

Konfliktmanagement in Organisationen

Diversität in Teams

Christian Hempel Silvia Hilgartner Anja Himmelsbach



Gliederung:

- Team-Diversity
Einleitung - Parameter – Auswirkungen
Teamaufbau - Teamführung -
Development-Training
- Mitarbeiterführung in interkulturellen Arbeitsgruppen
Konzepte für Mitarbeiter und Vorgesetzte
in internationalen Arbeitsgruppen
- Gruppenarbeit
Fallbeispiel



Team-Diversity

-

Die Führung gemischter Teams

Désirée H. Ladwig



Zum Begriff Diversity –Management

- Vielfaltsmanagement (auch *Managing Diversity*) ist ein Konzept der Unternehmensführung, das die Heterogenität der Beschäftigten beachtet und zum Vorteil aller Beteiligten nutzen möchte.
- US-Firmen: “erfolgreiche Integration von Minoritätsgruppen”(Barry & Bateman 1996)



Anwendung/ Entstehung

- Wichtig wegen Globalisierung der Wirtschaft
- Seit 90er Jahre: „Teameuphorie“:
Projektgruppen, Teams, Arbeitsgruppen
- Teamzusammensetzung wichtig für den Erfolg
- „Multidimensionale Mixture von Mitarbeitern“



Ziele von Diversity- Management

- Chancengleichheit verbessern
- Diskriminierungen von Minderheiten verhindern
- Erreichen einer produktiven Gesamtatmosphäre



Diversity-Parameter

- Demographische Merkmale
- Know-how und Erfahrungen
- Wertesystem
- Charakter/ Persönlichkeit
- Sozialer Status



Auswirkungen von Diversität in Teams

- Gruppenerfolg = Gruppenoutput und Gruppenklima
- Einfluss auf Teamaktivitäten:
 - Zielvorgabe und Zielsuche,
 - Lösung technischer und teambezogener Probleme,
 - Ausführung und Aufgabenerledigung,
 - Evaluierung und Erfolgskontrolle
- Demographie hat entscheidenden Einfluss auf die anderen Parameter



Diversität: Vorteile

- erhöhte Kreativität: mehr Vorschläge/ Ideen, weniger Gruppenblindheit, differenziertere Perspektiven
- erhöhte Aufmerksamkeit/ Sensibilität: Verständnis für Ideen, Argumente, Meinungen
- umfassendere Problemdefinitionen, mehr Alternativen, bessere Entscheidungsfindung, bessere Kompromisse
- visionäre Querdenker sind wichtig, um Innovationen hervorzubringen



Diversität: Nachteile

- Verringerung des Gruppenzusammenhalts:
Misstrauen, Kommunikationsprobleme, Stress
- fehlende Konsensfähigkeit, kein reibungsloser
Ablauf, unbrauchbare Ideen, kein Fokussieren
der Kräfte auf ein gemeinsames Ziel
- dominante Mitglieder → viele Denkende aber
wenig Handelnde (Lippenbekenntnisse)



Diversity-Teamformen

- stabile, unternehmensinterne Teamkonstellationen
(Abteilungsgruppen, Leitungen)
- temporäre Teams
(projektbezogene Forschungsteams)
- unternehmensinterne vernetzte Teams mit Gatekeepern
(strategische Forschungsgruppen)



Aufgaben und Tätigkeitsbereiche

Auswahl/ Beispiele

- Strategiezirkel
- Forschungs- & Entwicklungsteams
- Marketing-Teams
- Expertengremien
- Produktionsteams (teilautonome Arbeitsgruppen)

Diversity-Team-Führung

Führungsstile:

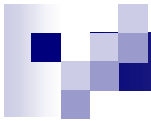
- autoritärer
- integrierender
- partizipativer
- delegierender
- Verzicht auf Führung

gering

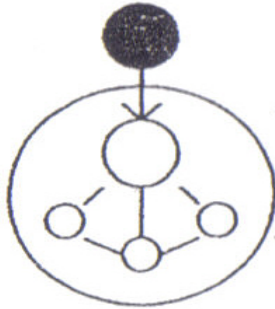


extrem hoch

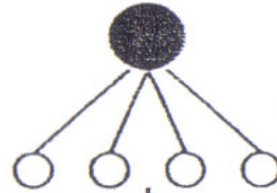
aufgabenbezogener
Reifegrad
des Teams



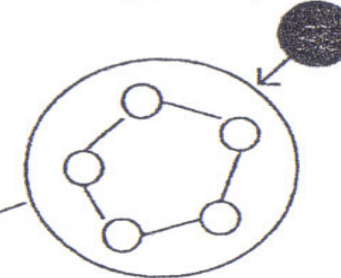
Führung über Vermittlung
durch einen Gruppen-
sprecher, Stellvertreter



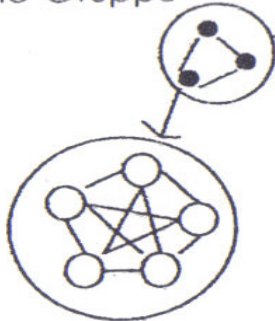
Einzelführung bei
minimaler Gruppenstruktur



Führer steht außerhalb
der Gruppe, Gruppe orga-
nisiert sich selbst, Führer
moderiert, hilft, unterstützt

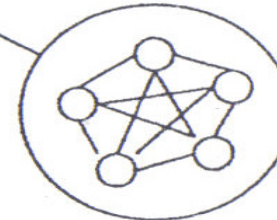


Führung durch
eine Gruppe

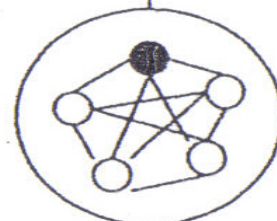


Arten
unterschiedlicher
Führungspositionen
in Gruppen

Führerlose Gruppe



Führer als Gruppenmitglied
"primus inter pares"



Quelle: Thomas



Diversity-Team-Führung (2)

- **Probleme:** unterschiedliche Reifegrade innerhalb des Teams → unreife können nicht partizipativ, erfahrene nicht dirigistisch geführt werden
- **Maßnahmen:** Austausch / Integrationsarbeit viele Informationen, enge Vernetzung, forcieren persönlicher Kontakte
- **Erfolg:** hängt davon ab, wie Heterogenität gemanagt wird!!



Development - Training (1)

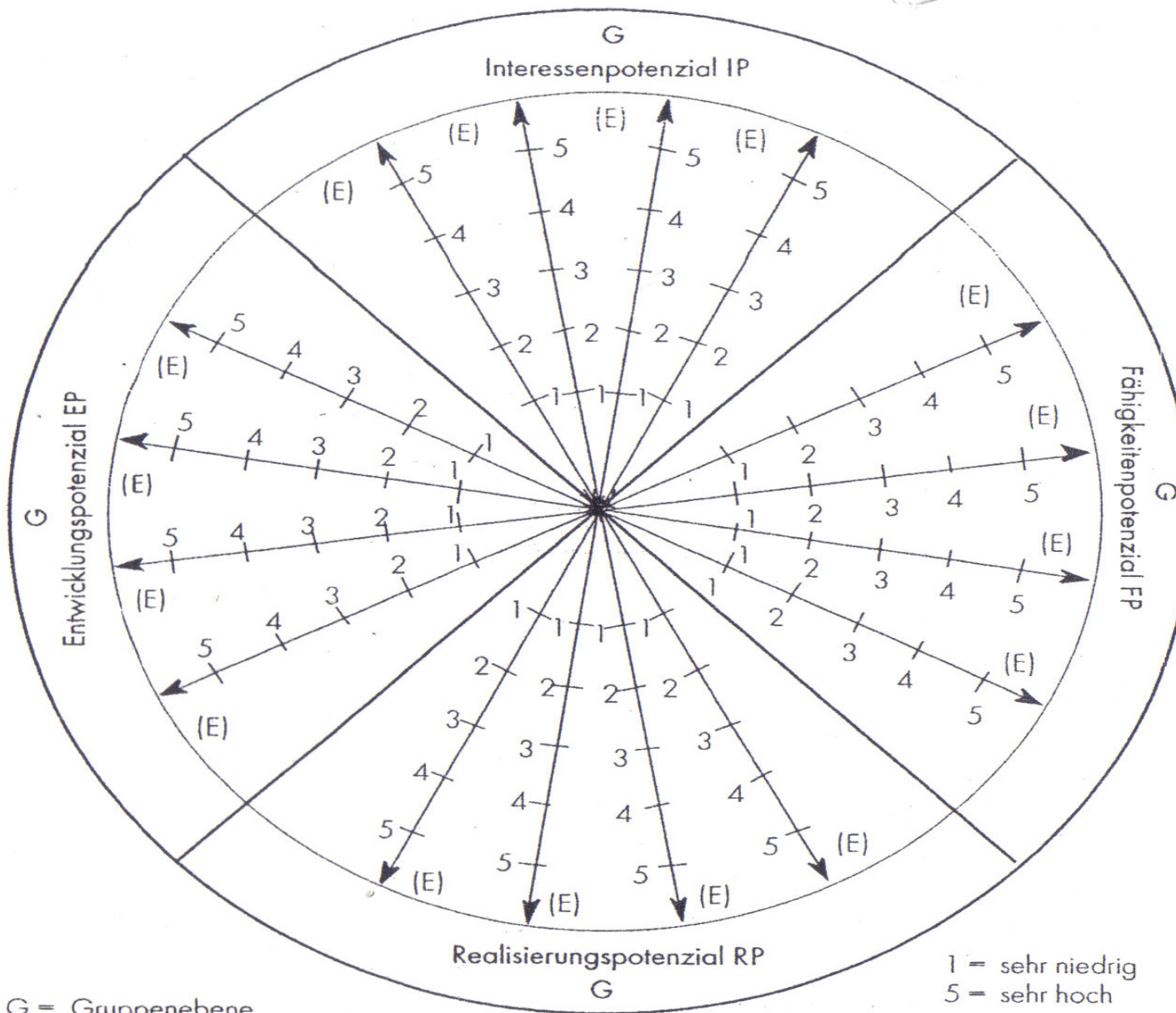
- Situationsanalyse/ Potenzialanalyse:
Kulturmarktmodell (Domsch & Ladwig 1995)
als Diagnoseinstrument:
bestimmen von Einzel- und Gruppenpotenzialen
- Teampotenzial bezieht Interaktionen zwischen den Teammitgliedern und Externen mitein
- Infos ermitteln: Interviews, Diskussionen ,
Real-Assessment-Center, Teamklausuren
Gruppen- Selbsteinschätzungen,
- Ergebnis kann durch Benchmarking mit anderen Profilen verglichen werden



Diversity-Team-Entwicklung

Teampotenziale

- **Interessenpotenzial:** tatsächliche Bereitschaft konstruktiv zum Gruppenerfolg beizutragen
- **Fähigkeitenpotenzial:** Vielfalt wahrnehmen und würdigen, um produktiv zum Gruppenerfolg beizutragen
- **Entwicklungspotenzial:** sich ins Team zu integrieren, anzupassen, weiterzuentwickeln
- **Realisierungspotenzial:** Gruppenziel inhaltlich, methodisch, didaktisch, politisch zu erreichen



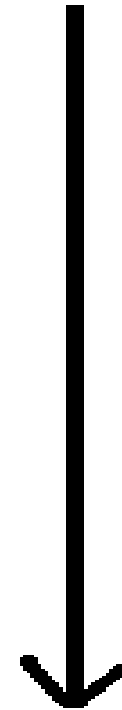
G = Gruppenebene
E = Einzelpersonenebene

1 = sehr niedrig
5 = sehr hoch



Development - Training (2)

- Situationsanalyse/
Potenzialanalyse
- Planung des PEW-Programms
- kontinuierliche PEW
- Patenschaftsprogramme der PEW
- PEW für Fach und Führungskräfte
- Work-Together- Programme

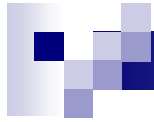




Development-Training (3)

Parallel dazu:

- Information und Kommunikation im Prozessfortschritt
- Netzwerk-Umfeldaktivitäten (Gremien...)
- Prozess-Controlling: Anpassung, Evaluierung mit Rückkopplung
- Supervision



Mitarbeiterführung in interkulturellen Arbeitsgruppen

Alexander Thomas



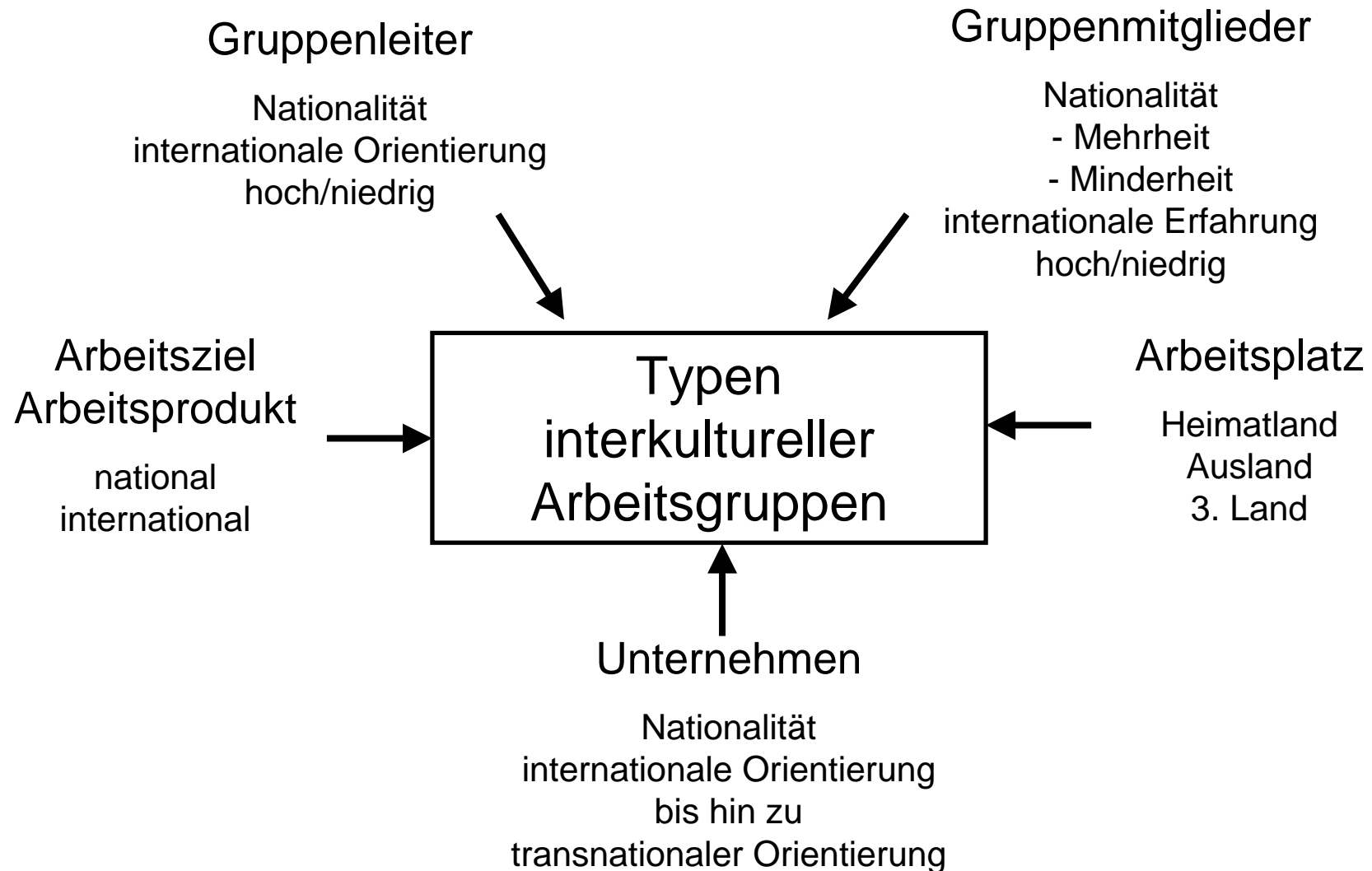
Problematisch aufgrund von drei
Entwicklungstrends:

- Internationalisierung
- Betonung der Schlüsselqualifikationen
„Team- und Kommunikationsfähigkeit“
- Veränderung von Funktion und
Rollenzuschreibung von „Führung“



Schwierigkeiten treten in allen
Unternehmenstypen
(nationaler, internationaler, multinationaler
und transnationaler Unternehmenstyp)
auf, insbesondere bei einem Übergang zu
einem anderen Typ (z.B. bei Expansion).

Klassifikationsmerkmale in interkulturellen Arbeitsgruppen





Kultur

„Kultur ist ein universelles, für die Gesellschaft, Organisation und Gruppe aber sehr typisches Orientierungssystem. Dieses Orientierungssystem wird aus spezifischen Symbolen gebildet und in der jeweiligen Gesellschaft, Organisation und Gruppe tradiert. Es beeinflusst das Wahrnehmen, Denken, Werten und Handeln aller ihrer Mitglieder und definiert somit deren Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gesellschaft, Organisation und Gruppe. Kultur als Orientierungssystem strukturiert ein Handlungsfeld, das für die sich der Gesellschaft zugehörig fühlenden Individuen spezifisch ist und schafft somit die Voraussetzung zur Entwicklung eigenständiger Formen der Umweltbewältigung.“
(Thomas, 1993)



■ **Kulturstandards**

■ **Interkulturelles Lernen**

Orientierungssystem einer anderen Kultur verstehen und mit dem eigenen Orientierungssystem verbinden

■ **Interkulturelles Handeln**

eigenes Orientierungssystem wird in einem fremdkulturell strukturierten Handlungsfeld verwendet.



Führung und Kooperation in interkulturellen Arbeitsgruppen

- **Eigenkulturelle Thematik**

Wann wird das „Eigene“, das „Gewohnte“, das „Selbstverständliche“ zum Thema?

- **Fremdkulturelle Thematik**

Konvergenztheorie: zunehmende

Internationalisierung führt zu allmählichem kulturunspezifischen Verhalten im Führungsstil.

Divergenztheorie: je mehr Internationalisierung, desto mehr Wert wird auf die nationalen und kulturellen Besonderheiten gelegt.

- **Interkulturelle Thematik**

Eigenes und Fremdes müssen unter den Bedingungen interkultureller Zusammenarbeit aufeinander abgestimmt werden.



Handlungsschritte für Gruppenmitglieder und Führungskräfte

- **Kulturelle Identität**
Stimmen das Eigene und das Fremde miteinander überein?
- **Kulturelle Differenz**
Inwieweit weichen Eigenes und Fremdes voneinander ab?
- **Kulturelle Kompatibilität**
Kann Eigenes und Fremdes nebeneinander bestehen?
- **Kulturelle Inkompatibilität**
Sind Eigenes und Fremdes unvereinbar?
- **Kulturelle Assimilation**
Bestehen Möglichkeiten das Fremde dem Eigenen anzugleichen?



Kulturelle Synergie

„...[ist] das Zusammenfügen kulturell unterschiedlich ausgeprägter Elemente wie Orientierungsmuster, Werte, Normen, Verhaltensweisen usw. in einer Art und Weise, dass sich ein die Summation der Elemente übersteigendes neues Gefüge ergibt (Stumpf, 1999). Das Gesamtergebnis ist dann qualitativ hochwertiger als jedes Einzelelement oder die Summe der Elemente.“ (Thomas, 1993)



Kulturelle Synergie

- Kulturelle Divergenzen müssen als mögliche Barriere wahrgenommen, aber auch als mögliches leistungsförderliches Potenzial erkannt werden,
- eine Bedrohung der sozialen Identität führt zu Gruppenbildung („Eigengruppe“/ „Fremdgruppe“) und Abgrenzung der Fremdgruppe.

Diese Vorgänge erfolgen unbewusst und werden allenfalls als von der Fremdgruppe provozierte Kommunikations- und Interaktionsstörungen wahrgenommen (= Intergruppentendenzen).



Vermeidung von Intergruppentendenzen

1. stabiles Selbstwertgefüge ohne Abwertung der Fremdgruppenmitglieder
2. Formulierung eines gemeinsamen Ziels
3. Identifikationsmöglichkeiten



Führung interkultureller Gruppen

Faustregel:

Je divergenter die aufeinander treffenden Kulturen, umso zahlreicher sind die kritischen Stellen kultureller Überschneidung und umso handlungswirksamer ist das sich bildende Konfliktpotenzial.



Regulation der interkulturellen Divergenzen

- **Dominanzkonzept**

Die eigenen Kulturstandards werden den fremden gegenüber als überlegen angesehen.

- **Assimilationskonzept**

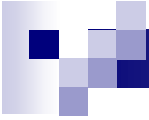
Fremde Kulturstandards werden bereitwillig in das eigene Handeln integriert.

- **Divergenzkonzept**

Die Standards beider Kulturen werden als bedeutsam und effektiv angesehen.

- **Synthesekonzept**

Kein bevorzugter Kulturstandard, sondern eine Verschmelzung beider Kulturen.

- 
- Neben der Bevorzugung eines der vier Konzepte ist unter bestimmten Umständen die effektive Anwendung aller vier Konzepte ebenfalls denkbar.
 - Der höchste Nutzeffekt ist auf lange Sicht das Synthesekonzept, allerdings ist die Umsetzung schwierig.
 - Die zentrale Trainingsaufgabe besteht daher in der Sensibilisierung für handlungsrelevante Merkmale fremdkultureller Orientierungssysteme, also für kulturspezifische Handlungsmöglichkeiten wie –grenzen.



Orientierungsmuster in Gruppen nach Hofstede

- **Machtdistanz**
Ausprägung der Distanz zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern
- **Unsicherheitsmeidung**
Meistern von komplexen und unklaren Situationen durch einen Mitarbeiter oder Vermeidung dieser Situationen
- **Individualismus vs. Kollektivismus**
Werden von den Mitarbeiter eher individuelle oder gruppenorientierte Ziele verfolgt?
- **Maskulinität vs. Femininität**
Stehen Leistungsorientierung oder sozial integrative Formen der Zusammenarbeit im Vordergrund?

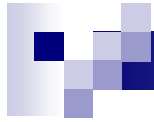


Themen und Problemfelder

1. **Vorgesetzte-Mitarbeiter-Beziehung**
 - Machtdistanz
 - Art der Motivierung der Mitarbeiter
 - Leistungskontrolle gegenüber den Mitarbeitern
 - Ergebnismrückmeldung (feedback) durch den Vorgesetzten

2. **Interaktionsprozesse in Arbeitsgruppen**
 - Statusmerkmale
 - Rollenzuschreibung Rollendifferenzierung
 - Konfliktregulation
 - Informationsaustausch
 - Identitätsmerkmale

3. **Individuum-Gruppe-Beziehung**
 - Subjektive Interpretation und Identifikation mit dem Gruppenziel
 - Konvergenz und Divergenz zwischen Individualziel und Gruppenziel
 - Identifikation mit der Gruppe und dem Gruppenführer
 - Subjektive Interpretation der Gruppenziele und ihre Akzeptanz



Gruppenarbeit

**„Kulturbedingte Kooperationsprobleme in
Arbeitsgruppen“**

Deutschland – USA
Sylvia Schroll-Machl



Gruppenarbeit

- Aufteilung in 4 Gruppen
- 2 Gruppen bearbeiten amerikanische die anderen 2 Gruppen die deutsche Sichtweise
- Bearbeitungszeit ca. 20 min.
- Aufgabe: Beantwortung der Fragen zur Fallbearbeitung



Einführung in den Fall

- deutsch-amerikanisches Team soll Mikrocontroller (Motor arbeitet möglichst ökonomisch/ abgasefrei) für die Autoindustrie entwickeln
- Produktion in Deutschland aber Know-how aus den USA → Experten
- Amerikaner teilweise nur in die Planung, teilweise in das ganze Projekt eingebunden
- aufgrund von Kundenwünschen (technologischer Quantensprung) muss ein fundamental neuer Baustein entwickelt werden
- zwei Jahre nach Projektbeginn sind jetzt vergangen
- erste Amerikaner haben einen zeitlich und inhaltlich festgelegten Plan anhand der Zielvorgaben erstellt, der auch Ablaufschritte für das aktuelle Ingenieursteam beinhaltet
- erste Amerikaner sind inzwischen abgereist und durch andere Amerikaner ersetzt worden, die jetzt zusammen mit den Deutschen im Ingenieursteam arbeiten



Fragen zur Fallbearbeitung

1. Wie geht es Herr Karl? Bzw. Rob Arson?
2. Wie stellen sich die Ereignisse aus seiner Perspektive dar? Warum?
3. Welche unterschiedlichen Verhaltens- und Vorgehensweisen zwischen Amerikanern und Deutschen sind erkennbar?
4. Welche Stärken liegen im deutschen „Arbeitsstil“? Was sind seine Schwächen?
5. Welche Stärken liegen im amerikanischen „Arbeitsstil“? Was sind seine Schwächen?
6. Welche Lösung wird verfolgt?
7. Welche Vorschläge würden Sie Herrn Karl bzw. Herrn Arson und dem Entwicklerteam machen?



Teaching Notes

Der deutsche „Arbeitsstil“

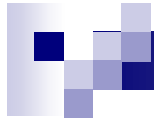
- Zusammenfassend „Problemorientierung“ der Deutschen
- Analyse des Problemkerns mit Anspruch des möglichst „idealen“ Lösungsweges
- Vorwiegend technikorientiert
- Denk- und Diskussionsprozesse vornehmlich in Gruppe
- Dort werden relevante Überlegungen und Kenntnisse eingebracht und versucht einen nötigen Konsens zu finden



Teaching Notes

Der amerikanische „Arbeitsstil“

- Zusammenfassend „Handlungsorientierung“
- Anspruch durch Pragmatismus und Kundenorientierung gekennzeichnet
- Konzentration auf das spezifizierte „Endziel“
- Festlegung der Teilziele und eines zeitlichen und inhaltlichen Problemlöseplan
- Individuelle Verantwortung für das zugewiesene Teilziel
- Details der Aufgabenlösung nach dem Versuch-Irrtum-Prinzip
- Einbeziehung der Kenntnisse aller Gruppenmitglieder
- Änderungen bei Aussicht auf Verbesserung zu jeder Zeit



Literatur:

v. Rosenstiel, L., Regnet, E., Domsch, M. (2003)
Führung von Mitarbeitern.

Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement.
Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.