

Erika Lüthi  
Hans Oberpriller  
Anke Loose  
Stephan Orths

# **Teamentwicklung mit Diversity Management**

Methoden – Übungen – Tools

4., aktualisierte und erweiterte Auflage

Haupt Verlag

*Erika Lüthi* ist Supervisorin, Coach und Organisationsentwicklerin als Begleiterin von Veränderungsprozessen.

*Hans Oberpriller* ist Betriebswirt, Personal- und Organisationsentwickler sowie Gründer und Berater des Beratungsunternehmens *synetz – change consulting GmbH*, Troisdorf.

*Anke Loose* ist Dipl.-Kauffrau, Beraterin, Trainerin und Coach und begleitet Veränderungsprozesse in Organisationen und Teams. Gründerin von *Loose, von Unruh & Partner* in Karlsruhe.

*Stephan Orths* ist Dipl.-Ing. und Berater von individuellen und organisatorischen Veränderungsprozessen. Er ist Inhaber von *synetz – changeprozesse* in Freiburg i.Br.

Zusatzmaterialien und Praxisbeispiele auf:  
[www.diversity-teamentwicklung.com](http://www.diversity-teamentwicklung.com)

4. Auflage: 2020

3. Auflage: 2013

2. Auflage: 2010

1. Auflage: 2009

Bibliografische Information der *Deutschen Nationalbibliothek*

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

Der Haupt Verlag wird vom Bundesamt für Kultur mit einem Strukturbeitrag für die Jahre 2016 – 2020 unterstützt.

ISBN 978-3-258-08163-2

Alle Rechte vorbehalten.

Copyright © 2009 Haupt Bern

Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlages ist unzulässig.

Umschlaggestaltung nach einer Konzeption von Martin Zech, Bremen

Umschlagabbildung: Robert Matton Images

Redaktion und Satz: Autorinnen und Autoren

Printed in Germany

[www.haupt.ch](http://www.haupt.ch)

# Inhaltsverzeichnis

<b>Eine Einführung in das Buch</b>	<b>9</b>
<b>1 Diversity und Diversity Management</b>	<b>11</b>
1.1 Geschichte von Diversity und Diversity Management	11
1.2 Unser Verständnis von Diversity	16
1.2.1 Unterscheidungsmerkmale für Identitätsgruppen	17
1.3 Diversity Management zur Hebung des „Business-Potenzials“	19
1.4 Diversity Management ist Kulturveränderung	29
<b>2 Diversity-Teamentwicklung</b>	<b>33</b>
2.1 Das Modell zur Diversity-Teamentwicklung	33
2.2 Die Felder im Diversity-Teamentwicklungsmodell	38
2.2.1 Haltung (Feld 1)	38
2.2.2 Wechselwirkung (Feld 2)	44
2.2.3 Ziel (Feld 3)	47
2.2.4 Resonanz (Feld 4)	50
2.3 Besondere Ausgangssituationen beim Einsatz des Modells	55
2.4 Diversity-Kompetenz	56
2.5 Unconscious bias – Unbewusste Denkmuster	59
2.6 Diversity-Teamentwicklung – die Erweiterung zur klassischen Teamentwicklung	61
2.7 Diversity-Teamentwicklung als Führungsinstrument?	64
2.8 Chancen – Grenzen – Stolpersteine	68
<b>3 Methoden</b>	<b>71</b>
3.1 Einführung	71
3.2 Übersicht Diagnosetools	71
3.3 Diagnosetools	72

3.3.1	Beobachtungsraster des Diversity-Teamentwicklungsmodells	72
3.3.2	Selbsteinschätzung von Diversity-Kompetenzen	75
3.3.3	Beobachtungsraster für die Phasen des Milton-Bennett-Modells	77
3.3.4	Beobachtungsraster für die Teamentwicklungsphasen nach Tuckman	78
3.4	Leitfragen	80
3.5	Übungen	83
3.5.1	Ambiguität – Freund oder Feind?	87
3.5.2	Aufbruchsübung	89
3.5.3	Beobachten – Beschreiben – Bewerten	91
3.5.4	Bildbetrachtung	93
3.5.5	Caleidoscopia	94
3.5.6	Das Gute daran	96
3.5.7	Dazugehören oder Fremdsein	97
3.5.8	Der Hausbau	98
3.5.9	Der kleinste gemeinsame Nenner	100
3.5.10	Dialog – Entdecken neuer Möglichkeiten	101
3.5.11	Diversity-Kompetenzen erkennen	104
3.5.12	Diversity-Landkarte	106
3.5.13	Diversity-Mix	107
3.5.14	Diversity-Quiz	109
3.5.15	Einzigartig	110
3.5.16	Empathisch zuhören	114
3.5.17	Erfolgsdefinitionen	115
3.5.18	Erfolge erkunden – voneinander lernen	116
3.5.19	Es war einmal – unsere Teamgeschichte	117
3.5.20	Farbdiagnose eines Konfliktes und Intervention mit Farben	119
3.5.21	Farbe bekennen	121
3.5.22	Farbpalette	123
3.5.23	Farbübung: Umgang mit Störungen	124
3.5.24	Feedback-Geschenke	126
3.5.25	Feedback mit Metaphern	128

3.5.26	Fieberkurve des Teamprozesses	129
3.5.27	Forscher/-innen und Bergführer/-innen	130
3.5.28	Hip-Hop	132
3.5.29	Ich mache einen Unterschied	134
3.5.30	Ich und die anderen	135
3.5.31	Konstruierte Wirklichkeit	136
3.5.32	Kulturelle Unterschiede	137
3.5.33	Lebenslinie	139
3.5.34	Leistungsbilanz	140
3.5.35	Leitsätze basierend auf Werten	142
3.5.36	Meine Einstellung zu Unterschiedlichkeiten	143
3.5.37	Mitarbeitende respektieren	144
3.5.38	Obstkorb	145
3.5.39	Postbote/Postbotin	146
3.5.40	Präsentation der eigenen Kultur	148
3.5.41	Regeln des Teams	150
3.5.42	Relevante Unterschiede in den Blick nehmen	151
3.5.43	Ressourcenbild	153
3.5.44	Ressourcenstein	154
3.5.45	Ressourceninventur	155
3.5.46	Schöpferisches Zuhören	156
3.5.47	Schubladen	158
3.5.48	Seilübung in einem Diversity-Team	159
3.5.49	Selbstgespräche transparent machen	160
3.5.50	Spiegelbild	163
3.5.51	Splitting	164
3.5.52	Stereotypen – Selbstbild/Fremdbild	166
3.5.53	Teamziele bildlich dargestellt	168
3.5.54	Umgang mit Zuschreibungen	169
3.5.55	Unsere Disziplin	170
3.5.56	Unser Diversity-Team in 5 Jahren	172
3.5.57	Unterschiede	174

3.5.58	Vernetzte Dreiecke	175
3.5.59	Vertrauensbarometer	176
3.5.60	Vom eigenen zum gemeinsamen Wertesymbol	177
3.5.61	Walk a day in my shoes	178
3.5.62	Wer bekommt die Stelle?	180
3.5.63	Werte erkunden	183
3.5.64	Werte und ihre Wirkung	184
3.5.65	Werte und mein Standpunkt	185
3.5.66	Werteprofil erstellen	186
3.5.67	Wertequadrat interkulturell	187
3.5.68	Werteversteigerung	190
3.5.69	What's inside my box?	191
3.5.70	Ziel blind erreichen	192
3.5.71	Ziele von der Zukunft her entwickeln	193
3.5.72	Zielfindung und Interessenklärung	195
3.5.73	Zugehörigkeiten explorieren	196
<b>4</b>	<b>Praktische Fälle und Designs</b>	<b>197</b>
4.1	Einführung	197
4.2	Design 1: Die Kraft der Vielfalt – Workshop in Form einer internen Weiterbildung	197
4.3	Design 2: Training – Diversity-Kompetenzen; Chancen in der Vielfalt entwickeln	201
4.4	Design 3: Diversity-Teamentwicklung in einem Change-Management-Prozess	204
4.5	Design 4: Optimierung der interdisziplinären Zusammenarbeit	208
<b>5</b>	<b>Anhang</b>	<b>211</b>
5.1	Literaturverzeichnis	211
5.2	Autoren und Autorinnen	218