

Gerade jetzt! Diversität in Teams als Herausforderung für die Führung



Foto: © Chris Zvitkovits

VON ANITA
REINBACHER

Digitaler Wandel, Fachkräftemangel und die Entstehung neuer Märkte wirken als transformierende Kräfte in Unternehmen.

Führung hat im Transformationsgeschehen die zentrale Aufgabe, Teams so zu gestalten, dass sie möglichst flexibel und rasch auf sich verändernde Umwelten reagieren können. Viele haben diese Trends erkannt und setzen zunehmend auf Diversität in Teams. Führung heterogener Teams stellt Führungskräfte jedoch vor eine ganze Reihe an Herausforderungen.

Gemischt, heterogen – worauf ist zu achten?

Angenommen ein Team besteht aus drei (männlichen) Technikern mit einem Durchschnittsalter von 50 Jahren und vier (weiblichen) Geisteswissenschaftlerinnen zwischen 20 und 25 Jahren. Obwohl im Team auf eine Mischung von Alter, Geschlecht und Beruf geachtet wurde, besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass sich eine Bruchlinie entlang der Diversitätskriterien Alter und Beruf bildet. Als Effekte davon könnten Kommunikation und Leistung leiden. Bei einem "echten" hetero-

genen oder diversen Team würde diese Gefahr nicht bestehen, da man hier auf eine gute Durchmischung möglichst vieler Merkmale wie Alter, Geschlecht, Herkunft, Profession und Religion geachtet und Bruchlinien somit verhindert hätte.

*„Wir begegnen uns in den
Gemeinsamkeiten und
wachsen an unseren
Unterschieden.“*

Virginia Satir



Wann ist Diversität im Team (nicht) sinnvoll?

Nicht immer ist Heterogenität förderlich für die effektive Arbeit von Teams. Dominieren stabile, hochorganisierte Prozesse, ist Vielfalt sehr oft hinderlich. In einem Umfeld hingegen, das dynamisch und unsicher ist und Innovation fordert, sind diverse Teams die bessere Wahl. Start-ups profitieren davon ungemein und in Krisen leisten heterogene Teams durch ihre Wendigkeit und Flexibilität mehr. Ihre besondere Stärke liegt in der Vielfalt ihrer Erfahrungen, Kompetenzen und Sichtweisen, und sie können auch auf immer bunter werdende Kundengruppen reagieren.

Diversität - eine Frage der Unternehmenskultur

Um von der Vielfalt im Team zu profitieren, braucht es eine Grundhaltung der Führung, die durch eine starke Diversitätsüberzeugung gekennzeichnet ist. Damit ist eine Bereitschaft gemeint, Vielfalt grundsätzlich wertzuschätzen und Mitarbeitende in die Mitverantwortung einzubinden. Die Grunddimension, auf der Vielfalt gedeiht, ist geprägt von Toleranz, Wert-

schätzung, Partizipation und Vertrauen. Dies muss auf Unternehmensebene verankert sein und durch alle Führungskräfte im Unternehmen zur gelebten Kultur werden.

Führung im Umgang mit Diversität

Individuell benötigen Führungskräfte Reflexionsvermögen, um die Stärken eines heterogenen Teams zu heben. Das bedeutet, eigene Routinen laufend zu hinterfragen sowie Einstellungen und Verhaltensmuster zu reflektieren. Zu erkennen, dass die eigene Wahrnehmung immer nur ein begrenzter Ausschnitt ist und der Wert im Hören von anderen Meinungen liegt, ist hierfür eine wichtige Grundvoraussetzung. Das tägliche Führungshandeln ist geprägt davon, Orientierung zu geben, Zusammenhänge und übergeordnete Ziele für Mitarbeitende aufzuzeigen. Führung mit dieser Grundhaltung, nimmt Individuen mit ihren individuellen Fähigkeiten ernst und setzt sie auf Basis ihrer Ressourcen ein. Unbestritten ist, dass Führungsarbeit mit zunehmender Vielfalt im Team komplexer wird, da das Konfliktpotenzial steigt. Ein reflektierter und konstruktiver Umgang mit Konflikten ist somit unerlässlich. ⚠️

