

Team Diversity: Nutzen oder Hindernis?

Nicht die objektive Unterschiedlichkeit im Team entscheidet über den Teamerfolg – vielmehr entscheidet die Wahrnehmung von Diversity und die Einstellung des Teams gegenüber Diversity über positive oder negative Auswirkungen!

Internationale Zusammenarbeit, die Zunahme der Zahl an vollbeschäftigten Frauen und immer mehr Ausbildungs- und Studienmöglichkeiten – dies sind nur einige Gründe für die zunehmende Vielfältigkeit (Diversity) in Arbeitsteams.

Aber unter welchen Bedingungen hat Diversity positive und wann negative Auswirkungen auf Teamerfolg?

Tatsächlich entscheidet darüber vor allem (1) die Wahrnehmung von und (2) die Einstellungen gegenüber Diversity im Team.

Was ist Team Diversity?

Der Begriff Diversity drückt schlicht die Unterschiedlichkeit von Teammitgliedern aus. Unterschiede können dabei offensichtlich (Alter, Geschlecht oder Nationalität) oder auch nicht auf den ersten Blick erkennbar sein (Werte oder Ziele). Diese „tieferliegende“ Diversity ist langfristig entscheidender für die Zusammenarbeit und Teamergebnisse.

Objektive und subjektive Diversity

Weiterhin kommt es nicht nur auf objektive Unterschiedlichkeit zwischen Teammitgliedern an, sondern vielmehr auf subjektive Unterschiedlichkeit – d.h. inwiefern die Mitglieder eine Unterschiedlichkeit im Team wahrnehmen. Objektive und subjektive Diversity hängen zwar zusammen, sind aber bei weitem nicht immer gleich groß. So können sich Teammitglieder objektiv sehr stark in ihren Wertvorstellungen unterscheiden, aber gleichzeitig eher eine Werteähnlichkeit wahrnehmen, wenn sie sich wenig über ihre individuellen Werte austauschen. Objektive Unterschiede können also von Teammitgliedern subjektiv als groß oder weniger groß wahrgenommen werden.

Auswirkungen objektiver und subjektiver Diversity

Unter bestimmten Bedingungen (siehe wissens.blitz 93) ist objektive Diversity förderlich. Denken Sie vor allem an Innovationsteams, die von Teammitgliedern mit unterschiedlichem Ausbildungshintergrund sehr profitieren. Diversity birgt aber auch Gefahren – allen voran die von Konflikten im Team. Dabei wird die Wirkung von objektiver Diversity oft vermittelt über die subjektive Diversity: Objektive Diversity wirkt sich erst negativ aus, wenn auch die subjektive Diversity sehr hoch ist – also wenn z.B. die Teammitglieder überzeugt sind, dass sie auf keinen ‚gemeinsamen Nenner‘ kommen (können). Subjektive Diversity wirkt sich vor allem negativ auf Beziehungen im Team aus. Während aufgaben- oder prozessbezogene Konflikte sogar förderlich für den Teamerfolg sein können, so haben beziehungsbezogene Konflikte zwischen den Teammitgliedern fast aus-

schließlich negative Auswirkungen (z.B. kann es zur Bildung von Subgruppen im Team kommen).

Zusammenfassend kann man also sagen, dass objektive Diversity von Vorteil sein kann, subjektive Diversity aber eher von Nachteil für die Teamzusammenarbeit ist.

Einstellungen zu Diversity als Puffer

Teammitglieder können zudem unterschiedliche Einstellungen gegenüber Diversity haben: Sie können es vorziehen, mit ihnen ähnlichen Personen zu arbeiten - oder aber sie sehen einen Nutzen darin, mit unterschiedlichen Personen zusammenzuarbeiten. Die Forschung hat gezeigt, dass eine positive Einstellung gegenüber Diversity im Team die oben geschilderten negativen Auswirkungen von Diversity abpuffern kann.

Tipps für Führungskräfte

Führungskräfte müssen dafür sorgen, dass sich Teammitglieder als ähnlich wahrnehmen - selbst wenn sie objektiv unterschiedlich sind. Dies ist zum Beispiel möglich durch das Betonen von Eigenschaften, die alle Mitglieder teilen („Wir in diesem Team/dieser Organisation.“, „Wir als Ingenieure.“) oder das Hervorheben (und Erreichen) gemeinsamer Teamziele. Führungskräfte sollten ihrem Team den Nutzen von Diversity aufzeigen, um positive Einstellungen zu fördern. Vor allem unter diesen Voraussetzungen kann Diversity mit größerem Teamerfolg einhergehen!

Literatur:

- Harrison, D., Price, K., Gavin, J., & Florey, A. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface- and deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*, 45, 1029-1045. doi:10.2307/3069328
- Hentschel, T., Shemla, M., Wegge, J., & Kearney, E. (2013). Perceived Diversity and Team Functioning: The Role of Diversity Beliefs and Affect. *Small Group Research*, 44, 33-61. doi: 10.1177/1046496412470725
- Jackson, S. E., & Joshi, A. (2011). Work team diversity. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 651-686). Washington, DC: American Psychological Association. doi:10.1037/12169-020
- van Knippenberg, D., & Schippers, M. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541. doi:10.1146/annurev.psych.58.110405.085546



Dipl.-Psych. Tanja Hentschel

Ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der TUM School of Management, Technische Universität München. Neben Diversity, beschäftigt sie sich vor allem mit Stereotypen und Vorurteilen in Organisationen.

© wissensdialoge.de | Bitte zitieren als: Hentschel, T. (2013). Team Diversity: Nutzen oder Hindernis? wissens.blitz (10). <http://www.wissensdialoge.de/team-diversity>