



Innovative Personal- und Organisationsentwicklungskonzepte in Beratungsorganisationen

Oldenburg, 19. Februar 2010

Teamdiversität in Beratungsunternehmen als Schlüssel zum Erfolg?

Kirstin Birner & Maria Rupprecht
Universität Regensburg, Institut für Pädagogik

Verbundprojekt der Universitäten Oldenburg, Eichstätt-Ingolstadt und Regensburg

GEFÖRDERT VOM



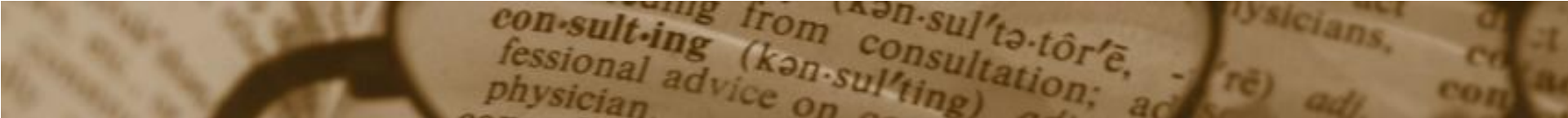
Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds



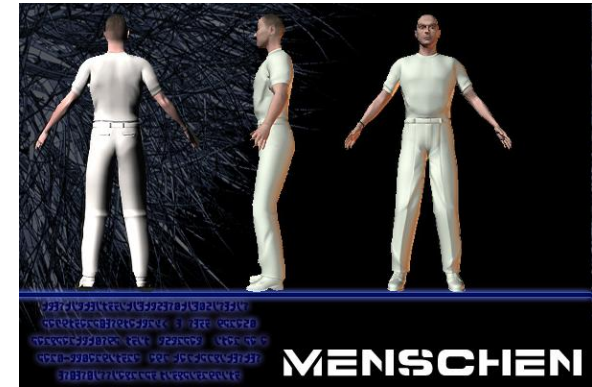
Projektträger im DLR
Deutsches Zentrum für
Luft- und Raumfahrt e.V.



Was stellen Sie sich unter „Diversität“ vor?

Identitäts-Diversität

Dichotome Attribution
 "Präferenz Diversität"



Kategorien Diversität	Dichotomie	Erscheinung	Lifestyle
Alter	Jung/alt	+	+
Geschlecht	Männlich/weiblich	+	+
Physische Bedingungen	Nicht-behindert/behindert	+	+
Ethnizität	Deutscher/Türke	+	+
Rasse	Weiß/farbig	+	+
Nationalität	Deutsch/türkisch		+
Familienstand	Verheiratet/nicht verheiratet		+
Sozio-ökonomische Klasse	Ober-/Unterschicht		+
Religion	Christ/nicht Christ		+

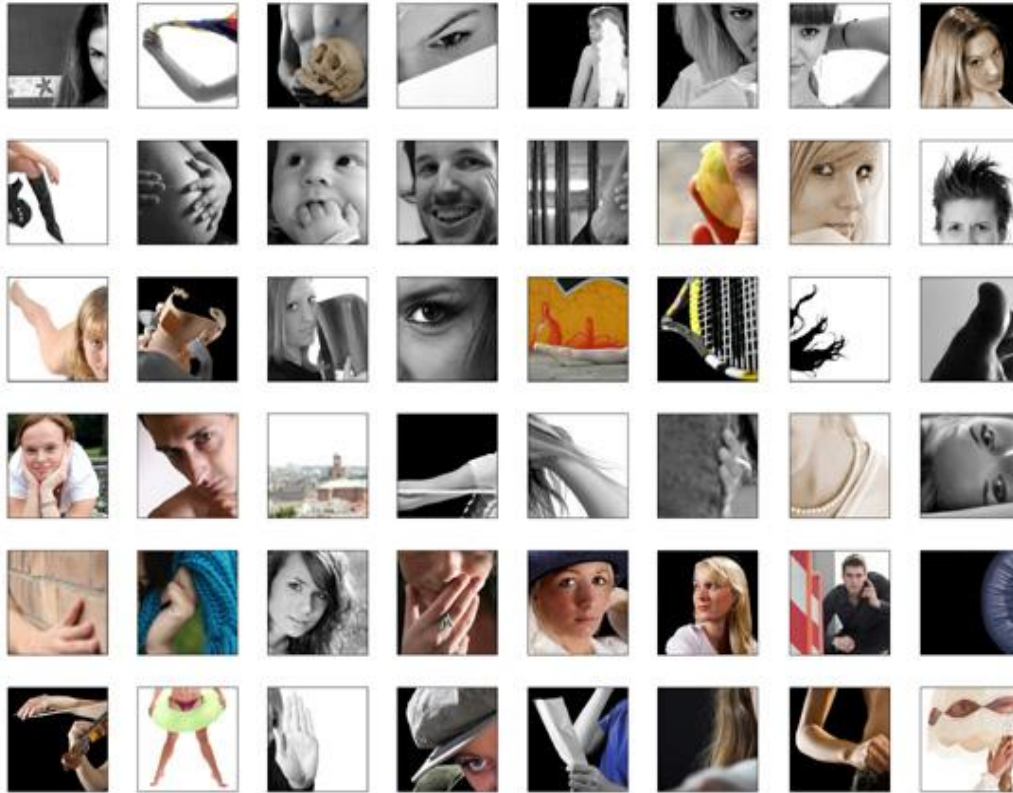
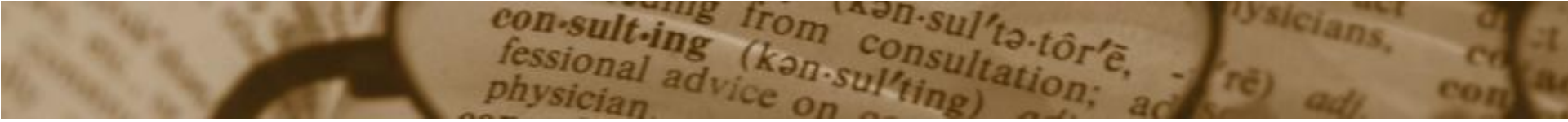
Identitäts-Diversität - Befunde

Verschiedene Oberflächenmerkmale der Zielpersonen (z.B. Geschlecht, Status, Rasse) tragen dazu bei, dass Expertise falsch beurteilt wird

- Status und Kompetenz (Foschi, 1989)
- Frauen und Arbeitsgruppen (Driskell, Olmstead, & Salas, 1993).
- Frauen als Führungskraft (Eagly, Makhijani, & Klonsky, 1992)
- Stereotypisch weibliche und männliche Wissensdomänen (Hollingshead & Fraidin, 2003)
- Kompetenz und ethnische Gruppen (Arnold & Cross, 2003)
- Eltern und männliche Kinder (Tenenbaum & Leaper, 2003)
- Rasse und Wissensdomäne (Yoon, 2006)

Identitäts-Diversität - Stereotype Threat

- Assoziation von Stereotypen mit geringen intellektuellen Fähigkeiten
- Nachteilige Auswirkung auf Leistungsfähigkeit von Angehörigen der jeweiligen Gruppen
- Angst, dass eigenes Handeln auf Basis gruppenbezogener Stereotype beurteilt wird (Steele & Aronson, 1995).
- *Stereotype threat*
 - ⇒ Befürchtung durch die individuelle Leistung negative Stereotype über die eigene Gruppe zu bestätigen
 - ⇒ Gerade diese Sorge kann die gefürchtete schlechte Leistung hervorbringen (Martens et al. 2006).



Ein Arzt aus den USA, der glaubte spanisch sprechen zu können und den persönlichen Kontakt zu seinen Patienten bevorzugte, kam im Gespräch mit einer spanischen Patientin zu der Annahme, dass diese Schlafprobleme hätte.

Daraufhin sagte er zu ihr "Ich kann ihnen gerne ein paar Schlaftabletten verschreiben". Die Frau brach unmittelbar in Tränen aus. Der Arzt wandte sich dem Übersetzer zu und fragte diesen "Was ist denn jetzt los?"

Dieser antwortete ihm "Nun, die Patientin hat ihnen gerade gesagt, dass sie sehr depressiv sei und ihre Schlaftabletten in der letzten Zeit gesammelt habe, um Selbstmord zu begehen. Und sie sagten ihr daraufhin gerade, ihr Schlafmittel verschreiben zu können...".



Welche Art von Diversität bereitet Ihnen in Ihrer Beratungstätigkeit Probleme?

Welche Probleme bereitet Ihnen Diversität in Ihrer Beratungstätigkeit?

Größte Probleme diverser Teamzusammenarbeit

- Kommunikationsmissverständnisse
- Machtgefälle und das Ausüben von Dominanz
- Konflikte
- Unzufriedenheit
- Zeitverlust

Ursachen für Probleme diverser Teamzusammenarbeit

- Fehlendes Bewusstsein für die eigene (kulturelle) Prägung
- Mangelndes Verständnis für anderes Denken und Handeln
- Fehlinterpretation von Verhalten
- Überheblichkeit gegenüber anders Denkenden
- Vorurteile und Stereotype

Welche Chancen ergeben sich für Sie durch Diversität?

Wichtigste Chancen diverser Teamzusammenarbeit

- Differenzierte Wahrnehmung
- Vielfältige Lösungsoptionen
- Unkonventionelle Lösungen
- Stärkere Selbstreflexion durch das Wahrnehmen von Unterschieden
- Erweiterung des Erfahrungspools

Kognitive Diversität

- Kognitive Diversität definiert als “Kognitive Unterschiede”
- Im Gegensatz zu Identitäts-Diversität ruft Kognitive Diversität keine affektiven Konflikte hervorrufen, sondern kann innovatives Verhalten erhöhen (Page, 2007).



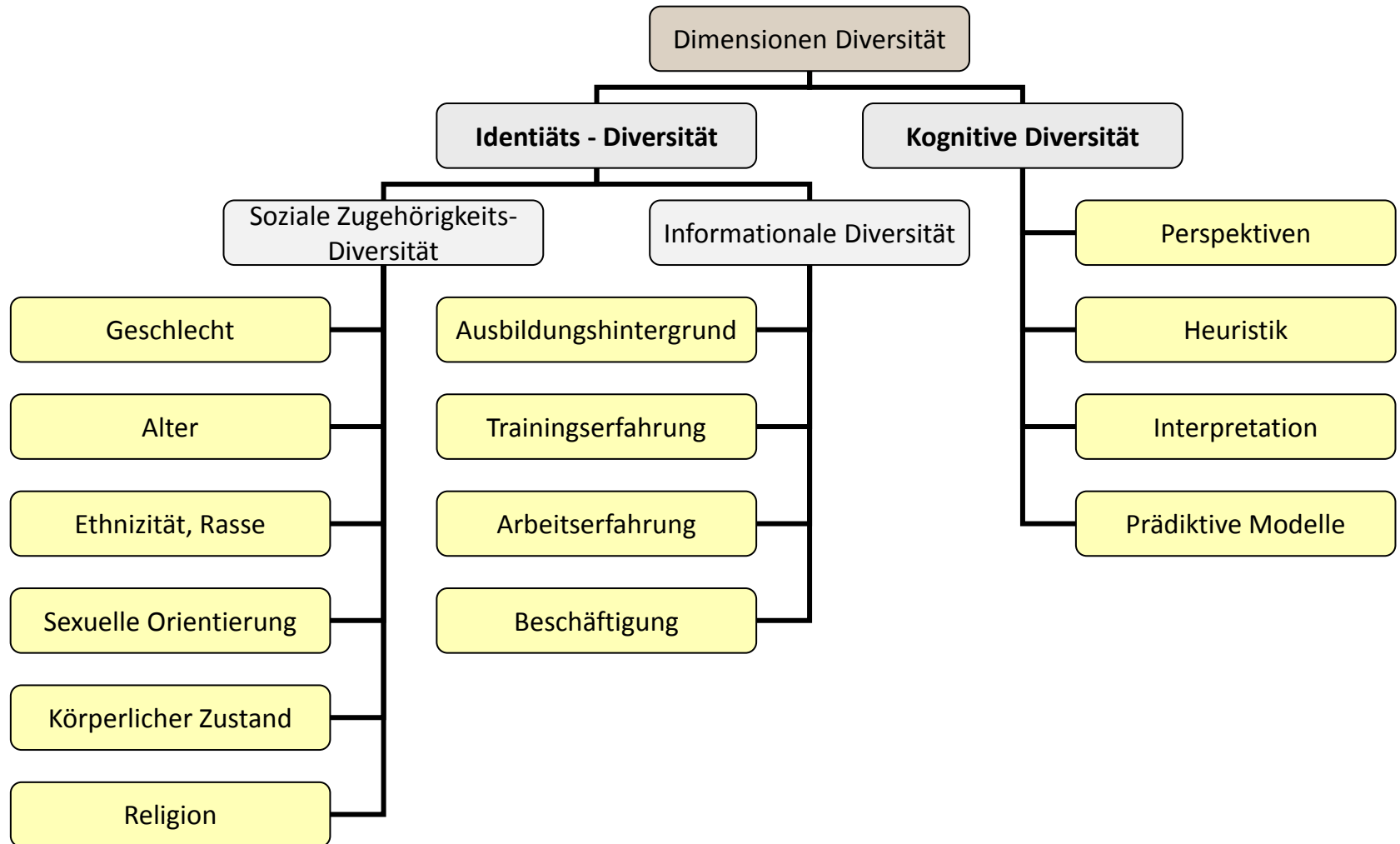


Von welchen Unterschieden profitieren Sie für Ihre Beratungstätigkeit?

Gründe für Chancen diverser Teamzusammenarbeit

- Ausbildung und Qualifikation
- Berufserfahrung außerhalb der Beratungsbranche
- Expertise, Fähigkeiten und Kultur

Dimensionen Diversität



Kognitive und Identitäts-Diversität

- (1) Je mehr Identitäts-Diversität in einer Organisation vorhanden ist, desto mehr Kognitive Diversität kann vereint werden.
- (2) Identitäts-Diversität verursacht Stereotypisierung. Stereotypisierung beeinflusst Verhaltensweisen und kann selbst verstärkend wirken.
- (3) Damit Identitäts-Diversität nutzbar gemacht werden kann, muss es mit Kognitiver Diversität verbunden sein.



DIVERSITY MANAGEMENT



Welche Bedingungen sind notwendig?



Wichtigste Bedingungen bei Projektbeginn, um Synergieeffekte zu ermöglichen

- Fairness und respektvoller Umgang
- Klarheit bezüglich zentraler Punkte der Zusammenarbeit
- Gemeinsame Visions- und Zielfindung

Wichtigste Bedingungen während des Projektverlaufs, um Synergieeffekte zu ermöglichen

- Regelmäßige face-to-face Teammeetings
- Förderung der Kommunikation auf allen Ebenen
- Genügend Zeit und Raum für die anfallende Arbeit und den Wissenstransfer

Wichtigste Bedingungen bei Projektbeginn, um mit Problemen umzugehen

- Gemeinsame Zielbindung
- Visionen finden, formulieren und abgleichen
- Wissen über und Kommunikation von kulturellen Unterschieden

Wichtigste Bedingungen während des Projektverlaufs, um mit Problemen umzugehen

- Rechtzeitiges Ernst nehmen von Einwänden
- Einigkeit schaffen im Vorgehen und bei Modellen
- Freiräume schaffen
- Vorteile von Diversität aufzeigen und durch Management und Projektleiter vorleben
- Transparenz

Was ist Diversity Management?

„Diversity Management ist das aktive und bewusste Entwickeln einer zukunftsorientierten, wertorientierten Strategie, sowie ein Kommunikations- und Managementprozess des Akzeptierens und Nutzens bestimmter Differenzen und Ähnlichkeiten als Potential einer Organisation, und ein Prozess der einen Mehrwert für das Unternehmen schafft.“

(Keil et al., 2007)

Aufgabenstellung zum Video „Indien“

Im Video wurde Ihnen soeben eine Konfliktsituation zwischen einem Deutschen und einem Inder gezeigt. Bitte analysieren Sie die Situation in Ihrer Gruppe anhand folgender Fragestellungen:

- Warum ist es zu dieser Situation gekommen?
- Welche Verhaltensweisen der Personen führen zum Konflikt?
- Wie denken Sie, fühlen sich die Personen in dieser Situation?
- Wie hätten sich die Personen in dieser Situation besser verhalten können?
- Stellen Sie sich vor Sie wären der Deutsche in dieser Situation. Wie würden Sie sich konkret verhalten? Begründen Sie Ihre Antwort.

Zur Bearbeitung haben Sie ca. 20 Minuten Zeit. Bitte notieren Sie die wichtigsten Punkte Ihrer Diskussion, damit Sie diese anschließend den anderen Gruppenteilnehmern vorstellen können.

Aufgabenstellung zum Video „USA“

Im Video wurde Ihnen soeben eine Konfliktsituation zwischen einem Deutschen und einem US-Amerikaner gezeigt. Bitte analysieren Sie die Situation in Ihrer Gruppe anhand folgender Fragestellungen:

- Warum ist es zu dieser Situation gekommen?
- Welche Verhaltensweisen der Personen führen zum Konflikt?
- Wie denken Sie, fühlen sich die Personen in dieser Situation?
- Wie hätten sich die Personen in dieser Situation besser verhalten können?
- Stellen Sie sich vor Sie wären der Deutsche in dieser Situation. Wie würden Sie sich konkret verhalten? Begründen Sie Ihre Antwort.

Zur Bearbeitung haben Sie ca. 20 Minuten Zeit. Bitte notieren Sie die wichtigsten Punkte Ihrer Diskussion, damit Sie diese anschließend den anderen Gruppenteilnehmern vorstellen können.

Diversity Management in der Unternehmensberatung

Diskutieren Sie in der Gruppe, welche Berührungspunkte Sie in Ihrem Arbeitsalltag mit Diversität als bedeutsam ansehen.

- Welche Strategien würden sich aus Ihrer Sicht eignen um den Umgang mit diesen Formen der Diversität zu verbessern?
- Haben Sie in Ihrem Berufsleben schon Erfahrungen mit Diversity Management gemacht? Wenn ja, welche?

Zur Bearbeitung haben Sie ca. 20 Minuten Zeit. Bitte notieren Sie die wichtigsten Punkte Ihrer Diskussion, damit Sie diese anschließend den anderen Gruppenteilnehmern vorstellen können.