmitglieder <i>bestätigt</i>	Die Turnover Intention kann sich erheblich vom tatsächlichen Turnover unterscheiden und ist somit nicht automatisch mit Verlusten für eine Organisation gleichzusetzen.
Choi/Rainey (2010)	Primärstudie	Organizational Performance (Wahrnehmung der Angestellten)	67 US-Behörden (entspricht ca. 150.000 Angestellten im öffentlichen Dienst); Datenquellen: FHCS (Federal Human Capital Survey) und CPDF (Central Personnel Data File)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dauer der Zusammenarbeit als verstärkender Moderator <i>bestätigt</i> ■ Mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur als Moderator <i>nicht bestätigt</i> 	Subjektive Evaluation des Diversity Managements und der Organisationsleistung könnte zu methodeninduziertem Bias führen
Gonzalez/Denisi (2009)	Primärstudie	Firm's Financial Performance	26 Filialen einer regionalen Restaurant-Kette, 271 Befragte	Diversity Climate (DC) als Moderator eines kurvilinearen Zusammenhangs: <ul style="list-style-type: none"> ■ Bei günstigem DC invers-U-förmig <i>bestätigt</i> ■ Bei ungünstigem DC U-förmig <i>bestätigt</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Relativ hohe Gender Diversity im Sample (gesamt: 56,3% Frauen) ■ Gewerblicher, nicht hochqualifizierter Kontext (in der Diversity-Forschung eher selten) ■ Erhöhte Reliabilität in der Messung der Leistung von Unternehmenseinheiten durch drei numerische Maße: Produktivität der Angestellten, Rendite und Renditebeteiligung ■ Geringe Rücklaufquote der Befragten (27,2%); daher mögliche Verzerrung durch häufigere Antworten von mit dem DC unzufriedenen Mitarbeitern

Tabelle 1: Zusammenfassung der in dieser Arbeit berücksichtigten Studien

Herring (2009)	Primärstudie	Organizational Performance	506 Unternehmen aus dem 1996 und 1997 National Organizations Survey	Positiver Zusammenhang zwischen Gender Diversity und Performanz <i>bestätigt</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Eingeschränkte Varianz der Daten: homogen männliche und geschlechterparitätische, jedoch keine homogen weiblichen Teams in der Stichprobe vorhanden ■ Ungewöhnliches Maß für Gender Diversity: AID (Asymmetrical Index of Diversity)
Hirschfeld et al. (2005)	Primärstudie	Team Task Proficiency	92 neu gebildete Teams im Militärbereich	<p>Moderationseffekt der Teamaufgabe:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Höherer Frauenanteil führt zu besseren Problemlösungsfähigkeiten <i>bestätigt</i> ■ Höherer Frauenanteil führt zu schlechteren Resultaten bei physisch anstrengenden Aufgaben <i>bestätigt</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Eingeschränkte Varianz, da kein rein männlich besetztes Team und geringer Frauenanteil in den Teams (zwischen 8 und 31%)
Jackson et al. (2003)	Review	Performance	63 Studien (1997-2002), davon 23 zu Gender Diversity und Performance; Kontexte: Produktion, Top Management, Vorstände, zeitlich begrenzte Projektteams, Fachressorts, Abteilungen, ganze Organisationen, Studierendenteams	Teilweise positive, teilweise negative und teilweise insignifikante Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nur Studien einbezogen, in denen „compositional effects“ (Einfluss kollektiver Diversity-Eigenschaften auf Individuen) untersucht werden ■ Einbezogene Studien untersuchen häufig nur demographische Diversity (und nicht direkt oder ergänzend die daraus resultierend angenommene kognitive Diversity)
Joshi/Roh (2009)	Meta-Analyse	Performance (Zielerreichung von Teams)	39 Studien (8757 Teams), die zwischen 1992 und 2009 durchgeführt wurden	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kein signifikanter direkter Effekt ■ Beschäftigungssektor (Dienstleistung, aber nicht Produktion und Hochtechnologie) als verstärkender Moderator <i>bestätigt</i> ■ Ausgeglichenes Geschlechterverhältnis in der jeweiligen Branche als verstärkender Moderator <i>bestätigt</i> ■ Teaminterdependenz als verstärkender Moderator <i>nicht bestätigt</i> ■ Dauer der Zusammenarbeit im Team als hemmender Moderator <i>bestätigt</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Konsistente Messung von Gender Diversity in den einbezogenen Studien durch den Blau-Index oder den Teachman's Entropy Index ■ Teaminnovation wurde unter Performanz im weiteren Sinne eingeschlossen ■ Explizite Untersuchung der Kontextfaktoren von Diversity wegen diesbezüglichem Forschungsbedarf (jedoch teilweise keine Kodierung von Kontextfaktoren möglich aufgrund ungenügender Beschreibung in den Primärstudien) ■ Beschränkung auf Studien in US-amerikanischen Organisationen; daher eingeschränkte Generalisierbarkeit der Ergebnisse, da ggf. kulturelle oder landesspezifische Kontextfaktoren bedeutenden Einfluss besitzen können

Kochan et al. (2003)	Review und empirische Studie	Business Performance	Feldstudie mit vier Unternehmen; Erhebung qualitativer und quantitativer Daten sowie Rückgriff auf Archivdaten; Branchen: Informationsverarbeitung, Finanzdienstleistungen, Einzelhandel	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kein signifikanter direkter Effekt ■ Kundenorientierte Geschäftsstrategie, mitarbeiter-orientierte Organisationskultur und „diversity-focused human resource practices“ als verstärkende Moderatoren <i>bestätigt</i> ■ Teilnahme an speziellen Diversity-Schulungsprogrammen als Moderator <i>nicht bestätigt</i> ■ Moderierender Effekt des Geschlechts der jeweiligen Führungskraft: in Teams mit männlichen Führungskräften bestand kein Zusammenhang zwischen Gender Diversity und Performanz; in Teams mit weiblichen Führungskräften negativer Zusammenhang <i>bestätigt</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Größtes Forschungsprojekt zum Test des „business case“ für Diversity bis 2003 ■ Branchenübergreifende Studie, die keine branchenspezifischen Effekte von Diversity zeigt ■ Ausschließlich Untersuchung von Organisationen, die sich seit längerer Zeit für Diversity einsetzen: mögliche Verzerrung ■ Reliable Messung von Performanz durch Einbezug vieler unterschiedlicher objektiver Performanzmaße ■ Keine einheitliche Messung von Gender Diversity in den vier untersuchten Organisationen (durch Rückgriff auf unterschiedliche Firmenarchivdaten)
Leonard et al. (2004)	Primärstudie	Store Performance	70.000 Beschäftigte in 700 Einzelhandelsgeschäften	Geschlechterdiverse Kundschaft als verstärkender Moderator <i>nicht bestätigt</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Höchste Fallzahl der analysierten Primärstudien: 700 (Geschäfte) ■ Stabilität der Randbedingungen, v.a. durch einheitlichen Arbeitgeber (Kette) mit konstanten HR-Praktiken gewährleistet ■ Hohe Varianz der UV: gesamte Bandbreite an Frauenanteilen in den Filialen gegeben ■ Mangelhafte Messung der potenziellen Kundschaft durch Zensusdaten (Wohnbevölkerung der Umgebung entspricht nicht potenzieller Kundschaft)

Pitts/Wise (2010)	Review	Performance	89 Studien im öffentlichen Sektor, von denen 44 Gender Diversity untersuchen (seit 2000)	Positiver Zusammenhang <i>bestätigt</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verwendung sehr unterschiedlicher und teilweise wenig vergleichbarer Maße für Performanz, zum Teil nur Proxies oder Antezedenten von Performanz (Bsp.: Wahrnehmung der Organisationsressourcen durch die Angestellten) ■ Referierte Studien zeigen, dass Diversity-Forschung im öffentlichen Sektor weniger weit fortgeschritten ist als die allgemeine Diversity-Forschung, da im öffentlichen Bereich noch vorrangig Haupteffekte (statt Moderatoren/Mediatoren) untersucht werden ■ Inwieweit eine Differenzierung zwischen öffentlichem und privatwirtschaftlichem Sektor in der Diversity-Forschung sinnvoll ist beziehungsweise sich Forschungsergebnisse durch mögliche Charakteristika des öffentlichen Dienstes maßgeblich unterscheiden, wird von den Autoren nicht weiter diskutiert ■ Diversity der Untersuchungsdesigns: Diversity ist nur teilweise UV, ein empirisches, hypothesentestendes Design weisen nicht alle Studien auf
Richard et al. (2004)	Primärstudie	Performance	153 Banken (mit durchschnittlich 154 Angestellten)	Unternehmerische Orientierung als Moderator: Bei hoch ausgeprägter unternehmerischer Risikobereitschaft invers-U-förmiger Zusammenhang <i>bestätigt</i>	Um für branchenspezifische Effekte zu kontrollieren, wurde die Untersuchung auf eine Branche beschränkt, daher eingeschränkte Generalisierbarkeit
Richard et al. (2006)	Primärstudie	Organizational Performance (objektive Maße)	79 Banken	Geringe Kontrollspanne und frühe Phase im Lebenszyklus als verstärkende Moderatoren <i>bestätigt</i>	Um für branchenspezifische Effekte zu kontrollieren, wurde die Untersuchung auf eine Branche beschränkt, daher eingeschränkte Generalisierbarkeit
Shaw (2004)	Primärstudie	Studierendenleistungen	Längsschnittstudie mit 390 Studierenden	Diversity Management-Fähigkeiten von Studierenden als verstärkender Moderator <i>nicht bestätigt</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Besonderheit: Längsschnittstudie, dadurch kausale Rückschlüsse möglich ■ Pädagogische Perspektive der Studie, keine Evaluation beruflicher Leistungen ■ Studie auf Individualebene ■ Einbezug der „Gender-Position“ der Studierenden in ihrer Gruppe: „dominant member“, „balanced member“ oder „balanced member“

<i>Shore et al. (2009)</i>	Review	Performance	Gender Diversity-Literatur seit 2000 als Grundlage	Inkonsistente Befunde	<ul style="list-style-type: none"> ■ Die verschiedenen Operationalisierungen von Gender Diversity und Performanz werden nicht referiert – allerdings die daraus folgende eingeschränkte Vergleichbarkeit ■ Appell, neue theoretische Ansätze zu einer positiven oder neutralen Wirkung von Diversity zu nutzen
<i>Terjesen et al. (2009)</i>	Review	Firm Performance (Corporate Governance als Mediator)	Mehr als 400 Veröffentlichungen zu Frauen in Konzernleitungen	Inkonsistente Befunde	<ul style="list-style-type: none"> ■ Untersuchung des Einflusses von Frauen in Unternehmensleitungen auf Mikro-, Meso- und Makro-Ebene ■ Fokus des Reviews auf Theorien und künftigen Forschungsfragen
<i>Wegge et al. (2008)</i>	Primärstudie	Performance	222 Arbeitseinheiten in deutschen Steuerbehörden (4538 Steuerfachangestellte)	Teamgröße als verstärkender Moderator <i>nicht bestätigt</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Untersuchung nur einer Berufsgruppe: Wirkung von für diese Tätigkeit spezifischen Kontextfaktoren möglich ■ Im Untersuchungskontext keine männlich dominierten Teams, jedoch weiblich dominierte und solche mit ausgeglichenem Geschlechterverhältnis ■ Gender Diversity wurde stellvertretend für die Salienz (wahrgenommene Auffälligkeit) von Gender verwendet – letztere also nicht direkt gemessen

unterschiedliche Operationalisierungen für Gender Diversity als unabhängige Variable und für Performanz als abhängige Variable verwendet. Während theoretische Defizite jeweils im Zuge der Darstellung der betreffenden Studien erörtert werden, erfolgt eine vergleichende Diskussion methodischer Unterschiede in einem abschließenden Kapitel.

3.1 Direkte Effekte

Nur drei der hier referierten 18 Arbeiten weisen eindeutige direkte *positive Effekte* von Gender Diversity auf den Organisationserfolg aus. So berücksichtigen *Pitts/Wise* (2010) in ihrem Literatur-Review zu den Effekten von Diversity im öffentlichen Sektor 89 Studien, von denen sich 44 mit Gender Diversity beschäftigen⁴³. Nur drei dieser Arbeiten untersuchen den Zusammenhang zwischen Gender Diversity und Performanz empirisch; diese Studien bestätigen die erwarteten positive Effekte von Gender Diversity auf verschiedene Performanz-Maße. Eine Untersuchung in 67 US-Bundesbehörden zeigt, dass Angestellte geschlechterdiverser Organisationen die Organisationsleistung positiver beurteilen als Angestellte von Organisationen, in denen Frauen oder Männer jeweils eine deutliche Mehrheit darstellen⁴⁴. *Herring* (2009) bestätigt in seiner Untersuchung von organisationaler Diversity in 506 For-Profit-Unternehmen positive Zusammenhänge zwischen Gender Diversity und verschiedenen Performanz-Indikatoren⁴⁵.

Dagegen bestätigt *Choi* (2009) in seiner Studie von 96 koreanischen Arbeitsgruppen seine Erwartung, dass Gender Diversity *negative* Effekte auf das Organizational Citizenship Behavior der Gruppenmitglieder hat⁴⁶.

Die Mehrzahl der berücksichtigten Literatur-Reviews verweist jedoch auf *inkonsistente Befunde*. So fassen *Shore et al.* (2009) als Ergebnis ihres Literatur-Reviews der Jahre 2000 bis 2007 zusammen, dass die meisten Studien widersprüchliche Ergebnisse zum Einfluss von Gender Diversity auf Performanz aufweisen⁴⁷. In ihrem Review von 400 Literaturquellen zu Studien über Gender Diversity in Aufsichtsräten berichten *Terjesen/Sealy/Singh* (2009) ebenfalls inkonsistente Ergebnisse⁴⁸. Auch *Jackson/Joshi/Erhardt* (2003) beschreiben in ihrem Literatur-Review, der 63 zwischen 1997 und 2002 erschienene Feldstudien zur Wirkung von Gender Diversity auf Organisationserfolg umfasst, teilweise positive, teilweise negative und teilweise insignifikante Ergebnisse⁴⁹.

Ein großer Teil der Studien berichtet *nicht-signifikante direkte Effekte*. Wie frühere Meta-Analysen⁵⁰ und der Review von *Kochan et al.* (2003)⁵¹ bestätigt auch die aktuellste Meta-

43 Vgl. *Pitts/Wise* (2010).

44 Vgl. *Choi/Rainey* (2010).

45 Vgl. *Herring* (2009).

46 Vgl. *Choi* (2009).

47 Vgl. *Shore et al.* (2009).

48 Vgl. *Terjesen/Sealy/Singh* (2009).

49 Vgl. *Jackson/Joshi/Erhardt* (2003).

50 Vgl. *Bowers/Pharmer/Salas* (2000); *Webber/Donahue* (2001).

51 Vgl. *Kochan et al.* (2003).

Analyse von *Joshi/Roh* (2009) dieses Ergebnis⁵²: Bei 39 einbezogenen empirischen Studien zeigt sich kein signifikanter Haupteffekt von Gender Diversity auf die Organisationsleistung. Auch die Primärstudien, die der vorliegenden Analyse zu Grunde liegen, weisen zum Teil insignifikante oder keine Haupteffekte von Gender Diversity auf die Organisationsleistung auf. Dies gilt unter anderem für die Arbeit von *Carter et al.* (2010), die ihre Erwartung positiver Effekte von Gender Diversity auf die Unternehmensperformanz in einer Studie an 641 US-amerikanischen Aufsichtsräten nicht bestätigen können⁵³. Da der Fokus der übrigen Primärstudien auf Moderationseffekten liegt, werden diese im folgenden Abschnitt 3.2 dargestellt⁵⁴.

Zusätzlich zu den oben berichteten linearen Zusammenhängen wurden vereinzelt *nicht-lineare* Zusammenhänge zwischen Gender Diversity und Organisationserfolg untersucht. *Shore et al.* (2009) berichten in ihrem Review unter anderem eine invers-U-förmige Beziehung zwischen Gender Diversity auf Organisationsebene und Firmenleistung⁵⁵; dagegen kann eine invers-U-förmige Beziehung zwischen Gender Diversity und Leistung in einer Studie an 153 US-amerikanischen Banken nicht eindeutig nachgewiesen werden⁵⁶.

Die dargestellten inkonsistenten empirischen Befunde weisen darauf hin, dass Stärke und Richtung des Einflusses von Gender Diversity auf Organisationserfolg möglicherweise von den jeweiligen Randbedingungen abhängen. Aus diesem Grund werden im Folgenden die Ergebnisse von Studien berichtet, die entsprechende Moderationseffekte untersuchen.

3.2 Moderationseffekte

Ein großer Teil der identifizierten Studien untersucht Moderatoren des Zusammenhangs zwischen Gender Diversity und Performanz. Ein Teil dieser Moderatoren wurde allerdings jeweils nur in einer einzelnen Primärstudie thematisiert. Beispielsweise untersuchen *Gonzalez/Denisi* (2009) das Diversity Climate als Moderator, während *Richard/Ford/Ismail* (2006) den moderierenden Einfluss der organisationalen Kontrollspanne beleuchten. Da hinsichtlich dieser Moderatoren somit kein Vergleich möglich ist, werden die entsprechenden Moderatoren der Primärstudien lediglich im Anhang erfasst.

Im Folgenden werden nur solche Moderatoren beschrieben, die in Meta-Analysen oder Literatur-Reviews als wirksam bestätigt werden konnten. Dabei werden Ergebnisse etwaiger Einzel- beziehungsweise Primärstudien, die dieselben Moderatoren untersuchen, jedoch nicht in der jeweiligen Meta-Analyse beziehungsweise dem jeweiligen Review berücksichtigt wurden, ergänzend präsentiert (unabhängig davon, ob sie die Befunde der Meta-Analysen beziehungsweise Literatur-Reviews bestätigen oder nicht). Die identifizierten Moderatoren lassen sich in drei Kategorien einordnen: (1) Organisa-

52 Vgl. *Joshi/Roh* (2009).

53 Vgl. *Carter et al.* (2010).

54 Vgl. *Gonzalez/Denisi* (2009); *Kochan et al.* (2003); *Leonard/Levine/Joshi* (2004); *Shapcott/Carron/Burke/Bradshaw/Estabrooks* (2006); *Shaw* (2004).

55 Vgl. *Shore et al.* (2009).

56 Vgl. *Richard/Barnett/Dwyer/Chadwick* (2004).

tionale Einflussfaktoren (Beschäftigungssektor, Geschlechterverhältnis in der jeweiligen Branche, Organisationskultur), (2) Teameigenschaften (Team-Interdependenz, Dauer der Zusammenarbeit im Team) und (3) Diversity-Management (HR-Praktiken, Geschlecht der Führungskraft).

3.2.1 Organisationale Einflussfaktoren

Joshi/Rob (2009) konnten in ihrer Meta-Analyse zeigen, dass der *Beschäftigungssektor* für die Wirkung der untersuchten beziehungsorientierten Diversity-Merkmale (u.a. Gender) eine Rolle spielt: Bei zunehmender Gender Diversity zeigt sich eine verbesserte Leistung im Dienstleistungssektor, jedoch eine verschlechterte Leistung in den Bereichen Produktion und Hochtechnologie⁵⁷. Die Autoren begründen ihre gleichlautenden Hypothesen zum einen damit, dass der Dienstleistungssektor eine vergleichsweise größere Kundennähe aufweist. Eine diverse Belegschaft spiegelt die Heterogenität der Kundschaft wider, was für das Unternehmen Vorteile am Markt bedeuten kann. Zum anderen können sich die positiven Effekte von Gender Diversity im Dienstleistungsbereich besser entfalten, weil die organisationalen Prozesse hier insgesamt weniger stark formalisiert sind als im Bereich der Produktion und der Hochtechnologie und daher vergleichsweise größere Entscheidungsspielräume bestehen.

Mit einer ähnlichen Argumentation begründen *Ali/Kulik/Metz* (2009) in ihrer Primärstudie die Hypothese, dass die positiven Effekte von Gender Diversity im Dienstleistungsbereich stärker sind, während die negativen Effekte von Gender Diversity im Produktionsbereich stärker ausgeprägt sind⁵⁸. Im Sinne des Market-Based-View wird Gender Diversity als eine Ressource verstanden, die den Unternehmen vertiefte Kenntnisse der relevanten Märkte verspricht. Eine heterogene Belegschaft spiegelt tendenziell die Heterogenität der potentiellen Kundschaft wider und kann daher genauer auf deren Bedürfnisse eingehen. Im Dienstleistungsbereich wirkt sich Gender Diversity stärker positiv aus als im Produktionsbereich, weil die Nähe zum Markt hier ein relevanterer Erfolgsfaktor ist. Dagegen vermuten die Autoren, dass im Produktionsbereich die in der Self-Categorization- und Social Identity-Theorie vorhergesagten negativen Diversity-Effekte stärker zum Tragen kommen. Sie begründen ihre Vermutung damit, dass hier weniger Interaktionsmöglichkeiten zwischen weiblichen und männlichen Subgruppen bestehen, die positive Erfahrungen mit Mitgliedern der jeweils anderen Subgruppe ermöglichen und so der sozialen Kategorisierung entgegenwirken könnten. In ihrer Studie australischer Archiv-Daten von 155 For-Profit-Organisationen finden die Autoren teilweise Bestätigung für ihre Hypothese.

Zusammenfassend wird damit die Argumentation im Sinne des Marktzugangsparadigmas⁵⁹ – Diversity spiegelt die Heterogenität potentieller Kunden wider – sowohl bei

57 Vgl. *Joshi/Rob* (2009).

58 Vgl. *Ali/Kulik/Metz* (2009).

59 Vgl. *Voigt/Wagner* (2007); *Klaffke* (2009).

Joshi/Rob (2009) als auch bei *Ali/Kulik/Metz* (2009) bestätigt⁶⁰. In ähnlicher Weise lässt sich der nicht explizit begründete Befund des Literatur-Reviews von *Kochan et al.* (2003) interpretieren, dass Gender Diversity dann positive Effekte auf die Unternehmensperformanz hat, wenn eine *kundenorientierte Geschäftsstrategie* verfolgt wird, bei der die Nähe zum Markt von elementarer Bedeutung ist⁶¹. Dagegen fanden *Leonard et al.* (2004) im Rahmen ihrer empirischen Untersuchung von 700 US-amerikanischen Einzelhandelsgeschäften keine Bestätigung für ihre Hypothese, dass der Umsatz von Einzelhandelsgeschäften steigt, wenn die Kundschaft ebenso *geschlechterdivers* zusammengesetzt ist wie die jeweilige Belegschaft⁶².

Die Ergebnisse der Metaanalyse von *Joshi/Rob* (2009) deuten auf einen weiteren Moderationseffekt in dem Sinne hin, dass in Branchen mit einem *ausgeglichene Geschlechterverhältnis* der negative Effekt von Gender Diversity auf verschiedene Maße der Organisationsleistung reduziert ist⁶³. Erstens ist das Merkmal Gender in einer Branche mit ausgeglichenem Geschlechterverhältnis weniger salient, weil Gender Diversity im Alltag der Betroffenen weniger auffällt. Unter dieser Bedingung ist die Wahrscheinlichkeit sozialer Kategorisierungsprozesse im Vergleich zu einer Branche mit unausgeglichene Geschlechterverhältnis reduziert. Darüber hinaus vermuten die Autoren, dass in einem Arbeitskontext mit unausgeglichene Geschlechterverhältnis generell Stereotype gegenüber unterrepräsentierten Gruppen gepflegt werden, die Prozesse der sozialen Kategorisierung begünstigen. Zusätzlich werden in einem solchen Arbeitskontext Teams, die höhere Anteile unterrepräsentierter Mitglieder (zum Beispiel Frauen, ethnische Minoritäten) aufweisen, tendenziell von Außenstehenden schlechter beurteilt und erhalten weniger Ressourcen als andere Teams, was insgesamt zu geringeren leistungsbezogenen Outcomes führt.

Die Befunde zu den Effekten von *Organisationskultur* als Moderator sind bislang widersprüchlich: So erwies sich in dem Review von *Kochan et al.* (2003) eine mitarbeiterorientierte Organisationskultur als verstärkender Moderator der Beziehung zwischen Gender Diversity und Performanz⁶⁴. Dagegen vermuteten *Choi/Rainey* (2010) in ihrer bereits erwähnten Primärstudie, dass eine *ergebnisorientierte Unternehmenskultur* (die Leistung und Wettbewerb betont) den Zusammenhang zwischen Gender Diversity und Organisationserfolg reduziert, weil eine solche Kultur nicht zu kooperativem, sondern zu kompetitivem Verhalten motiviert⁶⁵. Sie fanden jedoch keine Bestätigung für diese Hypothese.

60 Vgl. *Ali/Kulik/Metz* (2009); *Joshi/Rob* (2009).

61 Vgl. *Kochan et al.* (2003).

62 Vgl. *Leonard et al.* (2004).

63 Vgl. *Joshi/Rob* (2009).

64 Vgl. *Kochan et al.* (2003).

65 Vgl. *Choi/Rainey* (2010).

3.2.2 Teameigenschaften

Joshi/Roh (2009) fanden in ihrer Meta-Analyse einen Moderationseffekt der *Teaminterdependenz*, verstanden als mehrdimensionales Konstrukt aus Aufgaben-, Ziel- und Ergebnisinterdependenz⁶⁶. Vor dem Hintergrund der Social Categorization-Theorie erwarteten die Autoren, dass eine hohe Teaminterdependenz die gemeinsame Zielausrichtung der Teammitglieder stärkt und daher die negativen Effekte von beziehungsorientierten Diversity-Merkmalen (u.a. Gender) auf die Performanz reduziert werden. Entgegen dieser Erwartung wirken sich die beziehungsorientierten Diversity-Merkmale (u.a. Gender) bei niedriger Team-Interdependenz positiv auf die Leistung aus, bei mittlerer und hoher Teaminterdependenz jedoch negativ. Bei mittlerer Teaminterdependenz ist der Zusammenhang zwischen beziehungsorientierten Diversity-Merkmalen (u.a. Gender) und Performanz am negativsten. Die Autoren erklären diesen Befund wie folgt: Unter der Bedingung mittlerer Teaminterdependenz treten Beeinträchtigungen der Teamarbeit auf, die zwar einerseits das positive Potential der Diversity reduzieren, andererseits jedoch nicht so gravierend sind, dass sich die Teammitglieder zur Zusammenarbeit gezwungen fühlen. Bei niedriger Teaminterdependenz besteht dagegen wenig Grund zur Zusammenarbeit; negative Diversity-Effekte sind daher unwahrscheinlich.

Dieselben Autoren konnten die Annahme bestätigen, dass beziehungsorientierte Diversity (u.a. Gender) mit zunehmender *Dauer der Zusammenarbeit im Team* einen negativen Einfluss auf die Team-Leistung hat: Der negative Effekt beziehungsorientierter Diversity (u.a. Gender) ist erwartungsgemäß in Teams, die auf langfristige Zusammenarbeit ausgelegt sind (long-term teams), signifikant höher ausgeprägt als in Teams, die auf kurzfristige Zusammenarbeit ausgelegt sind (short-term teams). Die Autoren begründen ihre Hypothese mit der Erwartung, dass die Mitglieder in short-term teams aufgrund des Zeitdrucks über Unterschiede hinwegsehen; in long-term teams würden sich Unterschiede zwischen den Mitgliedern dagegen selbst verstärken, dadurch intensivieren und die Zusammenarbeit behindern. Die gegenteilige Annahme können *Choi/Rainey* (2010) in ihrer empirischen Primäruntersuchung an 67 US-amerikanischen Bundesbehörden bestätigen: Bezugnehmend auf die Resource Dependence-Theorie⁶⁷ erwarten die Autoren, dass sich die Zusammenarbeit in heterogenen Teams (bezogen auf ethnische Zugehörigkeit, Geschlecht und Alter) mit zunehmender Bestehensdauer der Teams verbessert, weil der intensivere Kontakt zwischen den Teammitgliedern die negativen Effekte von sozialer Kategorisierung reduziert⁶⁸. Die Autoren liefern jedoch keine Begründung dafür, warum Prozesse der sozialen Kategorisierung im Zeitablauf geringer (anstatt stärker) werden; dennoch konnten sie ihre Hypothese eines positiven Zusammenhangs zwischen Diversity und Performanz in long-term teams für Gender Diversity bestätigen.

66 Vgl. *Joshi/Roh* (2009).

67 Vgl. *Salancik/Pfeffer* (1978).

68 Vgl. *Choi/Rainey* (2010).

3.2.3 Diversity-Management

Kochan et al. (2003) fanden in ihrem Literatur-Review Hinweise auf einen moderierenden Effekt sogenannter „diversity-focused human resource practices“⁶⁹. Darunter fassen sie personalpolitische Maßnahmen (Rekrutierung, Selektion, Training, Motivation, Anreiz- und Belohnungsstruktur) zusammen, die darauf ausgerichtet sind, die Kompetenzen der Teamleiter und Mitarbeiter im Hinblick auf den Umgang mit Diversity zu erhöhen. Erwartungsgemäß bestand in einer der vier berichteten Studien ein positiver Zusammenhang zwischen Gender Diversity und Performanz, wenn diese Praktiken vorhanden waren. In einer anderen Studie aus diesem Review konnte dagegen ein ähnlicher Moderationseffekt nicht bestätigt werden: Die Autoren dieser Studie erwarteten, dass eine stärkere Teilnahme von Mitarbeitern an speziellen Diversity-Schulungsprogrammen den positiven Zusammenhang zwischen Gender Diversity und Performanz verstärken würde. Entgegen ihrer Hypothese war dieser Zusammenhang im Fall einer hohen Partizipationsrate jedoch negativ; eine Erklärung für diesen Befund liefern die Autoren nicht. Die übrigen in diesem Review berücksichtigten Studien weisen ebenfalls keine signifikanten Zusammenhänge zwischen Gender Diversity und Performanz auf.

Im weiteren Sinne lässt sich auch ein Befund zur Teamführung zum Diversity-Management zählen. *Kochan et al.* (2003) fanden einen moderierenden Effekt des Geschlechts der jeweiligen Führungskraft⁷⁰: Während in Teams mit männlichen Führungskräften kein Zusammenhang zwischen Gender Diversity und Performanz bestand, war dieser Zusammenhang in Teams mit weiblichen Führungskräften negativ. Eine theoretische Interpretation dieses Ergebnisses wird von den Autoren nicht vorgenommen.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass damit drei Moderatoren auf der organisationalen Ebene (Beschäftigungssektor, Geschlechterverhältnis in der jeweiligen Branche, Organisationskultur) und zwei Moderatoren auf der Teamebene (Team-Interdependenz und Dauer der Zusammenarbeit im Team) vor dem Hintergrund der vorliegenden Empirie als bestätigt gelten können, während die Befunde zum Diversity-Management als Moderator widersprüchlich sind. Darüber hinaus fällt auf, dass die Theorie der sozialen Kategorisierung bei der Erklärung der Moderationseffekte dominiert: Es werden offensichtlich überwiegend solche Moderatoren untersucht, die in der Praxis Prozesse der sozialen Kategorisierung verhindern können. Dies bestätigt den oben genannten Befund von *Shore et al.* (2009), wonach die Perspektive der sozialen Kategorisierung bei der theoretischen Vorhersage der Effekte von Gender Diversity überwiegt. Moderatoren, die im Sinne der Information/Decision-Making-Perspektive die Generierung ausgewogener Entscheidungen begünstigen können, werden dagegen in den hier untersuchten Arbeiten nicht thematisiert. Ein Grund dafür könnte darin liegen, dass die Forschung im Bereich der Gender Diversity die beiden alternativen Theorieansätze zur Vorhersage der Effekte von Gender Diversity als konkurrierend beziehungsweise einander ausschließend betrachtet⁷¹. Da Gender zu den unmittelbar sichtbaren Diversity-Merkmalen gehört, die Kategori-

69 Vgl. *Kochan et al.* (2003).

70 Vgl. *Kochan et al.* (2003).

71 Vgl. *Van Knippenberg et al.* (2004)

sierungen begünstigen, ist die Identifikation von solchen Moderatoren, die Prozesse der sozialen Kategorisierung verhindern beziehungsweise entschärfen, nachvollziehbar, vgl. *Jackson/Joshi/Erhardt* (2003). Auf die Zweckmäßigkeit einer ausschließlichen Fokussierung auf Prozesse der sozialen Kategorisierung im Zusammenhang mit Gender Diversity wird im Rahmen der abschließenden Diskussion eingegangen.

4 Methodischer Vergleich der ausgewerteten Studien

Bevor die Ergebnisse im Hinblick auf Implikationen für Forschung und Praxis interpretiert werden, soll an dieser Stelle der Blick auf methodische Aspekte der ausgewerteten Studien gerichtet werden. Dabei werden zunächst die unterschiedlichen Operationalisierungen der unabhängigen und der abhängigen Variablen diskutiert. Im Anschluss werden die Kontexte, die Untersuchungsebenen, die Studiendesigns sowie die Fallzahlen der Studien verglichen und kritisch reflektiert.

4.1 Gender Diversity

Die unabhängige Variable Gender Diversity wurde in den vorgestellten Studien unterschiedlich operationalisiert. Eine häufig verwendete Formel zur Messung von Gender Diversity stellt dabei der Heterogenitätsindex von *Blau* (1977) dar⁷². Darüber hinaus wurden Entropiemaße⁷³ und der Heterogenitäts-Index nach *Metzner* (2003) verwendet⁷⁴. Schließlich wurde auch auf einfache statistische Kennzahlen wie das arithmetische Mittel oder die Varianz der Geschlechterverteilung, den prozentualen Frauenanteil und Ordinalskalen (männlich dominierte vs. weiblich dominierte vs. ausgeglichene Gruppe) zurückgegriffen⁷⁵. Zum Teil wurden die Untersuchungen durch die Verwendung mehrerer Gender Diversity-Maße abgesichert⁷⁶.

Nach *Harrison/Klein* (2007) ist die Wahl eines adäquaten Heterogenitätsmaßes von zentraler Bedeutung, weil dieses mit den zugrundeliegenden theoretischen Annahmen korrespondieren sollte⁷⁷. Unterschiede in der Geschlechterzusammensetzung können dabei als Verteilung gegensätzlicher Ansichten über Teamprozesse oder -ergebnisse angesehen werden, die den Teamzusammenhalt schwächen („diversity as separation“). Ebenfalls plausibel erscheint die Annahme, dass sich Männer und Frauen systematisch hinsichtlich ihrer Wissens- und Erfahrungshintergründe unterscheiden, was sich positiv auf die Gruppenleistung auswirken sollte („diversity as variety“). Letztlich kann Gender Diversity auch im Sinne von Machtunterschieden zwischen den Geschlechtern interpretiert werden, die wiederum negativ wirken („diversity as disparity“). Das ausgewählte Diversity-Maß sollte der zugrundeliegenden theoretischen Annahme entsprechen (zum Beispiel Standardab-

72 Vgl. zum Beispiel *Hirschfeld et al.* (2005); *Richard/Ford/Ismail* (2006); *Ali/Kulik/Metz* (2009).

73 Vgl. *Miller/Quingley* (1990); *Teachman* (1980).

74 Vgl. zum Beispiel *Wegge et al.* (2008); *Joshi/Roh* (2009); *Choi/Rainey* (2010).

75 Vgl. zum Beispiel *Hirschfeld et al.* (2005); *Carter et al.* (2010).

76 Vgl. zum Beispiel *Wegge et al.* (2008); *Joshi/Roh* (2009).

77 Vgl. *Harrison/Klein* (2007).

weichung und mittlere euklidische Distanz für „separation“, Blau- oder Teachman-Index für „variety“ und Variations- oder Gini-Koeffizient für „disparity“)⁷⁸.

Die in dieser Arbeit vorgestellten Studien weisen unter diesem Blickwinkel jedoch nicht immer den geforderten Fit zwischen theoretischer Argumentation und Operationalisierung von Diversity auf. In der uneinheitlichen und teilweise nicht theoriegeleiteten Auswahl der Diversity-Indizes kann daher eine Ursache für die ambivalenten Ergebnisse der Studien liegen⁷⁹. Insbesondere jüngere Studien beziehen sich jedoch auf die von *Harrison/Klein* (2007) eingebrachte Systematisierung der Diversity-Messung, was auf zukünftig vergleichbarere empirische Ergebnisse hoffen lässt.

4.2 Organisationserfolg

Ein ähnlich heterogenes Bild ergibt sich für die abhängige Variable – den Organisationserfolg im weiteren Sinne. Die Outcome-Maße lassen sich danach unterscheiden, ob sie objektiv, das heißt anhand von intersubjektiv nachvollziehbaren, häufig numerisch erfassbaren Kriterien wie der finanziellen Leistung gemessen werden oder ob sie anhand subjektiver, auf individueller Selbst- oder Fremdeinschätzung basierender Skalen erhoben wurden. So fanden bei den objektiven Maßen etwa finanzielle Kennzahlen (zum Beispiel Verkäufe, Umsatz, Jahresgewinn, Eigenkapitalrendite) ebenso Anwendung wie verschiedene Effektivitäts- und Effizienzmaße (zum Beispiel Zielerreichung, Produktivität der Angestellten, Bearbeitungs- und Reaktionszeiten). Im Unterschied hierzu wurde Leistung unter anderem mit Hilfe folgender subjektiver Variablen erfasst: Selbst- oder Fremdeinschätzung der Effektivität und Qualität der geleisteten Arbeit, der Organisationsleistung, der Organisationsressourcen, der Fähigkeiten des Managements und der Kundenzufriedenheit.

Die meisten Studien zogen mehr als ein Leistungsmaß heran; häufig wurden auch gerade subjektive mit objektiven Variablen kombiniert, um im Sinne einer Triangulation mögliche Verzerrungen kontrollieren zu können. Insgesamt zeigt die Übersicht (vgl. *Tabelle 1*), dass ein breites Spektrum an Maßen für die Leistung einer Organisation herangezogen wurde, über deren Prämissen sich teilweise diskutieren lässt. So ist etwa fraglich, inwieweit sich Leistung am Gehalt eines Mitarbeiters messen lässt oder wie vergleichbar Selbsteinschätzungen sind. Entsprechend kritisierten etwa *Pitts/Wise* (2010, S. 63) in ihrem Review, dass häufig inadäquate Indikatoren für Leistung verwendet würden, wodurch nur eine indirekte Untersuchung der Beziehung zwischen Diversity und Organisationserfolg stattfindet⁸⁰. In der Folge sind die vorgestellten Studienergebnisse nur eingeschränkt vergleichbar – werden die Ergebnisse aufeinander bezogen, so ist das jeweilige Verständnis von Organisationserfolg zu spezifizieren.

78 Vgl. *Harrison/Klein* (2007), S. 1210.

79 Vgl. *Harrison/Klein* (2007).

80 Vgl. *Pitts/Wise* (2010), S. 63.

4.3 Untersuchungskontexte, Art der Studien, Untersuchungsebenen und Stichproben

Im Hinblick auf die Kontexte beziehungsweise Branchen, in denen die Studien durchgeführt wurden, dominiert der privatwirtschaftliche Sektor. Die untersuchten Unternehmen gehören unter anderem dem Finanzsektor⁸¹, dem Einzelhandel⁸², der Gastronomie⁸³ und der Informationsverarbeitungsbranche⁸⁴ an. Aber auch im öffentlichen Sektor wurden mehrere Studien durchgeführt, so unter anderem in der öffentlichen Verwaltung⁸⁵, in militärischen Kontexten⁸⁶ und an einer Universität⁸⁷.

Diese Beschreibung des Untersuchungsumfeldes zeigt bereits, dass alle Studien als Feldstudien durchgeführt wurden. Dabei befassen sich die meisten Studien mit Diversity auf Teamebene⁸⁸, eine nicht geringe Zahl mit Diversity auf Organisationsebene⁸⁹ und drei Studien untersuchen Diversity-Effekte auf Individualebene⁹⁰. Teilweise beziehen sich die Untersuchungen auch auf mehrere Ebenen⁹¹. Sowohl die Dominanz von Feldstudien⁹² als auch die Präferenz für die Teamebene ist typisch für die gesamte Diversity-Forschung⁹³. Dabei fällt auf, dass in den einzelnen Studien sowie in der Meta-Analyse und den Literatur-Reviews sehr unterschiedliche Arten von Teams untersucht wurden, so zum Beispiel Top Management Teams oder Aufsichtsräte⁹⁴, studentische Projektteams⁹⁵ und Teams in Restaurants⁹⁶. Schließlich variierte die Stichprobengröße erheblich: Die Anzahl der untersuchten Teams beziehungsweise Organisationen bewegt sich zwischen 26⁹⁷ und 700⁹⁸.

Letztlich sei auf Einschränkungen bei der Ergebnisinterpretation metaanalytischer Untersuchungen hingewiesen, die sich aus verschiedenen methodischen Charakteristika ergeben. Als zentraler Kritikpunkt an Metaanalysen wird in der Literatur das so genannte „Äpfel- und Birnen-Problem“ diskutiert: In einer Meta-Analyse werden mitunter Studien mit sehr unterschiedlichen Fragestellungen, theoretischen Ansätzen oder auch Operationalisierungen miteinander kombiniert, die nur bedingt vergleichbar sind⁹⁹. Darüber hinaus wird oftmals kritisiert, dass in Meta-Analysen Studien von unterschiedlicher methodischer

81 Vgl. zum Beispiel *Richard/Ford/Ismail* (2006).

82 Vgl. zum Beispiel *Kochan et al.* (2003); *Leonard et al.* (2004).

83 Vgl. zum Beispiel *Gonzalez/Denisi* (2009).

84 Vgl. zum Beispiel *Kochan et al.* (2003).

85 Vgl. zum Beispiel *Choi* (2009); *Choi/Rainey* (2010).

86 Vgl. zum Beispiel *Hirschfeld et al.* (2005).

87 Vgl. zum Beispiel *Shaw* (2004).

88 Vgl. zum Beispiel *Webber/Donahue* (2001); *Wegge et al.* (2008).

89 Vgl. zum Beispiel *Richard/Ford/Ismail* (2006); *Miller/del Carmen Triana* (2009); *Choi/Rainey* (2010).

90 Vgl. *Choi* (2009), *Gonzalez/Denisi* (2009), *Shaw* (2004).

91 Vgl. zum Beispiel *Jackson/Joshi/Erhard* (2003); *Leonard et al.* (2004); *Pitts/Wise* (2010).

92 Vgl. zum Beispiel *Kochan et al.* (2003).

93 Vgl. *Jackson/May/Whitney* (1995).

94 Vgl. zum Beispiel *Miller/del Carmen Triana* (2009); *Terjesen/Sealy/Singh* (2009).

95 Vgl. zum Beispiel *Shaw* (2004).

96 Vgl. *Gonzales/Denisi* (2009).

97 Vgl. *Gonzales/Denisi* (2009).

98 Vgl. *Leonard et al.* (2004).

99 Vgl. *Drinkmann* (1990); *Eyseneck* (1978).

Qualität integriert werden und sich methodische Schwächen von Primärstudien auf die Ergebnisse von Metaanalysen übertragen („garbage-in-garbage-out“-Problem¹⁰⁰). Weitere Probleme der Metaanalyse liegen im Publikationsbias¹⁰¹ sowie in der Integration statistisch abhängiger Studienergebnisse¹⁰². Trotz dieser Schwächen beziehungsweise Einschränkungen werden metaanalytische Studien jedoch von zahlreichen Wissenschaftlern als adäquate Methode angesehen, um einen Überblick über die bestehende Forschung zu bekommen. Zu den Vorzügen von Metaanalysen zählen nicht zuletzt die Systematik ihrer Vorgehensweise, ihre im Vergleich zu narrativen Reviews größere intersubjektive Nachvollziehbarkeit und die Quantifizierung zentraler Tendenzen von Effektstärken¹⁰³.

Zusammenfassend offenbart der Vergleich der Studien eine beachtliche methodische „Diversity“. Verallgemeinernde Aussagen über die Ergebnisse der sehr unterschiedlichen Studien sind daher kaum möglich. Die Forschungsbeiträge decken eine große Bandbreite von Operationalisierungen, Kontexten und Methoden ab. Daher kann nicht ausgeschlossen werden, dass das zentrale Ergebnis unserer Analyse – die inkonsistenten Befunde über den Zusammenhang zwischen Gender Diversity und Organisationserfolg – unter anderem methodischen Artefakten geschuldet ist.

5 Diskussion

5.1 Zusammenfassung

Ausgangspunkt unserer Analyse ist die Beobachtung, dass Diversity Management in der Personalpolitik deutscher Unternehmen inzwischen ein prominenter Faktor ist. Dabei wird unter Diversity Management einerseits die gezielte Förderung von Diversity und andererseits der Umgang mit einer aufgrund gesellschaftlicher Wandlungsprozesse immer heterogener werdenden Belegschaft zusammengefasst. Im Zentrum einschlägiger Konzepte des Diversity Managements steht dabei oftmals Gender Diversity. Neben der Reaktion auf die politisch-normative Erwünschtheit beziehungsweise Notwendigkeit, dem Gleichstellungsgedanken Rechnung zu tragen, herrscht in vielen Organisationen die Überzeugung vor, dass Gender Diversity auch einen ökonomischen Erfolgsfaktor darstellt¹⁰⁴.

Vor diesem Hintergrund diskutiert der vorliegende Beitrag aktuelle empirische Befunde zum Zusammenhang zwischen Gender Diversity und organisationaler Performanz. Die Ergebnisse der hier referierten empirischen Studien zeigen erstens, dass die direkten Effekte von Gender Diversity auf den Organisationserfolg widersprüchlich sind. Ein klarer Trend, welche Effekte überwiegen, lässt sich daher nicht identifizieren. Diese Inkonsistenz der Ergebnisse lässt sich teilweise anhand der ebenfalls widersprüchlichen theoretischen Erwartungen bezüglich der Effekte von Gender Diversity erklären. So werden im Sinne

100 Vgl. *Borenstein et al.* (2009).

101 Vgl. *Lipsey/Wilson* (2007).

102 Vgl. *Borenstein et al.* (2009).

103 Vgl. zum Beispiel *Cooper* (2010); *Lipsey/Wilson* (2007); *Rustenbach* (2003).

104 Vgl. *Singh/Point* (2006).

der Information/Decision-Making-Perspektive¹⁰⁵ positive Effekte von Gender Diversity erwartet, während die Social Categorization-Perspektive¹⁰⁶ negative Effekte vorhersieht.

Entsprechend wurde im zweiten Schritt eine Reihe von Studien identifiziert, die kritische Randbedingungen (Moderatoren) des Zusammenhangs zwischen Gender Diversity und Organisationserfolg untersuchen. Dabei handelt es sich um eine große Bandbreite von Faktoren, von denen viele jedoch bisher nur in Einzelstudien identifiziert wurden und daher kaum verallgemeinert werden können (vgl. Anhang). Betrachtet man nur diejenigen Moderatoren, die in Meta-Analysen und/oder Literatur-Reviews untersucht wurden, so bestätigt die vorliegende Empirie organisationale Rahmenbedingungen der Teamarbeit (Beschäftigungssektor, Grad an Gender Diversity in der jeweiligen Branche und Organisationskultur) und Eigenschaften des Teams (Grad der Teaminterdependenz und Dauer der Zusammenarbeit) als moderierende Randbedingungen. Bei der Interpretation dieser Ergebnisse ist allerdings einschränkend darauf hinzuweisen, dass die identifizierten Arbeiten zu den Effekten von Gender Diversity in methodischer Hinsicht sehr heterogen sind, was die Generalisierbarkeit der Ergebnisse zusätzlich erschwert.

5.2 Implikationen für die Forschung

Die Forschung über den Zusammenhang zwischen Gender Diversity und Organisationserfolg erweist sich in konzeptioneller und methodischer Hinsicht als unausgereift. Auch aus diesem Grund lassen sich die bisherigen Ergebnisse kaum sinnvoll zusammenfassen. Im Folgenden werden daher Ansätze diskutiert, die für die künftige Forschung zu Gender Diversity von Bedeutung sein könnten.

In konzeptioneller Hinsicht wurden neben den dargestellten direkten Effekten und Moderationseffekten auch gelegentlich Mediator-Variablen untersucht, die den jeweiligen Zusammenhang erklären. Beispielsweise fanden *Kochan et al.* (2003) einen Mediations-effekt konstruktiver Gruppenprozesse, die sich fördernd auf die Leistung geschlechterheterogener Teams auswirkten¹⁰⁷. Dagegen konnten *Miller/del Carmen Triana* (2009) die angenommenen Mediatoren „Firmenreputation“ und „Innovativität“ des Zusammenhangs zwischen Gender Diversity und Unternehmensperformanz in rund 300 „Fortune 500“-Unternehmen nicht nachweisen¹⁰⁸. Eine stärkere Konzentration auf die Untersuchung medierender Prozesse fehlt jedoch bislang ebenso wie ein gemeinsames theoretisches Bezugssystem für die Analyse von Mediations- und Moderationseffekten. Dies erscheint umso gravierender als in der erfolgreichen Identifikation medierender Prozesse zwischen Gender Diversity und Organisationserfolg der Schlüssel für eine präzise Analyse moderierender Variablen liegt¹⁰⁹.

105 Vgl. *van Knippenberg/Schippers* (2007)

106 Vgl. *van Knippenberg/Schippers* (2007)

107 Vgl. *Kochan et al.* (2003), S. 3-21.

108 Vgl. *Miller/del Carmen Triana* (2009).

109 Vgl. *van Knippenberg/Schippers* (2007).

Augenfällig ist zudem die einseitige Konzentration auf negative Effekte von Gender Diversity im Sinne der Social Categorization-Perspektive, die sich auch in der Auswahl der untersuchten Moderatoren widerspiegelt. In einer kritischen Analyse der gesamten Diversity-Forschung konstatierten *van Knippenberg et al.* (2004) bereits vor einigen Jahren, dass eine einseitige Konzentration auf positive oder negative Effekte bestimmter Diversity-Merkmale angesichts der Heterogenität der empirischen Befundlage nicht angebracht sei. Vielmehr müsse davon ausgegangen werden, dass jedes Diversity-Merkmal (so auch Gender Diversity) potentiell sowohl positive als auch negative Effekte haben kann. Um das Zusammenspiel positiver und negativer Effekte von Diversity auf die Performanz systematisch zu erschließen, integrieren die Autoren die konkurrierenden theoretischen Ansätze in ein einheitliches theoretisches Modell, das so genannte „Categorization Elaboration Model“¹¹⁰.

Orientiert man sich an diesem Modell, würde es sich etwa anbieten, als Mediator zwischen Gender Diversity und Performanz die Verarbeitung aufgabenrelevanter Informationen in den Vordergrund zu stellen, die im Sinne der Information/Decision-Making-Perspektive einen positiven Einfluss auf organisationale Performanz ausübt. Darauf aufbauend kann systematisch nach Moderatoren gesucht werden, die den Zusammenhang zwischen Gender Diversity und diesem Mediator beeinflussen. Das Categorization-Elaboration-Modell nennt hier neben Prozessen der sozialen Kategorisierung Aspekte wie Konflikte, Kohäsion oder Commitment. Zugleich postuliert das Modell die Identifikation von Moderatoren, die die positiven (Gender) Diversity-Effekte in Form verbesserter Informationsverarbeitung begünstigen, wie etwa aufgabenbezogene Motivation und Fähigkeiten der Teammitglieder. Eine stärkere Konzentration auf solche Moderatoren, die die positiven Effekte von Gender Diversity begünstigen, erscheint angesichts der Einseitigkeit der bisher untersuchten Moderatoren als wünschenswert. Darüber hinaus ist das Merkmal Gender vergleichsweise stark ideologisch besetzt, was die Salienz von Gender Diversity erhöht und damit Prozesse der sozialen Kategorisierung tendenziell beschleunigt. Hierbei dürfte insbesondere der sogenannte „normative fit“ (*van Knippenberg et al.* (2004)) eine Rolle spielen, definiert als das Ausmaß, in dem das Merkmal Geschlecht von den Teammitgliedern als aufgabenrelevant wahrgenommen wird. Vor diesem Hintergrund wären zum Beispiel Annahmen darüber interessant, welches Verhältnis von Frauen/Männern in einem Team bei welcher Machtverteilung für welche Art von Aufgaben erfolgversprechend ist.

Eine Orientierung der Forschung zu Gender Diversity an einem solchen oder ähnlichen theoretischen Bezugsrahmen würde es künftig erleichtern, Untersuchungsergebnisse vergleichbar zu machen, widersprüchliche Ergebnisse aufzuklären und generalisierbare Aussagen über die Effekte von Gender Diversity zu erzielen. Auf dieser Basis wäre es darüber hinaus möglich, Ansatzpunkte für ein Diversity Management zu entwickeln, das die identifizierten Moderatoren des Zusammenhangs zwischen Gender Diversity und Performanz in der erwünschten Weise beeinflusst.

Bei der Entwicklung eines konsistenten theoretischen Bezugsrahmens wäre darüber hinaus zu überlegen, inwieweit die Fokussierung auf ökonomische Performanz überwunden

110 *van Knippenberg et al.* (2004).

werden kann. Die unterschiedlichen Motive für Diversity Management sowie die wenig konsistenten Ergebnisse unserer Analyse zum ökonomischen Erfolg von Gender Diversity deuten darauf hin, dass es sinnvoll sein könnte, verstärkt andere Outcomes als abhängige Variablen zu untersuchen. In Frage kämen etwa die gesellschaftliche Resonanz auf Gender Diversity, die Reputation der Unternehmen oder Zufriedenheit, Gerechtigkeitsempfinden und „well-being“ der Mitarbeiter.

In methodischer Hinsicht erschwert die Vielfalt an Operationalisierungen, Untersuchungskontexten und verwendeten Moderator-, Mediator- und Outcome-Variablen die Vergleichbarkeit der Forschungsergebnisse und behindert damit den Erkenntnisfortschritt zu den Effekten von Gender Diversity. Analog zur Entwicklung eines einheitlichen konzeptionellen Referenzrahmens erscheint daher eine methodische Konvergenz in der Gender Diversity-Forschung bis zu einem gewissen Grad als sinnvoll, ohne natürlich die Koexistenz verschiedener Forschungsparadigmen in Frage zu stellen. Künftige Untersuchungen könnten dabei insbesondere im Hinblick auf die folgenden beiden Aspekte einen Beitrag zur Vergleichbarkeit von Forschungsergebnissen leisten. Erstens sollte die Operationalisierung von Gender Diversity mit der zugrundeliegenden theoretischen Argumentation korrespondieren; je nachdem, ob Gender Diversity primär als Potential für einen erweiterten kognitiven Ressourcenpool oder als Risiko für Gruppenprozesse und Teamkohäsion gesehen wird, sollte das entsprechende Diversity-Maß gewählt werden¹¹¹. Zweitens sollte die Forschung zu den Effekten von Gender Diversity stärker in „echten“ organisationalen Settings durchgeführt werden. So interessant Studien im Militärbereich oder im universitären Umfeld auch sein mögen: Die Generalisierbarkeit ihrer Ergebnisse auf privatwirtschaftliche Organisationen und öffentliche Verwaltungen dürfte eher begrenzt sein.

Darüber hinaus lag der Fokus der Forschung über Gender Diversity bisher weit überwiegend auf Organisationen in den USA. Es ist anzunehmen, dass gerade für die Auswirkungen von Gender Diversity und Diversity Management nicht nur der organisationale, sondern auch der gesellschaftliche Kontext eine entscheidende Rolle spielt¹¹². Internationale beziehungsweise interkulturelle Vergleichsstudien über die Effekte von Gender Diversity liegen jedoch bislang nicht vor. Daher sind die Ergebnisse der vorliegenden Empirie nur mit Vorsicht auf den deutschsprachigen Raum zu übertragen, wo der Grad an Gender Diversity noch vergleichsweise gering ausfällt¹¹³. Grundlagen für Empfehlungen an die Praxis deutscher Unternehmen können daher nur aus einer verstärkten Forschungstätigkeit im deutschsprachigen Kontext gewonnen werden.

111 Vgl. *Harrison/Klein* (2007).

112 Vgl. *Krell* (2009); *Jackson/Joshi* (2011).

113 Vgl. *Dolado/Felgueroso/Jimeno* (2002).

5.3 Implikationen für die Praxis

Das entscheidende Ergebnis der vorliegenden Analyse für die Unternehmenspraxis dürfte in der Tatsache liegen, dass Gender Diversity nicht von sich aus, gleichsam „automatisch“, die Leistung eines Teams oder einer Organisation steigert. Optimistische Erwartungen an die ökonomische Effizienz von Gender Diversity sind daher durch die bestehende empirische Forschung in keiner Weise legitimiert. Ob und in welchem Maße das in Gender Diversity theoretisch vermutete Potential beispielsweise im Sinne der Information/Decision-Making-Perspektive¹¹⁴ in der Praxis realisiert werden kann, scheint daher von den jeweiligen Randbedingungen abzuhängen. Angesichts der oben geschilderten Inkonsistenz und Fragmentiertheit der bisherigen empirischen Forschung zu diesen Randbedingungen wäre es jedoch verfrüht, konkrete Schlüsse für die organisationale Praxis zu ziehen.

Versucht man dennoch die Frage zu beantworten, in welchen Kontexten Gender Diversity zu positiven beziehungsweise negativen Effekten führt, ergeben sich aus der vorliegenden Untersuchung die folgenden Hinweise: Eine entscheidende Rolle für die ökonomischen Effekte von Gender Diversity scheint erstens die Branche zu spielen, in der sich die jeweilige Organisation befindet. So spricht einiges dafür, positive Effekte eher im Dienstleistungsbereich zu erwarten, während im Produktions- und Hochtechnologie-Bereich tendenziell mit negativen Effekten zu rechnen ist¹¹⁵. Ähnlich ist der Befund einzuschätzen, dass positive Effekte eher in solchen Branchen zu erwarten sind, in denen das Geschlechterverhältnis bereits ausgewogen ist¹¹⁶. Praktiker sollten daher bei der Abwägung der Frage, ob Gender Diversity auch ökonomische Vorteile mit sich bringt, in erster Linie die Besonderheiten ihrer jeweiligen Branche berücksichtigen. Wie die Studie von *Kochan et al.* (2003) zeigt, kann die Etablierung einer „mitarbeiterorientierten“ Organisationskultur dazu beitragen, die Chance positiver Diversity-Effekte zu erhöhen. Nimmt man an, dass Organisationskulturen zwar von Branchenkulturen beeinflusst, aber nicht determiniert werden, wird hier ein Gestaltungsspielraum für die Praxis erkennbar. Zweitens kann dagegen die Annahme, dass die Bilanz aus positiven und negativen Diversity-Effekten durch eine angemessene Arbeitsgestaltung verbessert werden kann, bisher nicht bestätigt werden. So nehmen positive Diversity-Effekte nicht wie erwartet durch eine Erhöhung der Teaminterdependenz zu¹¹⁷. Praktiker sollten die mit Gender Diversity verbundenen Risiken daher nicht vorschnell für leicht beherrschbar halten.

Zusammenfassend erscheint es damit ausgesprochen problematisch, die Förderung von Gender Diversity primär ökonomisch zu legitimieren. Eine ökonomische Legitimation kann sogar kontraproduktiv wirken, wenn im Ergebnis nicht nur die erwarteten positiven Diversity-Effekte ausbleiben, sondern sich spürbare negative Effekte einstellen, die das Konzept der Gender Diversity als solches diskreditieren. Beim derzeitigen Stand der Forschung lässt sich die gezielte Förderung von Gender Diversity daher ausschließlich normativ legitimieren¹¹⁸. Von einer Forschung, die solche Gender Diversity-Effekte unter-

114 Vgl. unter anderem *Knippenberg/Schippers* (2007).

115 Vgl. *Joshi/Roh* (2009).

116 Vgl. *Joshi/Roh* (2009).

117 Vgl. *Joshi/Roh* (2009).

118 Vgl. *Krell* (2009); *Carter et al.* (2010).

sucht, die über die ökonomische Performanz hinausgehen (vgl. oben), würde die Praxis daher unmittelbar profitieren.

Abschließend soll an dieser Stelle überlegt werden, welche Maßnahmen eines Diversity Managements aus theoretischer Sicht sinnvoll sein können. Um die im Sinne der Information/Decision-Making Perspektive erwarteten positiven Effekte gemischtgeschlechtlicher Teams zu realisieren, erscheinen auf den ersten Blick solche Maßnahmen als sinnvoll, die es erlauben, mögliche geschlechtsspezifische Erfahrungshintergründe oder Stärken der Teammitglieder nicht nur zu tolerieren, sondern gezielt für die anstehenden Aufgaben einzusetzen. Wie unsere Studie zeigt, konnten entsprechende Effekte jedoch bisher weder für sogenannte Diversity-bezogene Human Resource-Praktiken noch für Diversity-bezogene Schulungsmaßnahmen konsistent nachgewiesen werden (*Kochan et al.* (2003)).

Die folgenden Überlegungen setzen daher alternativ an der Frage an, wie die im Sinne der Social-Categorization-Perspektive¹¹⁹ zu erwartenden negativen Effekte von Gender Diversity reduziert werden können. Wenn dysfunktionale soziale Kategorisierungen vor allem auf die Bildung von Subgruppen zurückzuführen sind, die anschließend in Konflikt(e) miteinander geraten, läge ein erster Ansatzpunkt darin, die Bildung von Subgruppen in geschlechterdiversen Teams entweder zu verhindern oder ihre konfliktinduzierende Wirkung zu unterbinden. Für beide Ziele wird in der Literatur die Etablierung einer sogenannten gemeinsamen sozialen Identität diskutiert¹²⁰. Eine gemeinsame, auf das jeweilige Team oder die jeweilige Organisation bezogene soziale Identität aller Gruppenmitglieder würde dazu beitragen, dass geschlechterbezogene Identitäten („Wir Männer“ beziehungsweise „Wir Frauen“) weniger salient sind und damit die Bildung von Subgruppen weniger wahrscheinlich wird. Eine gemeinsame soziale Identität könnte darüber hinaus dazu beitragen, dass selbst im Fall der Existenz von Subgruppen die Konfliktwahrscheinlichkeit abnimmt: Unter der Voraussetzung eines gemeinsamen Ziels werden Auffassungsunterschiede zwischen Subgruppen (hier: Männern vs. Frauen) weniger im Sinne persönlicher Bedrohungen interpretiert und führen daher weniger stark zu Spannungen.

Hinsichtlich der Frage, wie eine gemeinsame Identität in geschlechterdiversen Teams geschaffen werden kann, rückt unter anderem die Führung von Teams in den Vordergrund. Führungskräfte könnten über die Betonung von Gemeinsamkeiten und die Formulierung teambezogener Ziele eine gemeinsame Identität des Teams betonen. Darüber hinaus könnten Führungskräfte aber auch gezielt über Chancen und Gefahren von Gender Diversity aufklären, um einen konstruktiveren Umgang mit Gender Diversity zu erreichen. Die Untersuchung von Führung als Moderator der Diversity-Performanz-Beziehung stellt sowohl in der Gender Diversity-Forschung¹²¹ als auch in der allgemeinen Diversity-Forschung¹²² eine vielversprechende aktuelle Entwicklung dar¹²³.

119 Vgl. *Tajfel* (1981).

120 Vgl. *Hogg/Abrams* (1988); *Hogg/Terry* (2001); *van Knippenberg/Ellemers* (2003).

121 Vgl. *Shore et al.* (2009).

122 Vgl. zum Beispiel *Hüttermann/Boerner* (2011).

123 Vgl. *Jackson/Joshi/Erhardt* (2003).

Anhang

Beschreibung der Einzelstudien zu Moderatoren des Zusammenhangs zwischen Gender Diversity und Performance

1 Organisationale Einflussfaktoren

Richard/Ford/Ismail (2006) können für den amerikanischen Bankenbereich ($N = 79$) bestätigen, dass der Zusammenhang zwischen Gender Diversity und Performanz zum einen in Organisationen mit geringer *Kontrollspanne* positiver ausfällt als in Organisationen mit großer *Kontrollspanne*¹²⁴. Sie begründen ihre Hypothese damit, dass Manager bei einer geringen *Kontrollspanne* eher die Möglichkeit haben, durch koordinierende und integrierende Maßnahmen negativen Effekten von Gender Diversity vorzubeugen. Unter dieser Voraussetzung ist es wahrscheinlicher, dass das aus den verschiedenen Perspektiven der Teammitglieder resultierende breitere Wissen auch tatsächlich implementiert werden kann und damit zur Performanz beiträgt. Die zweite bestätigte Hypothese lautet, dass der Zusammenhang zwischen Gender Diversity und Performanz in Organisationen, die sich in einem *frühen Stadium ihres Lebenszyklus* befinden, positiver ausfällt als in Organisationen, die sich in einem *späten Stadium ihres Lebenszyklus* befinden. In frühen Phasen (start up-Phase und Wachstumsphase) müssen Organisationen sich einen Marktzugang erschließen und die Akzeptanz der Kunden erlangen; darüber hinaus stehen in diesem Stadium Forschung und Entwicklung im Vordergrund. Gender Diversity fördert zum einen die Fähigkeit, auf den Bedarf heterogener Kundschaft einzugehen und damit Sensibilität zur Erschließung der Märkte und zum anderen – im Sinne der Information/Decision-Making-Perspektive – die Kreativität und Flexibilität, die für Forschung und Entwicklung notwendig ist.

Gonzalez/Denisi (2009) untersuchen an 26 Filialen einer US-amerikanischen Restaurantkette, inwieweit der Zusammenhang zwischen Gender Diversity auf Team- beziehungsweise Organisationsebene und der Firmenleistung (gemessen anhand verschiedener finanzieller Indikatoren) durch das „*Diversity Climate*“ moderiert wird¹²⁵. Letzteres wurde definiert als aggregierte Wahrnehmung der Belegschaft hinsichtlich formaler Strukturen sowie informeller Werte innerhalb der Organisation im Hinblick auf Diversity. Dabei geht es insbesondere um die Wahrnehmung einer fairen Behandlung aller sozialen Gruppen durch die Organisation und den Ein- oder Ausschluss bestimmter Personengruppen mit diversem Hintergrund.

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass der Zusammenhang zwischen Gender Diversity und Team- beziehungsweise Organisationserfolg invers-U-förmig ist, wenn das Diversity Climate als günstig („supportive“) wahrgenommen wurde. Unter dieser Bedingung hat demnach vor allem ein mittleres Niveau an Gender Diversity einen positiven Effekt auf Team- beziehungsweise Organisationserfolg. Während es einleuchtend scheint, dass ein niedriges Niveau an Gender Diversity nicht ausreicht, um im Sinne der Information/Decision-Making-Perspektive positive Effekte freizusetzen, bleiben die Autoren

124 Vgl. *Richard/Ford/Ismail* (2006).

125 Vgl. *Gonzalez/Denisi* (2009).

die Erklärung dafür schuldig, dass dieser positive Effekt bei einem hohen Maß an Gender Diversity wieder sinkt. Wurde das Diversity Climate dagegen als ungünstig („adverse“) bewertet, manifestierte sich dies in einem U-förmigen Zusammenhang zwischen Gender Diversity und Firmenleistung: Unter dieser Bedingung wirken sich eine sehr geringe und eine sehr hohe Gender Diversity positiv auf den Team- beziehungsweise Organisationserfolg aus. Eine sehr geringe Gender Diversity lässt Prozesse der sozialen Kategorisierung gar nicht erst aufkommen; bei einer sehr hohen Gender Diversity werden negative Effekte eines ungünstigen Diversity Climate abgepuffert. Insbesondere die letztere Argumentation erscheint schwer nachvollziehbar, zumal die Autoren nicht erläutern, was jeweils unter geringer, mittlerer und hoher Gender Diversity zu verstehen ist.

In Anknüpfung an die Unternehmenskultur als potenziell moderierenden Effekt untersuchen *Richard et al.* (2004) in 153 US-amerikanischen Banken die *unternehmerische Orientierung* als Moderator¹²⁶. Die Autoren bestätigen zunächst einen U-förmigen Zusammenhang zwischen Cultural Diversity (bezogen auf Ethnizität und Geschlecht) und Organisationserfolg. Wie oben erläutert, ist ein negativer Effekt von Gender Diversity vor allem bei einem mittleren Diversity-Grad zu erwarten. Die Art dieses Zusammenhangs wird jedoch durch *unternehmerische Risikobereitschaft* moderiert. Bei hoch ausgeprägter unternehmerischer Risikobereitschaft ergibt sich ein invers-U-förmiger Zusammenhang: Bei geringer Gender Diversity sind die Perspektiven der Teammitglieder nicht heterogen genug, um adäquate Entscheidungen zu treffen. Bei hoch ausgeprägter Gender Diversity lassen Verhaltensweisen nach, die auf Konsens und soziale Kohäsion ausgerichtet sind und Entscheidungen werden zu langsam getroffen, so dass die Risikobereitschaft des Unternehmens ebenfalls nicht genügend unterstützt wird. Bei mittlerer Gender Diversity wird dagegen ein Niveau an Aufgabenkonflikten erreicht, das der Risikobereitschaft des Unternehmens in idealer Weise entgegenkommt.

2 Teameigenschaften

Hirschfeld et al. (2005) können in ihrer Studie von 92 Teams im US-amerikanischen Militär-Kontext einen Moderationseffekt der *Teamaufgabe* bestätigen¹²⁷. So führt ein höherer Frauenanteil im Sinne der Information/Decision-Making-Perspektive zwar zu besseren Problemlösungsfähigkeiten der Arbeitsgruppen; bei physisch anstrengenden Aufgaben zeigt sich jedoch, dass ein höherer Frauenanteil zu etwas schlechteren Resultaten beiträgt. Die Autoren begründen ihre Hypothese mit der Benachteiligung von Frauen bei solchen Aufgaben, die körperliche Kraft und Ausdauer verlangen.

Wegge et al. (2008) untersuchen an 4.538 Steuerfachangestellten in 222 Arbeitseinheiten deutscher Steuerbehörden einen möglichen Effekt der *Teamgröße* auf den Zusammenhang zwischen Gender Diversity und Teamleistung – gemessen als Zeit zur Bearbeitung von Steuererklärungen in Finanzämtern¹²⁸. Sie erwarten, dass das Merkmal Gender in

126 Vgl. *Richard et al.* (2004).

127 Vgl. *Hirschfeld et al.* (2005).

128 Vgl. *Wegge et al.* (2008); *Josbil/Roh* (2009).

großen Teams eine höhere Salienz besitzt als in kleinen Teams und dass Gender-spezifisches Verhalten daher ausgeprägter ist. Daher sollte der Zusammenhang zwischen Gender Diversity und Performanz in großen Teams positiver ausfallen als in kleinen Teams. Entgegen dieser Erwartung zeigt sich jedoch, dass Gender Diversity im Fall großer Teams einen signifikant negativen Zusammenhang mit der Bearbeitungsgeschwindigkeit aufweist – während im Fall kleiner Teams kein Zusammenhang besteht.

3 Diversity-Management

Die Studie von *Shaw* (2004) an 390 australischen Studierenden in 64 Projektteams kommt zu dem Ergebnis, dass die (per Selbsteinschätzung gemessenen) „Diversity Management“-Fähigkeiten von Studierenden deren Studienleistungen in geschlechterdiversen Lerngruppen nicht per se positiv beeinflussen¹²⁹. Vielmehr kommt der Autor zu dem Schluss, dass gute Diversity Management-Fähigkeiten die Studienleistungen nur dann positiv beeinflussen, wenn das Geschlecht des jeweiligen Studierenden entweder dem der Mehrheit des Teams entspricht oder das Geschlechterverhältnis im Team ausgewogen ist. Ist ein Studierender hingegen Teil der geschlechtlichen Minderheit in einem Team, so wirken sich gute Diversity Management-Fähigkeiten – je nach Leistungskriterium – gar nicht oder negativ auf die Studienleistungen aus. Als mögliche Erklärung gibt *Shaw* (2004) an, dass die gemessenen Diversity-Management-Fähigkeiten eher genereller Natur sind und für Gender Diversity spezifischere Fähigkeiten erforderlich wären.

Widersprüchlich sind die von *Choi/Rainey* (2010) berichteten Befunde¹³⁰. Wird als Operationalisierung für Diversity Management das in der Belegschaft wahrgenommene Ausmaß von Diversity Management verwendet, kann der erwartete Moderationseffekt der Beziehung zwischen Gender Diversity und Performanz nicht bestätigt werden; wird dagegen die Beschwerderate im Zusammenhang mit Gleichstellungsmaßnahmen (EEO-complaints – equal employment opportunity program) verwendet, so zeigt sich ein unerwarteter Effekt: In Unternehmen mit hoher EEO-Beschwerderate ist der Zusammenhang zwischen Gender Diversity und Performanz positiv. Als Erklärung vermuten die Autoren lediglich, dass Gender Diversity in geringerem Umfang als angenommen zu Konflikten und Koordinationskosten führt und daher ein effektives Diversity-Management weniger notwendig ist.

Literatur

Ali, Muhammad/Kulik, Carol T./Metz, Isabel (2009), The Impact of Gender Diversity on Performance in Service and Manufacturing Organizations, University of Melbourne, Melbourne.

Allianz (2011), Warum ist Diversity bei der Allianz ein wichtiges Thema?, <https://www.allianz.com/de/karriere/informationen-fuer-bewerber/faq/diversity/diversity.html> (17.09.2011).

Bundesagentur für Arbeit (2011), Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland, <http://www.arbeitsagentur.de/zentraler-Content/Veroeffentlichungen/Sonstiges/Perspektive-2025.pdf> (17.09.2011).

129 Vgl. *Shaw* (2004).

130 Vgl. *Choi/Rainey* (2010).

- Berscheid, Ellen/Walster, Elaine H.* (1978), *Interpersonal Attraction*, Menlo Park.
- Blau, Peter Michael* (1977), *Inequality and heterogeneity. A primitive theory of social structure*, New York.
- Borenstein, Michael/Hedges, Larry V./Higgins, Julian. P. T./Rothstein, Hannah R.* (2009), *Introduction to meta-analysis*, London.
- Bowers, Clint A./Pharmer, James. A./Salas, Eduardo* (2000), When Member Homogeneity is Needed in Work Teams, in: *Small Group Research*, Vol. 3, S. 305-327.
- Bratter, Jenifer/Zuberi, Tikufu* (2001), The Demography of Difference: Shifting Trends of Racial Diversity and Interracial Marriage 1960-1990, in: *Race and Society*, Vol. 4, S. 133-148.
- Brewer, Marilyn B.* (1979), In-group bias in the minimal intergroup situation: A cognitive-motivational analysis, in: *Psychological Bulletin*, Vol. 86, S. 307-324.
- Deutscher Bundestag* (2011), Schröder verteidigt Flexi-Quote gegen Kritik der Oppositionsfraktionen, http://www.bundestag.de/presse/hib/2011_05/2011_193/01.html (13.09.2011).
- Byrne, Donn* (1971), *The Attraction paradigm*, New York.
- Carter, David, A./D'Zousa, Frank/Simkins, Betty, J./Simpson, W. Gary* (2010), The Gender and Ethnic Diversity of US Boards and Board Committees and Firm Financial Performance, in: *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 18, S. 396-414.
- Certo, Trevis S.* (2003), Influencing initial public offering investors with prestige: Signaling with board structures, in: *Academy of Management Review*, Vol. 28, S. 432-446.
- Choi, Sungjoo* (2009), Diversity in the US Federal Government: Diversity Management and Employee Turnover in Federal Agencies, in: *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 19, S. 603-630.
- Choi, Sungjoo/Rainey, Hal G.* (2010), Managing Diversity in U.S. Federal Agencies: Effects of Diversity and Diversity Management on Employee Perceptions of Organizational Performance, in: *Public Administration Review*, Vol. 70, S. 109-121.
- Cooper, Harris M.* (2010), *Research synthesis and meta-analysis: A step-by-step approach*, Thousand Oaks.
- Cyert, Richard M./March, James G.* (1963), *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs.
- Deckstein, Dagmar* (2008), Talente: Ursula Schwarzenbart. Die Männer-Versteherin, in: *Süddeutsche Zeitung*, 06. Oktober 2008, S. 23.
- Deutsche Bahn* (2010), Why we support diversity. Individuality as a guarantee for DB's success, <http://www.deutschebahn.com/site/bahn/en/career/diversity/diversity.html> (17.09.2011).
- Dolado, Juan J./Felgueroso, Florentino/Jimeno, Juan F.* (2002), Recent Trends in Occupational Segregation by Gender: A Look Across the Atlantic, *Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit Discussion Paper Vol. 524*, Bonn.
- Drinkmann, A.* (1990), *Methodenkritische Untersuchungen zur Metaanalyse*, Weinheim.
- Dwyer, Sean/Richard, Orlando C./Chadwick, Ken* (2003), Gender diversity in management and firm performance: the influence of growth orientation and organizational culture, in: *Journal of Business Research*, Vol. 56, S. 11.
- Gonzalez, Jorge A./Denisi, Angelo S.* (2009), Cross-level effects of demography and diversity climate on organizational attachment and firm effectiveness, in: *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 30, S. 21-40.
- Harrison, David A./Klein, Katherine J.* (2007), What's the Difference? Diversity Constructs as Separation, Variety, or Disparity in Organizations, in: *Academy of Management Review*, Vol. 32, S. 1199-1228.
- Herring, Cedric* (2009), Does Diversity Pay? Race, Gender, and the Business Case for Diversity, in: *American Sociological Review*, Vol. 74, S. 208-224.
- Hirschfeld, Robert R./Jordan, Mark H./Feild, Hubert S./Giles, William F./Armenakis, Achilles A.* (2005), Teams' female representation and perceived potency as inputs to team outcomes in a predominantly male field setting, in: *Personnel Psychology*, Vol. 58, S. 893-924.
- HMTH - Hochschule für Musik und Theater Hannover* (2010), *Stellenausschreibungen: Volontariat im Bereich des künstlerisch-wissenschaftlichen Projektmanagement*, <http://www.hmtm-hannover.de/de/hochschule/stellenausschreibungen> (16.09.2010).

- Hogg, Michael A./Abrams, Dominic (1988), *Social identifications – A social psychology of intergroup relations and group processes*, London.
- Hogg, Michael A./Terry, Deborah J. (2001), Social identity theory and organizational processes, in: Hogg, Michael A./Terry, Deborah J. (Hrsg.), *Social identity processes in organizational contexts*, Philadelphia, S. 1-12.
- Hüttermann, Hendrik/Boerner, Sabine (2011), Fostering innovation in functionally diverse teams: The two faces of transformational leadership, in: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 20, S. 833-854.
- Jackson, Susan E./Joshi, Aparna (2011), Work Team Diversity, in: Zedeck, Sheldon (Hrsg.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Washington D.C., Vol. 1, S. 651-686.
- Jackson, Susan E./Joshi, Aparna/Erhardt, Niclas L. (2003), Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications, in: *Journal of Management*, Vol. 29, S. 801-830.
- Jackson, Susan E./May, Karen E./Whitney, Kristina (1995), Understanding the Dynamics of Diversity in Decision-Making Teams, in: Guzzo, Richard A./Salas, Eduardo (Hrsg.), *Team effectiveness and decision making in organizations*, San Francisco, S. 204-261.
- Joshi, Aparna/Rob, Hyuntak (2009), The role of context in work team diversity research: A meta-analytical review, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 52, S. 599-627.
- Klaffke, Martin (2009), Wandel durch Diversity Management. Mitarbeitervielfalt als Erfolgspotenzial strategisch nutzen, in: Klaffke, Martin (Hrsg.), *Strategisches Management von Personalrisiken*, Wiesbaden, S. 139-158.
- Kochan, Thomas/Bezrukova, Katerina/Ely, Robin/Jackson, Susan/Joshi, Aparna/Jehn, Karen/Leonard, Jonathan/Levine, David/Thomas, David (2003), The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network, in: *Human Resource Management*, Vol. 42, S. 3-21.
- Köppel, Petra (2010), Diversity Management in Deutschland – eine Unternehmensbefragung, in: Badura, Bernhard/Schröder, Helmut/Klose, Joachim/Macco, Katrin (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2010. Vielfalt managen: Gesundheit fördern – Potenziale nutzen*, Berlin, S. 23-35.
- Krell, Gertraude (2009), Gender und Diversity: Eine ‚Vernunftfehe‘ – Plädoyer für vielfältige Verbindungen, in: Andresen, Sünne/Koreuber, Mechthild/Lüdke, Dorothea (Hrsg.), *Gender und Diversity: Albtraum oder Traumpaar?*, Wiesbaden, S. 133-153.
- Krell, Gertraude/Ortlieb, Renate/Sieben, Barbara (Hrsg.) (2011), *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen*, 6. Aufl., Wiesbaden.
- Leonard, Jonathan S./Levine, David I./Joshi, Aparna (2004), Do birds of a feather shop together? The effects on performance of employees' similarity with one another and with customers, in: *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, S. 731-754.
- Lipsey, Mark W./Wilson, David B. (2007), *Practical meta-analysis*, Thousand Oaks.
- Metzner, Cornelia (2003), Eine Analyse des Konzepts der Homogenitäts- und Heterogenitätsbalancierung in der Zusammensetzung von Arbeitsgruppen, unveröffentlichtes Manuskript, Universität Regensburg, Regensburg.
- Miller, Toyab/del Carmen Triana, Maria (2009), Demographic Diversity in the Boardroom: Mediators of the Board Diversity-Firm Performance Relationship, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 46, S. 755-786.
- Miller, Vincent. P./Quigley, John M. (1990), Segregation by Racial and Demographic Group: Evidence from the San Francisco Bay Area, in: *Urban Studies*, Vol. 27, S. 3-21.
- Pitts, David. W./Wise, Lois R. (2010), Workforce Diversity in the New Millennium: Prospects for Research, in: *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 30, S. 44-69.
- Powell, Walter W./DiMaggio, Paul J. (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago.
- Richard, Orlando C./Ford, David/Ismail, Kiran (2006), Exploring the performance effects of visible attribute diversity: the moderating role of span of control and organizational life cycle, in: *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17, S. 2091-2109.

- Richard, Orlando. C./Barnett, Tim/Dwyer, Sean/Chadwick, Ken* (2004), Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 47, S. 255-266.
- Rustenbach, Stephan Jeff* (2003), *Metaanalyse: Eine anwendungsorientierte Einführung*, Bern.
- Salancik, Gerald R./Pfeffer, Jeffrey* (1978), *The External control of organizations: a resource dependence perspective*, New York.
- SAP* (2011), *Unsere Mitarbeiter*, <http://www.sap.com/corporate-de/our-company/our-people.epx> (17.09.2011).
- Shapcott, Kim M./Caron, Albert V./Burke, Shauna M./Bradshaw, Michael H./Estabrooks, Paul A.* (2006), Member Diversity and Cohesion and Performance in Walking Groups, in: *Small Group Research*, Vol. 37, S. 701-720.
- Shaw, James B.* (2004), A Fair Go for All? The Impact of Intragroup Diversity and Diversity-Management Skills on Student Experiences and Outcomes in Team-Based Class Projects, in: *Journal of Management Education*, Vol. 28, S. 139-169.
- Shore, Lynn M./Chung-Herrera, Beth G./Dean, Michelle A./Ehrhart, Karen H./Jung, Don I./Randel, Amy E./Singh, Gangaram* (2009), Diversity in organizations: Where are we now and where are we going?, in: *Human Resource Management Review*, Vol. 19, S. 117-133.
- Singh, Val/Point, Sébastien* (2006), (Re)Presentations of Gender and Ethnicity in Diversity Statements on European Company Websites, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 68, S. 363-379.
- Süß, Stefan* (2009), Die Institutionalisierung von Managementkonzepten. Eine strukturationstheoretisch-mikropolitische Perspektive, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 79. Jg., S. 187-212.
- Süß, Stefan* (2008), Diversity-Management auf dem Vormarsch. Eine empirische Analyse der deutschen Unternehmenspraxis, in: *zfbf*, 60. Jg., S. 406-430.
- Tajfel, Henri* (1981), *Human groups and social categories – Studies in social psychology*, Cambridge.
- Tajfel, Henri/Turner, John C.* (1986), Social identity theory and intergroup behavior, in: *Worchel, Stephen/ Austin, William G.* (Hrsg.), *Psychology of intergroup relations*, Chicago, S. 7-24.
- Teachman, Jay D.* (1980), Analysis of population diversity, in: *Sociological Methods and Research*, Vol. 8, S. 341-362.
- Telekom* (2010), Deutsche Telekom führt als erstes Dax-30-Unternehmen Frauenquote für die Führung ein, <http://www.telekom.com/dtag/cms/content/dt/de/829454> (13.09.2011).
- Terjesen, Siri/Sealy, Ruth/Singh, Val* (2009), Women Directors on Corporate Boards: A Review and Research Agenda, in: *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 17, S. 320-337.
- Turner, John C./Hogg, Michael/Oakes, Penelope J./Reicher, Stephen D./Wetherell, Margaret S.* (1987), *Rediscovering the social group: a self-categorization theory*, Oxford.
- van Knippenberg, Daan/De Dreu, Carsten K. W./Homan, Astrid C.* (2004), Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, S. 1008-1022.
- van Knippenberg, Daan/Ellemers, Naomi* (2003), Social identity and group performance: Identification as a key to collective effort, in: *Haslam, S. Alexander/van Knippenberg, Daan/Platow, Michael J./Ellemers, Naomi* (Hrsg.), *Social identity at work: Developing theory for organizational practice*, New York, S. 29-42.
- van Knippenberg, Daan/Schippers, Michéla C.* (2007), Work group diversity, in: *Annual Review of Psychology*, Vol. 58, S. 515-541.
- Voigt, Bernd-Friedrich/Wagner, Dieter* (2007), *Diversity-Management als Leitbild von Personalpolitik*, Berlin.
- Webber, Sheila S./Donahue, Lisa M.* (2001), Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: a meta-analysis, in: *Journal of Management*, Vol. 27, S. 141-162.
- Wegge, Jürgen/Roth, Carla/Kanfer, Ruth/Neubach, Barbara/Schmidt, Klaus-Helmut* (2008), Age and Gender Diversity as Determinants of Performance and Health in a Public Organization: The Role of Task Complexity and Group Size, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, S. 1301-1313.

Williams, Katherine Y./O'Reilly, Charles A. (1998), Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research, in: Research in Organizational Behavior, Vol. 52, S. 599-627.

Summary

In the context of human resource management in German organizations, diversity management has been established as an indispensable element. The reasons for diversity management are various, ranging from a response to political or normative needs to the expectation of positive economic effects. Against this background, the paper presents empirical results of the current international research on the relationship between gender diversity and organizational performance, including moderators of this relationship. Our analysis reveals that positive economic main effects of gender diversity cannot be confirmed; moreover, only few moderators of the diversity-performance relationship could be identified. Extant research suffers from a lack of consistent theoretical reasoning and methodological heterogeneity; moreover, studies in the German context are particularly rare. The paper provides implications for further research on gender diversity and practical implications for gender diversity management.