

TEAMEFFIZIENZ: VOR- UND NACHTEILE VON HOMOGENITÄT



David Scheffer
NORDAKADEMIE – Hochschule der Wirtschaft, Elmshorn

Johanna Heußner, fbtK

Jens Eisermann, key4talent GmbH

Peter Ivanov
Virtual Power Teams GmbH

Abstract: Die Vorteile von Diversity oder Heterogenität von Teams und Organisationen sind auf vielen Ebenen aufgezeigt worden, insbesondere bezüglich sozio-demographischer Merkmale. Auf der Ebene von Persönlichkeitsmerkmalen ist eine hohe Homogenität jedoch nicht immer von Nachteil, sondern kann, ganz im Gegenteil, etwa ein Drittel der eingeschätzten Effizienz von Teams erklären, wie wir theoretisch begründen und mit einer empirischen Studie belegen.

Keywords: Teameffizienz, Teamzusammensetzung, Homogenität, Heterogenität, Persönlichkeit

1. EINLEITUNG

Für die Praxis des Personalmanagements spielt die Zusammensetzung von Teams hinsichtlich ihrer Heterogenität oder Homogenität eine wichtige Rolle. Sollen diese so zusammengestellt werden, dass sich die Akteure in ihren Denk- und Handlungsweisen komplementär ergänzen, also eine eher heterogene Zusammensetzung angestrebt werden, oder im Gegenteil eine homogene Zusammensetzung aus den am besten zur Aufgabe des Teams passenden Spezialisten? Während es für manche Teams, die wie spezielle Projektteams oder auch Teams im Sport von ihren gegensätzlichen Kompetenzen leben, auf eine große Heterogenität anzukommen scheint, ist dies für viele andere Teams bspw. in der Produktion oder im Vertrieb bislang in der Forschung nicht klar beantwortet. Es gibt jedoch einen ernstzunehmenden Hinweis, der in diesen Fällen für homogene Teams spricht: Für jedes Individuum scheint in solchen Teams ein ähnliches oder sogar identisches Anforderungsprofil zu gelten und insofern müssten in solchen Kontexten homogene Teams effizienter sein.

Das ist in Projekten anders, da diese laut Definition im Gabler Wirtschaftslexikon (zitierfähige URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/13507/projekt-v7.html>) zeitlich befristete, relativ innovative und risikobehaftete Aufgaben von erheblicher Komplexität sind, die aufgrund ihrer Schwierigkeit und Bedeutung meist ein gesondertes Projektmanagement erfordern. Zumindest bei solchen Aufgaben wird bei bestimmten Persönlichkeitseigenschaften eine heterogene Zusammensetzung verlangt (Kearney, Gebert & Voelpel 2009). In diesem Beitrag beschäftigen wir uns jedoch ausdrücklich nicht mit Projektteams, sondern mit Teams, die dauerhaft und strukturiert an Aufgaben gewöhnlicher Komplexität zusammenarbeiten.

Praktiker sind sich dieser Kontextabhängigkeit bei der Zusammensetzung von Teams

Prof. Dr. David Scheffer ist seit 2010 Professor für Personalmanagement und Marktforschung an der NORDAKADEMIE. Nach Studium und Promotion an der Universität Osnabrück war er Assistent am Lehrstuhl Personal- und Organisationspsychologie an der Helmut-Schmidt Universität Hamburg. Seine Forschungsschwerpunkte sind Neuromarketing und Employer Branding.
E-Mail: david.scheffer@nordakademie.de

bewusst und wollen Antworten auf diese wichtige Frage. Falsche Entscheidungen in diesem Bereich können weitreichende negative Folgen haben. Eine zu hohe Unterschiedlichkeit der Teammitglieder hinsichtlich ihrer sozio-demographischen Merkmale und ihrer Persönlichkeit kann zu Spannungen im Team führen, welche die Teameffizienz erheblich senken (sog. „Korrosive Energie in Teams“ Bruch & Vogel 2008). Umgekehrt kann eine zu große Ähnlichkeit der Mitglieder einer Gruppe unter anderem zu dem Phänomen des „group-think“ führen, das durch Einheitlichkeit des Denkens, geringe Kreativität, Fortsetzen von eingespielten Lösungen auch bei offensichtlicher Dysfunktionalität und Repression von Andersdenkenden gekennzeichnet ist (Janis 1982). Schneider und seine Kollegen haben überzeugende empirische Hinweise darauf zusammengetragen, dass eine zu große Homogenität einer der Hauptfaktoren für das langfristige Scheitern von Organisationen ist, da diese sich dann nicht mehr an wandelnde Marktbedingungen anpassen können (Schneider 1987; Schneider et al. 1995).

So überzeugend diese und weitere Argumente (siehe die Zusammenfassung in Tabelle 3) für Heterogenität von Teams sind, meinen wir allerdings, dass diese vor allem für Organisationen als Ganzes sowie für bestimmte spezielle Teams wie Projektteams gelten. Innerhalb einer Organisation kann es jedoch durchaus Teams geben, die in sich homogen sein sollten, weil sie ganz spezifische Anforderungen in immer der gleichen Art und Weise erfüllen müssen und diese Anforderungen für alle Teammitglieder ähnlich sind. Natürlich können sich diese Teams von anderen Teams hinsichtlich ihrer Eigenschaften unterscheiden, wir vermuten sogar, dass dies so sein sollte.

Dieser Artikel überprüft die Hypothese, dass Teams, die gemeinsam über einen längeren Zeitraum an klaren, standardisierbaren Aufgaben arbeiten und spezifische Ziele effizient erreichen müssen, genau dann effizienter sind, wenn sie hinsichtlich ihrer *Persönlichkeit* relativ homogen sind. Dies soll hier ausdrücklich nicht auf andere Merkmale wie religiöse Einstellungen, soziodemographische Variablen, Alter und Geschlecht übertragen werden. Homogenität im Team soll nach unserer Auffassung ausschließlich dann zu größerer Effizienz beitragen, wenn bestimmte Persönlichkeitsmerkmale wie Genauigkeit, Zielstrebigkeit oder Flexibilität der Individuen für die Bewältigung der Aufgabe durch die Gruppe wichtig sind.

2. BEGRIFFSBESTIMMUNG

Da die verwendeten Begriffe im vorliegenden Kontext leicht missverstanden werden können und diese Missverständnisse ideologische und gerichtlich relevante Folgen haben können, müssen zunächst die Begriffe Teameffizienz, Homogenität und Heterogenität sowie Persönlichkeit speziell für diesen Beitrag definiert werden.

Ein **Team** ist „eine aufgabenorientierte Arbeitsgruppe mit starkem persönlichem Kontakt und direkter Kommunikation. Ein gemeinsames Ziel ist demnach Voraussetzung.“ (Patzak & Rattay 2010: 62). Dabei impliziert „starker persönlicher Kontakt“ selbstverständlich auch virtuellen Kontakt, was insbesondere in multinationalen Organisationen immer wichtiger wird.

Mit dem Begriff **Teameffizienz** ist gemeint, „dass die Kosten im Sinne von geopfert oder verletzten Bedürfnissen in einem günstigen Verhältnis zu dem Nutzen, d. h. den befriedigten Bedürfnissen, stehen (Effizienz der Aufgabendurchführung)“ (Scholl 2003: 4). Wenn bspw. für die Bewältigung einer Teamaufgabe eine hohe Sorgfalt wichtig ist, dann ist es effizienter, wenn alle Teammitglieder über diese Eigenschaft verfügen, da sonst Reibungsverluste entstehen dürften, die u. a. aus dem Unwillen der Sorgfältigen gegenüber den Sorglosen entstehen.

Persönlichkeit meint in diesem Beitrag „ein einzigartiges System von Persönlichkeitsmerkmalen, das biografisch und genetisch bedingt ist, individuell entwickelt und gesteuert wird und sich im Laufe des Lebens verfestigt“ (Der Brockhaus Psychologie 2008: 434). Zu diesen Persönlichkeitsmerkmalen zählen wir auch solche Eigenschaften und Kompetenzen, die im Rahmen einer Anforderungsanalyse erhoben und in einem Auswahlverfahren getestet werden können. Sorgfalt kann als ein Beispiel für ein solches Persönlichkeitsmerkmal dienen, das in praktisch allen Modellen der Persönlichkeit vorkommt (Scheffer & Heckhausen 2011).

In diesem Beitrag verwenden wir ein sehr etabliertes Persönlichkeitsmodell, welches ursprünglich auf Carl Gustav Jung zurückgeht, im Laufe der Jahrzehnte jedoch bedeutend weiterentwickelt wurde, u. a. vor dem Hintergrund neuerer Erkenntnisse der Neurowissenschaften (Kuhl 2001; Scheffer & Kuhl 2005; 2008). Die Persönlichkeitstheorien dieser Forscher stellen auch die Grundlage für den impliziten Persönlichkeitstest „Visual Questionnaire - ViQ“ dar (Scheffer & Manke 2016), mit dem objektiv und mit hoher psychometrischer Präzision Persönlichkeitsmerkmale erfasst werden können und der deshalb in diesem Beitrag zur Persönlichkeitsmessung verwendet wird.

Die Skalen des Test sind vereinfacht in Abbildung 1 dargestellt.

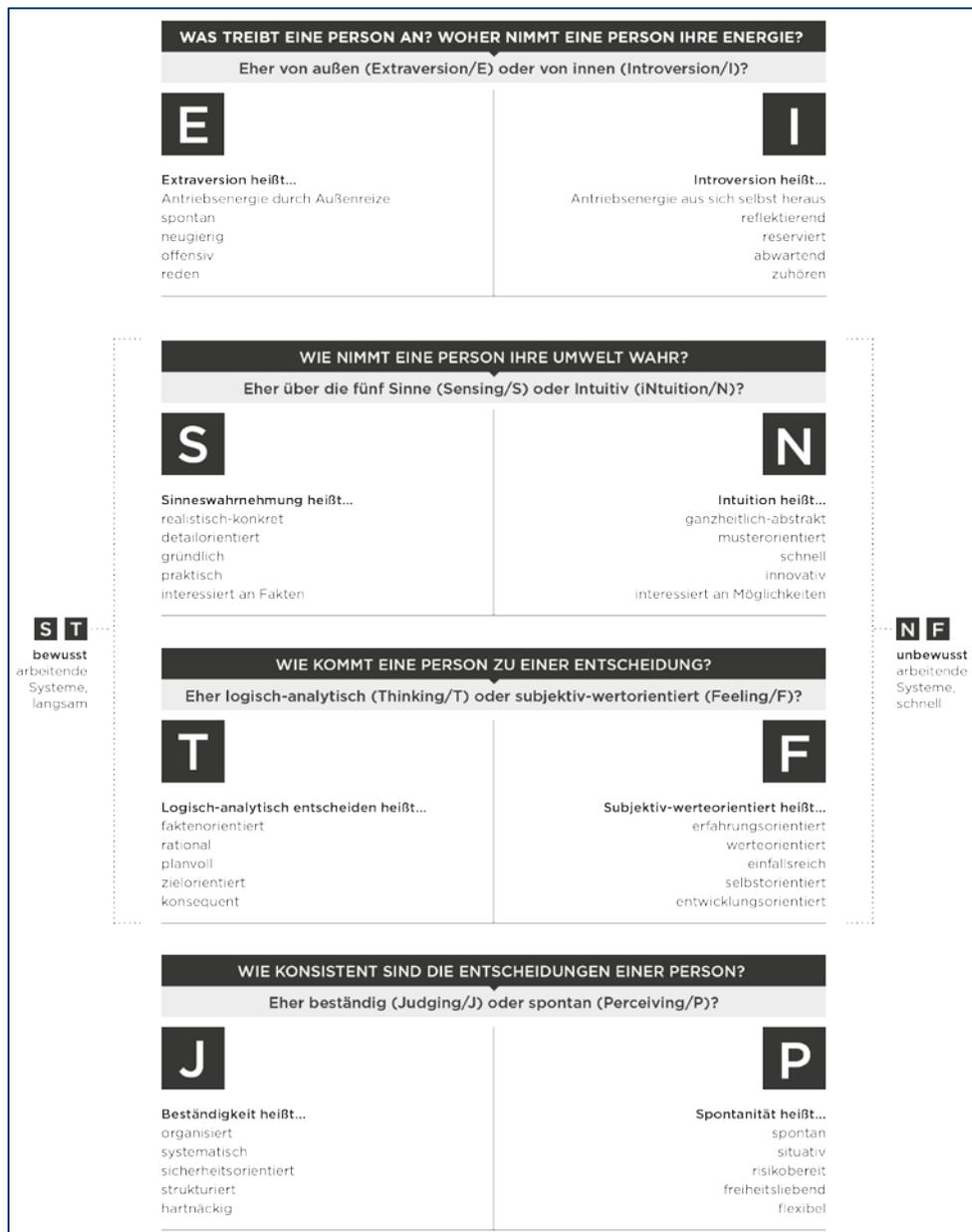


Abbildung 1: Vereinfachte Beschreibung der Skalen des „Visual Questionnaire“

Entsprechend der PSI-Theorie nach Kuhl (2001) werden diese Persönlichkeitsmerkmale als evolutionär entstandene Kompetenzen verstanden, von denen jeder Mensch eine bestimmte, individuell variierende Ausprägung aufweist, die sich zwar in der Regel im Laufe des Lebens verfestigt, jedoch durch starke Erlebnisse, Entwicklung und Training auch verändern kann. Für die in diesem Beitrag verfolgte Fragestellung ist es zweitrangig, diese einzelnen Kompetenzdimensionen im Detail zu verstehen, da es allgemein um das Ausmaß von Heterogenität und Homogenität dieser Eigenschaften in einer Gruppe geht.

Homogenität ist im Sinne von Gleichartigkeit (Brockhaus HANF-HURR 2006: 660), **Heterogenität** im Sinne von Verschiedenartigkeit zu verstehen (Brockhaus HANF-HURR 2006: 417). Für diesen Beitrag wird innerhalb eines Teams auf die objektive Homo- oder Heterogenität Bezug genommen, nicht auf die subjektive. Ein Teammitglied, das mit seinem Merkmal im Siebener-Team einzigartig ist, wird das Team subjektiv als heterogen betrachten, wohingegen nach objektiven Kriterien das Verhältnis von 1:6 als überwiegend homogen anzusehen ist. Darüber hinaus ist es Definitionssache, aufgrund welcher Merkmale Homo- oder Heterogenitäten angenommen werden. Wegge (2003: 120) geht sogar davon aus, dass es aufgrund der überaus hohen Anzahl verschiedener Merkmale, auf die sich Homogenität oder Heterogenität beziehen können, keine vollständig homogenen Gruppen gibt. Zudem spielt es für die Wirkung von Heterogenität oder Homogenität in Teams keine Rolle, ob Heterogenität oder Homogenität in der Gruppe bewusst wahrgenommen werden. Sowohl für die positive und negative Wirkung bewusster Wahrnehmung als auch für die Wirkung unbewusster Wahrnehmung von Unterschieden gibt es Beispiele (Wegge 2003: 121). Bemerkenswert ist auch die Erkenntnis, dass bereits die zufällige Zuordnung von Personen zu einem Team anhand eines scheinbar gemeinsamen Merkmals entsprechend des „minimal group paradigma“ die Bevorzugung von Gruppenmitgliedern gegenüber einer Gruppe ohne gemeinsames Merkmal bewirkt (Tajfel 1970: 96-102; Tajfel et al. 1971: 149-178.). Ein Beispiel, an das sich manche an der NORDAKADEMIE noch erinnern mögen, haben wir in einem Outdoor-Assessment-Center auf dem Ellernhof ausprobiert: Bereits die zufällige Zuweisung eines roten oder blauen Helms an die Teilnehmerinnen und Teilnehmer lässt unter den „Gleichfarbigen“ einen Team-Zusammenhalt entstehen, selbst dann, wenn dieser Zusammenhalt dysfunktional ist, da er eine übergeordnete Zusammenarbeit verhindert.

Homogenität wie auch Heterogenität können sich also auf verschiedene Merkmale beziehen. Gruppen, die nach bestimmten Merkmalen homogen einzuschätzen sind, können nach anderen Merkmalen heterogen sein. Wegge (Wegge 2003: 127) und Jackson (Jackson 1996: 57) unterscheiden im Arbeitskontext in aufgabenrelevante und beziehungsrelevante Attribute:

	Merkmale mit deutlichem Bezug zur Aufgabenbearbeitung	Merkmale mit Bezug zu den sozialen Beziehungen in der Gruppe
Eher leicht erkennbare Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Mitgliedschaft Abteilung/Einheit • Amtszeit/Dauer der Betriebszugehörigkeit • Formale Berechtigungsnachweise und Titel • Ausbildungsgrad • Mitgliedschaft in professionellen Vereinigungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Aussehen • Geschlecht • Nationalität • Alter • Konfessionszugehörigkeit • Parteizugehörigkeit
Nicht leicht erkennbare Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Allgemeines Wissen • Fachwissen (Expertise) • Allgemeine Fähigkeiten (Intelligenz) • Spezifische Fertigkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Sozio-ökonomischer Status • Spezifische Einstellungen • Werte der Person • Persönlichkeit

Tabelle 1: Klassifikation von Merkmalen, die bei der Zusammensetzung von Gruppen wichtig sind (Wegge 2003: 127; Jackson 1996: 57)

In diesem Artikel beziehen wir uns ausschließlich auf Persönlichkeitsmerkmale, also die relativ stabilen, nicht leicht erkennbaren Merkmale mit deutlichem Bezug zur Aufgabenbearbeitung. Dies zu betonen ist schon deswegen wichtig, weil die Merkmale in der rechten Spalte aufgrund des Allgemeinen Gleichstellungsgesetzes (AGG) gar nicht in Auswahlverfahren verwendet werden dürfen und daher in diesem Beitrag auch nicht weiter betrachtet werden. Wie in der Diskussion noch näher erläutert wird, sollten Auswahlverfahren diesen AGG-relevanten Merkmalen gegenüber blind sein, d. h. sie sollten so spät wie möglich im Bewerbungsprozess erkannt werden.

Patzak und Rattay (2010: 181-182) unterscheiden vier wesentliche Kompetenzen der Teammitglieder, von denen allerdings nicht alle zur Persönlichkeit des Individuums zählen:

Kompetenz	Ausprägungen, Fähigkeiten für die Teamarbeit
Fach- und Methodenkompetenz	<ul style="list-style-type: none"> Fachliches Know-how Berufserfahrung Expertise hinsichtlich der spezifischen erforderlichen fachlichen Problemstellungen im Projekt
Sozialkompetenz	<ul style="list-style-type: none"> Fähigkeit zum Führen und zum Folgen, Teamfähigkeit Selbstkompetenz (Umgang mit sich selbst) Informeller Einfluss, Anerkennung Positive Kontakte zu wichtigen Personen
Entscheidungskompetenz	<ul style="list-style-type: none"> Formelle Macht und Entscheidungsbefugnis Verfügmngsmacht über Zeit, Geld, Infrastruktur Personen, die gewährleisten, dass Projektergebnisse auch umgesetzt werden Offizielle Machthaber im jeweiligen sozialen Umsystem Informelle Macht: wird manchmal unter folgenden Begriffen subsumiert: „Opinion Leader“, „Meinungsmacher“, „graue Eminenz“
Anwendungskompetenz	<ul style="list-style-type: none"> Personen, die vom jeweiligen Projektergebnis betroffen sind; die die Projektergebnisse weiterverwenden werden (z. B. Anwender in IT-Projekten) Diese können auftreten als: Anwender, Umsetzer, Nutzer, Betreiber

Tabelle 2: Vier wesentliche Kompetenzen der Teammitglieder
(Patzak & Rattay 2010: 181-182)

Persönlichkeit wird bei Patzak und Rattay ausdrücklich erwähnt: „Ein Aspekt, den man bei der Teamzusammensetzung auch nicht unterschätzen darf, ist die Harmonie der Persönlichkeitstypen von Projektleiter und Teammitgliedern. Je nach Teamziel und -aufgabe resultiert situativ daraus eine – bezogen auf die Persönlichkeitsstrukturen – eher heterogene (z. B. Kreativteams) oder homogene (z. B. Umsetzungsteams) Gruppensammensetzung“ (2010: 185).

Hier wird, wie auch in Tabelle 3 deutlich, dass Heterogenität in der Literatur häufig mit Kreativität assoziiert wird, Homogenität dagegen mit Umsetzungseffizienz. Hiermit stimmen wir überein, wollen aber ergänzen, dass auch besonders kreative Teams homogen sein können, wenn wir etwa an Kreativteams in der Werbebranche denken. Das bedeutet nicht, dass die für Finanzen zuständige Abteilung in der Werbeagentur auch mit künstlerischen Persönlichkeiten besetzt sein sollte!

Persönlichkeit hat einen starken Einfluss auf die Kompetenzbereiche (vgl. Tabelle 2), vor allem auf die Methoden- und Sozialkompetenz. Ein strukturierter, introvertierter Sensing-Thinking-Judging-Typ (ISTJ) hat eher analytische, rationale, organisatorische Fähigkeiten und schaut auf das Detail, während die Stärken eines extravertierten Intuition-Feeling-Perceiving-Typs (ENFP) im Bereich Kreativität, Empathie, Netzwerken und Entwickeln liegen (vgl. Abbildung 1).

3. VOR- UND NACHTEILE VON HOMO- UND HETEROGENITÄT

Da das Team eine wichtige Einflussgröße für den Projekterfolg darstellt (Patzak & Rattay 2010: 180), ist es wichtig, es optimal nach Verfügbarkeiten, Interessenslagen und Qualifikationen zusammenzusetzen.

Homogenität beziehungsweise Heterogenität weisen jedoch sowohl Vor- als auch Nachteile auf (Tabelle 3). Dabei ist zu beachten, dass ein Merkmal von Gruppen gleichzeitig Vorteile sowie Nachteile mit sich bringen kann (Wegge 2003: 129f; Schneider et al. 1995: 765). Heterogenes Wissen beispielsweise bedeutet eine bessere Verfügbarkeit und Nutzung von Wissen, kann gleichzeitig jedoch auch zur Bildung von Subgruppen und deren Benachteiligung führen (Wegge 2003: 125f, 134f). Homogene Teamzusammensetzungen im Hinblick auf Persönlichkeit, Werte, Einstellungen können positive Aspekte für die Zusammenarbeit, z. B. Zufriedenheit, Commitment und Produktivität bewirken, über einen längeren Zeitraum jedoch auch eine fehlende Anpassung von Organisationen und Teams an sich verändernde Marktbedingungen zur Folge haben, sodass die Organisation am Ende scheitert. Die Tendenz, dass über einen längeren Zeitraum durch Neueinstellungen und Kündigungen eine gefährliche Anpassung bzw. Homogenisierung des Mitarbeiterstabs an den Charakter einer Organisation bzw. eines Team erfolgt, wird von Schneider als ASA-Zyklus (**A**traction-**S**election-**A**ttention) beschrieben (u. a. Schneider 1987; Schneider et al. 1995).

Tabelle 3 zeigt eine Übersicht der Vor- und Nachteile.

	Vorteile	Nachteile
Homogenität	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe wechselseitige Ersetzbarkeit, die Flexibilität gewährleistet (Hoering, Kühl & Schulz-Fielitz 2001: 333) • Standardisierbarkeit (Hoering et al. 2001: 333) • Förderlich für Kooperation und Harmonie (Hoering et al. 2001: 332), vor allem bei ähnlichen beziehungsrelevanten Attributen (Wegge 2003: 127, Vgl. Abb.2), Gefühle der Sympathie und Zusammengehörigkeit (Übersicht bei Cialdini 2010: 225ff; Wegge 2003: 121f) • Leistungspotenzierung, vor allem bei homogenen leistungsstarken Teammitgliedern (Wegge 2003: 134) • Weniger Kündigungen, Zufriedenheit, Commitment, Produktivität (Übersicht dazu bei Schneider et al. 1995: 755f) 	<ul style="list-style-type: none"> • „group-think“ (Symptome: Selbstüberschätzung der Gruppe, geschlossene Ansichten/Vernachlässigung andersartiger Perspektiven, Ausüben von Druck in Richtung Uniformität mit der Gefahr fehlerhafter Entscheidungen (Janis 1982: 174f) • Gefahr fehlender Anpassung bis hin zum Scheitern der Organisation (Schneider et al. 1995: 765ff) • Suboptimale Abdeckung unterschiedlicher Gruppenaufgaben, die unterschiedliche Qualifikationen und Hintergründe erfordern • Zeit- und ressourcenintensive Abstimmungsprozesse aufgrund fehlender informeller Hierarchien, dies jedoch abhängig von den Aufgaben (Hoering et al. 2001: 348, 339f)

Heterogenität	<ul style="list-style-type: none"> • Bearbeitung von komplexen Gruppenaufgaben mit den notwendigen heterogenen Qualifikationen und Hintergründen (Hoering et al. 2001: 333; Wegge 2003: 125, 134) • Leistungsfördernde gegenseitige Inspiration und Einnehmen verschiedener Perspektiven durch andere Kompetenzen und Denkweisen, vor allem in Bezug auf aufgabenrelevante Attribute (Wegge, 2003: 127, vgl. Abb.2) • Bildung informeller Hierarchien ermöglicht eine schnelle Konfliktregulierung, dies jedoch abhängig von den Aufgaben (Hoering et al. 2001: 339f, 342) 	<ul style="list-style-type: none"> • Lähmende Disharmonie und Konflikte, vor allem in Bezug auf beziehungsrelevante Attribute (vgl. Abb. 2, Wegge 2003: 127) • Abhängigkeit von einzelnen Teammitgliedern • Keine bis geringe Standardisierung möglich • Geringere Leistung, da Zeit und Energie für Statussicherung aufgewendet werden muss (Übersicht bei Hoering et al., 2001: 332)
---------------	---	--

Tabelle 3: Vor- und Nachteile Homogenität vs. Heterogenität, eigene Darstellung

Für die Produktion wie auch den Vertrieb wird aus Tabelle 3 ein besonders gravierender Nachteil der Heterogenität deutlich: es ist keine bis geringe Standardisierung der Teamaufgaben möglich. Da die Standardisierung ein wesentliches Merkmal vieler moderner Wirtschaftsunternehmen ist, spricht dies in diesem Kontext für homogene Teams. Wir wollen hier bereits betonen, dass diese Homogenität aber nicht für die ganze Organisation gelten darf, denn dies würde die in Tabelle 3 aufgelisteten Nachteile der Homogenität provozieren. Dieser wichtige Aspekt soll in der Diskussion noch einmal aufgegriffen und differenziert betrachtet werden.

Ob die Teammitglieder effizient arbeiten, hängt auch von anderen Faktoren ab als nur der homogenen oder heterogenen Zusammensetzung. Dies sind unter anderem Gruppenmerkmale (z. B. Rollenverteilung), Aufgabenmerkmale (z. B. Teilbarkeit, Homogenität/Heterogenität der Aufgaben) oder Umstandsmerkmale (z. B. Ausstattung mit Maschinen, Wettbewerb mit anderen Teams, Unternehmenskultur) (Reuter 2011: 120; Wegge 2003: 122ff, 135f; Schneider et al. 1995: 750f). Auch die persönliche Reife eines Menschen, die ihm einen toleranten Umgang mit andersartigen Personen ermöglicht, spielt vermutlich eine große Rolle. „Erst wenn das Anderssein der Kolleginnen und Kollegen im Team nicht mehr als Gegensatz zu eigenen ausgeprägten Mustern, sondern als schlicht „anders“ oder als Ergänzung verstanden wird, entsteht eine Atmosphäre der Toleranz und Bereitwilligkeit“ (Blank 2003: 357).

Ebenso wichtig sind die Fähigkeiten der Führungskraft. Nach Reuter (Reuter 2011: 121) wirken in heterogenen Gruppen die verschiedenen Merkmale der einzelnen Teammitglieder als leistungsfördernd, wenn diese heterogenen Merkmale zu den heterogenen Aufgabencharakteristika passen *und* zusätzlich integrationsfördernde Maßnahmen durch den Projektleiter erfolgen. Auch hieran wird deutlich, dass Heterogenität mit geringerer Standardisierung und Effizienz einhergehen dürfte. Wechselseitig können also verschiedene Faktoren zusammen bestimmte Gruppenprozesse determinieren, sodass einzelne Aussagen über die Teameffizienz bei Homogenität oder Heterogenität im Optimalfall nur in ihrer Wechselwirkung mit anderen Faktoren betrachtet werden können. In den nachfolgenden Beispielen wird aufgrund des Artikelumfangs der Faktor Persönlichkeit jedoch isoliert betrachtet.

4. METHODE

Um die Hypothese zu testen, dass homogene Teams effizienter arbeiten als heterogene Teams, wurden insgesamt 19 Teams unterschiedlicher Größe, aus verschiedenen Branchen und teilweise aus dem Assessment Center der NORDAKADEMIE gebeten, den Visual Questionnaire durchzuführen. Aus diesen Daten wurde ein Heterogenitätsindex aus den gewichteten mittleren Standardabweichungen der z-Werte des ViQ berechnet.

Ein erfahrener Teamleiter schätzte darüber hinaus auf einer 10-stufigen Skala ein, wie effizient das Team arbeitet.

Sowohl hinsichtlich der Heterogenität, der Anzahl der Personen pro Team und der eingeschätzten Effizienz gibt es eine für die Praxis nicht untypische Variabilität. Der Heterogenitätsindex, errechnet aus den gewichteten mittleren Standardabweichungen der z-Werte des ViQ aller Teammitglieder betrug in einem Team mit ca. 0,40 nicht mal eine halbe Standardabweichung. Hier haben wir es also mit einer sehr hohen Homogenität zu tun. In anderen Teams betrug der Heterogenitätsindex aus den gewichteten mittleren Standardabweichungen der z-Werte des ViQ etwa eine Standardabweichung, diese Teams waren also mehr als doppelt so heterogen. Dennoch wird hier natürlich nicht der Anspruch erhoben, dass diese Variabilität repräsentativ für die Wirtschaft ist. Wie eingangs erwähnt, gehen wir davon aus, dass die Heterogenität in Projektteams und in Organisationen als Ganzes noch höher sein kann. Wir betrachten diese Studie auch aufgrund der geringen Stichprobengröße von nur 19 Teams lediglich als explorativ.

Abbildung 2 stellt nun den Zusammenhang zwischen Heterogenität und Effizienz dar.

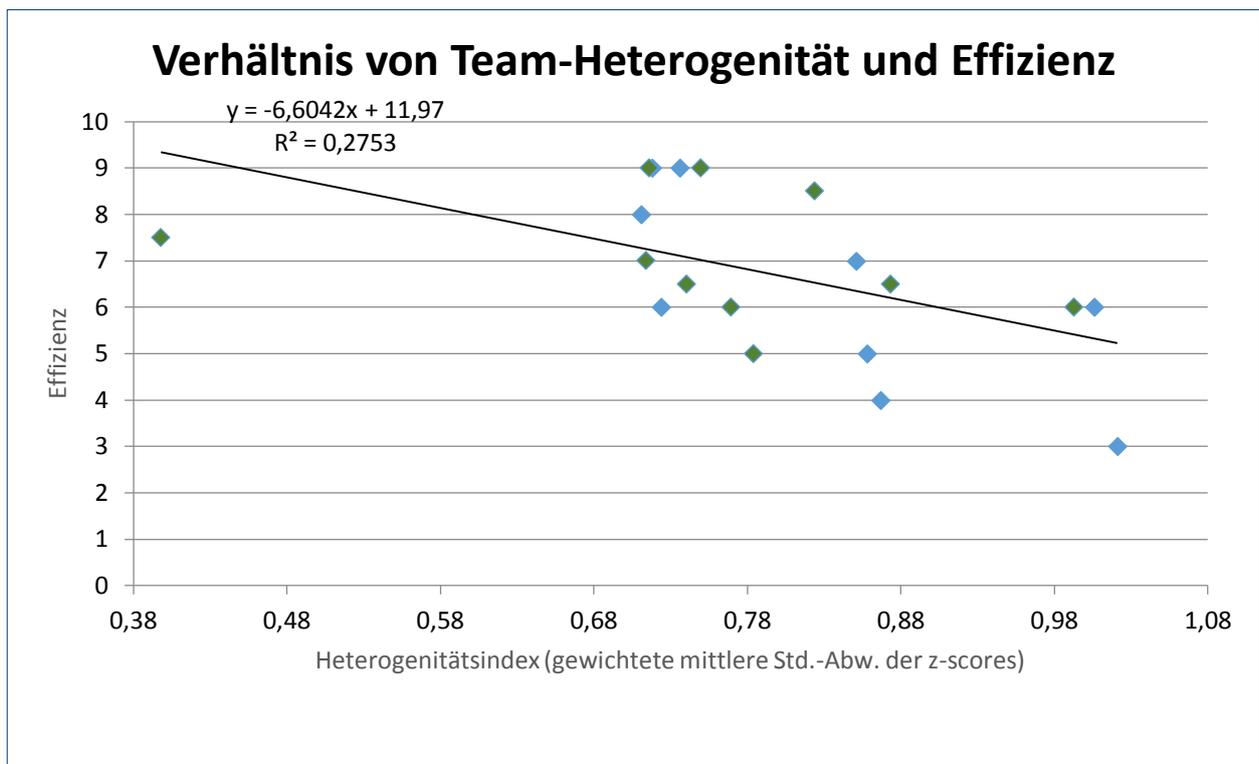


Abbildung 2: Zusammenhang zwischen Homogenität vs. Heterogenität und Effizienz, eigene Darstellung

Auf der Abszisse ist die Dimension der Homogenität versus Heterogenität für jedes Team eingetragen, wobei geringe Werte Homogenität und hohe Werte Heterogenität bedeuten. Wie die Regressionsachse deutlich macht, gibt es einen statistisch signifikanten *negativen* Zusammenhang zwischen Heterogenität und Effizienz. Oder umgekehrt: Je höher die Homogenität, desto höher auch die Effizienzeinschätzung durch die Teamleiter. Der Zusammenhang erklärt mit einem $R^2=0,28$ immerhin 28% der Varianz innerhalb der Effizienz. Das ist angesichts der in diesem Beitrag aufgeführten anderen Faktoren der Teameffizienz ein ganz erheblicher Einfluss der Homogenität von Persönlichkeitsmerkmalen auf die Effizienz. Dass Homogenität Effizienz nicht perfekt erklären kann, sieht man aber schon daran, dass ausgerechnet das homogenste Team nur eine Effizienz von 7,5 auf der 10-stufigen Skala aufweist. Das heterogenste Team ist indes mit einem Wert von 3 auch das am wenigsten effiziente.

5. DISKUSSION

Auch wenn es andere Faktoren der Teameffizienz gibt, die in der Praxis des Personalmanagements beachtet werden müssen, so ist doch die Homogenität versus Heterogenität von Teams ein offenbar wichtiger Faktor, der im vorliegenden Fall fast 30 % der Effizienz erklären kann. Dies ist auch deswegen bedeutsam, da dieser Faktor durch das Auswahlverfahren einer Organisation gezielt beeinflusst werden kann. Aufbauend auf einer Anforderungsanalyse können die Merkmale bestimmt werden, die erfolgskritisch sind, und diese dann gezielt durch Tests, strukturierte Interviews und Assessment-Center-Übungen erfasst werden (Sarges 2015; Scheffer 2003; Schuler 2006). Dieses auch als „Goldstandard“ der Eignungsdiagnostik bezeichnete Vorgehen (Schuler 2006) erzeugt bei einem Team natürlich automatisch Homogenität, die die Effizienz auf individueller und Teamebene steigert.

Wir wollen aber die Gefahren der Homogenität hier keinesfalls kleinreden. Auf der Ebene von Organisationen ist zu große Homogenität nachweislich schädlich, sie kann offenbar entscheidend dazu beitragen, dass ehemals erfolgreiche Unternehmen innerlich erstarren, sich nicht mehr an Marktveränderungen anpassen können und daher in letzter Konsequenz vom Markt verschwinden. Daher ist es auch so wichtig, dass unternehmensweite Kompetenzmodelle die Vielfalt oder Diversität fördern (Scheffer, Sarges & Schmitz 2007). Doch wie soll man nun konkret mit diesem Dilemma umgehen, dass Homogenität die Teameffizienz stärkt, aber Organisationen als Ganzes schwächt?

Wir wollen hier abschließend auf ein Konzept aus der Flow-Forschung verweisen (Csikszentmihalyi 1997; Scheffer & Baumann 2010; 2011): Individuen in Organisationen brauchen die Sicherheit und Effizienz, die ein eingespieltes, optimal selektiertes Team geben kann genauso, wie die Anregungen und Erfahrungen, die nur ganz anders „tickende“ Menschen aus anderen Teams oder Abteilungen geben können. Frei nach Csikszentmihalyi (1997) können wir also postulieren, dass Flow bzw. produktive Energie und Motivation besonders dann stark sind, wenn in einer Organisation homogene Spitzenteams mit einer Heterogenität auf Organisationsebene kombiniert werden. Abbildung 3 verdeutlicht diesen Zusammenhang: Flow und Produktivität sind hoch, wenn die Teams/Abteilungen hinsichtlich ihrer Persönlichkeit homogen sind, jedoch häufig auf ganz andere Persönlichkeiten aus anderen Teams/Abteilungen treffen, wobei diese Schnittstelle gegebenenfalls dann in geeigneter Weise moderiert werden muss.

Denn sowohl Heterogenität als auch Homogenität kann übertrieben werden. Ohne Moderation geraten Andersdenkende in einem homogenen Team leicht in Beziehungskonflikte und werden dann leider auch schnell mundtot gemacht. Sehr heterogene Unternehmen zeichnen sich daher nach Bruch und Vogel (2008) häufig durch ein feindseliges, wenig zielorientiertes Miteinander aus, das diese Autoren als „korrosive Energie“ bezeichnen. Diese verhindert die eigentlich angestrebte „produktive Energie“, die mit dem „Flow“ in Abbildung 3 gleichgesetzt werden kann. Zu viel Homogenität dagegen führt bei Übertreibung irgendwann zu einer „angenehmen Trägheit“ in der Gruppe, in der sich zwar viele wohl fühlen, die aber in den meisten Fällen der Anfang vom Ende des Unternehmens ist, sobald sich Marktbedingungen signifikant ändern (Schneider et al., 1995).

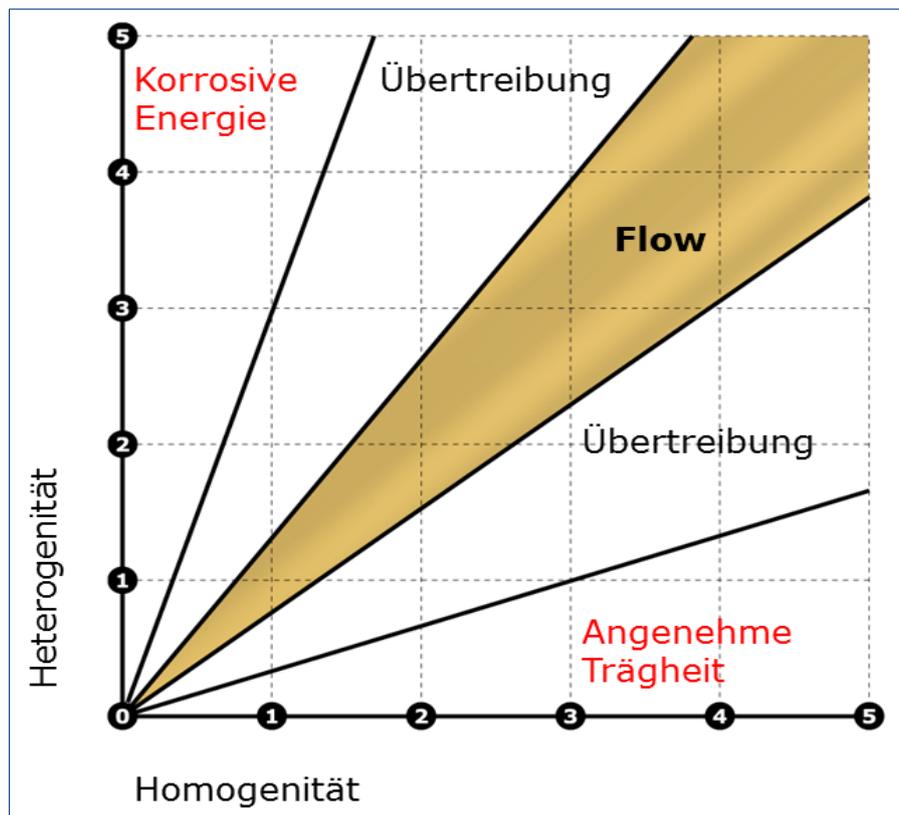


Abbildung 3: Flow und produktive Energie als Folge einer balancierten Homogenität von Teams und Heterogenität der Organisation als Ganzes; eigene Darstellung nach Csikszentmihalyi (1997)

Wir meinen aus Erfahrung, dass dies in vielen Unternehmen bereits verwirklicht ist, in denen relativ homogene Teams/Abteilungen etwa aus den Bereichen Controlling, Personal, Vertrieb, Marketing und Produktion intern von der Persönlichkeit her oft ähnlich sind, sich im Vergleich zu den anderen Abteilungen jedoch recht häufig unterscheiden und im Rahmen einer moderierten Zusammenkunft regelmäßig ihre unterschiedlichen Sichtweisen und Erfahrungen austauschen können.

Diese Homogenität auf Teamebene bei gleichzeitiger Heterogenität auf Organisationsebene kann durch ein systematisches Auswahlverfahren sogar gezielt hergestellt werden.

Wir wollen aber ausdrücklich betonen, dass diese bewusste Steuerung von Homogenität nur für aufgabenbezogene Persönlichkeitsmerkmale gelten sollte. Davon ausgenommen sind alle Merkmale des AGG, also bspw. Alter, Geschlecht, religiöse Überzeugungen und ethnischer Hintergrund. Bei diesen Variablen darf ein Auswahlverfahren auf gar keinen Fall Homogenität herstellen! Vielmehr wird es in Zukunft immer selbstverständlicher werden, dass diese Variablen im Auswahlprozess gar nicht erst erfasst werden und daher Stereotype und Vorurteile auch keine Rolle spielen können. Darüber hinaus sollte jedes Auswahlverfahren kritisch evaluiert werden, ob es bestimmte Gruppen benachteiligt. Tests oder andere Methoden, die bspw. systematisch ein Geschlecht gegenüber dem anderen bevorzugen, können dann ersetzt oder modifiziert werden.

6. LITERATUR

- Baumann, N.; Scheffer, D. (2010): Seeing and Mastering Difficulty: The role of affective change in achievement flow, in: *Cognition and Emotion*, Heft 24, S. 1304 – 1328.
- Baumann, N.; Scheffer, D. (2011): Seeking flow in the achievement domain: The achievement flow motive behind flow experience, in: *Motivation and Emotion*, Heft 35, S. 267 – 284.
- Der Brockhaus Psychologie (2006): 2., vollst. überarb. Auflage, Mannheim, Leipzig, F.A. Brockhaus.
- Blank, R. (2003): Die Jung'sche Typologie als Diagnosemethode in Teamentwicklungsprozessen, in: Stumpf, S.; Thomas, A. (Hrsg.): *Teamarbeit und Teamentwicklung*, Göttingen, Hogrefe, S. 357 – 374.
- Brockhaus (2006): *Brockhaus Enzyklopädie HANF-HURR*, Band 12. Mannheim, Leipzig F.A. Brockhaus.
- Bruch, H.; Vogel, B. (2008): *Organisationale Energie: Wie Sie das Potenzial Ihres Unternehmens ausschöpfen*. 2. Auflage, Wiesbaden, Gabler.
- Csikszentmihalyi, M. (1997): *Dem Sinn des Lebens eine Zukunft geben*. Stuttgart, Klett-Cotta.
- Cialdini, R. B. (2010): *Die Psychologie des Überzeugens*, 6. vollst. überarb. Auflage, Bern, Hans Huber.
- Hoering, S., Kühl, S.; Schulz-Fielitz, A. (2001): Homogenität und Heterogenität in der Gruppenzusammensetzung, in: *Arbeit, Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, 10. Jg., Heft 4, S. 331 – 351.
Eine elektronische Version dieses Beitrags ist verfügbar unter:
<http://hdl.handle.net/2003/28427> (letzter Zugriff am 16.02.2016)
- Jackson, S. E. (1996): The consequences of diversity in multidisciplinary work teams, in: West, M.A. (Hrsg.): *Handbook of work group psychology*, Baffins Lane, Chichester, John Wiley & Sons, S. 53 – 75.
- Janis, I.L. (1982): *Groupthink: psychological studies of policy decisions and fiascoes*, 2. überarb. und erw. Auflage, Boston, Wadsworth.
- Kearney, E.; Gebert, D., Voelpel, S. C. (2009): When and how diversity benefits teams – The importance of team members' need for cognition, in: *Academy of Management Journal*, Heft 52, S. 581 – 598.
- Kuhl, J. (2001): *Motivation und Persönlichkeit: Interaktionen psychischer Systeme*, Göttingen, Hogrefe.
- Patzark, G.; Rattay, G. (2010): *Projektmanagement. Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios, Programmen und projektorientierten Unternehmen*, 5. Auflage, Wien, Linde.
- Reuter, M. (2011): *Psychologie im Projektmanagement: Eine Einführung für Projektmanager und Teams*, Erlangen, Publicis Publishing.
- Scheffer, D. (2003): Job Characteristics, in: Fernandez-Ballesteros, R. (Hrsg.): *Encyclopedia of Psychological Assessment*, London, Sage Publications, S. 515 – 522.
- Scheffer, D.; Manke, B. (2016, im Druck): The significance of implicit personality systems and implicit testing: Perspectives from PSI theory, Göttingen, Hogrefe.

- Scheffer, D.; Heckhausen, H. (2011): Trait theories of motivation, in: Heckhausen, J.; Heckhausen, H. (Hrsg.): Motivation und Action, 3. Auflage, Cambridge, Cambridge University Press, S. 42 – 70.
- Scheffer, D.; Kuhl, J. (2005): Erfolgreich Motivieren, Göttingen, Hogrefe.
- Scheffer, D. & Kuhl, J. (2009). Volitionale Prozesse der Zielverfolgung. Enzyklopädie der Psychologie, Band: Arbeitspsychologie. Göttingen: Hogrefe.
- Scheffer, D., Loerwald, D.; Mainz, D. (2009): Messung von impliziten Persönlichkeits-Systemen mit Hilfe der visuellen Testmethode des Visual Questionnaire ViQ, Arbeitspapiere der NORDAKADEMIE, Nr. 2009-02, Elmshorn, Nordakademie.
- Scheffer, D., Schmitz, H.; Sarges, W. (2007). Kompetenzmodelle auf Basis des Wertequadrates als Motor von Veränderungen in Unternehmen, in: Westermann, F. (Hrsg.): Entwicklungsquadrat: theoretische Fundierung und praktische Anwendungen, Göttingen, Hogrefe, S. 223 – 244.
- Schneider, B. (1987): The people make the place, in: Personnel psychology, Heft 40, S. 437 – 454.
- Schneider, B.; Goldstein, H.W.; Smith, D.B. (1995): The ASA framework: An update, in: Personnel Psychology, Heft 48, S. 747 – 773.
Eine elektronische Version dieses Arbeitspapiers ist verfügbar unter:
<https://www.tamu.edu/faculty/bergman/schneider1995.pdf> (letzter Zugriff am 16.02.2016)
- Scholl, W. (2003): Modelle effektiver Teamarbeit – eine Synthese, in: Stumpf, S. & Thomas, A. (Hrsg.): Teamarbeit und Teamentwicklung, Göttingen, Hogrefe, S. 3 – 34.
- Schuler, H. (2006). Lehrbuch der Personalpsychologie. 2. Auflage. Hogrefe, Göttingen 2006.
- Tajfel, H. (1970): Experiments in intergroup discrimination, in: Scientific American, Heft 223, S. 96 – 102.
Eine elektronische Version dieses Arbeitspapiers ist verfügbar unter:
<http://courses.washington.edu/pbafhall/514/514%20Readings/tajfel.pdf> und
<http://mrgregoryonline.com/Psystudies/Henri-Tajfel.pdf> (letzter Zugriff am 16.02.2016)
- Tajfel, H.; Billig, M.G.; Bundy, R.P.; Flament, C. (1971): Social categorization and intergroup behavior, in: European Journal of Social Psychology, Heft 1, S. 149 – 178.
- Wegge, J. (2003): Heterogenität und Homogenität in Gruppen als Chance und Risiko für die Gruppeneffektivität, in: Stumpf, S. & Thomas, A. (Hrsg.): Teamarbeit und Teamentwicklung, Göttingen, Hogrefe, S. 119 – 141.