



BEUTH HOCHSCHULE FÜR TECHNIK BERLIN  
University of Applied Sciences

## **Diverse Teams = Erfolgsteams?**

**Bedingungen für die Interaktion in  
geschlechts - und nationalitätsgemischten Teams**

Katharina Gläserner

Schriftenreihe



**Ausgabe 04 / April 2011**  
**Herausgeberinnen:**  
**Eva-Maria Dombrowski, Antje Ducki**



Band Nr. 04 / 2011  
April 2011

## **Diverse Teams = Erfolgsteams?**

Bedingungen für die Interaktion in geschlechts- und  
nationalitätsgemischten Teams

Katharina Gläserer

Schriftenreihe des  
Gender- und Technik-Zentrums der  
Beuth Hochschule für Technik Berlin  
ISBN 978-3-938576-21-2 (Schriftenreihe)

ISBN 978-3-938576-31-1

*Über die Verfasserin:*

Katharina Gläserer ist seit 2008 in einem internationalen Finanzdienstleistungsunternehmen tätig. Nach dem Bachelor-Studium der Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Versicherung an der BA Berlin erfolgte von 2008 bis 2010 das Master-Studium im berufs begleitenden Studiengang Management und Beratung an der Beuth Hochschule für Technik Berlin.

*Impressum**Herausgeberinnen:*

Prof. Dr. Eva-Maria Dombrowski  
Prof. Dr. Antje Ducki

*Redaktion:*

Gender- und Technik-Zentrum der  
Beuth Hochschule für Technik  
Luxemburger Str. 10  
13353 Berlin  
E-Mail: [ruschha@beuth-hochschule.de](mailto:ruschha@beuth-hochschule.de)  
Internet: <http://projekt.beuth-hochschule.de/gutz/>

Verantwortlich für den Inhalt ist die Autorin des Berichts.

## Inhalt

1	Einleitung	1
2	Auswirkungen von Vielfalt in Teams	1
	2.1 Theoretische Erklärungsansätze in der Vielfaltforschung	1
	2.2 Vielfalt in der geschlechtlichen Zusammensetzung	4
	2.3 Vielfalt in der nationalen Herkunft	5
3	Studiendesign	7
4	Konflikte in geschlechts- und nationalitätsgemischten Teams	8
	4.1 Konflikte, Rollen und Rollenkonflikte der Teammitglieder	8
	4.2 Empirische Befunde	10
	4.2.1 Wahrgenommene Konflikte	10
	4.2.2 Bedingungen zur Verringerung von Konflikten in geschlechts- und nationalitätsvielfältigen Team	13
5	Synergien in geschlechts- und nationalitätsgemischten Teams	17
	5.1 Teamarbeit und Synergie	17
	5.2 Empirische Befunde	18
	5.2.1 Wahrgenommene Synergien	18
	5.2.2 Bedingungen zum Fördern von Synergien in geschlechts- und nationalitätsvielfältigen Teams	20
6	Fazit	24
7	Literaturverzeichnis	26



## 1 Einleitung

Vielfalt in der Teamzusammensetzung ist eine komplexe Begleiterscheinung des heutigen Arbeitsalltags, zu der bisher sehr widersprüchliche Erkenntnisse vorliegen. Dieser Artikel untersucht die Konflikte und Synergien sowie die Bedingungen, welche in geschlechter- und nationalitätsvielfältigen Teams zu Effektivität führen. Der Fokus liegt dabei auf zwei demographischen Merkmalen, welche einen hohen Bezug zu den sozialen Beziehungen in einem Team haben: Gender und Nationalität. Der Artikel baut auf der Grundlage der ‚Value-in-diversity‘-Hypothese auf, wonach Vielfalt als Ressource verstanden wird, welche einen betriebswirtschaftlichen Nutzen erkennen lässt (Swann, W. B. et al. 2002). Zunächst werden die bekanntesten theoretischen Erklärungsansätze in der Vielfaltforschung betrachtet und hinsichtlich der vorliegenden Thematik interpretiert. Im Anschluss werden verschiedene geschlechts- und nationalitätsspezifische Konflikte und Synergien dargestellt, als Beispiele aus der Praxis. Darauf aufbauend werden die ermittelten Bedingungen für eine Verringerung von Konflikten und ein Fördern von Synergien beschrieben und interpretiert. Abschließend werden Implikationen für die Unternehmenspraxis gegeben.

## 2 Auswirkungen von Vielfalt in Teams

### 2.1 Theoretische Erklärungsansätze in der Vielfaltforschung

Um die Auswirkungen von Vielfalt in der Teamzusammensetzung auf die Teamprozesse und Teamleistungen zu erklären, wurde eine Reihe von Theorien entwickelt, die eine gute Erklärung versprechen. Im Folgenden werden die prominentesten Erklärungsansätze für die Auswirkungen von Vielfalt in organisationalen Teams dargestellt: das Ähnlichkeits-Attraktions-Paradigma, die soziale Identitätstheorie in Verbindung mit der Theorie der Selbstkategorisierung, der kognitive Informationsverarbeitungsansatz und der Token-Ansatz.

Um sich der Bedeutung von Vielfalt und ihren Auswirkungen anzunähern, wird diese vor allem unter Rückgriff auf das Ähnlichkeits-Attraktions-Paradigma (similarity attraction paradigm) von Byrne (1971) betrachtet. Diese Theorie geht davon aus, dass Personen dann gerne mit anderen Personen interagieren, wenn sie davon angenehme Ergebnisse erwarten. Die Grundlage für diese Erwartung ist die Ähnlichkeit der Attribute von der Persönlichkeit bis hin zu demographischen Merkmalen, welche die zwischenmenschliche Attraktion erhöht. Individuen mit ähnlichen Präferenzen, Lebenserfahrungen oder Einstellungen fühlen sich eher zueinander hingezogen. Die Wahrscheinlichkeit für eine einfachere und positivere Interaktion ist erhöht. Diese positive Verstärkung der eigenen Persönlichkeit wirkt sich bestärkend auf das Selbstwertgefühl aus, während eine Unähnlichkeit eher als negativ empfunden wird. Nach Vorhersagen des Ähnlichkeits-Attraktions-Paradigmas wirkt sich eine wahrgenommene Ähnlichkeit im Team positiv auf die Kommunikation und das Zusammengehörigkeitsgefühl aus. Eine Unähnlichkeit zwischen Teammitgliedern führt hinge-

gen zu Prozessverlusten im Sinne einer selteneren Kommunikation und einer geringen Kohäsion (vgl. Williams/O'Reilly 1998, nach: Rohn 2006, S. 98 f.).

Die soziale Identitätstheorie und die damit eng verknüpfte Theorie der Selbstkategorisierung sind weitere anerkannte Erklärungsansätze zu den Auswirkungen von Vielfalt auf die Teamprozesse und auf die Teamleistung (vgl. Turner 1999, nach: Wegge 2003, S. 124). Die Grundannahme der Theorie lautet, dass Individuen den Wunsch und das Ziel haben, ein hohes Selbstwertgefühl zu erreichen und aufrechtzuerhalten. Dies geschieht immer in Relation zu der sozialen Umwelt, im sozialen Vergleich mit anderen Personen. Im ersten Schritt müssen sich die Individuen für diesen Vergleichsprozess selbst definieren, d. h. eine soziale Selbst-Kategorisierung durchführen (social categorization), um sich daraufhin in eine soziale Gruppe einordnen zu können (social identification). Dabei wird die Zugehörigkeit zu einem Team als ‚soziale Identität‘ einer Person bezeichnet. Vielfalt kann dabei aus jedem Attribut resultieren, anhand dessen sich Menschen verdeutlichen, dass andere von ihnen verschieden sind. Dieses geschieht in erster Linie anhand auffälliger demographischer Merkmale wie Alter, Geschlecht oder ethnische Zugehörigkeit (vgl. Wegge 2003, S. 126). Je höher die wahrgenommene Ähnlichkeit ist, desto wahrscheinlicher ist es, dass Individuen eine Gruppe bilden. Nach der sozialen Kategorisierung in Eigen- und Fremdgruppe folgt der soziale Vergleich (social comparison). Bei dem sozialen Vergleichsprozess wird das Ansehen der Ingroup in Abhängigkeit zu der Outgroup bewertet. Wenn bei einem Vergleich die Ingroup begünstigend wahrgenommen wird, bietet diese eine positive soziale Identität, während ein negativer Vergleich zu einer unbefriedigenden sozialen Identität führt. Der soziale Vergleich führt zu einer psychologischen Gruppendifferenzierung (psychological group distinctiveness). Die diesbezügliche Forschung hat ergeben, dass Mitglieder der Eigengruppe positiver wahrgenommen werden und mehr bevorzugt werden als Mitglieder der Fremdgruppe. Führt der Vergleich der Eigen- mit der Fremdgruppe zu einem unbefriedigenden Ergebnis im Sinne eines niedrigen sozialen Status, neigen Angehörige dieser Gruppe dazu, sich von der eigenen Gruppe abzugrenzen. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die soziale Identität eines Individuums positiv oder negativ sein kann, je nachdem wie die eigene Gruppe im sozialen Vergleichsprozess von dem Individuum bewertet wurde.

Der kognitive Informationsverarbeitungsansatz legt in seiner Aussage andere Schwerpunkte. Mittels dieser Theorie wird erklärt, wie Individuen Informationen aufnehmen, verarbeiten und speichern (vgl. Austin 1997, nach: Rohn 2006, S. 100). Es wird davon ausgegangen, dass die Gruppeninformationsverarbeitung durch Vielfalt in der Zusammensetzung der Teammitglieder beeinflusst wird. Auf der Grundlage des Ähnlichkeits-Attraktions-Paradigmas kann die Aussage getroffen werden, dass Personen den Wunsch haben, mit anderen Personen zu kommunizieren, die ihnen ähnlich sind. Sind sie Mitglieder in einem divers zusammengesetzten Team, kann das beschriebene Bedürfnis dazu führen, dass diese Personen ein großes Informationsnetzwerk außerhalb der Gruppe pflegen. Diese



zusätzlichen Informationskanäle können dazu führen, dass selbst bei einem negativen Einfluss auf die Gruppenprozesse die Gruppenleistung gesteigert wird. Empirische Untersuchungen bestätigen diese Annahme (vgl. Rohn 2006, S. 101 f.). Insgesamt sagt der kognitive Informationsansatz aus, dass Vielfalt in der Teamzusammensetzung einen positiven Einfluss auf die Ergebnisse der Teamarbeit hat. Die Vielzahl an Wissensstrukturen sowie unterschiedliche Arten, Informationen aufzunehmen, zu verarbeiten und zu speichern, führen zu einer Erhöhung der Menge an Fähigkeiten und Fertigkeiten und somit zu einer Bandbreite an Perspektiven, Ideen, Problemlösungen und Handlungsalternativen. Es wird die Annahme getroffen, dass die Teamergebnisse bedeutend davon profitieren (vgl. Rohn 2006, S. 102).

Betrachtet man im Speziellen Ansätze zur Genderdiversität, so war es Kanter (1977, nach: Rohn 2006, S. 108 f.), die es durch ihren Token-Ansatz geschafft hat, dass die Forschung den Auswirkungen der Geschlechtervielfalt auf die Organisationsleistungen mehr Aufmerksamkeit gewidmet hat. Die Grundannahme ihrer Theorie besteht aus dem wichtigen Einfluss der Proportion der Geschlechterrepräsentation auf die Prozesse und somit auch auf die Gesamtleistung des Teams. Kanter nimmt an, dass dann, wenn Mitglieder eines Geschlechts einen geringeren Anteil als eine kritische Proportion (weniger als 20 %) in einem Team stellen, jene einen „Token“-Status einnehmen. Teammitglieder im Token-Status sind einer erhöhten Sichtbarkeit und damit dem Druck genauerer Überprüfung durch die anderen Teammitglieder ausgesetzt. Token-Teammitglieder erleben somit einen erhöhten psychologischen Stress und können deshalb konsequenterweise weniger leisten (vgl. Kanter 1977, nach: Rohn 2006, S. 108 f.). Eine Steigerung der Effektivität eines Teams, in dem eine Minderheit (weniger als 20 % der Teammitglieder) existiert, kann demnach nur erreicht werden, wenn die Minderheit des Teams auf mehr als 20 % der Teammitglieder ansteigt. Demnach verbessert eine zunehmende Heterogenität die Teameffektivität. Zu der Unterscheidung zwischen einem stark heterogenen und einem rein homogenen Team bezüglich der Teameffektivität wurde keine Aussage getroffen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass in den Erklärungsansätzen diskrepante Annahmen getroffen werden. Die soziale Identitätstheorie und das Ähnlichkeits-Attraktions-Paradigma argumentieren für die positiven Auswirkungen homogener Teams auf die Gruppenprozesse. Der kognitive Informationsverarbeitungsansatz hingegen argumentiert für den positiven Einfluss von Vielfalt auf die Gruppenleistung durch die Erhöhung der Menge an Fähigkeiten und Fertigkeiten. Beide Aussagen werden durch Wegge (2003, S. 127 f.) unterstützt. Er beschreibt sowohl die geringe Kooperation als auch die größere Wissensverfügbarkeit als Auswirkungen von Vielfalt in der Teamzusammensetzung. Der Token-Ansatz baut auf anderen Annahmen auf und argumentiert für ein rein homogenes oder ein stark heterogenes Team.

---

<sup>1</sup> Deutsch: Zeichen, Merkmal (PONS 1997, S. 630).

## 2.2 Vielfalt in der geschlechtlichen Zusammensetzung

Die Forschung beschäftigt sich schon seit längerer Zeit mit den Auswirkungen verschiedener geschlechtlicher Zusammensetzungen von Teams auf die Teamprozesse und den Teamoutput. Die Diversitätsdimension Gender betrachtet dabei die sozialen Geschlechterrollen und ihre Wirkung auf die Interaktion. Auf Basis des Ähnlichkeits-Attraktions-Paradigmas kann zunächst angenommen werden, dass Frauen in Teams mit steigendem Frauenanteil und Männer in Teams mit steigendem Männeranteil zufriedener werden. Im Umkehrschluss werden Frauen in Teams mit steigendem Männeranteil und Männer in Teams mit steigendem Frauenanteil unzufriedener. Abzuleiten wäre aus dieser Theorie, dass nur eine rein geschlechtshomogene Teamzusammensetzung die Zufriedenheit aller Teammitglieder fördert. Geschlechtsheterogene Teams verlieren hingegen an Teameffektivität.

Auf Grundlage der sozialen Identitätstheorie kann angenommen werden, dass das sehr visible Merkmal ‚Geschlecht‘ zu einer erhöhten sozialen Kategorisierung in In- und Outgroup und zu einer Abneigung der Fremdgruppe führt. Endet der Vergleichsprozess allerdings mit einem negativen Ergebnis der Ingroup, neigen Angehörige dieses Teams dazu, sich von der eigenen Gruppe abzugrenzen. Vor allem dann, wenn Frauen die Minderheit stellen und der soziale Vergleich negativ ausfällt, neigen sie eher dazu, negative Vorurteile gegenüber anderen Frauen zu haben, Männern gegenüber jedoch positive. Männer hingegen empfinden sich auch in der Minderheit als statushöher. Diese Theorie unterscheidet ganz klar zwischen den Geschlechtern. Insgesamt kann nach diesem Ansatz zur Geschlechtervielfalt festgehalten werden, dass die Prozesse und damit auch die Teameffektivität negativ beeinflusst werden. In geschlechtshomogenen Teams ist der Zusammenhalt der Teammitglieder höher. Für diese Annahme bestehen Bestätigungen aus der empirischen Forschung (vgl. Rohn 2006, S. 99 ff.).

In Anlehnung an den kognitiven Informationsverarbeitungsansatz hingegen liegt die Vermutung nahe, dass sich die komplementären Ressourcen, die Männer und Frauen bieten, produktiv ergänzen (vgl. Halbright/Föllmi 2008). Die unterschiedlichen Wissensstrukturen oder Arten, Informationen aufzunehmen und zu verarbeiten, führen zu einer Bandbreite an Perspektiven, Problemlösungen und Handlungsalternativen, wodurch es zu Prozessschwierigkeiten wie beispielsweise Kommunikationsproblemen oder Konflikten kommen kann. Die Teameffektivität profitiert jedoch von diesen Schwierigkeiten.

Nach dem Token-Ansatz gelten für schwach heterogene Teams negative Auswirkungen, wohingegen die Teameffektivität von einer zunehmenden Heterogenisierung profitieren würde. Auch geschlechtshomogene Teams können auf Basis dieser Theorie effektiv zusammenarbeiten.

Neben den theoretischen Konzepten wird im Folgenden auf eine Reihe von Forschungsergebnissen eingegangen. Zu den Auswirkungen der Geschlechtervielfalt weisen Powell/Graves (2003, S. 120) in ihren empirischen Befunden auf verschiedene Schwierigkei-

ten für geschlechterheterogene Teams hin, welche die Teamleistung verschlechtern. Rohn (2006, S. 104 ff.) weist bezogen auf geschlechterheterogen zusammengesetzte Teams ausschließlich negative Effekte aus. Auf Grundlage diverser empirischer Studien sind in genderdiversen Teams mehr Rollenkonflikte, eine größere Rollenambiguität, eine geringere Teambindung, größere Austrittsneigung aus dem Team und mehr Absentismus festzustellen. Frau (2006, S. 153 f.) bestätigt in ihrer empirischen Studie die Annahme von Kanter: hinsichtlich der Teameffektivität zeigen sich kurvenlineare Tendenzen. Bei einer Teamgröße von durchschnittlich sechs Teammitgliedern nimmt die Teameffektivität im Vergleich zu männlich homogenen Teams bei ein bis zwei Frauen ab und steigt bei mindestens drei Frauen wieder an. Weitere Bewertungen zu positiverer Teameffektivität ab drei Frauen sind nicht statistisch abgesichert. In ihrer Studie bezieht sich Frau (2006) auf technische Forschungsteams. An dieser Stelle ist anzumerken, dass sämtliche Befunde im Zusammenhang mit der zu bearbeitenden Aufgabe zu verstehen sind.

Die verschiedenen theoretischen und empirischen Erkenntnisse zu den Auswirkungen von geschlechterheterogen zusammengesetzten Teams auf die Teamprozesse und die Teameffektivität werden in der nachfolgenden Tabelle 1 zusammenfassend dargestellt.

THEORIEN / FORSCHUNGSERGEBNISSE	AUSWIRKUNG VON GESCHLECHTERHETEROGENEN TEAMS AUF:	
	PROZESSE	LEISTUNG
Ähnlichkeits-Attraktions-Paradigma	negativ	negativ
Soziale Identitätstheorie	negativ	negativ
Kognitiver Informationsverarbeitungsansatz	negativ	positiv
Token-Ansatz	neutral/ positiv oder negativ	neutral/ positiv oder negativ
Empirische Erkenntnisse	neutral/ positiv oder negativ	neutral/ positiv oder negativ

Tabelle 1: Der Einfluss von geschlechterheterogenen Teams auf die Teamprozesse und die Teameffektivität. Quelle: Eigene Darstellung.

Generell zeigt sich, dass Geschlechtervielfalt positive, neutrale oder negative Effekte auf die Prozesse und die Teameffektivität haben kann. Außerdem wird deutlich, dass Männer und Frauen verschieden auf einen Minderheitenstatus reagieren. Insgesamt können jedoch keine fundierten gradlinigen Aussagen zum Einfluss von Geschlechtervielfalt auf die Teameffektivität getroffen werden.

### 2.3 Vielfalt in der nationalen Herkunft

Die Nationalität einer Person gehört zu den demographischen Merkmalen. Im Rahmen der vorliegenden Studie bezieht sich die nationale Herkunft einer Person auf das Land, in dem

sie den größten Teil ihrer prägenden Jahre verbracht hat.<sup>2</sup> Die Nationalität soll dabei als ein Indikator für verschiedene Werthaltungen, Denk- und Handlungsweisen von Personen verstanden werden (vgl. Krentzel 2001, S. 13 ff.; Blom/Meier 2002, S. 38). Synonym kann auch von der Kultur einer Person gesprochen werden, unter welcher nach Hofstede (1993, S. 19) „die kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet“, verstanden wird.

Für die Auswirkungen von nationaler Vielfalt gelten auf Grundlage des Ähnlichkeits-Attraktions-Paradigmas die gleichen negativen Effekte wie für die Geschlechtervielfalt. Auf Basis der sozialen Identitätstheorie kann angenommen werden, dass das visible Merkmal ‚Nationalität‘ zu einer sozialen Kategorisierung in In- und Outgroup und zu einer Abneigung der Fremdgruppe führt. Speziell auf die Vielfalt in der nationalen Herkunft bezogen können Prozessprobleme in Form von Stereotypisierungen, sprachlich bedingter Misskommunikation und Spannungen zwischen den Teammitgliedern auftreten (vgl. Adler 2002, nach: Rohn 2006, S. 114). Diese Theorie trifft demnach die Vorhersage, dass Vielfalt einen negativen Einfluss auf den Gruppenprozess und die Gruppenleistung hat.

Durch den kognitiven Informationsverarbeitungsansatz werden Vorteile mit Vielfalt im Team assoziiert. Vor allem im Bereich der Vielfalt an Denk- und Handlungsweisen, welche durch die verschiedenen nationalen Herkunftsebenen vorhergesagt werden, stecken große Potenziale für eine steigende Teameffektivität. Durch eine solche Vielfalt wird die Kreativität gefördert und die Problemlösekompetenz verbessert.

Zu dem Merkmal der Nationalität gibt es neben den theoretischen Annahmen auch eine Vielzahl an Forschungsergebnissen, welche nachfolgend aufgeführt werden. Watson/Kumar/Michaelson (1993, nach: Rohn 2006, S. 122) haben in ihrer empirischen Studie bestätigt, dass nationale Vielfalt in Teams zu einer Betrachtung von mehr Perspektiven, Problemlösungen und Entscheidungsoptionen führt. Kashima (2000, S. 246) stimmt mit der Feststellung eines höheren Ausmaßes an Kreativität ebenfalls überein und beschreibt weiterhin als negative Performanceauswirkung Missverständnisse, Koordinationsprobleme und als Folge Frustration und eine geringe Kohäsion. Watson/Kumar/Michaelsen (1993, nach: Thomas 2000, S. 233) bestätigen kulturell diversen Teams auf Basis ihrer Langzeitstudie ebenfalls Probleme im Interaktionsverhalten, wie beispielsweise Missverständnisse, Irritationen das Teamverhalten betreffend, und als Auswirkung eine negative Gesamtleistung. Jehn/Northcraft/Neale weisen ergänzend auf Konflikte in national vielfältigen Teams hin, wohingegen Pelled et al. keinerlei Auswirkungen von national vielfältigen Teams auf die Teameffektivität feststellen (Jehn/Northcraft/Neale 1999 und Pelled et al. 1999, nach: Rohn 2006, S. 120). Sämtliche erwähnten Effekte auf die Teameffektivität sind nur in Relation zu

---

<sup>2</sup> Die prägenden Jahre einer Person finden vor allem in der Jugend statt. Durch Lebenserfahrung in der Familie, im Freundeskreis, in der Partnerschaft, in Kindergarten, Schule und Universität wird beim Menschen ein emotionales und kognitives System aufgebaut, das für seine Gesellschaft spezifisch ist (vgl. Barmeyer 2005, S. 247).

der zu erledigenden Aufgabe zu verstehen. Tabelle 2 fasst die widersprüchlichen Ergebnisse von Theorie und Forschung zusammen.

THEORIEN/FORSCHUNGSERGEBNISSE	AUSWIRKUNG VON VIELFALT IN DER NATIONALEN HERKUNFT IN TEAMS AUF:	
	PROZESSE	LEISTUNG
Ähnlichkeits-Attraktions-Paradigma	negativ	negativ
Soziale Identitätstheorie	negativ	negativ
Kognitiver Informationsverarbeitungsansatz	negativ	positiv
Empirische Erkenntnisse	positiv, neutral oder negativ	positiv, neutral oder negativ

Tabelle 2: Der Einfluss von Vielfalt in der nationalen Herkunft auf die Teamprozesse und die Teameffektivität. Quelle: Eigene Darstellung

Insgesamt kann festgehalten werden, dass die durch das Ähnlichkeits-Attraktions-Paradigma und die soziale Identitätstheorie vorhergesagten negativen Effekte für eine Homogenisierung des Teams plädieren. Die positiven Effekte der vielfältigen nationalen Hintergründe im Sinne des kognitiven Informationsansatzes führen zu einer Steigerung der Teameffektivität, wonach für ein großes Ausmaß an Vielfalt in Teams plädiert werden kann. Die empirischen Befunde bestätigen einerseits die negativen Effekte wie Missverständnisse, Koordinationsprobleme und Konflikte, andererseits gibt es Forschungsergebnisse, welche die positiven Auswirkungen, wie eine größere Bandbreite an Perspektiven, Kreativität und Entscheidungsoptionen, untermauern. Auch gibt es Studien, welche keine Auswirkungen auf die Teameffektivität feststellen. Zusammenfassend kann auf der Grundlage der theoretischen Erklärungsansätze und den empirischen Forschungen keine allgemeingültige Vorhersage für die Auswirkungen von Vielfalt in der nationalen Herkunft in Teams auf die Teameffektivität getroffen werden.

### 3 Studiendesign

Im Anschluss an die theoretischen Überlegungen liegt der Schwerpunkt der empirischen Untersuchung auf der Identifikation von Bedingungen als Inputfaktoren, welche auf die Teameffektivität in geschlechter- und nationalitätsdiversen Teams wirken. Teameffektivität wird dabei als eine Kombination aus der Aufgabenerfüllung, dem Wunsch nach zukünftiger Zusammenarbeit und der persönlichen Zufriedenheit der einzelnen Teammitglieder verstanden. Ziel ist es, Bedingungen zu ermitteln, die helfen, Prozessgewinne zu begünstigen und Prozessverluste zu vermeiden, um aus diversen Teams Erfolgsteams zu machen.

Zu einer Annäherung an die Beantwortung der aufgestellten Fragestellung wird auf das Mittel der empirischen Erhebung zurückgegriffen. Durch eine qualitative Untersuchung soll eine „möglichst unverfälschte Erfassung der sozialen Wirklichkeit“ (Lamnek 2005, S. 86) gewährleistet werden. Das Ziel der vorliegenden explorativen Studie ist es, Einblicke in die

Erfahrungen und Verhaltensweisen von Personen eines gender- und nationalitätsvielfältigen Teams zu erhalten. Diese Erhebung fokussiert sich auf die individuellen Erlebnisse und Ansichten eines ausgewählten Personenkreises. Als Erhebungsmethode für die vorliegende Studie wurde das Leitfadeninterview gewählt. Es wurde als Einzelinterview face-to-face eingesetzt.

An der vorliegenden empirischen Studie nahmen 17 Personen aus einem international tätigen Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche aus Deutschland teil. Die Interviews wurden im Zeitraum Februar bis März 2010 persönlich vor Ort durchgeführt. Alle 17 Interviewten stammen aus zwei Abteilungen, welche geschlechts- und nationalitätsdivers zusammengesetzt sind. Sowohl Teamverantwortliche (Abteilungs- und Teamleiter; ca. 30 % der Interviewpartner) als auch Teammitglieder (70 %) wurden in die Stichprobe mit aufgenommen. Die Teammitglieder haben im Interview als typische Tätigkeiten sowohl dispositive Aufgaben als auch die operative Umsetzung genannt. Es handelt sich dabei um Aufgaben, bei denen es hauptsächlich um das Managen von Kundenbeziehungen, strategische Überlegungen, Marketingaktivitäten, Analysetätigkeiten und Verwaltungsarbeit geht. Zu den demographischen Merkmalen der Probanden ist anzuführen, dass als Interviewpartner sechs Frauen und elf Männer aus neun verschiedenen Herkunftsländern fungierten. Die Interviewpartner der einen Abteilung werden in der Beschreibung der empirischen Befunde in den folgenden Kapiteln mit den Kürzeln IP X01-12 bezeichnet, Interviewpartner der zweiten Abteilung mit den Kürzeln IP Y01-05.

## **4 Konflikte in geschlechts- und nationalitätsgemischten Teams**

### **4.1 Konflikte, Rollen und Rollenkonflikte der Teammitglieder**

Die Zusammensetzung eines Teams aus verschiedenen Mitgliedern kann Konflikte bergen. Um sich inhaltlich anzunähern, ist die umfassende Begriffserklärung von Glasl (2002, S. 14) anzuführen, die einen sozialen Konflikt wie folgt definiert: „Sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.), wobei wenigstens ein Akteur Unvereinbarkeiten im Denken / Vorstellen / Wahrnehmen und/oder Fühlen und/oder Wollen mit dem anderem Akteur (anderen Akteuren) in der Art erlebt, dass im Realisieren eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur (die anderen Akteuren) erfolge“.<sup>3</sup> Nach dieser Definition liegt ein Konflikt bereits vor, wenn nur eine Partei diesen wahrnimmt. Eine Konfliktwahrnehmung durch die anderen Akteure muss nicht gegeben sein.

Nach Wegge (2003, S. 127 f.) ist es wichtig, emotionale von kognitiven Konflikten abzugrenzen. Bei dieser Unterscheidung stehen emotionale Konflikte in Verbindung mit den sozialen Beziehungen und gelten als negative Konflikte. Kognitiven Konflikten hingegen wird eine Aufgabenbezogenheit zugeschrieben. Sie gelten als leistungsfördernd und werden als Synergie bezeichnet.

---

<sup>3</sup> Glasl (2002) verwendet das Wort „Aktor“, welches hier sprachlich in „Akteur“ korrigiert wurde.

Auf der für die vorliegende Studie interessierenden Teamebene sind darüber hinaus Rollenkonflikte von Interesse. Um auf diese näher einzugehen, werden zunächst die Rollen im Team näher beschrieben. Der Terminus Rolle bezieht sich nach Crott (1979, S. 232) auf „das Muster an Verhaltensweisen, welches von jemandem produziert wird“. Stumpf (1992, S. 31) ergänzt diese Definition und versteht unter einer Rollenstruktur die von den Teammitgliedern „geteilten Erwartungen, nach denen bestimmte Funktionen in der Gruppe nur von bestimmten Individuen auszuführen sind“. Eine Rolle bezieht sich demnach nicht nur auf die objektiven Verhaltensweisen, sondern insbesondere auf die subjektiven Erwartungen an eine Person. Dabei erfüllen alle Mitglieder innerhalb eines Teams verschiedene Rollen. Belbin (1993) hat auf Grundlage seiner Studien neun Rollentypen beschrieben, welche in einem Team vorkommen sollen, damit dieses erfolgreich arbeiten kann. Die Mehrzahl der Menschen hat eine dominante Rolle inne, wobei ihr Denken, Fühlen und Handeln meistens aus einem Mix verschiedener Rollen besteht. Kritische Stimmen gibt es bezüglich der Vernachlässigung der Aufgabenstellung im Zusammenhang mit den Rollen. Auch die Annahme, dass in einem idealen Team alle neun Rollen besetzt sein sollten, wird in Frage gestellt (vgl. Beck/Fisch 2003, S. 338 f.). Der Teamrollenansatz ist dennoch wichtig für das Verständnis der grundlegenden Prozesse im Team und hat in der wissenschaftlichen Literatur eine breite Zustimmung erlangt (vgl. van Dick/West 2005, S. 27).

Bei der Frage nach der jeweiligen Teamrolle können aber auch Probleme auftreten. Katz/Kahn (1966, nach: Staehle 1994, S. 369 und Steinmann/Schreyögg 2005, S. 615 f.) unterschieden dabei vier Arten des Rollenkonflikts:

- 1) Intra-Sender-Konflikt: Die Erwartungen und Instruktionen eines Rollensenders schließen sich gegenseitig aus. Der Rolleneempfänger ist sich unklar darüber, welche Rolle er wie erfüllen soll.
- 2) Inter-Sender-Konflikt: Verschiedene Sender haben widersprüchliche Erwartungen/ Instruktionen an den Rolleneempfänger. Für den Empfänger ist unklar, wie er diese Erwartungen erfüllen soll.
- 3) Inter-Rollen-Konflikt: Das gleichzeitige Bewältigen von verschiedenen Rollen, die an den Empfänger herangetragen werden, führt zu Konflikten.
- 4) Person-Rollen-Konflikt: Die Erwartung, die der Sender an den Rolleneempfänger richtet, kann dieser nicht mit seinen Werten, Motiven und Einstellungen vereinbaren.

Als eine Nebenform der Rollenkonflikte können auch Rollenambiguität und Rollenüberlastung zu konfliktartigen Verhaltensweisen führen. Eine Mehrdeutigkeit von Verhaltenserwartungen kann bei einer unklaren Aufgabenstellung, bei unzureichenden Informationen und mehrdeutigen Organisationsregeln auftreten. Rollenüberlastung meint, dass die Erwartungen rein quantitativ überfordernd sind und somit zu Stress bei dem Rolleneempfänger führen (vgl. Staehle 1994, S. 396 f.).

Für die vorliegende Untersuchung mit Fokus auf die Teamzusammensetzung bleibt festzuhalten, dass es wichtig ist, die Rollentypologisierung bei der Zusammenstellung eines Teams zu berücksichtigen. Die eigene Rolle besteht dabei sowohl aus den produzierten Verhaltensweisen als auch aus den Erwartungen, die andere an einen haben. Eine Rolle muss klar und verständlich formuliert sowie überdacht an den Rollenempfänger hergetragen werden, wobei dem Empfänger die Möglichkeit der Rückmeldung gewährt werden muss, um mögliche Konflikte zwischen dem Rollenempfänger und den an ihn gerichteten Erwartungen frühzeitig zu vermeiden. Von Konflikten wird im Rahmen der Studie gesprochen, wenn mindestens zwei Personen interagieren und bereits eine Partei Inkompatibilitäten annimmt oder wahrnimmt (durch Unvereinbarkeiten im Denken / Vorstellen / Wahrnehmen / Fühlen / Wollen bei den Zielen oder Mitteln), welche zu einer Beeinträchtigung des eigenen Wohlbefindens, der Zusammenarbeit und/oder der Aufgabenerfüllung führen.

## 4.2 Empirische Befunde

### 4.2.1 Wahrgenommene Konflikte

*Genauso wie es [Vielfalt] eine Quelle von Synergien sein kann, kann es auch eine Qual sein. (IP Xo4)*

Unterschiede in der Nationalität und im Geschlecht können zu Konflikten führen oder Konflikte können eskalieren, wenn wichtige Voraussetzungen im Team oder bei den Teammitgliedern fehlen. Hinsichtlich der Konflikte in den interviewten geschlechts- und nationalitätsgemischten Teams lässt sich zusammenfassend sagen, dass 10 der 17 Interviewten ihr Team als niedrig konfliktreich bewerten. Nur drei der Befragten sprechen von einem hohen Konfliktaufkommen (siehe Tabelle 3). Durchschnittlich liegt der Wert bei 4,5.

Konflikteinschätzung	Ausprägung	Anzahl der Personen
6,0 - 10,0	hoch bis sehr hoch	3
5,0 - 5,5	durchschnittlich	4
1,0 - 4,5	niedrig	10

Tabelle 3: Einschätzung des Konfliktaufkommens im Team. Quelle: Eigene Darstellung.

Anmerkung: Hierzu ist zu erwähnen, dass die Interviewpartner aufgefordert wurden, ihre Teams hinsichtlich des Konfliktaufkommens auf einer Skala von 1 bis 10 einzuschätzen, wobei 1 für wenig Konflikte und 10 für sehr konfliktreich steht. Das angewendete Clustering erfolgte im Nachhinein während der Datenauswertung auf Basis der Äußerungen der Interviewpartner, welche ihre Bewertungen mit den Begriffen hoch (ab 6,0), durchschnittlich (5,0 und 5,5) oder niedrig (unter 5,0) kommentiert haben. Die in Tabelle 3 erfolgte zahlenmäßige Darstellung der Häufigkeitsverteilung in der Stichprobe ist nicht als repräsentatives Ergebnis einer quantitativen Studie zu verstehen, es soll nur auf die wahrgenommene Realität in der Stichprobe hingewiesen werden, um auf dieser Basis die Äußerungen der Interviewpartner besser interpretieren zu können.

Die Interviewpartner haben von ihren Erfahrungen mit diversen Teams berichtet. Auf die Frage nach typischen Konflikten in ihrem Team haben sie verschiedene Beispiele genannt,



welche den beiden Vielfaltsausprägungen Geschlecht und Nationalität zugeordnet werden können. Betrachtet man die wahrgenommenen Konflikte, die konkret auf die Geschlechtervielfalt zurückzuführen sind, beziehen diese sich zum einen auf die Komponente Sexualität:

*Zu einem Konflikt gehören ja immer zwei...und...man kann sich darauf einlassen, aber man ist nicht gezwungen, darauf zu reagieren, wenn jemand...eine Andeutung...körperlicher Merkmale von Frauen macht [...]. (IP Yo4)*

Diese von der Forschung bisher weitgehend tabuisierte Komponente ist besonders relevant dadurch, dass Männer und Frauen in der heutigen Zeit viel häufiger als noch vor 20 Jahren gemeinsam in einem Team arbeiten, sei es in Forschungs- und Entwicklungsteams oder im Management (vgl. von Rosenstiel 2007, S. 329 f.). Schnebele/Domsch (1989, nach: von Rosenstiel 2007, S. 300) zeigen in ihrer Studie, dass eine sexuelle Belästigung meist vom Mann ausgeht und gegen die Frau gerichtet ist. Häufig handelt es sich jedoch um eine sexistische Sprache oder um Anspielungen, welche von den Männern nicht als sexuelle Belästigungen intendiert sind, von Frauen aber als solche erlebt werden (vgl. Pollert 1981, nach: von Rosenstiel 2007, S. 330).

Auf der anderen Seite gab es mehrere Äußerungen zu Rollenkonflikten, welche bei den weiblichen Teammitgliedern auftreten. Ein Interviewpartner reagiert zurückhaltend auf die Frage nach Konflikten, welche sich durch die Geschlechtervielfalt im Team ergeben. Er erläutert dennoch eine mögliche Ursache für einen Rollenkonflikt der Frauen, begründet in dem Schreiben des Protokolls, welches meist auf die Frauen zurückfällt, weil sie sich eher dazu bereit erklären, obwohl diese Tätigkeit bei ihnen vielleicht auch nicht beliebt ist:

*Wenn Frauen dabei sind, die oft bereit sind, das Protokoll zu führen [...] was bei Männern ja oft nicht so beliebt ist, bei Frauen vielleicht auch nicht. [...] wenn eine Frau sich bereit erklärt, es aufzuschreiben, ist die Aufgabenerledigung auf jeden Fall verbessert, weil man weiß, was man da besprochen hat... Verstehen Sie was ich meine? (IP Xo2)*

Ein anderer Interviewpartner führt den wahrgenommenen Rollenkonflikt im Detail aus:

*Bei uns im Team ist es so, dass die Geschlechtsverteilung so ist, dass... die männlichen Kollegen doch eher auf Geschäftsreise geschickt werden und dass die Frauen bei uns eher für die administrativen Tätigkeiten zuständig ... gemacht [betont] werden [lacht]. [...] und das birgt Konfliktpotenzial, es kommt drauf an, was jeder selbst für Erwartungen hat. [...] Wir sind über den Punkt dieser klassischen Rollenverteilung gesellschaftlich [betont] eigentlich schon lange hinaus. (IP Xo9)*

Bei diesen Rollenkonflikten handelt es sich ausschließlich um Person-Rollen-Konflikte. Die Erwartungen der Rollensender, dass Frauen für die administrativen Tätigkeiten zuständig sind und die Protokolle schreiben, können von den Erwartungen, die jede Person selbst an sich hat, abweichen und so kann es zu Person-Rollen-Konflikten kommen. Dieses Risiko ist nach den Aussagen der Interviewpartner präsent:

*Was auch daraus [Geschlechtervielfalt] entsteht, das ist eine gewisse Arbeitsteilung... manche betrachten das kritisch und... da stecken die Konflikte drin. [...] Ich meine... und ich bin auch nicht der Einzige, der meint, dass eine gewisse Arbeitsteilung entstanden ist, aufgrund dessen, dass einige von uns Männer sind und andere Frauen sind. Und das ist... und viele bewerten das..., dass das nicht so schön ist. Also...*

*Männer sind die Marketingmenschen und Frauen nicht. Und... ich glaube, da stecken so einige Konflikte, die noch nicht ausgetragen sind und die haben einen gewissen Einfluss auf diese Zusammenarbeit, insofern, dass sie noch nicht ausgetragen sind. [...] die Vorstellungen was Arbeitsteilung betrifft, stimmen nicht überein. (IP X04)*

Derselbe Interviewpartner, der die Rollenteilung wahrgenommen hat und die Gefahr in den unterschiedlichen Erwartungen an die eigene Rolle erkennt, sieht die Ursache dieses Rollenkonflikts nicht nur in der Geschlechtervielfalt, sondern auch in den verschiedenen nationalen Herkünften begründet:

*In vielen südamerikanischen Ländern wird die Rolle der Frau anders gesehen als bei uns [in Deutschland], und das wird dann auch in die tägliche Arbeitswelt übertragen. (IP X09)*

Es wird deutlich, dass sich die verschiedenen Diversitätsmerkmale sogar verstärken. Es ist demnach von Bedeutung, die Bedingungen für eine Verringerung von Konflikten in geschlechter- und nationalitätsdiversen Teams in bestimmten Aspekten gemeinsam zu betrachten.

Zu den wahrgenommenen Konflikten des zweiten Untersuchungskriteriums - der Nationalitätsvielfalt - wurden die folgenden vier Gründe für ein Konfliktauftreten zum Teil mehrmals genannt: keine Kompromissbereitschaft, Kulturunterschiede im Verhalten, fehlende Offenheit und fehlender Respekt/ fehlende Toleranz. Ein Interviewpartner vereint in seinem Beispiel sowohl fehlende Offenheit, Toleranz und Respekt als auch die fehlende Kompromissbereitschaft, teilweise konkret bezogen auf das nationalitätsvielfältige Team:

*Es gab schon Fälle, wo man mir dann, wenn ich mit meiner gut durchorganisierten deutschen Ordnung komme, das dann auch vorwirft, [...]. Und wenn ich dann aber darauf beharre, so geht's aber nicht, wir müssen das in irgendeinen Prozess kriegen [...], dass man sich dann sogar lustig darüber macht. [...] Es ist schon so, dass den Deutschen das manchmal vorgeworfen wird, zu deutsch zu arbeiten. (IP Y01)*

Wie im Beispiel der Rollenkonflikte der Geschlechterdiversität, so ist auch bei der Nationalitätsdiversität eine Verbindung zwischen diesen beiden Vielfaltsausprägungen zu finden. Ein Interviewpartner erläutert die Unterschiede im kulturellen Verhalten, welches in Verbindung mit dem Konfliktgrund ‚Sexualität‘ der Geschlechterdiversität gesetzt werden kann:

*In gewissen Kulturen, was eigentlich als... positiv gesehen wird, kann sein, dass das woanders als negativ gesehen wird. Zum Beispiel wenn einer von den Männern sagt, in seinem Land Macho sein ist toll, wird dort als selbstverständlich und gut gesehen, während das in Deutschland schon als sexuelle Belästigung angesehen werden kann.[...] Es darf da nicht zu weit gehen... und das kann zu weit gehen, weil in einer Kultur ist die Grenze viel weiter gesetzt als in einer anderen, weil aufgrund der unterschiedlichen Kulturen das anders interpretiert wird. (IP Y03)*

Dieser Interviewpartner nennt die Gefahr der Wahrnehmung einer sexuellen Belästigung, welche dadurch erhöht wird, dass nicht nur Männer und Frauen, sondern auch verschiedene Nationalitäten mit kulturellen Unterschieden im Verhalten in einem Team zusammenarbeiten.

Aufgrund des in diesem Abschnitt beschriebenen Sachverhalts wird deutlich, dass eine klare Trennung zwischen Geschlechter- und Nationalitätseinflüssen nicht in allen Aspekten möglich ist. Hinzu kommt, dass die Interviewpartner direkt äußern, dass es ihnen sehr schwer fällt, eine Unterscheidung zwischen den beiden Vielfaltaspekten Gender und Nationalität vorzunehmen. Demzufolge werden in der folgenden Darstellung der Bedingungen zunächst die Bedingungen bezogen auf genderdiverse Teams, anschließend die Bedingungen für nationalitätsdiverse Teams und zum Abschluss die Bedingungen, welche beiden Vielfaltmerkmalen zuzuordnen sind, interpretiert.

#### **4.2.2 Bedingungen zur Verringerung von Konflikten in geschlechts- und nationalitätsvielfältigen Teams**

##### **Harmonie**

Ein von vielen Interviewpartnern genannter Einflussfaktor, dem eine Wirkung auf die Verringerung von Konflikten zugeschrieben wird, ist die Harmonie. Diese Bedingung wird hauptsächlich in den Zusammenhang mit der Geschlechtervielfalt gesetzt. Acht der 17 Interviewpartner nehmen die weiblichen Abteilungsmitglieder als Verantwortliche für eine bessere Atmosphäre und weniger Konflikte wahr. Ein Interviewpartner sieht die Gründe in dem natürlichen Harmoniebedürfnis der Frauen, welches zu einer Versachlichung von Konflikten führen kann:

*Ich denke, dass Frauen, möglicherweise aus ihrer Frauenrolle heraus... also Harmoniebedürfnis haben [...], das ist insofern ganz nützlich, als dass Konflikte dann nicht auf die persönliche Ebene gehen. Wohingegen die Männer eher temperamentvoll sind, auch schneller mal übers Ziel hinausschießen. (IP Yo4)*

In diesem Zusammenhang wird von „beruhigend“ (IP Xo2), „besonnener“ (IP Xo9), „neutralisierend“ (IP Xo4) und sogar von „Puffer“ (IP Yo2; IP Xo5) gesprochen, um zu zeigen, dass es eine positive Einstellung zu den weiblichen Teammitgliedern gibt, die durch die Persönlichkeiten der Frauen im Team bedingt ist.

Durch die genannten Äußerungen zum Thema Konflikte und Geschlechtervielfalt kann man feststellen, dass ein Streben nach Harmonie entsprechend der Wahrnehmung der Teammitglieder zur Verringerung von Konflikten beiträgt. Dieses kann vor dem Hintergrund der genannten Konflikte aufgrund von Geschlechtervielfalt als ein zweiseitiges Schwert betrachtet werden: Zum einen hilft das Harmoniebedürfnis Konflikte zu verhindern, zum anderen besteht die Gefahr, dass die Konflikte dadurch unterdrückt und nicht zeitnah ausgetragen werden. Einige Interviewpartner machen auf die diesbezügliche Gefahr aufmerksam:

*[...] ich glaube da [in der geschlechtsbedingten Arbeitsteilung] stecken so einige Konflikte, die noch nicht ausgetragen sind, und die haben einen gewissen Einfluss auf diese Zusammenarbeit, insofern dass sie noch nicht ausgetragen sind. (IP Xo4)*

Das wahrgenommene Harmoniebedürfnis wird durch verschiedene empirische Befunde unterstützt, wie beispielsweise durch die Studie von Dion (1985 nach: von Rosenstiel 2007,

S. 329 f.), in welcher sich zeigt, dass Frauen weniger dazu bereit sind, gute Beziehungen im Team dem Ergebnis zu opfern.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Harmoniebedürfnis als positiv für die Atmosphäre im Team und zur Verringerung von Konflikten verstanden wird, gleichwohl auch die Gefahr bewusst ist, dass es unterdrückte Konflikte im Team gibt. Die Harmonie steht somit vom Ansatz her konträr zu einer Offenheit im Team. Eine Gewichtung, dass eine der beiden Bedingungen überwiegt oder als wichtiger empfunden wird, geht aus den empirischen Daten nicht hervor.

### **Kompromissbereitschaft**

Eine weitere Voraussetzung für eine gute Zusammenarbeit in vielfältigen Teams ist die Kompromissbereitschaft der Teammitglieder. Diese Bedingung wird hauptsächlich in den Zusammenhang mit der Nationalitätsvielfalt im Team gesetzt. Die verschiedenen Blickwinkel und der Ideenreichtum führen zu unterschiedlichen Meinungen, welche wiederum bei einer Zusammenarbeit ohne eine Bereitschaft zu Kompromissen zu Konflikten führen kann:

*Die Tatsache, dass auch verschiedene Nationalitäten zusammenarbeiten, das führt auch zum Konflikt. Weil, haben wir andere Sichtweisen und wenn wir das für richtig halten, dann wollen wir das einbeziehen in unsere Analyse, wenn wir das nicht für richtig halten, dann entstehen die Konflikte. Dann will ich einfach nicht hören diese andere Sichtweise. (IP Xo4)*

In diesem Zusammenhang berichtet ein Interviewpartner von Reibungen, die nicht als Kompromisslosigkeit, sondern als kognitive Konflikte bezeichnet werden können und nicht zu einem Effektivitätsverlust, sondern zu einem Synergieeffekt führen:

*Weil diese Stärke, die uns auszeichnet, sehr intensiv zu arbeiten und leistungsorientiert und... und... auch..., Ziele zu erreichen, auch auf starken Persönlichkeiten basieren. [...] Vielleicht, ist ein bisschen Überschätzung...[...], weil es starke Persönlichkeiten in der Gruppe gibt und dadurch entstehen auch Reibungen. [...] Weil jeder seine Meinung vertritt und versucht, seine Meinung durchzusetzen. Aber dadurch entstehen auch immer wieder neue Wege, um Ziele zu erreichen. (IP Yo5)*

Wegge (2003, S. 128) spricht in diesem Fall von kognitiven Konflikten in Gruppen, welche zu einer Wissensverfügbarkeit, einer Wissensnutzung und einem Synergieeffekt führen, was wiederum eine positive Auswirkung auf die Effektivität der Gruppe hat. Dieses geht mit der Annahme des kognitiven Informationsverarbeitungsansatzes einher. Dieser geht davon aus, dass die Teamprozesse durch Vielfalt in der Teamzusammensetzung negativ beeinflusst werden im Sinne von geringerer Kooperation, dass sich aber gleichzeitig eine positive Auswirkung auf die Teamleistung einstellt. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass vor allem in nationalitätsdiversen Teams mit vielfältigen Meinungen ein gesundes Maß an Kompromissbereitschaft elementar ist, was jedoch nicht zu einer Vermeidung von kognitiven Konflikten führen darf.

## Interkulturelle Kompetenz

Eine weitere Bedingung, welche ebenfalls hauptsächlich mit der Nationalitätsvielfalt in Zusammenhang gesetzt wird, ist die Interkulturelle Kompetenz. Ein Interviewpartner hat die Interkulturelle Kompetenz als Bedingung für eine Verringerung von Konflikten erkannt und sieht, dass es notwendig ist, ein Verständnis für das Anderssein zu entwickeln, um sich emotional ein bisschen lösen zu können:

*Der eine ist sehr introvertiert, der andere ist sehr extrovertiert. Das führt in diesem Fall zu Problemen [...] Mehr Verständnis für den anderen würde helfen... Auf jeden Fall. Die müssten einfach sagen, der ist so wie er ist, da reg ich mich jetzt nicht auf, der ist so und Punkt. (IP X09)*

Dabei ist es wichtig, sich über seine eigenen Eigenschaften und die möglichen Unterschiede in anderen Kulturen bewusst zu sein.

*Ich denke, dass die Kommunikationsarten schon unterschiedlich sind... [...], dass ich als Deutsche distanzierter bin als jemand..., der in einem südamerikanischen Land eben aufgewachsen ist. (IP Y04)*

Auch wird die bereits erwähnte Offenheit als Grundlage für das gegenseitige Verständnis besonders bezüglich der Nationalitätsvielfalt gesehen:

*Die Offenheit führt zum Verständnis, zum Mitgefühl. Es wird niemand böse, weil man ein falsches Wort in Deutsch gesagt hat. [...] (IP X03)*

Interkulturelle Kompetenz hilft nicht nur Konflikte zu vermeiden, sondern kann ebenfalls helfen, interkulturelle Synergien zu fördern. Die Interkulturelle Kompetenz kann weiterhin in einen Zusammenhang mit der Harmonie gesetzt werden, da die Interkulturelle Kompetenz als Folge ebenfalls zu mehr Harmonie im Team führen kann.

## Offenheit

Bei verschiedenen Interviewpartnern dominiert die vorhandene oder gewünschte Offenheit als individuelle Einstellung der Teammitglieder hinsichtlich einer Verringerung von Konflikten – sowohl in geschlechter- als auch in nationalitätsvielfältigen Teams. Neun der 17 Interviewten weisen konkret auf den Begriff Offenheit im Zusammenhang mit einer Konfliktminderung hin, im Sinne einer offenen Kommunikation und direkten Ansprache bei Problemen oder Spannungen.

*Konflikte werden sich durch die diverse Zusammensetzung nicht verhindern lassen.... Aber eine Offenheit hilft zu verhindern, dass Konflikte hoch kochen. (IP X06)*

In diesem Zusammenhang wird die Rolle der Abteilungs- und Teamleiter als Vorbild für eine offene Atmosphäre erwähnt:

*Wenn der Abteilungsleiter zeigt, dass er bereit ist, Konflikte zu akzeptieren mit sich selbst, dass... das die Leute wissen, wenn sie nicht zufrieden sind, dann können sie zu ihm gehen. Und direkte Probleme erklären, erläutern, denn diese Haltung verbreitet sich auch in der ganzen Gruppe und das macht auch der Teamleiter mit seinen Leuten und so weiter... und jeder mit seinen Kollegen. Also das ist ein Kaskadierungseffekt, den es da gibt und deshalb ist die Haltung des Abteilungsleiters sehr wichtig. (IP X11)*

Die Offenheit ist auch ein Aspekt, in dem die Teammitglieder ihre Gemeinsamkeit sehen. Auf die Frage, welche Gemeinsamkeiten es in ihrem Team gibt, haben drei Interviewpartner deutlich auf die Offenheit hingewiesen, andere haben es umschrieben oder angedeutet:

*Die sind alle offen, [...] Also Offenheit und... Einfühlungsvermögen... zu den Anderen, versuchen eine Nähe aufzubauen [...]. (IP Y05)*

Eng mit dem Begriff der Offenheit verknüpft ist der Begriff der Kommunikation. Die Kommunikation ist dabei als Voraussetzung zur Umsetzung der Offenheit zu betrachten. Wird der Begriff Offenheit speziell unter dem Aspekt der Offenheit in der Kommunikation betrachtet, so schildert ein Interviewpartner deutlich, dass es vor allem an der Bereitschaft mangelt, miteinander zu kommunizieren. Die Gründe dafür, dass es teilweise an der Bereitschaft zur Kommunikation im Team mangelt, werden ausschließlich in Unterschieden zwischen den Teammitgliedern gesehen. Von 7 Interviewpartnern wird der Grund in den Unterschieden in der Persönlichkeit gesehen.

*Ich würde sagen, dass die Leute, die sich ähnlich sind... lieber kommunizieren als die Leute, die unterschiedlich sind. Da sehe ich eher Defizite. Da gibt es zwei, die sind grundverschieden vom Typ... von der Persönlichkeit... und da findet auch kaum Kommunikation statt. (IP X09)*

Diese Ausführungen gehen einher mit der Annahme des Ähnlichkeits-Attraktions-Paradigmas, dass eine wahrgenommene Ähnlichkeit sich positiv auf die Kommunikation auswirkt. Eine Unähnlichkeit zwischen den Teammitgliedern führt hingegen zu einer selteneren Kommunikation. Die wahrgenommene Ähnlichkeit beziehungsweise Unähnlichkeit bezieht sich in der vorliegenden Stichprobe zum Großteil auf die Persönlichkeiten der Teammitglieder, nicht jedoch auf die Unterschiede in den Geschlechtern oder Nationalitäten. Demzufolge kann eine negative Auswirkung auf die Teamprozesse im Sinne einer selteneren Kommunikation bei Geschlechts- oder Nationalitätsungleichheit der Mitglieder im Team nicht bestätigt werden.

### **Toleranz und Respekt**

Neben der Offenheit spielen Toleranz und Respekt eine große Rolle in divers zusammengesetzten Teams. Zwei Interviewpartner nehmen Respekt im Team wahr, wenn keine Beleidigungen stattfinden:

*Ich kann sagen, dass wir sind normalerweise..., oder das ist das, was ich gemerkt habe..., friedliche Leute und wir haben viel Respekt füreinander. Ich habe nie einen schweren Witz von keinem gehört und ich versuche auch nicht, jemanden zu beleidigen mit einem Witz. Und das ist, was ich meine mit Respekt... Viel Respekt ist zwischen uns, das hilft unserer Abteilung. (IP X10)*

Ein weiterer Interviewpartner präzisiert den Toleranzgedanken und legt Wert auf Toleranz und Akzeptanz des Andersseins, wofür die Voraussetzung das Erkennen von Unterschieden ist.

*Und ich glaube Toleranz ist eine Tugend. Es ist nicht nur die Kommunikation, man muss auch bereit sein, anders Denkende zu tolerieren und zu akzeptieren wie sie sind. (IP Y05)*

Toleranz und Respekt werden dabei nach der Wahrnehmung der Interviewpartner als Bedingung für das Arbeiten in gemischten Teams verstanden. Unter der Voraussetzung des Erkennens von kulturellen Unterschieden, so auch Unterschiede im Umgang zwischen den Geschlechtern, kann eine Möglichkeit sein, die verschiedenen Verhaltensweisen zu tolerieren und zu respektieren, um Konflikte zu verringern. Die weibliche Interviewpartnerin, welche die Komponente der von ihr interpretierten Belästigung erwähnt, sagt „zu einem Konflikt gehören ja immer zwei...und...man kann sich darauf einlassen, aber man ist nicht gezwungen, darauf zu reagieren, wenn jemand...eine Andeutung...körperlicher Merkmale von Frauen macht“ (IP Yo4). Sie weist deutlich darauf hin, dass man nicht gezwungen ist, auf Anspielungen zu reagieren, wodurch die Person ihre Toleranz gegenüber den unterschiedlichen Verhaltensmustern zeigt und sie als Möglichkeit nennt, Konflikte zu verringern. Der männliche Interviewpartner, welcher auf die erhöhte Gefahr einer wahrgenommenen Belästigung aufgrund der unterschiedlichen kulturellen Verhaltensmuster aufmerksam macht, erwähnt ganz beiläufig „es darf da nicht zu weit gehen“ (IP Yo3), im Kontext der Gefahr, dass „Macho sein“ nicht in allen Ländern gleichermaßen verstanden wird, welches die Bedingung des Respekts gegenüber anderen Kulturen und Gewohnheiten ausdrückt.

## 5 Synergien in geschlechts- und nationalitätsgemischten Teams

### 5.1 Teamarbeit und Synergie

Nach Aristoteles ist bei der Synergie das Ganze mehr als die Summe seiner Teile. Auch in der Betriebswirtschaftslehre geht eine der ersten Theorien zum Thema Synergien im Unternehmen auf Aristoteles zurück. So bezeichnet Ansoff (1965, nach: Köppen 2004, S. 87) Synergie sehr einprägsam als ‚2 + 2 = 5‘-Effekt. Auch Rodermann (1999, S. 37) und Herwig-Lempp (2004, S. 7) stimmen mit dieser Definition überein. Stumpf (2000, S. 274) koppelt den Ausdruck Synergie an drei Kriterien, von denen das zweite Kriterium mit der oben genannten Ansicht übereinstimmt:

- 1) Kreativität: neue und kreative Lösungen werden geschaffen.
- 2) Übersummativität: das Ergebnis ist mehr als die Summe der Einzelleistungen.
- 3) Überlegenheit: das Ergebnis durch mehrere Involvierte erreicht eine höhere Qualität.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass es der wissenschaftlichen Literatur im Bereich Synergie an Theorien mangelt. Weder der Prozess noch die Wirkung von Synergien im Team sind bisher genauer spezifiziert worden (vgl. Rodermann 1999, S. 99). Die bisherigen Erkenntnisse bestätigen jedoch dem Begriff Synergie, dass die Gesamtleistung durch das Zusammenwirken verschiedener Komponenten die Summe der Einzelleistungen übersteigt. Für die vorliegende Studie schließt die Autorin sich dieser Definition an. Ergänzend zu dieser Erkenntnis wird der Begriff Synergie im Sinne von Stumpf (2000) verwendet. Demnach sind neben der Übersummativität auch Kreativität und Überlegenheit synergetische Wirkungen in einem Team.

## 5.2 Empirische Befunde

### 5.2.1 Wahrgenommene Synergien

*Das ist wie ein Gedankensturm,  
davon kann man nur profitieren bei der Arbeit,  
weil man auf der Palette viel mehr Farben hat zum Malen. (IP X05)*

Unterschiede in der Nationalität und im Geschlecht können nicht nur zu Konflikten führen, sondern es können insbesondere Synergien daraus entstehen. Hinsichtlich der Synergien in den interviewten Teams lässt sich zusammenfassend sagen, dass 12 der 17 Interviewten ihr Team als reich an Synergien bewerten und dass nur ein Befragter von einem niedrigen Synergieaufkommen spricht (siehe Tabelle 4). Durchschnittlich liegt der Wert bei 6,5.

Synergieeinschätzung	Ausprägung	Anzahl der Personen
6,0 - 10,0	hoch bis sehr hoch	12
5,0 - 5,5	durchschnittlich	4
1,0 - 4,5	niedrig	1

Tabelle 4: Einschätzung des Synergieaufkommens im Team. Quelle: Eigene Darstellung.

Anmerkung: Hierzu ist zu erwähnen, dass in Übereinstimmung mit der Vorgehensweise bei den Konflikten die Interviewpartner aufgefordert wurden, ihre Teams hinsichtlich des Synergieaufkommens auf einer Skala von 1 bis 10 einzuschätzen, wobei 1 für wenig Synergien und 10 für sehr viele Synergien steht. Das angewendete Clustering erfolgte wiederum im Nachhinein während der Datenauswertung auf Basis der Äußerungen der Interviewpartner, welche ihre Bewertungen wie auch bei der Konflikteinschätzung mit den Begriffen hoch (ab 6,0), durchschnittlich (5,0 und 5,5) oder niedrig (unter 5,0) kommentiert haben. Die in Tabelle 4 erfolgte zahlenmäßige Darstellung der Häufigkeitsverteilung dient der Darstellung der wahrgenommenen Realität in der Stichprobe, um auf dieser Basis die nachfolgend dargestellten Äußerungen der Interviewpartner besser interpretieren zu können.

Die Interviewpartner haben über ihre Erfahrungen mit Teamarbeit in vielfältigen Teams informiert. Wie auch zum Thema Konflikte haben sie auf die Frage nach Synergien in ihrem diversen Team verschiedene Beispiele für Synergien genannt, welche den beiden Vielfaltsausprägungen Geschlecht und Nationalität zugeordnet werden können. Betrachtet man die wahrgenommenen Synergien, die konkret auf die Geschlechtervielfalt zurückzuführen sind, beziehen sich diese auf die unterschiedlichen Denk- und Arbeitsweisen. 13 der 17 Interviewpartner nehmen Synergien in der Zusammenarbeit zwischen Männern und Frauen wahr. Den Frauen werden die Attribute „Bauchgefühl“, „Intuition“ (IP Y01), „Sensibilität“ (IP X01), „vorsichtiger“, „methodischer“ (IP X04) und „Antennen für Elemente wie Körpersprache oder Gefühlsänderungen, Gemütsänderungen“ (IP X05) zugeschrieben. Für die männlichen Teammitglieder finden sich die Begriffe „Fakten, Statistiken, knallharte Zahlen“ (IP Y01), „Phasen überspringen“ (IP X04), sowie „logisch und gerade Linien denken“ (IP X05). Ein Interviewpartner bringt die Synergie aufgrund von Geschlechtervielfalt auf den Punkt:



*[...] ich glaube an die Evolution, ich denke, dass die Natur uns bewusst unterschiedlich geschaffen hat oder anders gestaltet hat zum Guten. Das heißt, ich denke, dass Mann und Frau sich komplementieren und diese Elemente kann man dann gleich in so einer gemischten Gruppe merken. [...] Instinktiv sind die Frauen weniger weich und die Männer weniger hart und man trifft sich irgendwie in der Mitte. (IP X05)*

Diese wahrgenommenen Verhaltensunterschiede werden durch bisherige empirische Studien untermauert, so zeigte sich in der Studie von Dion (1985, nach: von Rosenstiel 2007, S. 329 f.), dass Männer einen eher sachlichen Kommunikationsstil pflegen, wohingegen Frauen häufiger Gefühle kommunizieren.

Synergien, die aufgrund von Nationalitätsvielfalt im Team wahrgenommen werden, beziehen sich ähnlich wie bei der Geschlechtervielfalt hauptsächlich auf die unterschiedlichen Sicht- und Arbeitsweisen. 16 der 17 Interviewpartner nehmen Synergien wahr, die konkret auf die Nationalitätsvielfalt zurückzuführen sind. Als Stärke der europäischen Kollegen wird „Gründlichkeit“ (IP Y01) und „Versachlichung“ (IP Y04) wahrgenommen, sie werden mit den Begriffen „direkter, grober“ (IP X03), „gewissenhaft, ordentlich und systematisch“ (IP Y03) beschrieben. Die lateinamerikanischen Kollegen werden als „spontan, emotional“ (IP Y01), „kommunikativ“ (IP Y05), „ideenreich und flexibel“ (IP Y03) bezeichnet, sie haben „Temperament und schnelle Gedankengänge“ (IP Y04) und sprechen „eher subtiler, eher durch die Blume“ (IP X03). Und genau diese Mischung aus verschiedenen Sichtweisen wird als positiv empfunden:

*Es ist schon der Mix, der das ausmacht, nur die Latinos wäre auch chaotisch, da fehlt denen doch manchmal ein bisschen sehr Struktur, gewisse Regeln einzuhalten, gewisse Limits, da sagen die eher "Ach, das geht schon irgendwie", da sagen wir [Deutschen], "Nee, wir haben hier ne Deadline" [...], da hätten sie [die lateinamerikanischen Kollegen] es schon schwer. [...] Und uns Deutschen würde dann schon so das Lockere fehlen. [...] Gerade die Mischung macht's sehr gut. (IP Y02)*

Diese Hervorhebung der positiven Auswirkungen von Vielfalt im Team geht mit den Annahmen des kognitiven Informationsverarbeitungsansatzes einher. Diversität, welche sich in einer Erhöhung der Menge an Fertigkeiten und Fähigkeiten zeigt, wirkt sich positiv auf die Teamleistung aus. Nach Wegge (2003, S. 127 f.) führt diese Art der Vielfalt zu Wissenssynergie, welche die Gruppenleistung positiv beeinflusst.

Auch ist bei den Synergiewahrnehmungen durch die Geschlechter- und Nationalitätsvielfalt auf die Theorie der Selbstkategorisierung zu verweisen. Die von den Interviewpartnern genannten Attribute führen dazu, dass an dieser Stelle auf die Gefahr der Stereotypisierung hingewiesen werden muss. Denn laut der Selbstkategorisierungs-Theorie führen vor allem visible Merkmale zu einer erhöhten sozialen Kategorisierung in Eigen- und Fremdgruppe und zu einer Abneigung gegenüber der Fremdgruppe (vgl. Wegge 2003, S 126). Durch die genannten Formulierungen werden die Gruppengrenzen von Frauen und Männern sowie von Europäern und Lateinamerikanern noch deutlicher, und die Unterschiedlichkeit wird hervorgehoben. Durch diesen Prozess kann es in vielfältigen Teams oft zu einer verstärkten Stereotypisierung kommen. Diese Gefährdung wird von der Interviewerin, durch die oben genannten Äußerungen der Probanden, auch für die vorliegende Stichprobe gesehen.

## 5.2.2 Bedingungen zum Fördern von Synergien in geschlechts- und nationalitätsvielfältigen Teams

### Gleichberechtigung

Eine Maßnahme für eine bessere Synergienutzung bezogen auf die Geschlechtervielfalt im Team ist die Gleichberechtigung von Mann und Frau. Sowohl weibliche als auch männliche Interviewpartner schildern, dass Frauen in ihrem Team im Nachteil gegenüber Männern sind. Ein Interviewpartner ist sehr deutlich in seiner Aussage und erklärt die Ungleichverteilung der Positionen im Team unter den weiblichen und männlichen Teammitgliedern:

*Es ist wichtig, dass da [Geschlechtervielfalt] eine gesunde Balance gefunden wird und nicht nur... also eine gesunde Balance auf allen Hierarchieebenen... Es würde mir auch zuwider sein, wenn man jetzt sagt, „ich werde jetzt eine Frauenquote von 50% einführen“, aber das ist dann die Sekretärin und sechs Sachbearbeiterinnen für das Administrative... Es muss überall gemischt sein... (IP X12)*

Ein anderer Interviewpartner geht noch weiter und bewertet das Verhalten gegenüber den weiblichen Abteilungsmitgliedern als negativ und schildert offen, dass Frauen eine Benachteiligung erfahren:

*Ich glaube, dass jüngere Frauen es schwerer in der Abteilung haben, als... vor allem als Männer... Dadurch sinkt auch die Zufriedenheit... definitiv. (IP X01)*

Zwei weitere weibliche Interviewpartner drücken die Situation der Frauen und die Auswirkung auf die Leistungsbereitschaft und Zufriedenheit wie folgt aus:

*In meinem Fall persönlich, ich würde gerne viel mehr machen und mache auch schon viel mehr, aber es fehlt natürlich die Motivation, dadurch dass ich sehr eingeschränkt bin in meiner Position, also ich kriege keinen Pfennig mehr, egal, ob ich mehr leiste oder ganz normal ohne Eigeninitiative, das ist egal, ob ich mehr mache oder nicht, es ist egal... Ich werde keine Anerkennung bekommen oder sonst irgendwas. (IP X03)*

*Viele von uns wären noch viel mehr bereit, Leistung zu erbringen, wenn man das Gefühl hat, dass es anerkannt und honoriert wird, aber das sehe ich gar nicht. Da wird einem Motivation sogar genommen, und das finde ich sehr schade. (IP Y01)*

An dieser Stelle sei auf die Theorie der Selbstkategorisierung hingewiesen. Grundannahme dieser Theorie ist es, ein hohes Selbstwertgefühl aufrecht zu erhalten. Dieses geschieht im sozialen Vergleich mit anderen Personen. Nach den Annahmen dieser Theorie findet eine soziale Kategorisierung in Ingroup (Frauen) und Outgroup (Männer) statt. Die Aussage von IP Y01 unterstützt diese Annahme, die nicht für sich alleine, sondern im Namen der Frauen spricht („viele von uns“). Bei dem sozialen Vergleichsprozess der Frauen mit den Männern führt dieses wahrscheinlich zu einer unbefriedigenden sozialen Identität, wie verschiedene Aussagen zu den Rollenkonflikten und zur Gleichberechtigung in diesem Abschnitt bestätigen. Die darauf folgende soziale Gruppendifferenzierung kann bei einem negativen Ergebnis des eigenen sozialen Status der Frauen zu einem Versuch der Abgrenzung von der eigenen Gruppe führen. Hierfür gibt es jedoch keine empirische Bestätigung.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Gleichberechtigung, im Sinne von erreichbaren Positionen für die weiblichen Teammitglieder, wichtig ist für die Möglichkeit, Potenziale ausschöpfen und Synergien nutzen zu können. An dieser Stelle sei anzumerken, dass die wahrgenommene fehlende Gleichberechtigung im Zusammenhang mit den erlebten Rollenkonflikten der weiblichen Teammitglieder betrachtet werden kann. Die Rollenkonflikte können als Resultat der fehlenden Gleichberechtigung verstanden werden, welche wiederum einen negativen Einfluss auf die Zufriedenheit der weiblichen Teammitglieder haben. Eine Gleichbehandlung könnte demnach helfen, Rollenkonflikte zu verringern.

### **Wir-Gefühl**

Des Weiteren ist eine Atmosphäre des Vertrauens im Team wichtig. „Ehrlichkeit in der Kommunikation und [...] eine Stimmung [...], die zulässt, dass man ganz offen über alles reden kann“ (IP X07) sind Grundvoraussetzungen für eine funktionierende Zusammenarbeit. Das Gefühl, das in einem Team dadurch entstehen kann, wird von den Interviewpartnern als Wir-Gefühl bezeichnet. Als Benennung dieses Gefühls im Team wird neben dem Begriff ‚Wir-Gefühl‘ von „ein gemeinsames Ziel“ (IP X10; IP Y05), „die gleichen Ziele haben“ (IP Y03), „Mannschaft“ (IP X03) und „an einem Strang ziehen“ (IP X03, IP X05) gesprochen. Ein weiterer Interviewpartner spricht von einer „sehr eingeschworenen Gemeinde“ (IP X02) und ergänzt dazu:

*[...] ich glaube, dass da welche von Außen schauen und sagen: Oh, das ist wieder die Clique da. (IP X02)*

Als Begünstigung für dieses Wir-Gefühl wird die Teamgröße genannt:

*Also dieses Gefühl, dass man hier als kleines Team in diesem Hause ist..., das schweiß auf jeden Fall zusammen. Ein Wir-Gefühl ist auf jeden Fall da. (IP X07)*

Speziell für das Zusammengehörigkeits-Gefühl in nationalitätsvielfältigen Teams wird die Bedingung ‚frei von Vorurteilen‘ genannt, welche eine Voraussetzung für ein Wir-Gefühl und die Zusammenarbeit in einem nationalitätsdiversen Team ist:

*Egal welche Nationalität die Leute haben, wenn sie kooperieren möchten, wenn sie vergessen... Vorurteile und wenn sie... ein gemeinsames Ziel haben, dann ist es egal, woher sie kommen, sie werden auf jeden Fall richtig zusammenarbeiten und gut. (IP X10)*

Als weitere Rahmenbedingung für ein gemeinschaftliches Denken im Team wird die Führung durch die Team- und Abteilungsleiter gesehen. Der nachfolgende Interviewpartner setzt dabei die genutzte Synergie mit einem gemeinschaftlichen Denken gleich, für welches die Führungsebene verantwortlich ist:

*Also... die Synergien müssen natürlich geleitet werden, ich denke, das ist die Aufgabe der Teamleiter und des Abteilungsleiters [...]. Die müssen dieses Synergiepotenzial kanalisieren und dahin bringen, wo es am meisten bringt. Also ich denke, das sind deren Aufgaben, und wenn die das nicht machen, dann geht viel verloren, weil die Gruppen isolieren sich, da gibt es kein gemeinschaftliches Denken und da bleibt viel auf dem Weg. (IP X11)*

Der Aspekt des Zusammenhalts ist wichtig, um als Team nicht als eine Ansammlung von Individuen zu agieren. In diesem Zusammenhang wird auch von Kohäsion gesprochen, die das Ausmaß angibt, in dem die Teammitglieder eine kollektive Einheit bilden (vgl. Steinmann/Schreyögg 2005, S. 602). Dabei ist davon auszugehen, dass es bei nationalitätsgemischten Teams länger dauert, eine Kohäsion zu entwickeln, da sich erst ein gemeinsames Fundament bilden muss, um die Bindungskräfte zu schaffen. 13 der 17 interviewten Teammitglieder nehmen dabei ein Wir-Gefühl als Bedingung zur Förderung von Synergien in ihrem vielfältigen Team wahr, teilweise als Realität, teilweise als Wunsch, dass es noch ausgebaut wird.

### **Fähigkeit zum Erkennen und Nutzen von Unterschieden**

Mehrere Interviewpartner erkennen, dass es notwendig ist, eine Fähigkeit zum Erkennen und Nutzen von Unterschieden zu entwickeln, um die vorhandenen Ressourcen gezielt nutzen zu können. Dieses steht in Verbindung mit dem Aspekt ‚Interkulturelle Kompetenz‘ der Thematik Konflikte. Synergiepotenzial ist nur nutzbar, wenn es erkannt wird. In diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, dass die Interviewpartner eine unterschiedliche Wahrnehmung der geschlechtlichen und nationalitätsbezogenen Besonderheiten aufweisen. Die einfachste Strategie ist es, die Unterschiede zu negieren und die Auffassung ‚wir sind alle gleich‘ zu vertreten. Dies tritt bei sieben Interviewpartnern hinsichtlich der Geschlechtervielfalt und bei fünf Interviewpartnern hinsichtlich der Nationalitätsvielfalt auf. Diese Personen sträuben sich gegen eine Überbewertung von demographischen Unterschieden und beziehen sich eher auf die Persönlichkeitsunterschiede. Sie verleugnen die Existenz geschlechts- und nationalitätsspezifischer Unterschiede bei der direkten Ansprache; fast alle Interviewpartner widersprechen sich jedoch mindestens einmal an späterer Stelle, indem sie nationalitätsbedingte oder geschlechterbedingte Unterschiede, Synergien oder Konflikte schildern. Zusammenfassend nennen 16 der 17 Interviewpartner im Verlauf des Gesprächs Konflikte und Synergien in Zusammenhang mit Geschlechtervielfalt und/oder Nationalitätsvielfalt, wodurch eine Wahrnehmung der Unterschiede durch den Großteil der Teammitglieder gegeben ist.

Es wird deutlich, dass der erste Schritt des Erkennens und Nutzens von Unterschieden eine Sensibilisierung für die Teamarbeit an sich ist. Im nächsten Schritt bedarf es einer Sensibilisierung für Unterschiede und des Erkennens von unterschiedlichen Prägungen, Sichtweisen und Herangehensweisen bei sich selbst und bei den Kollegen, wie es verschiedene Interviewpartner direkt oder indirekt erwähnen. Ein Interviewpartner stellt über sich selbst fest: „ich mit meiner gut durchorganisierten deutschen Ordnung“ (IP Yo1). Ein weiterer Interviewpartner drückt es so aus:

*Es gibt verschiedene Sichtweisen und einigermaßen, man lernt auch die andere Sichtweise zu betrachten. Normalerweise ist man voll von sich selber und von eigenen Sichtweisen und dann nimmt man wahr, dass der andere auch hat eine andere Sichtweise und dass diese gut ist, und dann versucht man, das in seine eigene Sichtweise einzubeziehen. (IP Xo4)*

Der Interviewpartner erkennt, dass nicht alle Teammitglieder gleich sind. Er spricht von einer Lernbereitschaft, die anderen Sichtweisen zu erkennen und wertzuschätzen.

Es werden durch die Zusammenarbeit in einem vielfältig zusammengesetzten Team auch soziale Kompetenzen aufgebaut, beispielsweise wird man durch das Kennenlernen von anderen Verhaltensweisen „rücksichtvoller“ (IP Xo6), weil man sich unsicher ist, wie das Gegenüber reagiert. Drei Interviewpartner beziehen sich speziell auf die Zusammenarbeit mit verschiedenen Nationalitäten und nennen dabei „Denkanstöße“ (IP Xo2), „persönliche Entwicklung“ (IP Yo2) und „Bereicherung“ (IP Xo9). Für alle drei nimmt dabei die Horizont-erweiterung einen wichtigen Stellenwert ein.

Betrachtet man die Unterschiede hinsichtlich der Facetten im Arbeitsalltag, nimmt ein Interviewpartner nicht nur den Nutzen wahr, sondern weist ausdrücklich darauf hin, dass von dem Nutzen der Unterschiede auch Gebrauch gemacht werden muss. Dieses wird als Forderung an den Chef formuliert und auch als Aufgabe für jeden selbst gesehen; „Eigeninitiative“ (IP Xo3) wird dabei betont.

*Es fehlt, dass das Potenzial der Mitarbeiter erkannt wird. [...] Also ich denke schon, dass dem einem mehr das eine liegt als dem anderen. Und dass dieser Punkt bei diesen Leute herausgeholt werden kann, dass sie zum Glühen gebracht werden, dass sie wirklich auch zur Geltung gebracht werden,... das fehlt so ein bisschen. Einerseits soll das von unseren Chef erkannt werden und gefördert werden, andererseits auch von sich selber, Eigeninitiative [betont]. (IP Xo3)*

### **Offenheit für andere Sichtweisen**

Die Offenheit für andere Sichtweisen als Bedingung für Synergien im Team ist vor allem für vielfältig zusammengesetzte Teams relevant, in denen als wahrgenommene Synergien die verschiedenen Sichtweisen und Herangehensweisen an Arbeitsaufgaben genannt werden, wie es in der vorliegenden Studie der Fall ist. Die individuelle Einstellung der Offenheit wird dabei sowohl als Einflussfaktor auf die Verringerung von Konflikten wahrgenommen als auch als Bedingung, um Synergien fördern zu können. Die Bereitschaft, neue Sichtweisen anzuhören und zu akzeptieren, wird als Voraussetzung für Synergien erkannt. Einer der Interviewpartner geht noch weiter und beschreibt die positive Auswirkung auf die eigenen Kompetenzen, wenn jeder offen für die verschiedenen Verhaltensweisen ist:

*Wenn jeder offen ist für das, was der andere denkt und tut. Jeder auch profitieren kann und jeder was mitnehmen kann. Also ich kann profitieren von... von einer anderen Herangehensweise an Probleme und Konflikte. Und umgekehrt kann es vielleicht genauso sein. (IP Yo4)*

In diesem Zusammenhang fallen die Beschreibungen „neue Felder betreten und auch Meinungen von den anderen zu akzeptieren“ (IP X11), „offen ist, für das was der andere denkt und tut“ (IP Yo4), „verschiedene Meinungen akzeptieren können, Leute die fragen, Leute die hören“ (IP X10) und „offen sein mehr für die Interessen und Argumente anderer“ (IP Yo1). Als Voraussetzung für diese Offenheit nennt ein Interviewpartner ganz pauschal die Atmosphäre, die Offenheit zulässt:

*Es ist insgesamt eine Stimmung da, die zulässt, dass man ganz offen über alles reden kann. Man kann Sachen offen ansprechen und es wird nicht gleich etwas abgewürgt. Zumindest meistens nicht. (IP X07)*

Zu dem Thema der Offenheit für andere Sichtweisen kann zusammengefasst werden, dass sowohl eine positive Verbindung zwischen Offenheit und einer Konfliktverringering als auch zwischen Offenheit und dem Fördern von Synergien besteht.

## **Zeit**

Neben der Offenheit für andere Sichtweisen spielt der Faktor Zeit eine wichtige Rolle. Vor allem in geschlechts- und nationalitätsdiversen Teams, welchen eine erhöhte Menge an Fähigkeiten und Sichtweisen zugeschrieben wird, ist es wichtig, den Aspekt der daraus entstehenden Kreativität und erhöhten Qualität zu beachten und zu fördern. Um diese vorhandenen Synergiepotenziale ausschöpfen zu können, wird von vielen Interviewpartnern als Voraussetzung ausreichend Zeit für die Aufgabenerledigung genannt. Zeit um sich auszutauschen und Zeit um kreativ zu sein werden als wichtige Bedingungen zum Fördern von Synergien wahrgenommen.

Ein Interviewpartner äußert explizit den Wunsch, sich mehr mit Kollegen auszutauschen, und hebt den Stress und die Arbeitsbelastung als negative Einflussfaktoren hervor:

*Also ich denke, dass ein Aspekt sicherlich ist, dass uns die Zeit fehlt, uns da mehr miteinander auszutauschen, dass wir alle sehr unter Stress stehen. Dass wir eine hohe Arbeitsbelastung haben. Jeder von uns viel zu bewältigen hat, sodass Vieles einfach nur abgearbeitet wird, ohne dass die Zeit dafür ist, sich mit den Kollegen auszutauschen, wie man es gerne hätte. Ich glaube, dass wir unterbesetzt sind, dass einfach die Zeit nicht da ist, die anderen mit einzubeziehen, sondern dass man einfach relativ schnell versucht, sein Arbeitspensum irgendwie zu schaffen. (IP Y01)*

Die hohe Arbeitsbelastung wird als „nicht unbedingt auf die Kapazitäten zugeschnitten“ (IP Y01) beschrieben und als „nicht homogen in der Zeit verteilt, das heißt wir haben Peak-Zeiten, wo wir einfach viel zu viel zu tun haben“ (IP X05). Ein Interviewpartner geht so weit zu sagen, dass die Belastung „einer der Hauptaspekte“ (IP Y01) ist, welcher die Synergie und die Effektivität negativ beeinflusst. Vier Interviewpartner (IP X02, IP X05, IP Y02, IP Y05) nennen als konkreten Lösungsvorschlag, mindestens einen Mitarbeiter mehr einzustellen, um wieder mehr Zeit bei der Arbeit zu haben und Synergien stützen zu können. In diesem Zusammenhang werden auch konkret die Synergien durch mehr Zeit bei der Arbeit erwähnt, welche ein Interviewpartner wie folgt zusammenfasst:

*[...] also erhöhte Arbeitsbelastung die Möglichkeit, Synergien zu heben, auch verringert, weil wenn man gerade mal so schafft, was wichtig ist, hat man keine Zeit, kreativ oder im Team groß Verbesserungen oder Synergien zu heben. Einfach, weil man keine Zeit hat. (IP X02)*

## **6 Fazit**

Mit der vorliegenden Studie wurde das Ziel verfolgt, Bedingungen aufzuzeigen, die einen wichtigen Einfluss auf die Effektivität von vielfältig zusammengesetzten Teams in Unternehmen haben. Eine zentrale Erkenntnis dabei ist, dass die Vielfaltdimensionen nicht in

allen Aspekten voneinander zu trennen sind. Im Gegenteil, es wurde sogar wahrgenommen, dass sich die verschiedenen Diversitätsmerkmale verstärkt haben. Vor allem für den Aspekt der unterschiedlichen Interpretation von Verhaltensmustern wurde erkannt, dass es notwendig ist, nicht nur die Interaktion zwischen den Geschlechtern, sondern auch die Tatsache der verschiedenen nationalen Herkünfte mit kulturellen Unterschieden im Verhalten zu betrachten. Es wird hierbei nicht nur eine gegenseitige Beeinflussung, sondern sogar eine Verstärkung der unterschiedlichen Diversitätsmerkmale erkannt.

Mit den Erkenntnissen der vorliegenden Arbeit wird ein Anhaltspunkt dafür gegeben, welche Bedingungen in nationalitäts- und geschlechtergemischten Teams dazu führen können, dass Konflikte verringert und Synergien gefördert werden. Offenheit in der Kommunikation, Toleranz/Respekt, Kompromissbereitschaft, Interkulturelle Kompetenz, Fähigkeit zum Erkennen und Nutzen von Unterschieden, Offenheit für andere Sichtweisen, Harmonie, Wir-Gefühl, Zeit und Gleichberechtigung sind Bedingungen, durch welche sich Individuen, Teams und Organisationen auszeichnen sollten, um Vielfalt als Ressource nutzen zu können und die Zusammenarbeit in diversen Teams zu verbessern. Teams können dabei nicht sich selbst überlassen werden, sondern brauchen Führung und Orientierung (vgl. Brechtel/Uhlenbrock 2003, S. 593). Diejenigen, die das Team steuern, sollten die sozialpsychologischen Zusammenhänge kennen, die Teams zum Erfolg führen.

## 7 Literaturverzeichnis

- Barmeyer, C. I. (2005): Interkulturelles Coaching. In: Rauen, C. (Hrsg.) (2005): Handbuch Coaching. 3. Auflage. Göttingen: Hogrefe-Verlag. S. 241-272.
- Beck, D. / Fisch, R. (2003): Entwicklung der Zusammenarbeit in Teams mit Hilfe des Teamrollenansatzes von Belbin. In: Stumpf, S. / Thomas, A. (Hrsg.) (2003): Teamarbeit und Teamentwicklung. Göttingen: Hogrefe-Verlag. S. 317-340.
- Belbin, R. M. (1993): Team roles at work. A strategy for human resource management. Oxford: Buttenworth-Heinemann.
- Blom, H. / Meier, H. (2002): Interkulturelles Management: Interkulturelle Kommunikation, Interkulturelles Personalmanagement, Diversity-Ansätze im Unternehmen. Herne/Berlin: Verlag Neue Wirtschafts-Briefe.
- Brechtel, C. / Uhlenbrock, H.-G. (2003): Die Achse der Teambeschleunigung: Anwendung psychologischer Modelle zur Beschleunigung von Teamentwicklungsprozessen in der Organisationsentwicklung von Wirtschaftsunternehmen. In: Stumpf, S. / Thomas, A. (Hrsg.) (2003): Teamarbeit und Teamentwicklung. Göttingen: Hogrefe-Verlag.
- Byrne, D. (1971): The Attraction Paradigm. 1. Auflage. New York: Academic Press.
- Crott, H. (1979): Soziale Interaktion und Gruppenprozesse. Stuttgart u.a.: Kohlhammer-Verlag.
- Dick, R. van / West, M. A. (2005): Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung. Göttingen: Hogrefe-Verlag.
- Frau, D. (2006): Der Einfluss der Geschlechtervielfalt auf die Team-Effektivität technischer Forschungsteams. Aufzurufen in der Forschungsdatenbank der Universität Zürich unter folgendem Link:  
[http://www.hrm.uzh.ch/static/fdb/uploads/liz\\_daniela\\_frau.pdf](http://www.hrm.uzh.ch/static/fdb/uploads/liz_daniela_frau.pdf); Zugriff am: 20.11.2010.
- Glasl, F. (2002): Konfliktmanagement – Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Bern: Haupt-Verlag.
- Halbright, R. / Föllmi, A. (2008): Kulturelle Synergie: Diversität im Team nutzen.  
[http://www.ncbi-arbeitswelt.ch/pdf/artikel\\_corporate.pdf](http://www.ncbi-arbeitswelt.ch/pdf/artikel_corporate.pdf); Zugriff am: 20.11.2010.
- Herwig-Lempp, J. (2004): Ressourcenorientierte Teamarbeit: Systematische Praxis der kollegialen Beratung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht-Verlag.
- Hofstede, G. (1993): Interkulturelle Zusammenarbeit: Kulturen, Organisationen, Management. Wiesbaden: Gabler-Verlag.



- Kanter, R. M. (1977): Men and women of the corporation. New York: Basic Books.
- Köppen, J. (2004): Synergieermittlung im Vorfeld von Unternehmenszusammenschlüssen. 1. Auflage. Wiesbaden: DUV.
- Krentzel, G. A. (2001): Multinationale Arbeitsgruppen. Implikationen für die Führung. Wiesbaden: DUV.
- Lamnek, S. (2005): Qualitative Sozialforschung. 4. Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Psychologie Verlags Union.
- PONS (1997): Kompaktwörterbuch Englisch-Deutsch, Deutsch-Englisch, 3. Auflage. Stuttgart: Klett-Verlag.
- Rodermann, M. (1999): Strategisches Synergiemanagement. Wiesbaden: DUV.
- Rohn, A. S. (2006): Multikulturelle Arbeitsgruppen - Erklärungsgrößen und Gestaltungsformen. Wiesbaden: DUV.
- Rosenstiel, L. von (2007): Grundlagen der Organisationspsychologie. 6. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Staehle, W. H. (1994): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. München: Vahlen-Verlag.
- Steinmann, H. / Schreyögg, G. (2005): Management: Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte, Funktionen, Fallstudien. Wiesbaden: Gabler-Verlag.
- Stumpf, S. (1992): Diskussionsprozess und Gruppeneffektivität beim Lösen komplexer ökonomischer Probleme. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Stumpf, S. (2000): Diversity and Synergy: An Analysis of the Synergy-Concept. In: Stumpf, S. / Thomas, A. (Hrsg.) (2000). Diversity and Group Effectiveness. Lengerich: Pabst Science Publishers. S. 272-287.
- Swann, W. B. et al. (2002): Capturing the Elusive "Value in Diversity" Effect: Individuation, Self-Verification and Performance in Small Groups. <http://www.hbs.edu/research/facpubs/workingpapers/papers2/0102/02-008.pdf>; Zugriff am: 10.02.2010.
- Thomas, A. (2000): Group Effectiveness. A Balance between Heterogeneity and Homogeneity. In: Stumpf, S. / Thomas, A. (Hrsg.) (2000). Diversity and Group Effectiveness. Lengerich: Pabst Science Publishers. S. 226-236.
- Wegge, J. (2003): Heterogenität und Homogenität in Gruppen als Chance und Risiko für die Gruppeneffektivität. In: Stumpf, S. / Thomas, A. (Hrsg.) (2003). Teamarbeit und Teamentwicklung. Göttingen: Hogrefe-Verlag. S. 119-141.



## **Bisher erschienene Bände der Schriftenreihe des GuTZ:**

### **Jahrgang 2009:**

Ausgabe 01/2009: Barthel, Karoline: Wer wagt, gewinnt? Geschlechtsspezifische Unterschiede im Entscheidungsverhalten unter Risiko. Dezember 2009

### **Jahrgang 2010:**

Ausgabe 02/2010: Pattloch, Annette: „Studieren in der Lounge“  
Wie StudentInnen ihre Hochschule gestalten würden.  
Eine geschlechterdifferenzierende Exploration. Dezember 2010

Ausgabe 03/2010: Ehmsen, Stefanie: Die Vielfalt gestalten -  
Diversity an Hochschulen. Dezember 2010

