

## **Executive Summary: Diversität am Spielfeld, Erfolg im Sport?**

### **Auswirkungen unterschiedlicher Dimensionen der Vielfalt auf Teamleistungen**

Ana Dijakovic, Jakob Müllner, Jonas Puck  
Wirtschaftsuniversität Wien

In Kooperation mit



Diversität gilt seit einigen Jahrzehnten als wertvolle aber auch kontroverses Merkmal von Unternehmen und Teams. Dabei fand die Forschung im Bereich Management bislang nur unschlüssige Ergebnisse über die Auswirkungen von Diversität auf den Erfolg. Während die einen Autoren positive Auswirkungen einer vielfältigen Teamzusammensetzung aufgrund der Komplementarität der Fähigkeiten feststellen, argumentieren andere, dass die Ergebnisse aufgrund von Verständnisbarrieren in Bezug auf Sprache, Perspektiven und Wahrnehmungen nicht vorteilhaft sind. Das Phänomen der Vielfalt hängt wahrscheinlich von einem komplexeren Konstrukt ab, nämlich den Umständen, unter denen Teams zusammenarbeiten. So wird davon ausgegangen, dass Diversität in komplexen Problemlösungssituationen, in denen verschiedene Perspektiven und Fähigkeiten benötigt werden, von Vorteil ist. Im Gegensatz dazu trägt eine vielfältige Teamzusammensetzung nicht zu einem erfolgreichen Ergebnis bei, wenn die Aufgabe eindimensional ist und lediglich einen additiven Beitrag der Teammitglieder erfordert. Die klassische Managementforschung ist aber in Ihren Möglichkeiten begrenzt, da sich der Zusammenhang von Diversität und Performance meist nur in kleinzahligen Experimenten unter künstlichen Bedingungen messen läßt.

### **Sport als einzigartiges Setting für die Forschung**

Diese empirischen Restriktionen sprengt der professionelle Sport bei dem „wochenendlich“ unzählige Teams unterschiedlicher Diversität nach gleichen Regeln aber unterschiedlichen Voraussetzungen (Komplexitäten) gegenüberstehen. Bisherige Recherchen im Sportbereich fanden beispielweise, dass defensive Positionen ein höheres Maß an Koordination und Kommunikation erfordern, da sie "präventive" Aufgaben erfüllen müssen und somit weniger Diversität zulassen. Offensivspieler hingegen haben einen geringeren Bedarf an Kommunikationseffizienz und vertragen somit größere Merkmalvielfalt. Wie bereits im Nicht-Sport Bereich sind die Resultate jedoch nicht schlüssig. Andere Studien berichteten von gegenteiligen Effekten, wie den Anpassungsproblem der individualistischeren Stürmerpositionen im Vergleich zu Verteidigern, welche zusammenarbeiten müssen, um dem Gegner keine Chance vor dem Tor zu ermöglichen.

Die uneinheitlichen Ergebnisse der traditionellen Forschung lassen sich auf begrenzte und nicht zugängliche Informationen über die Teammitglieder sowie auf nicht standardisierte, kleine Versuche zurückführen. Der Sport bietet eine einzigartige Möglichkeit, diese Hindernisse zu überwinden. Sport und insbesondere der Fußball in Europa bieten ein einzigartiges, dynamisches Umfeld zur Untersuchung der Auswirkungen von Diversität, unter Berücksichtigung weiterer Einflussfaktoren, wie der Punktedifferenz im Vergleich zum Gegner oder unterschiedliche Eigenschaften der Spieler. In Kooperation mit unserem Datenpartner Statsperform, analysierten wir zehn Saisonen zwischen 2008/09 – bis 2018/19 der fünf führenden europäischen Fußballligen (La Liga, Ligue 1, Serie A, Bundesliga, Premier League). Innerhalb dieser Meisterschaften fanden in dem gegebenen Zeitraum 20.083 Match Begegnungen von insgesamt 177 Teams statt. Für jeweils beide Mannschaften auf dem

Spielfeld, und demnach 40.166 Teamkonstellationen, wurden Diversitätskoeffizienten für physische (Größe), demografische (Alter, Nationalität), Erfahrungs- (Zeit im Verein) und Leistungsmerkmale (Opta Performance Score) berechnet. Daraufhin analysierten wir die Auswirkungen jeder dieser Eigenschaften auf die Leistung der Mannschaft, welche wir als Tordifferenz definierten.

### **Unterschiedliche Merkmale liefern unterschiedliche Ergebnisse**

Die Ergebnisse bieten ein differenziertes Bild in Abhängigkeit der Merkmale sowie der wahrgenommenen Schwierigkeit vor dem Spiel. Betrachtet man Diversität als isoliertes Kombinationsmaß, das alle fünf Diversitätsdimensionen repräsentiert, so stellt man einen positiven Effekt auf das Ergebnis fest. Der Blick auf die einzelnen Vielfaltsmerkmale zeigt, dass dieser allgemein positive Effekt vor allem von einer unterschiedlichen Dauer der Spieler im Verein getrieben wird. Hingegen wirken sich diverse Spielerleistungen, Nationalitäten und Alter negativ auf das Endergebnis aus.

Berücksichtigt man die erhöhte Schwierigkeit ein Spiel zu gewinnen, so ändert sich die Wichtigkeit einiger Merkmale. Hat eine Mannschaft vor dem Spiel weniger Punkte als der Gegner, so ist es wahrscheinlicher, dass sie das Spiel gewinnt, wenn die Zusammensetzung der Mannschaft in Bezug auf die individuellen Leistungswerte und das Alter divers ist. Mit zunehmender Schwierigkeit scheinen leistungsstärkere Teammitglieder das Team zu tragen und leistungsschwächere Kollegen, ihre Anstrengungen zu erhöhen, um die aktuelle Herausforderung zu bewältigen. Ähnlich scheint die mit dem Alter verbundenen Unterschiede zu überwinden. Umgekehrt ist es hilfreich, über verschiedene Perspektiven und Erfahrungen zu verfügen, die durch unterschiedliche Lebensabschnitte geprägt sind, um gute Ergebnisse zu erzielen, wenn die Notwendigkeit dafür größer ist.

Diese Ergebnisse bieten Implikationen für sportliche Leiter und Trainer als auch Manager traditioneller Unternehmen. Während sich die Art der Arbeit zwischen Sport- und "Büro"-Teams unterscheidet, ist das Ziel, nämlich erfolgreich zu sein, sowie die soziale Dynamik zwischen Menschen als Individuen und innerhalb eines Teams vergleichbar. Unsere Ergebnisse betonen die Wichtigkeit, mehrere Dimensionen der Vielfalt zu berücksichtigen und flexible Teams zu fördern, um erschwerte Bedingungen zur Zielerreichung zu kompensieren.

Das Projekt *Einheit durch Vielfalt?* ist Teil der Forschungsinitiative zu Sport und Management ([RISM](#)) an der Wirtschaftsuniversität Wien. Ziel der Initiative ist eine akademische Verbindung von Sport und Management in Lehre, Forschung und Praxis. Als Teil der Partnerschaft mit Sportsbusiness.at informiert RISM monatlich über interessante, praxisrelevante Forschungsergebnisse aus der Forschungsinitiative oder aus der breiteren Welt des Sportmanagements. Haben auch Sie Interesse sich in Universitärer Forschung, Lehre zu engagieren kontaktieren, Sie uns gerne persönlich ([rism@wu.ac.at](mailto:rism@wu.ac.at)).