

Susann Räcke

Teamzusammensetzung als Determinante von Teamerfolg

Input- und Prozesseffekte auf
Basis der Faultline-Theorie



Springer Gabler

Strategische Unternehmensführung

Reihe herausgegeben von

Norbert Bach, Ilmenau, Deutschland

Wolfgang Buchholz, Münster, Deutschland

Gegenstand dieser Schriftenreihe sind Fragestellungen, die den Erfolg und die Existenz von Unternehmungen nachhaltig prägen und daher im Mittelpunkt der Theorie und Praxis der strategischen Unternehmungsführung stehen. Dazu gehören die Analyse und Gestaltung externer Beziehungen ebenso wie das Management der internen Potenziale und der erforderlichen Wandlungs- und Erneuerungsprozesse. Ziel ist es, Beiträge für eine anwendungsorientierte Theorie zu liefern und eine theorieorientierte Praxis bei der Problembewältigung zu unterstützen.

Weitere Bände in der Reihe <http://www.springer.com/series/12688>

Susann Racke

Teamzusammensetzung als Determinante von Teamerfolg

Input- und Prozesseffekte auf
Basis der Faultline-Theorie

Mit einem Geleitwort von
Univ.-Prof. Dr. habil. Norbert Bach

 Springer Gabler

Susann Räche
Leipzig, Deutschland

Dissertation der Technischen Universität Ilmenau, 2019

Gefördert im Rahmen eines Promotionsstipendiums der Stiftung der Deutschen Wirtschaft

Tag der Einreichung: 09.07.2019

Tag des öffentlichen Teils der wissenschaftlichen Aussprache: 08.10.2019

Erstgutachter: Univ.-Prof. Dr. habil. Norbert Bach, Technische Universität Ilmenau

Zweitgutachter: Univ. Prof. Dr. Volker Nissen, Technische Universität Ilmenau

Strategische Unternehmungsführung

ISBN 978-3-658-28696-5

ISBN 978-3-658-28697-2 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-28697-2>

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Für Johannes

Geleitwort

Teams sind ein wesentlicher Bestandteil der für das Zeitalter der Digitalisierung propagierten neuen Arbeitswelt – den Arbeitsbedingungen der New Work. Ziel der Unternehmen ist es, durch Teamarbeit das Wissen unterschiedlicher Beteiligter zielorientiert nutzen zu können. Aber auch bei vielen Mitarbeitern ist Teamarbeit beliebt. Sie versprechen sich nicht nur weniger Vorgabe und Kontrolle durch Vorgesetzte, sondern auch mehr Mitsprache. Sie wollen ihre spezifischen Stärken in ein Gemeinschaftsprojekt einbringen, gemeinsam mit anderer Verantwortung übernehmen und erfolgreich sein. In der populärwissenschaftlichen Literatur werden Teams daher eher positiv gesehen.

Die wissenschaftliche Literatur hingegen sieht Teams als zweischneidiges Schwert. Die empirischen Befunde zeigen sowohl Fälle, in denen die erhofften Vorteile der Teamarbeit zum Tragen kamen als auch in gleicher Deutlichkeit, dass Teams durch Konflikte und Informationsverweigerung an der ihnen gestellten Aufgabe scheitern können. Als zentrale Inputgröße und Determinante des Teamerfolgs wird meist die Diversität der Teammitglieder betrachtet. Nur wenn die beteiligten Teammitglieder unterschiedliche Erfahrungen, unterschiedliches Wissen und unterschiedliche Stärken in ein Team einbringen, kann es gelingen, dass durch Teamarbeit mehr erreicht wird, als durch die Summe der Einzelleistungen. Im Allgemeinen wird postuliert, dass positive Effekte der Teamarbeit jedoch erst ab einem Mindestmaß an Diversität unter den Teammitgliedern eintreten, wohingegen ein zu heterogenes Team in Subgruppen zerfällt oder im Prozess der Teamarbeit die Kommunikation unterbrochen wird.

Susann Räcke geht in der hier vorgelegten Arbeit neue Wege, sowohl in theoretischer Hinsicht als auch in der empirischen Untersuchung von Teamarbeit. Aufbauend auf die sog. Faultline-Theorie, die ein Aufbrechen von Teams in Subgruppen erklärt, postuliert Susann Räcke, dass die gleichen Faultlines in Abhängigkeit vom (Arbeits-)Kontext in manchen Fällen aufbrechen, in anderen Fällen nicht. Die Begründung dieser These liegt in den Stereotypen, die Teammitglieder wechselseitig voneinander haben, einschließlich der dem jeweiligen Stereotyp zugeschriebenen Eigenschaften. So werden Frauen stereotypisch bestimmte Eigenschaften als „typisch Frau“ zugeschrieben (z. B. „Frauen sind emotionaler als Männer“), die in Abhängigkeit vom Kontext entweder positiv oder negativ bewertet werden. Von Ingenieuren werden andere Prioritäten erwartet als von Kaufleuten, während Juristen stereotypisch wiederum andere Eigenschaften zugeschrieben werden. In Abhängigkeit vom Kontext kann es dann sein, dass in manchen Arbeitssituationen (z. B. hoher Kostendruck im Projekt) die Vorurteile die jeweils andere Subgruppe betreffend die Zusammenarbeit behindern, in anderen Situationen (z. B. freie Hand bei der Neuproduktentwicklung ohne Termin- und Kostenvorgaben) jedoch weder der Technikfokus der Ingenieure noch das Kostenbewusstsein der Kaufleute die Zusammenarbeit behindern, weil diese Eigenschaften hier keinen Einfluss auf den Arbeitsprozess haben. Diese Erkenntnis, so einleuchtend sie sein mag, wurde bisher in der Literatur weder konzeptionell erfasst noch empirisch untersucht.

Susann Räcke untersucht ihr theoretisches Modell in einer quasi-experimentellen Studie mit studentischen Teams an der TU Ilmenau. Die Ergebnisse sind aufgrund der nicht immer ausreichenden Datenbasis zwar nicht verallgemeinerbar und auch die Übertragbarkeit der Befunde zu studentischen Teams auf den Arbeitskontext außerhalb der Universität ist als Limitation der Studie zu beachten. Dennoch zeigt die Untersuchung der Diversity-Merkmale Geschlecht und Fachkultur, dass zumindest im Untersuchungsdesign die postulierten Zusammenhänge anzutreffen waren.

Die Arbeit hat neben ihrem theoretischen Beitrag auch wichtige Implikationen für die Praxis. Diese betreffen zum einen die Zusammensetzung von Teams als Gestaltungsfaktor. Darüber hinaus legen die Ergebnisse von Susann Räcke nahe, dass auch durch eine gezielte Beeinflussung sowohl von Stereotypen die anderen Teammitglieder betreffend als durch auch eine Gestaltung des Kontexts, z. B. durch Rollenmodelle, ein Aufbrechen von Faultlines verhindert werden kann.

Die vorliegende Arbeit bereichert die Forschung zu Teamarbeit sowohl in theoretischer wie auch empirischer Hinsicht. Die Ergebnisse zur Wirkung von Stereotypen und dem kontextabhängigen Aufbrechen von Faultlines sind innovativ und gleichzeitig gut in der Praxis anwendbar. Ich wünsche der Arbeit von Susann Räcke daher viel Erfolg sowohl als Grundlage weiterer wissenschaftlicher Forschung als auch in der Anwendung in der Praxis.

Univ.-Prof. Dr. habil. Norbert Bach

Vorwort

Diese Doktorarbeit hat mich nun einen nicht unerheblichen Teil meines Lebens begleitet und war geprägt von vielen einschneidenden Erlebnissen. Auch wenn ich selbst trotz vieler Tiefpunkte immer daran geglaubt habe, die Doktorarbeit irgendwann zu Ende zu bringen, waren es vor allem Menschen in meinem nächsten Umfeld, die mich immer wieder daran erinnern haben. Diesen Menschen möchte ich an dieser Stelle meinen Dank aussprechen.

An erster Stelle gilt mein Dank meinem Doktorvater **Prof. Dr. Norbert Bach**, nicht nur für seinen wissenschaftlichen Rat und Unterstützung als Mentor während der Promotion, sondern auch für seine anfängliche Zuversicht und seinen Zuspruch, mich als Stipendiatin zu bewerben. Es waren auch sein Verständnis und seine Flexibilität, die es mir ermöglichten, Promotion und Familie unter einen Hut zu bekommen und sein Glaube an mich, es noch zu schaffen, auch wenn es oft nach außen nicht so aussah. Norbert, vielen Dank dafür. Ohne dem wäre es nicht dazu gekommen. Mein Dank gilt auch meinen ehemaligen Kollegen und Kolleginnen am Fachgebiet **Mandy Guttzeit, Dr. Maximilian Rimbach, Dr. Juliane Stahl und Dr. Sebastian Wolf**, die mir immer wieder Mut gemacht haben, wertvolle Hinweise in Kolloquien gaben und mit ihrer eigenen Willenskraft als Vorbild vorangingen. Ich danke auch **Prof. Dr. Volker Nissen**, der trotz zeitlich knapper Ressourcen die Zweitbegutachtung meiner Dissertation problemlos übernommen hat. **Silvia Schultz** danke ich für die Leitung der Fallstudienübungen und der Unterstützung als zweite Kodiererin bei der Erhebung der Daten. Ihr Interesse an der Studie und ihre offene, kommunikative Art, die Studie in die Übung zu integrieren, haben sehr dazu beigetragen, eine so gut wie reibungslose Erhebungsphase durchführen zu können. Ich danke ebenfalls **Menso De Buhr**, der im Rahmen seiner Masterarbeit die Vorgehensweise für die Soziale Netzwerkanalyse ausgetestet und mit seinen Anmerkungen meine Methodik zur SNA verbessert hat. Der fachliche Austausch mit ihm, die konstruktiven Hinweise und die Diskussionen haben mir sehr geholfen.

Ein besonderer Dank gilt auch der **Stiftung der Deutschen Wirtschaft**, die mich im Rahmen eines Promotionsstipendiums maßgeblich finanziell und ideell unterstützt hat. Durch zusätzliche Förderzeit konnte ich auch ohne finanzielle Probleme während der Promotionszeit eine Familie gründen. Im Rahmen dessen vielen Dank auch an die **Organisatoren und Teilnehmenden der SDW-Schreibwochen**, die zweimal im Jahr für je eine Woche dafür gesorgt haben, dass ich effizient, am Stück und ohne Kinder im Hintergrund an der Doktorarbeit schreiben konnte.

Ein sehr großer Dank geht an meine **Großeltern Achim und Rita** und meine **(Patchwork)Eltern Katrin, Winfried und Sandra**, die mich immer in allem unterstützten, auch in schwierigen Zeiten mit Zuspruch und motivierenden Worten aufbauten und verständnisvoll verpasste Familienbesuche entschuldigten. Auch an meine **Oma Lene** möchte ich denken, die leider nur noch den Anfang dieses Projektes miterlebt hat, mich aber immer mit der Erinnerung an ihre liebevolle und positive Art, das Leben so zu nehmen wie es ist, stärkte. Durch euch zusammen wurde ich zu dem Menschen, der ich heute bin und der dieses Projekt durchziehen konnte. Ich

danke euch von Herzen für alles was ihr in meinem Leben für mich getan habt! Ich danke auch meinen fünf Geschwistern **Nina, Julius, Till, Moritz** und vor allem **Anne**, sowie meiner Cousine **Marie**, denen ich als Älteste immer ein Vorbild sein wollte, doch die mit ihrer Kunst, ihr eigenes Ding zu machen, mit der Zeit zu meinem Vorbild wurden. Ihr habt es einfach drauf! Ich danke auch meiner besten Freundin **Sophie**, die mich bei jeder Entscheidung begleitete, immer mit Rat und Tat zur Seite stand und mir in düsteren Zeiten, wieder den Weg Richtung Licht zeigte. Ich danke von Herzen meinen Kindern **Hugo** und **Elli**, die so oft auf Mama verzichten mussten und trotz ihrer jungen Jahre so viel Verständnis für Mama und ihr Buch aufbrachten. **Ihr alle wart mein innerer Antrieb!**

Am Ende möchte ich einen Dank aussprechen, den ich kaum in Worte fassen kann. Mein mit Abstand größter Dank gilt meinem Ehemann und besten Freund **Johannes Müller-Räcke**. Johannes, ohne deine unermüdliche Unterstützung von Anfang an und deinen unerschütterlichen Glauben an mich und meine Fähigkeiten, hätte ich diese Arbeit abgebrochen bzw. abrechnen müssen. Vor allem in Zeiten von Dreifach-Belastung mit Kindern, Beruf und Doktorarbeit hast du mir den Rücken freigehalten und gestärkt und dich trotz eigener großer beruflicher Auslastung um Kinder, Haushalt und mich gekümmert. Zusätzlich hast du in vielen Nachtschichten das Lektorat übernommen und viele Fehler in vielen Korrekturschleifen gefunden und verbessert. Du bist einer der Hauptgründe, warum es mir wichtig war diese Arbeit zu beenden. Ich widme daher die Doktorarbeit in Liebe dir und unserer kleinen Familie.

Zuletzt noch ein tiefer Dank an mich selbst. Yes, I did it!

Susann Räcke

Inhaltsverzeichnis

1	Diversity in Teams – ein zweischneidiges Schwert.....	1
1.1	Betriebswirtschaftliche Problemstellung	1
1.2	Forschungsinteresse und Zielsetzung	3
1.3	Forschungsstrategie und Aufbau der Arbeit	5
2	Teams – Begriffe und Effektivitätsmodelle.....	11
2.1	Definitionen, Merkmale und Typen von Teams.....	11
2.1.1	Definition und Abgrenzung des Teambegriffs.....	11
2.1.2	Teamklassifikationen	14
2.1.3	Aufgaben für Teams.....	17
2.2	Teameffektivitätsmodelle.....	18
2.2.1	Input-Process-Output Modelle	18
2.2.2	IPO-Modell von MCGRATH	19
2.2.3	Weiterentwicklung von IPO-Modellen	21
2.3	Begriffliche Spezifizierung der relevanten IPO-Faktoren	24
2.3.1	Diversity in der Teamzusammensetzung als Inputfaktor	24
2.3.2	Teamkommunikation als Prozessfaktor	30
2.3.3	Teamerfolg als Outputfaktor.....	33
3	Input- und Prozessfaktoren im Analysekontext.....	35
3.1	Diversity und Faultlines.....	35
3.1.1	Diversity-Effekte in Teams	35
3.1.2	Faultline-Theorie als alternativer Zugang	39
3.1.3	Faultline-Effekte in Teams.....	43
3.2	Stereotype und Zeit als externe Einflussfaktoren für den Input	44
3.2.1	Externe Einflüsse als Auslöser von Faultline-Effekten.....	44
3.2.2	Stereotype als kontextbezogene Auslöser von Faultline-Effekten.....	45
3.2.3	Faultline-Effekte im zeitlichen Verlauf.....	48
3.3	Teamkommunikation und Kommunikationsnetzwerke.....	49
3.3.1	Diversity und Faultlines	49
3.3.2	Teamkommunikation und Teamerfolg.....	52
3.3.3	Soziale Netzwerke zur Analyse von Teamkommunikation	53
3.3.4	Allgemeine Darstellung der Sozialen Netzwerkanalyse	54
3.3.5	SNA und Teamforschung.....	57
4	Modellbildung und Fragestellung.....	61
4.1	Theoretisches Modell der Untersuchung	61
4.2	Forschungsfragen und Hypothesen	65
4.2.1	Hypothesen zu F1 – Input-Output Betrachtung	66

4.2.2	Leitfragen zu F2 – Input-Prozess Betrachtung.....	68
4.2.3	Hypothesen zu F3 – Prozess-Output Betrachtung.....	71
4.2.4	Leitfragen zu F4 – Stereotype als kontextbezogene Auslöser	72
4.3	Zwischenfazit	73
5	Methodik der Untersuchung	75
5.1	Beschreibung der Studie.....	75
5.1.1	Untersuchungsdesign	75
5.1.2	Stichprobenkonstruktion	76
5.1.3	Untersuchungsdurchführung	76
5.2	Teilstudie 1 – Input-Output Betrachtung	79
5.2.1	Instrumente.....	79
5.2.2	Vorgehensweise bei der Hypothesenprüfung.....	80
5.3	Teilstudie 2 – Input-Prozess Betrachtung.....	83
5.3.1	Instrumente.....	83
5.3.2	Vorgehen bei der SNA-Auswertung	83
5.4	Teilstudie 3 – Prozess-Output Betrachtung.....	85
5.4.1	Instrumente.....	85
5.4.2	Vorgehen bei der Hypothesenprüfung	85
5.5	Teilstudie 4 – Stereotype als kontextbezogene Auslöser.....	85
5.5.1	Quantitative Inhaltsanalyse freier Antwortfelder.....	85
5.5.2	Fallbeispiele durch Interviews	86
6	Ergebnisse der Studie.....	89
6.1	Stichprobenbeschreibung der Studie	89
6.2	Allgemeine Analyse der Fallstudienarbeit	90
6.3	Teilstudie 1 – Input-Output Betrachtung	92
6.3.1	Analyse nach Heterogenität und Teamerfolg.....	92
6.3.2	Analyse nach Stärke der Faultline und Teamerfolg	93
6.3.3	Analyse nach Art der Faultline.....	96
6.3.4	Zusammenfassung Ergebnisse Teilstudie 1	100
6.4	Teilstudie 2 – Input-Prozess Betrachtung.....	101
6.4.1	Stichprobenbeschreibung SNA	101
6.4.2	Analyse nach teaminterner Kommunikationsdichte	102
6.4.3	Analyse lokaler Dichten und Bildung von Cliquen	105
6.4.4	Analyse nach zeitlichem Verlauf	108
6.4.5	Zusammenfassung Ergebnisse Teilstudie 2	111
6.5	Teilstudie 3 – Prozess-Output Betrachtung.....	112
6.5.1	Analyse nach Teamleistung	112
6.5.2	Analyse nach Teamzufriedenheit	113
6.5.3	Zusammenfassung der Ergebnisse Teilstudie 3	114

6.6	Teilstudie 4 – Stereotype als kontextbezogene Auslöser	115
6.6.1	Quantitative Inhaltsanalyse freier Antwortfelder	115
6.6.2	Fallbeispiele durch Interviews	120
6.6.3	Zusammenfassung Ergebnisse Teilstudie 4	136
7	Diskussion	137
7.1	Zusammenfassung wichtiger Ergebnisse	137
7.2	Interpretation	139
7.3	Methodenkritik	143
7.4	Implikation und Ausblick	146
Anhang	151	
Literaturverzeichnis	165	

Abkürzungsverzeichnis

0D	Ohne (Faultline)
1D	Eindimensionale (Faultline)
2D	Zweidimensionale (Faultline)
<i>a</i>	Summe der Außenbeziehungen eines Teilnetzwerks
A	Annahme i.V.m. Nummerierung
A&O	Arbeits- und Organisationspsychologie
AMW	Angewandte Medien- und Kommunikationswissenschaft
ANOVA	Analysis of variance
AV	abhängige Variable
<i>B</i>	Summe vorhandener Beziehungen in einem Netzwerk
BWL	Betriebswirtschaftslehre
<i>d</i>	Effektgröße nach Cohen
<i>D</i>	Netzwerkdichte
<i>D_a</i>	Außendichte eines Teilnetzwerks
<i>D_i</i>	Innendichte eines Teilnetzwerks
F	Forschungsfrage i.V.m. Nummerierung
Fau	Faultline
G	Untersuchungsgruppe i.V.m. Nummerierung
<i>i</i>	Summe vorhandener Beziehungen in einem Teilnetzwerk
IMO	Input-Mediator-Output
IMOI	Input-Mediator-Output-Input
INT	Informatik, Naturwissenschaft und Technik
IO	Input-Output
IPO	Input-Process-Output
L	Leitfrage i.V.m. Nummerierung
<i>m</i>	männlich
M	Mittelwert
MINT	Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik
MIT	Massachusetts Institute of Technology
MW	Medienwirtschaft
<i>n</i>	Anzahl Akteure eines Teilnetzwerks, Stichprobenumfang
<i>N</i>	Summe der Akteure in einem Netzwerk
<i>p</i>	Eintrittswahrscheinlichkeit
<i>r</i>	Korrelationskoeffizient nach Pearson
SD	Standardabweichung
SNA	Soziale Netzwerkanalyse
SOZ	Sozialwissenschaft
UV	unabhängige Variable
<i>w</i>	weiblich
WI	Wirtschaftsinformatik
WIW	Wirtschaftsingenieurwesen

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Grundlegende Forschungsstrategien und Einordnung	6
Abbildung 2: Aufbau der Dissertation	8
Abbildung 3: Disziplinen der Teamforschung	11
Abbildung 4: IPO-Modell von MCGRATH	20
Abbildung 5: IPO-Modell von HACKMAN	22
Abbildung 6: IPO-Modell von GLADSTEIN	23
Abbildung 7: Beispiel – Team A mit Faultline und Team B ohne Faultline	40
Abbildung 8: Art der Faultline	41
Abbildung 9: Stereotype und Vorurteile	46
Abbildung 10: Stereotype und Faultlines	48
Abbildung 11: Beispiel SNA für Team A	55
Abbildung 12: Berechnung SNA für Team A	57
Abbildung 13: Forschungsmodell	64
Abbildung 14: Kodierung der Probanden an einem Beispiel	81
Abbildung 15: Verteilung Geschlechter in Untersuchungsgruppen	90
Abbildung 16: Statistik IP – teaminterne Kommunikationsdichte aller Teams zu t_1	102
Abbildung 17: Statistik IP – teaminterne Kommunikationsdichte zu t_2	109

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Klassifikation der Untersuchungsgruppen	75
Tabelle 2: Aufteilung der Untersuchungsgruppen	76
Tabelle 3: Kompetenzbereiche Bewertungsbogen B	79
Tabelle 4: Dummy-Variablen.....	82
Tabelle 5: Themen Interview-Leitfaden.....	86
Tabelle 6: Aufteilung der Teams je Untersuchungsgruppe.....	89
Tabelle 7: Statistik IO – Heterogenität und Teamleistung	92
Tabelle 8: Statistik IO – Heterogenität und Zufriedenheit	93
Tabelle 9: Statistik IO – Vorhandensein Faultline und Teamleistung	93
Tabelle 10: Statistik IO – Vorhandensein Faultline und Zufriedenheit	94
Tabelle 11: Statistik IO – Stärke der Faultline und Teamleistung	95
Tabelle 12: Statistik IO – Stärke der Faultline und Zufriedenheit	95
Tabelle 13: Statistik IO – Art der Faultline und Teamleistung	96
Tabelle 14: Statistik IO – Art der Faultline und Zufriedenheit	97
Tabelle 15: Statistik IO – Fachkultur/Geschlecht und Teamleistung	97
Tabelle 16: Statistik IO – Fachkultur/Geschlecht und Zufriedenheit	98
Tabelle 17: Statistik IO – Frauenteam Homogen vs. Fachkultur und Teamleistung	98
Tabelle 18: Statistik IO – Frauenteam Homogen vs. Fachkultur und Zufriedenheit.....	99
Tabelle 19: Statistik IO – Männerteam Homogen vs. Fachkultur und Teamleistung	99
Tabelle 20: Statistik IO – Männerteam Homogen vs. Fachkultur und Zufriedenheit	100
Tabelle 21: Aufteilung Untersuchungsgruppen IP für Leitfragen L1 und L2.....	101
Tabelle 22: Aufteilung Untersuchungsgruppen IP für Leitfrage L3	102
Tabelle 23: Statistik IP – teaminterne Kommunikationsdichte und Heterogenität	103
Tabelle 24: Statistik IP – teaminterne Kommunikationsdichte und Faultlines	103
Tabelle 25: Statistik IP – teaminterne Kommunikationsdichte und Stärke der Faultline	104
Tabelle 26: Statistik IP – teaminterne Kommunikationsdichte und Art der Faultline	104
Tabelle 27: Statistik IP – teaminterne Kommunikationsdichte und Geschlecht	104
Tabelle 28: Statistik IP – teaminterne Kommunikationsdichte Frauenteam	105
Tabelle 29: Statistik IP – Stärke der Faultline und Innen- zu Außendichte	106
Tabelle 30: Statistik IP – Stärke der Faultline und Cliques	106
Tabelle 31: Statistik IP – Art der Faultline und Innen- zu Außendichte	107
Tabelle 32: Statistik IP – Art der Faultline und Cliques	107
Tabelle 33: Statistik IP – Art der Faultline mit Geschlecht und Innen- zu Außendichte.....	108
Tabelle 34: Statistik IP – Veränderung Kommunikationsdichte und Heterogenität	109
Tabelle 35: Statistik IP – Veränderung Kommunikationsdichte und Faultlines	110
Tabelle 36: Statistik PO – Teamleistung und lokale Dichte	112
Tabelle 37: Statistik PO – Cliquesbildung und Teamleistung	113
Tabelle 38: Statistik PO – Differenz Innendichte vs. Außendichte und Zufriedenheit.....	114
Tabelle 39: Statistik PO – Cliquesbildung und Zufriedenheit	114



1 Diversity in Teams – ein zweischneidiges Schwert

1.1 Betriebswirtschaftliche Problemstellung

Optimal zusammengesetzte Gruppen und Teams sind für viele Aufgabenstellungen in komplexen, dynamischen und digitalen Umfeldern häufig die effizienteste Form der Arbeitsorganisation.¹ Um im internationalen Wettbewerb bestehen zu können, sind Unternehmen daher zunehmend auf den Einsatz von Teams angewiesen. Der Wunsch nach flexiblen und anpassungsfähigeren Organisationsformen macht Teams attraktiv für das Management. Flache Strukturen und der Abbau von funktionalen Grenzen spiegeln die Entwicklung in Unternehmen wider. Wie effiziente Teamarbeit am ehesten erreicht werden kann und warum manche Teams effektiver sind als andere, ist demnach eine wichtige betriebswirtschaftliche Fragestellung.² Ausgehend von dem 1964 von McGRATH postulierten **IPO-Modell der Teameffektivität**³ werden in der verhaltensorientierten Teamforschung seit geraumer Zeit Inputvariablen und ihre durch den Interaktionsprozess vermittelten Einflüsse auf den Output (Teamerfolg) analysiert.⁴ Hierbei werden die individuellen Unterschiede (Individualebene) von Personen und ihre Auswirkungen auf eine heterogene Teamzusammensetzung (Teamebene) als eine wichtige Determinante des Teamerfolgs anerkannt. Dabei können Inputvariablen und ihre Wechselwirkungen sowohl auf Individualebene als auch auf Team- und Kontextebene (organisationale Gestaltung, Umwelt, Situation, externe Einflüsse etc.) gemessen werden. Diese wirken wiederum auf unterschiedliche Prozesse (z. B. Kommunikation, Konflikte, Kooperation, Führung etc.) und beeinflussen direkt oder indirekt den Output (z. B. Teamleistung, Effizienz, Zufriedenheit etc.) von Teams. Das IPO-Modell und dessen Weiterentwicklungen sollen Ausgangspunkte für die vorliegende Arbeit sein.⁵

Interindividuelle Unterschiede von Gruppenmitgliedern sind nicht nur Gegenstand der Teamforschung, sondern auch der Diversity-Forschung.⁶ Wie sich die Teamzusammensetzung aufgrund von individuellen Unterschieden (Diversity) auf den Erfolg eines Teams auswirken kann, wurde bereits in einer großen Bandbreite von Studien untersucht.⁷ Implizit wird meist davon ausgegangen, dass unabhängig von der Zahl und der Art der fokussierten Diversity-Merkmale grundsätzlich ein mittleres Maß an Heterogenität Erfolg versprechend sei. Ein „zu wenig“ an Diversity verzichtet auf die mit Teamarbeit verbundenen Effizienzgewinne, ein „zu viel“ an Diversity führt zu Kommunikationsproblemen oder Blockadehaltungen in Entscheidungssituationen. Wann genau welche Anzahl und welche Unterschiedlichkeit der individuellen Merkmale zum Erfolg oder Misserfolg eines Teams beitragen, konnten empirische Vergleiche zwischen heterogenen und homogenen Teams bis heute nicht eindeutig klären. Obwohl sich die

¹ Vgl. Thatcher & Patel (2011), S. 1119.

² Vgl. Scholl (2005), S. 33f.

³ Vgl. McGrath (1964).

⁴ Vgl. Antoni & Bungard (2004).

⁵ Vgl. Mathieu et al. (2008) für eine Gegenüberstellung der verschiedenen Modelle.

⁶ Vgl. Horwitz & Horwitz (2007), S. 989.

⁷ Vgl. Kleinbeck & Schmidt (2004); Mathieu et al. (2017); Bell et al. (2018).

Anzahl an Publikationen bezüglich Diversity und Teamerfolg seit Beginn der Analyse alle fünf Jahre verdoppelt hat, beschreibt die Autorenschaft die Ergebnisse als nicht eindeutig.⁸ Eine heterogene Teamzusammensetzung kann sich sowohl positiv (Quelle für Informationen, Wissen, Expertise) als auch negativ (Bildung von Subgruppen, Separation der Teams) auf den Teamerfolg auswirken. So wird Diversity in der Organisationsforschung aufgrund der positiven und/oder negativen Effekte auch als *double-edged sword* beschrieben.⁹

Als alternativen theoretischen Zugang zu einer reinen Betrachtung der Diversity in Teams, stellen LAU & MURNIGHAN die sogenannte **Faultline-Theorie** vor. Diese postuliert, dass in Bezug auf Diversity nicht die Anzahl oder Art an Attributen entscheidend ist. Vielmehr sind das Ausmaß der Verschiedenheit je Attribut und die Verteilungen bzw. Anordnungen der Merkmalsausprägungen bei den Teammitgliedern zu betrachten.¹⁰ Sogenannte Faultlines (Bruchlinien) sind dabei definiert als hypothetische Bruchlinien, welche basierend auf verschiedenen Attributen Subgruppenbildung verursachen können. Dabei ist der Begriff Faultline als Analogie zu geologischen Bruchlinien zu verstehen. Sich gleich anordnende Diversity-Attribute von Gruppenmitgliedern können verglichen werden mit tektonischen Platten der Erdkruste, die ebenfalls ohne externes Zutun entweder unentdeckt bleiben oder ab einer gewissen Stärke bzw. einem gewissen Druck zu einem regelrechten „Aufbrechen“ der Gruppe führen können.¹¹ Demnach wird die Möglichkeit erfolgreich im Team zu arbeiten vor allem dann schwierig, wenn sich Mitglieder innerhalb ihrer Subgruppe sehr stark ähneln und zwischen den Subgruppen starke Differenzen vorhanden sind.¹² Je mehr Diversity-Attribute sich demnach gleich innerhalb einer Subgruppe anordnenden, desto höher die Stärke der Faultline. Je nach dem in welchem Attribut sich die Subgruppen unterscheiden, ergibt sich die Art der Faultline.¹³ Faultlines können über einen zeitlichen Verlauf einer Teamarbeit latent, also unentdeckt existieren, ohne das Team explizit zu beeinflussen. Erst eine Aktivierung von Faultlines kann verschiedene Teamprozesse auslösen, die einen Effekt auf den Teamerfolg haben.¹⁴ Empirische Arbeiten auf Basis der Faultline-Theorie bestätigen zum großen Teil die negativen Effekte auf den Teamerfolg.¹⁵ Dabei zeigt sich, dass die in der Faultline-Theorie postulierten grundsätzlichen negativen Haupteffekte immer wieder bestätigt werden konnten, jedoch neuere Ergebnisse nicht eindeutig und überzeugend sind.¹⁶ So werden auch hier immer wieder positive und negative Faultline-Effekte gefunden.¹⁷ Die Faultline-Theorie bildet so einen alternativen theoretischen Zugang zu der Untersuchung des Einflusses der Teamzusammensetzung auf den Teamerfolg, konnte jedoch auch bis heute nicht eindeutig klären, wann welche Attribute wie Einfluss nehmen und zur Subgruppenpaltung führen.

⁸ Vgl. Harrison & Klein (2007), S. 1199; van Dijk et al. (2017), S. 517.

⁹ Vgl. Webber & Donahue (2001), S. 156; Horwitz & Horwitz (2007), S. 988.

¹⁰ Vgl. Lau & Murnighan (1998), S. 325.

¹¹ Vgl. ebd., S. 328.

¹² Vgl. ebd.

¹³ Vgl. ebd.

¹⁴ Vgl. Rink & Jehn (2010); Lau & Murnighan (1998), S. 328f.

¹⁵ Vgl. Thatcher & Patel (2012) für eine Metaanalyse; van Dijk et al. (2017), S. 521.

¹⁶ Vgl. Meyer et al. (2015), S. 1f.

¹⁷ Vgl. Meyer et al. (2015), S. 2 zur Übersicht, sowie Bezrukova et al. (2016), S. 2f.

VAN DIJK ET AL. führen zwei wesentliche Gründe an, warum auch noch 20 Jahre nach WILLIAMS & O'REILLY und LAU & MURNIGHAN die Diversity- und Faultline-Forschung keine eindeutigen Ergebnisse liefern können. Erstens ist die statische Betrachtung von Teamzusammensetzung problematisch. So unterliegen Teams einer ständigen zeitlichen und dynamischen Veränderung, die immer noch nicht ausreichend betrachtet wurde. Zweitens, nach VAN DIJK ET AL. das fundamentalere Problem, wird in der Diversity- und Faultline-Forschung nach wie vor nicht hinreichend untersucht, wie sich bestimmte Einstellungen gegenüber Mitgliedern einer bestimmten sozialen Gruppe auf die Teamprozesse oder den Teamerfolg auswirken können. So wurde bisher kaum darauf geachtet, wie Mitglieder einer bestimmten Gruppe mit bestimmten Attributen je nach Kontext anders wahrgenommen und behandelt werden.¹⁸

Stereotype zwischen den Subgruppen sind bekannte kontextbezogene Auslöser von Faultlines, wurden jedoch bisher kaum in traditionelle Diversity-Forschungsansätze oder auch in der Faultline-Forschung mit einbezogen.¹⁹ Vor allem die Eigengruppen- (*Ingroup*) und Fremdgruppen- (*Outgroup*) Differenzierung auf Basis von Diversity-Attributen im Rahmen der Faultline-Theorie stehen mit diesen Phänomenen im Zusammenhang. Aufgrund bestimmter individueller Merkmale, wie z. B. dem Geschlecht, der Fachzugehörigkeit und/oder der Herkunft kann es zu einer Ingroup- und Outgroup-Differenzierung kommen und Menschen daran hindern, effizient miteinander zu arbeiten. Bisher bleibt jedoch die Frage offen, wie sich Stereotype und Vorurteile in das Konzept der Faultline-Theorie eingliedern. Dabei kann die Bildung von Stereotypen erklären, warum verschiedene Diversity-Merkmale nicht gleich zu behandeln sind.²⁰ So können unterschiedliche Diversity-Attribute andere Stereotype mit sich bringen, die sich in Status und Machtunterschieden zwischen den Subgruppen äußern und so ggf. eine Faultline aktivieren, oder latent existieren lassen.²¹ Je nach Kontext, in dem die Gruppe agiert und potenziell Stereotype gebildet werden, können unterschiedliche Eigen- oder Fremdgruppenbevorzugungen auftreten. Eine Untersuchung auf Basis der Faultline-Theorie, wurde bisher noch nicht durchgeführt. Der Einbezug von externen Einflüssen, wie zeitlicher Verlauf oder Stereotype als kontextbezogene Auslöser von Faultlines, könnte demnach helfen, besser vorherzusagen, welche Art von Attributen, wann in welchem Kontext anders wirken.

1.2 Forschungsinteresse und Zielsetzung

Hauptziel der vorliegenden Studie ist es, einen Beitrag zur Beantwortung der Frage zu leisten, welche Determinanten der Teamzusammensetzung den Teamerfolg beeinflussen. Dazu werden die möglichen Einflussfaktoren in ein IPO-Teameffizienzmodell angelehnt an MCGRATH und GLADSTEIN eingeordnet. Anders als bisher stellt die vorliegende Untersuchung neben der Stärke der Faultline die Art der Diversity-Attribute in einem bestimmten Kontext in den Vordergrund. So wird angenommen, dass Faultlines vor allem durch Stereotype und daraus hervorgehende Vorurteile aktiviert und wahrgenommen werden. Je nach Kontext, in dem ein Team agiert, kann dieser als Bedrohungssituation für die jeweiligen Subgruppen relevant werden. Demnach gibt

¹⁸ Vgl. van Dijk et al. (2017), S. 518; van Dijk & van Engen (2013).

¹⁹ Vgl. Thatcher & Patel (2012), S. 982; van Knippenberg et al. (2010), S. 325; Bell et al. (2018), S. 351f.

²⁰ Vgl. van Dijk et al. (2017), S. 522; Bell et al. (2018), S. 351.

²¹ Vgl. van Dijk et al. (2017), S. 523.

der Kontext vor, ob Faultlines aktiviert werden oder nicht. Ein alles durchdringendes und vom Kontext abhängiges Diversity-Attribut, welches im vorliegenden Untersuchungsfall der Arbeit als Beispiel betrachtet werden soll, ist das **Geschlecht**. Das Geschlecht ist interessant, da es zum einen in ein biologisches Geschlecht (*sex*) und zum anderen in das soziale Geschlecht (*gender*), im Sinne von gesellschaftlich geprägten Geschlechterrollen, differenziert werden kann.²² Geschlechterstereotype und -rollen können im unternehmerischen Kontext zu differenzierten Bewertungen, aber auch Bedürfnissen von Menschen mit unterschiedlichem biologischem und/oder sozialem Geschlecht führen. So kann das Geschlecht meist nicht als alleinige Kategorie zur Unterscheidung dienen, sondern muss im Kontext betrachtet werden.²³ Ein weiteres stark vom Kontext abhängiges Diversity-Attribut ist die sogenannte **Fachkultur**. Die Fachkultur ist ein Begriff aus der Soziologie und beschreibt ein soziales Kräftefeld, welches die Beziehungen und Positionen von Akteuren untereinander erklärt.²⁴ Die Fachkultur ähnelt als Diversity-Attribut der Fachzugehörigkeit oder der Ausbildung. Während jedoch die Ausbildung oder eine fachbezogene Tätigkeit lediglich das Wissen und die Fähigkeiten einbezieht, steht die Fachkultur in einem engen Zusammenhang zum Kontext bzw. dem Umfeld, in dem sich die Personen bewegen und schließt im soziologischen Sinne Prägungen und durch das Umfeld gelernte Verhaltensweisen mit ein.²⁵ Auch diese stehen in enger Verbindung mit der Herausbildung von Stereotypen zwischen den Fachkulturen und können nicht losgelöst vom Kontext betrachtet werden.²⁶

Im Mittelpunkt dieser Arbeit stehen demnach die Teamzusammensetzung als Inputfaktor und die Kommunikation als Prozessfaktor auf Basis des Geschlechts und der Fachkultur als potenzielle Beeinflussungsfaktoren des Teamerfolgs. Auf der Inputebene wird die heterogene Teamzusammensetzung nach Geschlecht und Fachkultur als Diversity-Attribute und der Kontext bzw. das Umfeld, in dem das Team operiert, betrachtet. In mehreren Forschungsteilen werden die unterschiedlichen Faktoren (Input, Prozess, Output) untersucht, auf Basis der Faultline-Theorie in Verbindung gesetzt und mit der Hilfe von verschiedenen Methoden (*Mixed-Methods*) ausgewertet und danach interpretiert. Daraus ergeben sich vier wesentliche Forschungsfragen, die es zu beantworten gilt:

- F1:** Welchen Einfluss hat die Teamzusammensetzung nach Geschlecht und Fachkultur auf den Teamerfolg
1. auf Basis der Heterogenität bzw. reinen Diversity-Betrachtungsweise,
 2. auf Basis der Stärke der Faultline und
 3. auf Basis der Art der Faultline?
- F2:** Welchen Einfluss hat die Teamzusammensetzung nach Geschlecht und Fachkultur auf die Teamkommunikation im Zeitverlauf?

²² Vgl. Unger (1979), S. 1086; West & Zimmerman (1987), S. 125f.

²³ Vgl. Neuß (2008), S. 38f.

²⁴ Vgl. Huber (1990), S. 6; Bourdieu (1982).

²⁵ Vgl. Bourdieu (1982), 277.

²⁶ Vgl. Huber (1990), S. 17.