

## Steigerung der Produktivität von diversen Teams: Warum Führungskräfte nicht nur positive, sondern auch negative Stimmung zeigen sollten

Bei der Leitung von diversen Teams ist es wichtig, dass Führungspersonen sowohl ihre positiven als auch negativen Stimmungen zeigen. Das kann sich auf die Produktivität und das Zusammengehörigkeitsgefühl im Team auswirken.

Teamarbeit ist ein wichtiger Bestandteil im Alltag von vielen Arbeitnehmer\*innen. In Teams werden z.B. Aufgaben bearbeitet, die neben dem Normalbetrieb erledigt werden müssen und nur für eine bestimmte Zeit durchgeführt werden. Für solche Aufgaben werden immer öfter diverse Teams eingesetzt. Eine Studie von Shelma et. al. (2020) zeigt auf, dass Führungskräfte Teams durch ihre Stimmungen steuern können. Doch wie ist das möglich?

### Ein diverses Team: Was ist das?

Diversität charakterisiert die Unterschiede einer sozialen Gruppe, z. B. die Höhe des Einkommens oder des Bildungsabschlusses. Dabei lassen sich zwei Arten von Diversität feststellen: Auf der einen Seite können sich Gruppen in ihrer Herkunft unterscheiden, auf der anderen Seite können sie sich bezüglich ihrer Expertise unterscheiden. Letzteres kann als Interdisziplinarität beschrieben werden; Teams werden oft nach diesem Gesichtspunkt zusammengesetzt.

Die Vorteile von diversen Teams sind, dass die einzelnen Teammitglieder verschiedene Fähigkeiten, unterschiedliches Wissen und Perspektiven und Erfahrungen mit sich bringen. Diese Zusammensetzung verspricht die Möglichkeit, dass komplexe Aufgaben schnell und effizient gelöst werden können.

Oftmals wird jedoch nicht bedacht, dass Diversität in einem Team allein kein Garant für eine gute Zusammenarbeit ist. Im Gegenteil: gerade diverse Teams können sich durch ihre unterschiedlichen Perspektiven oftmals auch behindern, da es z. B. zu Missverständnissen oder Kommunikationsproblemen kommen kann. Hier ist die Führungskraft des Teams gefragt. Sie muss es schaffen, zwischen den Ideen der Einzelnen und dem gemeinsamen Projektziel zu vermitteln – und dabei können Emotionen helfen.

### Positive & negative Emotionen sind wichtig

Führungskräften stehen drei Arten von Gefühlsreaktionen zur Verfügung, die sie im Team zeigen können:

- Einzelne Emotionen: beschreiben die Gefühlslage in Bezug auf ein Ereignis, z.B. Ärger, Freude
- Charakterzüge einer Person: beschreiben generelle Merkmale wie Höflichkeit, Perfektionismus
- Stimmungen: bestehen aus mehreren positiven & negativen Emotionen und sind langanhaltender

Gerade die Stimmungen, als letzte Art Gefühlsreaktionen, können Führungskräfte einsetzen, um ihr Team zu leiten.

© wissensdialoge.de / Bitte zitieren als: Dreßler, S. (2021). Steigerung der Produktivität von diversen Teams: Warum Führungskräfte nicht nur positive, sondern auch negative Stimmung zeigen sollten. wissens.blitz (211). [http://www.wissensdialoge.de/fuehrungskraefte\\_positive\\_negative\\_stimmung](http://www.wissensdialoge.de/fuehrungskraefte_positive_negative_stimmung)

Wichtig ist dabei, dass sowohl ihre positiven als auch ihre negativen Stimmungen vermittelt werden. Die Stimmungen der Führungskraft sind für die soziale Interaktion der Teammitglieder wichtig und beeinflussen, wie diese sich auch untereinander wahrnehmen und wie gut sie Informationen austauschen. Dies geschieht vor allem dadurch, dass Führungskräfte mit ihren Emotionen wiederum die Stimmungen im Team beeinflussen; d. h. bei positiven Emotionen herrscht im Team auch eher eine positive Grundstimmung, bei negativen bzw. neutralen Emotionen steckt die Führungskraft eher die Teamgrenzen ab.

### Wirkung des Einsatzes von Emotionen

Führungskräfte können zwei verschiedene Stimmungen ausdrücken: Positive und negative. Beide können das Verhalten und Erleben der Teammitglieder in Richtung besserer Zusammenarbeit beeinflussen:

Positive Stimmungen der Führungskraft können das Verhalten eines Beobachters (also Teammitglieds) verändern: Sie schaffen es, dass sich Teammitglieder mit dem Team identifizieren können und so ein Teamzusammenhalt geschaffen wird. Das ist gerade bei diversen Teams, die aus verschiedenen Abteilungen einer Organisation zusammengesetzt sind, besonders wichtig.

Negative bzw. neutrale Stimmungen der Führungskraft können dem Team wichtige Hinweise liefern – z.B. darüber, wie sie sich in einer Situation verhalten sollten. So können diese Stimmungen der Führungskraft die Art und Weise, wie das Team Informationen teilt, verändern. Oft werden in diversen Teams nicht alle wichtigen Informationen miteinander geteilt; negative bzw. neutrale Emotionen helfen der Führungskraft, den Einzelnen zu signalisieren, wann es besonders wichtig ist, ihr Wissen zu teilen.

Damit können sowohl negative als auch positive Stimmungen wichtige Aufgaben erfüllen. Es lässt sich feststellen, dass diverse Teams, in denen die Führungskraft ihre positiven und negativen Stimmungen zeigt, viel effizienter arbeiten.

#### Literatur:

Shemla, M, Kearnes, E, Wegge, J. & Stegmann, S. (2020): Unlocking the performance potential of functionally diverse teams: The paradoxical role of leader hood. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 93, 530-555. doi: 10.1111/joop.12303



**Saskia Dreßler**

Arbeitet seit 2017 bei wissens.dialoge.de als studentische Mitarbeiterin bei wissens.dialoge.de und studiert an der Hochschule der Medien Informationswissenschaft.