

**Natalie Bax**

# Managing Team Diversity

Struktur, Dynamik, Führung

**Diplomarbeit**

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2002 Diplomica Verlag GmbH  
ISBN: 9783832459482

**Natalie Bax**

# **Managing Team Diversity**

**Struktur, Dynamik, Führung**



---

Natalie Bax

# Managing Team Diversity

*Struktur, Dynamik, Führung*

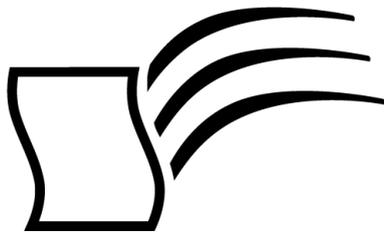
Diplomarbeit

an der Fachhochschule für Wirtschaft Berlin

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

3 Monate Bearbeitungsdauer

Juli 2002 Abgabe



***Diplom.de***

Diplomica GmbH \_\_\_\_\_

Hermannstal 119k \_\_\_\_\_

22119 Hamburg \_\_\_\_\_

Fon: 040 / 655 99 20 \_\_\_\_\_

Fax: 040 / 655 99 222 \_\_\_\_\_

agentur@diplom.de \_\_\_\_\_

www.diplom.de \_\_\_\_\_

ID 5948

Bax, Natalie: Managing Team Diversity - Struktur, Dynamik, Führung

Hamburg: Diplomatica GmbH, 2002

Zugl.: Berlin, Fachhochschule für Wirtschaft, Diplomarbeit, 2002

---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomatica GmbH

<http://www.diplom.de>, Hamburg 2002

Printed in Germany

# Inhaltverzeichnis

<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
<b>2 Das Team.....</b>	<b>4</b>
2.1 Was ist ein Team? .....	4
2.2 Arten von Teams.....	6
2.3 Gruppenentwicklung.....	7
2.4 Gruppenmerkmale.....	9
2.4.1 Größe.....	9
2.4.2 Zusammensetzung.....	10
2.4.3 Kohäsion.....	11
2.4.4 Normen und Ziele.....	13
2.4.5 Konformität und Groupthink.....	14
2.4.6 Rollen, Status und Macht.....	18
2.4.7 Kommunikation.....	19
2.4.8 Führung in Gruppen.....	21
2.4.9 Zusammenfassung.....	24
<b>3 Diversity.....</b>	<b>26</b>
3.1 Was ist Diversity?.....	26
3.1.1 Affirmative Action.....	29
3.1.2 Verständnis für Unterschiedlichkeit.....	29
3.1.3 Diversity Management.....	30
3.2 Diversity- Parameter.....	34
<b>4 Team Diversity.....</b>	<b>38</b>
4.1 Was bedeutet Team Diversity?.....	38
4.1.1 Art und Ausmaß von Team Diversity.....	38
4.1.2 Struktur von Team Diversity.....	39
4.1.3 Die horizontale Perspektive.....	40
4.1.4 Die vertikale Perspektive.....	41

4.2 Das Potential von Team Diversity.....	42
4.3 Auswirkungen von Team Diversity.....	47
4.3.1 Stereotype und Vorurteile.....	49
4.3.2 Status und Macht.....	52
4.3.3 Zusammenhalt.....	54
4.3.4 Kommunikation.....	55
4.3.5 Konflikte.....	58
4.3.6 Teammitglieder.....	61
4.3.7 Teamleistung.....	63
4.3.8 Führung gemischter Teams.....	67
4.3.9 Zusammenfassung.....	70
<b>5 Umgang mit Team Diversity.....</b>	<b>74</b>
5.1 Team- Ebene .....	75
5.1.1 Teambesetzung.....	76
5.1.2 Diversity- Training.....	79
5.1.3 Teamentwicklung.....	82
5.1.4 Feedback und Evaluation.....	86
5.2 Organisations- Ebene.....	87
<b>6 Schlussbetrachtung.....</b>	<b>91</b>
<b>7 Literaturverzeichnis.....</b>	

## 1 Einleitung

Der Titel *Managing Team Diversity* enthält gleich zwei Schlagwörter - Team und Diversity. Beide sind eng mit aktuellen Trends im Managementbereich verbunden.

*Teams* werden als ideale Arbeitsform betrachtet, um der zunehmenden Komplexität in der Arbeitswelt zu begegnen. Aufgaben und Problemstellungen werden anspruchsvoller und erfordern oft unterschiedliche Expertise und Sachkenntnisse, welche nur in Zusammenarbeit aufgebracht werden können.<sup>1</sup> Der Einsatz von Teams kann zur Aufweichung hierarchischer Strukturen in Organisationen beitragen und so das Potential der Mitglieder besser nutzen. Teams sind flexibler gegenüber Veränderungen und sind in der Lage, Synergieeffekte zu erzielen, welche den Mitarbeitern der traditionellen Abteilungen nicht möglich ist.

*Diversity*, ursprünglich ein Thema aus den USA, ist seit einigen Jahren auch in Europas Unternehmen im Gespräch und beschäftigt sich mit der zunehmenden Vielfalt des Personals. Vielfalt – oder Diversity – kann sich dabei auf jegliche Unterschiedlichkeit zwischen Individuen beziehen, welche im Arbeitsfeld von Bedeutung ist. Es können demographische Merkmale wie Geschlecht, ethnische Herkunft, Alter, etc. betrachtet werden, aber auch unterschiedliche Fachkenntnisse, Fähigkeiten und Expertisen. Diversity wird demnach von Fall zu Fall unterschiedlich weit gefasst.

Ausschlaggebend ist die wirtschaftliche Bedeutung, die im Rahmen von „Diversity- Management“ oder „Managing Diversity“ betont wird. Demzufolge hat Diversity strategische Bedeutung für das Unternehmen, und ein effektives Management sowie die Wertschätzung von Diversity können entscheidend zum Unternehmenserfolg beitragen.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Ladwig, 1999:452

<sup>2</sup> Vgl. Stuber, 2002:48f

Während sich die Diversity- Diskussion in den USA vor allem um die „klassischen“ Merkmale *Race* und *Gender* (Ethnische Abstammung und Geschlecht) dreht<sup>3</sup>, wird in Deutschland bisher in erster Linie die Gleichberechtigung der Geschlechter unter dem Thema „Managing Diversity“ vorangetrieben.

Absehbar ist jedoch, dass durch die wirtschaftlichen Veränderungen wie der Globalisierung und der zunehmenden Verflechtung der Staaten der Europäischen Union, auch andere Aspekte von Diversity an Bedeutung gewinnen werden. Veränderungen in der Gesellschaft - steigende Einwanderungsquote, Überalterung der Gesellschaft und ein Wandel des Geschlechterverhältnisses - führen zu einer größeren Vielfalt an Nationalitäten, Kultur, Religion, Alter und Wertvorstellungen. Diese Vielfalt wird sich früher oder später in den Organisationen spiegeln – in vielen Organisationen, allen voran den international agierenden, ist sie schon heute präsent<sup>4</sup>.

Gefragt ist daher der effektive Umgang mit dieser Vielfalt.

Da *Struktur*, *Dynamik* und *Führung* von Teams großen Einfluss auf ihren Erfolg und ihre Leistung haben, soll die vorliegende Arbeit dabei helfen, die komplexen Auswirkungen von Diversity auf das Team zu beleuchten und Ansätze zu finden für einen effektiven Umgang mit Vielfalt in Teams.

Zur Einführung werden allgemeine Grundlagen über das Team erläutert. Der Teambegriff soll definiert und von dem Begriff der Gruppe abgegrenzt werden. Nach einem kurzen Verweis auf die unterschiedlichen Arten von Teams wird auf den Entwicklungsprozess eingegangen, den jede Gruppe und jedes Team durchlaufen muss, um zu positiven Leistungen zu gelangen. Anschließend werden die wichtigsten Gruppenmerkmale erklärt sowie ein Einblick in die Führung von Gruppen gegeben.

---

<sup>3</sup> Vgl. Krell, 1996:341

<sup>4</sup> Vgl. Stuber, 2002:49ff

Der darauf folgende Teil - *Diversity* – stellt das Konzept von „Diversity-Management“ in Kürze vor und hilft, seine Inhalte zu verdeutlichen. Da *Managing Team Diversity* einen Teil dieses Diversity- Managements ausmacht, wird damit ein gewisser Kontext vor gegeben. Des weiteren werden Diversity- Parameter aufgeführt und unterschiedliche Ansätze der Kategorisierungen dieser Parameter vorgestellt. Diese sind ebenfalls wichtig für das Verständnis des nächsten Abschnitts.

Unter *Team Diversity* soll versucht werden, die Komplexität der Arbeit gemischter Team zu untersuchen. Allgemeine Vorteile (und auch Nachteile) werden vorgestellt, Thesen erläutert sowie konkrete Untersuchungsergebnisse zu Auswirkungen von Team Diversity aufgeführt. Auch auf die besonderen Aspekte der Führung gemischter Teams wird hingewiesen. In der Zusammenfassung schließlich soll ein erstes Resümee dieser Fülle an Aspekte gezogen werden.

Der folgende Abschnitt *Umgang mit Team Diversity* formuliert, aufbauend auf den vorhergehenden Erkenntnissen, Ansätze, die zu einem erfolgreichen Umgang mit Unterschiedlichkeiten im Team verhelfen können. Eine sorgfältige Auswahl der Teammitglieder nach unterschiedlichen Gesichtspunkten sowie das Training von wichtigen Schlüsselkompetenzen und begleitende Maßnahmen der Teamentwicklung werden genannt.

Da Teams nicht losgelöst von ihrer Umwelt existieren und das Organisationsumfeld entscheidenden Einfluss auf die Teamprozesse hat, wird ein abschließender Hinweis auf die Rolle der Führung und der Organisation gegeben für einen positiven Umgang mit (Team) Diversity.

In der *Schlussbetrachtung* gibt die Autorin ihre Sicht auf das Thema wieder, und zieht ein Fazit.

*Viel Spaß beim Lesen!*