

Effektive Führung heterogener Teams

Wie kann das Erfolgspotential von Diversity genutzt werden?

Sabine Boerner¹ · Hendrik Hüttermann² · Max Reinwald³

Zusammenfassung Dieser Beitrag der Zeitschrift „Gruppe. Organisation. Interaktion. (GIO)“ analysiert aus theoretischer und empirischer Sicht die Ergebnisse der internationalen Forschung zur Rolle von Führung in heterogen zusammengesetzten Teams.

Praktiker/-innen erhoffen sich von einer solchen „Diversity“ zumeist positive Auswirkungen auf die Teamleistung, während die Forschung neben positiven Effekten auch negative Wirkungen nachweisen kann. Die Realisierung positiver Diversity-Effekte scheint dabei hauptsächlich von den jeweiligen Rahmenbedingungen abhängig zu sein, wobei insbesondere Führungskräften in Teams eine zentrale Rolle zugeschrieben wird. Unsere Analyse zeigt, dass die etablierten Führungsstile (transformationale Führung und beziehungsorientierte Führungsstile) zwar grundsätzlich zum Erfolg heterogener Teams beitragen können, allerdings dann besonders effektiv sind, wenn die Führungskräfte die einzelnen Teammitglieder zusätzlich als Individuen wahrnehmen und ihren Führungsstil speziell auf das jeweils kritische Diversity-Merkmal abstimmen. Diese Befunde bilden

die Grundlage für Praxis-Empfehlungen zur Führung heterogener Teams und liefern Hinweise darauf, wie diversitybezogene Führungskompetenzen in Unternehmen gezielt gefördert werden können.

Schlüsselwörter Diversity · Führung · Team · Teamerfolg · Review

Effectively leading diverse teams

How can the potential of diversity be leveraged?

Abstract This article in the journal “Gruppe. Organisation. Interaktion. (GIO)” analyzes theoretical and empirical findings of international research on the role of leadership in diverse teams. While practitioners often tend to expect primarily positive effects of team diversity, research has revealed both positive and negative consequences on team performance. Thereby, realizing positive outcomes of diversity appears to depend on additional boundary conditions; among these, leadership is often considered to be crucial. According to our analysis of the literature, established leadership styles (e. g., transformational leadership, LMX, leader consideration) may contribute to increased performance of diverse teams. In addition, they will be most effective when leaders perceive and treat their followers as individuals rather than as members of a (sub-)group and when they carefully adjust their behavior to the most critical diversity attribute in the team. Based on these results, we provide practical implications for leadership in diverse teams and discuss how adequate leadership skills can be systematically developed in organizations.

Keywords Diversity · Leadership · Team · Performance · Review

✉ Prof. Dr. Sabine Boerner
sabine.boerner@uni-konstanz.de

✉ Dr. Hendrik Hüttermann
hendrik.huettermann@unisg.ch

✉ Max Reinwald, M.A.
max.reinwald@uni-konstanz.de

¹ Lehrstuhl für Management, insbesondere Strategie und Führung, Universität Konstanz, Universitätsstraße 10, 78457 Konstanz, Deutschland

² Institut für Führung und Personalmanagement, Universität St. Gallen, Dufourstrasse 40a, 9000 St. Gallen, Schweiz

³ Graduate School of Decision Sciences, Universität Konstanz, Universitätsstraße 10, 78457 Konstanz, Deutschland

1 Diversity und Führung: Ein Thema für Praxis und Wissenschaft

Als kleinste Einheit in Organisationen stellen Teams die „Keimzelle“ von Kooperation und Wettbewerb dar. So bildet die erfolgreiche Zusammenarbeit in Teams die Grundlage für den Erfolg ganzer Unternehmen und entscheidet maßgeblich über die Arbeitszufriedenheit und Bindung einzelner Mitarbeiter/-innen (Kozlowski und Bell 2013). Ein Faktor, der die Kooperation in Teams wesentlich beeinflusst, ist die Zusammensetzung der Teammitglieder; dabei ist infolge gesellschaftlicher Veränderungsprozesse in den vergangenen Jahren eine zunehmende Heterogenisierung zu verzeichnen. So haben etwa der demographische Wandel, die zunehmende internationale Mobilität von Arbeitskräften und die steigende Frauenerwerbsquote dazu geführt, dass die „Diversity“ in Organisationen und Teams zunimmt (Deschermeier 2016; Parrotta et al. 2014). Diversity bezeichnet in diesem Zusammenhang Unterschiede zwischen Mitarbeiter/-innen in Bezug auf bestimmte Merkmale, wobei neben demographischen (z. B. Alter oder Geschlecht) insbesondere auch informationsbezogene (z. B. Fachrichtung der Ausbildung oder funktionaler Hintergrund) und einstellungsrelevante Faktoren (z. B. Persönlichkeit oder Werte) berücksichtigt werden (van Knippenberg und Schippers 2007).

Die Erwartungen der Praxis an die Auswirkungen der zunehmenden Diversity sind überwiegend positiv und beziehen sich u. a. auf ein gesteigertes Innovationspotential, eine bessere Abbildung vielfältiger Kundenbedürfnisse und eine höhere Attraktivität als Arbeitgeber im Wettbewerb um Fachkräfte (Krell und Sieben 2011). Jedoch kann diese positive Erwartungshaltung vieler Organisationen durch die Ergebnisse der Diversity-Forschung nur teilweise bestätigt werden. So sind in theoretischer Hinsicht sowohl positive als auch negative Effekte von Diversity denkbar, wobei neben innovationsbezogenen Synergieeffekten auch die Gefahr von Kooperationsproblemen in Teams betont wird (Jackson und Joshi 2011). Ebenso widersprüchlich wie die theoretischen Erwartungen sind auch die empirischen Befunde, die mittlerweile in zahlreichen Einzelstudien für beinahe jedes Diversity-Merkmal positive, negative und nicht signifikante Effekte im Hinblick auf unterschiedliche Leistungsindikatoren aufweisen (Bell et al. 2011). Folglich sind die Auswirkungen von Diversity anscheinend von weiteren Rahmenbedingungen abhängig, die darüber entscheiden, ob und wie die Vielfalt der Teammitglieder die Kooperation in Teams und deren Leistungsfähigkeit beeinflusst (van Knippenberg et al. 2004).

Ein Faktor, dem eine besondere Bedeutung für die Schaffung förderlicher Rahmenbedingungen im Sinne eines „Diversity Managements“ zugeschrieben wird, ist die Führung der Teams (Jackson und Joshi 2011). So wird angenommen, dass Führungskräfte das positive Potential von Diversity

in Form einer synergistischen Ressourcenvielfalt realisieren und negativen Effekten wie der Gefahr von Konflikten und mangelnder Kohäsion vorbeugen können. Entsprechend wurden in den vergangenen Jahren mehrere empirische Untersuchungen zur effektiven Führung heterogener Teams durchgeführt. Während jedoch die Befunde der Diversity-Forschung in den letzten Jahren mehrmals in Meta-Analysen und narrativen Reviews zusammengefasst wurden (Bell et al. 2011; Guillaume et al. 2015; Horwitz und Horwitz 2007; Jackson und Joshi 2011; Joshi und Roh 2009; van Dijk et al. 2012; van Knippenberg und Schippers 2007; Webber und Donahue 2001), fehlt bislang eine detaillierte Aufarbeitung der empirischen Befunde zur moderierenden Rolle von Mitarbeiterführung in diversen Teams und ihrer theoretischen Erklärungen.

Vor diesem Hintergrund versteht sich der vorliegende Beitrag als umfassender Literaturüberblick mit dem Ziel einer Synopse effektiver Führungsstile in heterogenen Teams. Ein solcher qualitativer Review erscheint insbesondere deswegen angemessen, weil der relevante Zusammenhang bislang nur in einer geringen Anzahl von Einzelstudien beleuchtet wurde und zudem die unterschiedlichen Konzeptualisierungen der zentralen Konstrukte (insbesondere der Führungsvariablen) eine differenzierte Analyse erfordern (Guillaume et al. 2015).

2 Theoretischer Hintergrund

In der organisationswissenschaftlichen Forschung dominieren zwei theoretische Perspektiven, die widersprüchliche Vorhersagen zu den Effekten von Diversity zulassen (van Knippenberg und Schippers 2007). Zum einen kann im Sinne der *Informations- und Entscheidungs-Perspektive* davon ausgegangen werden, dass der erweiterte kognitive Ressourcenpool in heterogenen Teams einen positiven Effekt auf die Leistung von Teams besitzt. So bringen Mitglieder mit verschiedenen sozio-demographischen Hintergründen, Ausbildungswegen und Persönlichkeiten unterschiedliches Wissen, unterschiedliche Erfahrungen und Perspektiven ins Team ein. Gemäß der Theorie von Teams als Informationsverarbeitungssystemen (Hinsz et al. 1997) sollte die Neu- und Re-Kombination dieser informationellen Ressourcen ein synergistisches Potential freisetzen, das zu ausgewogeneren Entscheidungen, kreativeren Lösungen und letztlich einer höheren Performanz als in homogenen Teams führt.

Anhänger der *Perspektive der sozialen Kategorisierung* hingegen fokussieren mögliche negative Effekte von Heterogenität in Teams. Aufbauend auf dem „Similarity-Attraction“ Paradigma (Byrne 1971) sowie der Theorie der sozialen Kategorisierung (Tajfel 1981) wird argumentiert, dass Teammitglieder sich selbst und andere auf Basis persönlicher Eigenschaften kognitiv in sogenannte In- und Out-

Groups einteilen. Dabei werden ähnliche Teammitglieder der eigenen In-Group zugeordnet, während weniger ähnliche Teammitglieder in die Out-Group kategorisiert werden. In der Folge kann es zur Bildung von Subgruppen basierend auf bestimmten Diversity-Merkmalen kommen (z. B. Männer vs. Frauen; Jüngere vs. Ältere), die die Zusammenarbeit im Team beeinträchtigen. So werden Mitglieder der eigenen In-Group in der Regel als vertrauenswürdiger erachtet und die Kooperation mit ihnen wird vorgezogen. Als Konsequenz kann es zu Misstrauen, Konflikten und fehlender Kohäsion im Team kommen, wodurch die Leistung im Vergleich zu homogenen Teams beeinträchtigt wird.

Nicht zuletzt auch vor dem Hintergrund der ebenfalls widersprüchlichen empirischen Befundlage hat sich in der Diversity-Forschung die Sichtweise einer Koexistenz beider theoretischer Perspektiven durchgesetzt. Es wird davon ausgegangen, dass jedes Diversity-Merkmal potentiell positive und negative Effekte besitzen kann, wobei die Frage, welcher der beiden Mechanismen überwiegt, vom Vorliegen weiterer Randbedingungen (sogenannter „Moderatoren“) abhängig ist (van Knippenberg et al. 2004). Für Führungskräfte in heterogenen Teams stellt sich damit die Herausforderung, positive Effekte im Sinne einer verbesserten Informationsverarbeitung zu realisieren und zugleich negative Tendenzen in Form von Kategorisierungsprozessen und Subgruppenbildung zu vermeiden. Entsprechend gilt das Hauptinteresse der Forschung zur moderierenden Rolle von Führung in heterogenen Teams der Frage, durch welches Führungsverhalten dieses Ziel erreicht werden kann.

3 Methodisches Vorgehen

Zur Identifikation aller relevanten empirischen Untersuchungen der moderierenden Rolle von Führung in heterogenen Teams wurden drei Suchstrategien angewandt. Erstens wurde eine umfassende Literaturrecherche für den Zeitraum Januar 2000 bis August 2016 durchgeführt. Diese erfolgte in den Datenbanken Business Source Premier, PsycINFO, PsycARTICLES und WISO mit den Begriffen Leadership, Führung, Team, Group, Gruppe, Divers* und Heterog* in unterschiedlichen Kombinationen. Dabei wurden die Ergebnisse auf solche Treffer beschränkt, die aus Zeitschriften mit Gutachterverfahren stammen und entweder in englischer oder in deutscher Sprache verfasst sind. Zweitens wurden die Literaturverzeichnisse bestehender Review-Artikel und Meta-Analysen zu Diversity nach relevanten Studien durchsucht (Bell et al. 2011; Horwitz und Horwitz 2007; Jackson und Joshi 2011; Joshi und Roh 2009; van Dijk et al. 2012; van Knippenberg und Schippers 2007; Webber und Donahue 2001). Drittens wurde in den Referenzen bereits identifizierter Studien nach weiteren relevanten Quellen gesucht.

Als Ergebnis dieser drei Recherchestrategien wurden knapp 3000 Suchergebnisse generiert. Im vorliegenden Literaturüberblick wurden jedoch nur solche Studien berücksichtigt, die a) eine empirische Primäruntersuchung darstellen, b) Diversity in Teams als unabhängige Variable untersuchen, c) als abhängige Variable mindestens einen performanzbezogenen Outcome auf Teamebene beinhalten (Kreativität, Innovation, Leistung oder Fluktuation) und d) einen Führungsstil als Moderator analysieren.¹ Nach Anwendung der genannten Kriterien verblieben insgesamt 11 Studien, die die moderierende Rolle eines Führungsstils auf den Zusammenhang zwischen Diversity und Performanz auf Teamebene untersuchen; alle diese Analysen basieren ausschließlich auf quantitativ-empirischen Untersuchungsdesigns.²

4 Ergebnisse: Der Einfluss von Führung auf die Leistungsfähigkeit heterogener Teams

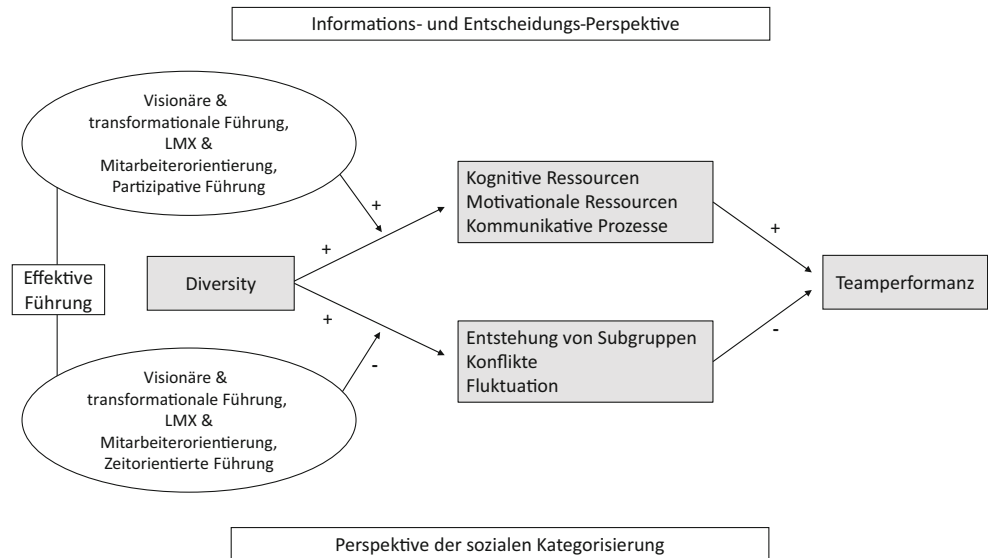
Die identifizierten Arbeiten untersuchen überwiegend organisationale Teams im Rahmen von Feldstudien und wurden in verschiedenen Regionen der Welt (USA, Europa, Asien) durchgeführt. Sie beziehen sich auf eine große Bandbreite unterschiedlicher Diversity-Merkmale. Dabei werden sowohl demographische Diversity-Attribute wie Alter, Geschlecht und ethnische Zugehörigkeit (z. B. Greer et al. 2012; Kearney und Gebert 2009) abgedeckt als auch die informationsbezogenen Diversity-Attribute Ausbildungshintergrund (Reuveni und Vashdi 2015; Shin und Zhou 2007) und betrieblicher Funktionsbereich (Somech 2006).

In ihrer theoretischen Argumentation folgen die Arbeiten mehr oder weniger explizit den beiden in der Diversity-Forschung dominierenden theoretischen Perspektiven (vgl. Abschn. 2). Der Zusammenhang zwischen Diversity und Teamleistung wird dabei jeweils über vermittelnde Prozesse (Mediatoren) modelliert, die sich einer der beiden Perspektiven zuordnen lassen (vgl. Abb. 1): Im Sinne der *Informations- und Entscheidungs-Perspektive* wird diskutiert, auf welche Weise Diversity die kognitiven Ressourcen (gemeinsame Handlungsmodelle und gemeinsame Reflektion), die

¹ Zwei Studien (Acar 2010; Zhou et al. 2015) wurden von der Analyse ausgeschlossen, weil sie sich nicht mit einem klassischen Führungsstil als Moderator beschäftigen, sondern mit geteilter Führung (Shared Leadership) unter den Teammitgliedern. Zwei weitere Studien (Kunze und Bruch 2010; Seong und Hong 2013) untersuchen nicht Teamperformanz, sondern Team Emergent States (d. h. kognitive, affektive oder motivationale Zustände eines Teams) als abhängige Variablen und wurden daher ebenfalls ausgeschlossen.

² Die folgenden Studien wurden berücksichtigt: Greer et al. (2012), Homan und Greer (2013), Kearney und Gebert (2009), Klein et al. (2011), Mohammed und Nadkarni (2011), Nishii und Mayer (2009), Reuveni und Vashdi (2015), Shin und Zhou (2007), Somech (2006), Stewart und Johnson (2009), Wang et al. (2016).

Abb. 1 Effektive Führung heterogener Teams



motivationalen Ressourcen (kollektive Selbstwirksamkeit in Bezug auf Kreativität und intrinsische Motivation) und die kommunikativen Prozesse (Kommunikation und kollektive Verarbeitung aufgabenrelevanter Informationen) im Team fördern kann. Entsprechend wird nach Führungsstilen gesucht, die die Förderung dieser Ressourcen durch Diversity verstärken. Unter der *Perspektive der sozialen Kategorisierung* wird dagegen untersucht, wie Führung verhindern kann, dass aus Diversity Subgruppen, Konflikte und Fluktuation im Team entstehen.

Welche Führungsstile werden als Moderatoren des Zusammenhangs zwischen Diversity einerseits und Teamleistung andererseits untersucht? (1) Fast die Hälfte aller identifizierten Arbeiten beschäftigt sich mit der sogenannten *transformationalen Führung* (Bass und Avolio 1994), die die Führungsforschung in den vergangenen 30 Jahren sehr stark dominiert hat (van Knippenberg und Sitkin 2013). (2) Zwei Arbeiten betrachten die moderierende Wirkung des sogenannten „*Leader-Member-Exchange*“ (Nishii und Mayer 2009; Stewart und Johnson 2009) – ein Führungsstil, der auf die Schaffung positiver Beziehungen zwischen Führenden und Mitarbeiter/-innen zielt (Graen und Uhl-Bien 1995) – sowie damit verwandte Führungsmodelle (Homan und Greer 2013; Klein et al. 2011). (3) Darüber hinaus widmet sich eine Studie der klassischen Unterscheidung zwischen *partizipativer* und *direktiver* Führung (Somech 2006). Als interessanter Sonderfall kann schließlich die Arbeit von Mohammed und Nadkarni (2011) angesehen werden, die mit „zeitbezogener Führung“ einen Führungsstil analysiert, der explizit auf die untersuchte Diversity-Form (hier: Diversity im Umgang mit Zeit) zugeschnitten ist.

4.1 Transformationale und visionäre Führung

Das Konzept der transformationalen Führung wurde in den 1980er-Jahren im Rahmen des sogenannten „New Leadership Approach“ in die Führungsliteratur eingeführt. Im Rahmen dieses Paradigmas wird Führung nicht mehr als reine Austauschbeziehung verstanden, sondern als Sinnstiftung, die insbesondere die intrinsische Motivation der Mitarbeiter/-innen anspricht und fördert. Transformational Führende werden entsprechend als charismatische Führungspersönlichkeiten charakterisiert, die attraktive Zukunftsvisionen aufzeigen, alte Denkmuster aufbrechen und jeder Mitarbeiterin bzw. jedem Mitarbeiter individuelle Wertschätzung entgegenbringen. Die Transformation bezieht sich darauf, dass die Werte, Bedürfnisse und Prioritäten der Mitarbeiter/-innen verändert und auf kollektive Ziele des Teams bzw. der Organisation ausgerichtet werden. Mit diesem Ansatz verbindet sich die Hoffnung, über die intrinsische Motivation der Geführten die Leistung in Organisationen steigern zu können.

In der Konzeption von Bass und Avolio (1994), die die empirische Forschung am nachhaltigsten beeinflusst hat, werden vier Dimensionen transformationaler Führung unterschieden: *Idealisierter Einfluss* beruht auf der charismatischen Persönlichkeit der Führungskraft, die die Mitarbeiter/-innen als Vorbild wahrnehmen und der sie Respekt, Bewunderung und Vertrauen entgegenbringen. *Inspirierende Motivation* beinhaltet die Kommunikation einer attraktiven Zukunftsvision, die von den Mitarbeiter/-innen als Sinnstiftung akzeptiert wird und Begeisterung und Optimismus auslöst. Die Dimension der *intellektuellen Stimulierung* zielt auf die Formulierung anspruchsvoller und komplexer Aufgaben und die Infragestellung bestehender Annahmen, Regeln und Verfahrensweisen, um so die kreativen Anstrengungen der Geführten zu fördern. Über *individuel-*

le Wertschätzung agiert die Führungskraft schließlich als eine Art Coach und Mentor, der individuelle Unterschiede der Mitarbeiter/-innen akzeptiert und sich für eine gezielte Entwicklung ihrer Potentiale einsetzt.

Die transformationale Führung ist nach wie vor einer der prominentesten und am meisten empirisch untersuchten Führungsstile (Barling et al. 2011). Ihre Wirksamkeit wurde inzwischen in zahlreichen Kontexten und in Bezug auf verschiedene Effektivitätsmaßstäbe bestätigt (Judge und Piccolo 2004). In jüngerer Zeit wurde jedoch verstärkt auf konzeptionelle und empirische Schwächen dieses Führungsstils hingewiesen (van Knippenberg und Sitkin 2013) und gezeigt, dass transformationale Führung den klassischen Führungsstilen nicht generell überlegen ist (DeRue et al. 2011).

Drei Feldstudien an Teams im Bereich Forschung und Entwicklung zeigen, dass transformationale Führung dazu beitragen kann, das Potential diverser Teams im Sinne der *Informations- und Entscheidungs-Perspektive* gezielt zu nutzen: Kearney und Gebert (2009) setzen an der Informationsverarbeitung in Teams an. Ihr Konstrukt „Verarbeitung aufgabenrelevanter Informationen“ umfasst die Teilung von Wissen unter den Gruppenmitgliedern, die explizite Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven bei der Lösungsfindung und die daraus resultierende positive Synergie. Sie zeigen, dass in Teams mit schwach ausgeprägter transformationaler Führung kein signifikanter Zusammenhang zwischen Diversity in Bezug auf Nationalität sowie Bildungshintergrund und Teamleistung besteht und sich Alters-Diversity sogar negativ auswirkt. In Teams mit hoch ausgeprägter transformationaler Führung übersetzen sich Nationalitäts- und Bildungs-Diversity hingegen in höhere Leistung, während negative Effekte von Alters-Diversity zumindest neutralisiert werden. Die Autoren erklären diesen Befund damit, dass transformationale Führung an ein gemeinsames Ziel appelliert, das die Teammitglieder dazu motiviert, ihr individuelles Wissen tatsächlich zu teilen (und nicht für sich zu behalten), zumal sie sich durch transformationale Führung in ihren individuellen Ansichten in besonderer Weise wertgeschätzt fühlen. Durch intellektuelle Stimulierung fördert der transformational Führende zusätzlich die Bereitschaft aller Teammitglieder, unterschiedliche Perspektiven in ihren Überlegungen zu berücksichtigen. Darüber hinaus unterstützt transformationale Führung die Ausprägung einer gemeinsamen Teamidentität, was eine effektive Informationsverarbeitung durch Vermeidung der Bildung von Subgruppen wahrscheinlicher macht.

Den Einfluss transformationaler Führung auf den Zusammenhang zwischen Diversity und der Kreativität von Teams untersuchen Shin und Zhou (2007) sowie Wang et al. (2016). Dabei wird Teamkreativität definiert als die Generierung neuer und nützlicher Ideen in Bezug auf Produkte, Dienstleistungen und Verfahren (Shin und Zhou 2007). Shin

und Zhou (2007) gehen in Anlehnung an die einschlägige theoretische Diskussion davon aus, dass Diversity bzgl. des Ausbildungsfachs die Kreativität in Teams einerseits über die Förderung der Bandbreite von Ideen stimulieren, andererseits aber auch durch erschwerte Kooperation behindern kann. Als vermittelnden Prozess zwischen ausbildungsbezogener Diversity und Teamkreativität untersuchen sie die kreativitätsbezogene Selbstwirksamkeit des Teams, d. h. die Überzeugung der Teammitglieder, gemeinsam kreative Lösungen entwickeln zu können. Als Ergebnis zeigt sich, dass der Zusammenhang zwischen Diversity und Teamkreativität höher ist, wenn das Team transformational geführt wird. Ebenso wie Kearney und Gebert (2009) erklären die Autoren diesen Befund damit, dass transformationale Führung die Teamidentifikation erhöht; zusätzlich kann transformationale Führung auch durch die intellektuelle Stimulierung und individuelle Wertschätzung der Teammitglieder die Wahrscheinlichkeit für kreative Lösungsvorschläge erhöhen.

Ein ähnliches Konstrukt steht als vermittelnder Prozess im Vordergrund der Arbeit von Wang et al. (2016). Die Autoren postulieren im Sinne der *Informations- und Entscheidungs-Perspektive* einen grundsätzlich positiven Zusammenhang zwischen kognitiver Diversity und Teamkreativität, der durch die intrinsische Motivation der Teammitglieder vermittelt wird. Kognitive Diversity wird definiert über unterschiedliche Denkstile, Wissensbestände, Fähigkeiten, Werte und Grundüberzeugungen der Teammitglieder (Wang et al. 2016). Die Autoren interpretieren transformationale Führung als kritische Randbedingung für das Ausmaß, in dem kognitive Diversity die intrinsische Motivation der Teammitglieder und dadurch die Teamkreativität erhöht und können einen entsprechenden moderierten Mediationseffekt nachweisen.

Einen dysfunktionalen Moderationseffekt transformationaler Führung untersuchen dagegen Reuveni und Vashdi (2015), die auf eine kognitive Voraussetzung für die effektive Informationsverarbeitung in diversen Teams abheben: Sie untersuchen gemeinsame Handlungsmodelle (Mathieu et al. 2000), d. h. gemeinsame Grundvorstellungen der Teammitglieder in Bezug auf die zu bearbeitende Aufgabe (Aufgabenmodell) sowie die Rollenverteilung und Zusammenarbeit im Team (Kooperationsmodell). Die Autoren nehmen an, dass Diversity in Bezug auf das Ausbildungsfach die Ausprägung gemeinsamer Aufgaben- und Kooperationsmodelle in Teams fördert, weil die Mitglieder dieser Teams in besonderer Weise die Notwendigkeit sehen, sich für den Austausch von Informationen und das gegenseitige Kennenlernen einzusetzen. Die Ausprägung gemeinsamer Handlungsmodelle wiederum fördert die Innovativität in Teams, weil sie sowohl den Prozess der Ideengenerierung als auch den Prozess der Integration dieser Ideen erleichtert. Während die Autoren (entgegen ihrer Hypothese) in einer

Feldstudie im Forschungs- und Entwicklungsbereich keinen Zusammenhang zwischen Diversity und gemeinsamen Aufgabenmodellen finden, bestätigt sich der positive Zusammenhang für die gemeinsamen Kooperationsmodelle, welche wiederum die Innovativität des Teams erhöhen. Der angenommene Moderationseffekt von Führung beschreibt hier einen dysfunktionalen Einfluss von transformationaler Führung: Bei hoch ausgeprägter transformationaler Führung besteht kein Zusammenhang zwischen Diversity und der Ausbildung gemeinsamer Kooperationsmodelle. Die Autoren erklären diesen Befund damit, dass transformationale Führung grundsätzlich die Aufmerksamkeit der Teammitglieder eher auf die gemeinsamen Aufgabenmodelle lenkt; zusätzlich stimuliert die individuelle Förderung der Teammitglieder das Konkurrenzdenken bei der Entwicklung von Innovationen, was die Bereitschaft der Teammitglieder reduziert, sich über Dinge jenseits der reinen Aufgabe auszutauschen.

Greer et al. (2012) fokussieren den Zusammenhang zwischen ethnischer Diversity und finanzieller Teamperformanz, der über die Kommunikation im Team vermittelt wird. Dabei untersuchen sie den moderierenden Einfluss eines Führungsstils, der dem Konstrukt der transformationalen Führung ähnlich ist: Visionäre Führung wird definiert über Verhaltensweisen, die abstrakte, idealisierte und wertorientierte Zukunftsvorstellungen beinhalten (Greer et al. 2012). In der Annahme, dass die formulierten Visionen immer auch die persönlichen Wertvorstellungen und Überzeugungen des oder der Führenden transportieren, berücksichtigen die Autorinnen zusätzlich eine Eigenschaft der Führungsperson, die mit der visionären Führung in Zusammenhang gebracht wird: Kategorisierungstendenzen bezeichnen die Neigung von Führenden, ihre Mitarbeiter/-innen nicht primär als Individuen zu betrachten, sondern als Repräsentant/-innen spezifischer (Sub-)Gruppen (z. B. ethnischer Gruppierungen). Greer et al. (2012) formulieren die Hypothese, dass visionäre Führung nur dann zu einem positiven Zusammenhang zwischen ethnischer Diversity und Teamperformanz führt, wenn der oder die Führende selbst nur gering ausgeprägte Kategorisierungstendenzen zeigt. Sie erklären diese Hypothese damit, dass visionär Führende mit ausgeprägten Kategorisierungsneigungen zum einen die impliziten Kategorisierungstendenzen ihrer Mitarbeiter/-innen aktivieren und zum anderen zusätzliche Subgruppen schaffen, indem sie einige Mitarbeiter/-innen (z. B. ihrer eigenen Ethnie) begünstigen und andere vernachlässigen. Unter der Voraussetzung gering ausgeprägter Kategorisierungstendenzen fördert visionäre Führung dagegen die gemeinsame Identität des Teams und damit die Teamleistung – eine Annahme, die sich auch bei anderen Autoren findet (Kearney und Gebert 2009; Shin und Zhou 2007). Im Rahmen einer Feldstudie in einem multinationalen Unternehmen können die Autorinnen ihre Hypothese

bestätigen. Die Studie weist damit darauf hin, dass es grundsätzlich lohnenswert sein könnte, zusätzlich zum Führungsverhalten bzw. Führungsstil die Persönlichkeit der oder des Führenden zu berücksichtigen.

4.2 Beziehungsorientierte Führung: LMX und Mitarbeiterorientierung

Das Konstrukt LMX – „Leader-Member Exchange“ (Graen und Uhl-Bien 1995) – stellt die dyadische Beziehung zwischen Führenden und Mitarbeiter/-innen in den Vordergrund. Eine hohe Beziehungsqualität ist dabei durch eine ausgeprägte Unterstützung und Beratung seitens des Führenden gekennzeichnet; die Grunddimensionen dieses Konstruktes sind wechselseitiger Respekt, Vertrauen und Verpflichtung. Vor dem Hintergrund der sozialen Austauschtheorie geht dieser Führungsansatz davon aus, dass eine hohe Beziehungsqualität bei den Geführten zu Arbeitszufriedenheit, Anstrengungsbereitschaft und Einsatzbereitschaft über das vertraglich vereinbarte Maß hinaus führt. Auf die Ebene von Arbeitsgruppen bezogen werden zwei Facetten von LMX unterschieden: Zum einen die durchschnittliche Qualität der Beziehung des Führenden zu den Mitgliedern des Teams (LMX-Qualität) und zum anderen das Ausmaß, in dem die Qualität der Führungsdyaden innerhalb des Teams variiert (LMX-Differenzierung).

Nishii und Mayer (2009) gehen im Sinne der Perspektive der *sozialen Kategorisierung* davon aus, dass LMX-Qualität und LMX-Differenzierung eine gegensätzliche Wirkung in Teams entfalten: Sie vermuten einerseits, dass eine hohe durchschnittliche LMX-Qualität positive Effekte in heterogenen Teams freisetzt, indem sie die Fluktuationsrate senkt.

Andererseits nehmen Sie an, dass LMX-Differenzierung dysfunktionale Effekte in heterogenen Gruppen auslöst, weil sie zur Wahrnehmung von In- und Out-Groups in Bezug auf den Führenden beitragen kann. Diese In- und Out-Groups können als ungerecht wahrgenommen werden, der Kooperation und Kohäsion im Team schaden und damit die Wahrscheinlichkeit für Fluktuation erhöhen. Die Autoren können ihre Hypothesen in einer Feldstudie im Dienstleistungsbereich bestätigen, bei der demographische Diversity (ethnische Zugehörigkeit, Alter, Geschlecht) und informationsbezogene Diversity (Dauer der Organisationszugehörigkeit) untersucht wurden.

Stewart und Johnson (2009) untersuchen ebenfalls die moderierende Auswirkung von LMX auf den Zusammenhang zwischen Diversity und Teamperformanz. Einerseits argumentieren sie dabei ähnlich wie Nishii und Mayer (2009), dass der Führende über eine hohe durchschnittliche LMX-Qualität für eine gute Kommunikation und generell gute Beziehungen innerhalb des heterogenen Teams sorgen sollte, um den negativen Effekten möglicher sozialer Kategorisierung vorzubeugen. Andererseits gehen die Au-

toren jedoch von einer gegenteiligen Wirkung der LMX-Differenzierung aus wie Nishii und Mayer (2009): Nach Ansicht der Autoren ist es gerade in heterogenen Teams wichtig, qualitativ unterschiedlich gute Beziehungen zu den Gruppenmitgliedern zu unterhalten. Aus der Perspektive der Gleichheitstheorie könne es als ungerecht empfunden werden, wenn der Führende zu leistungsstarken und leistungsschwachen Teammitgliedern gleichermaßen gute Beziehungen unterhält. Zugleich erleichtere eine LMX-Differenzierung die Rollendifferenzierung innerhalb des Teams, weil Mitglieder mit hohem Status (gute Beziehung zum Führenden) in der Regel attraktivere Arbeiten zugeteilt bekommen als Mitglieder mit niedrigem Status (schlechte Beziehung zum Führenden). Die Autoren testen ihre Hypothese im Rahmen einer Simulation im Militärbereich und finden sie für geschlechtsbezogene Diversity bestätigt, nicht aber für Diversity bezüglich der betrieblichen Funktionsbereiche. Eine Erklärung für diese unterschiedlichen Befunde geben die Autoren allerdings nicht.

Die teilweise widersprüchlichen Befunde der beiden Studien zu LMX könnten zum einen mit den unterschiedlichen Outcome-Variablen (Fluktuation vs. Teamperformanz) und den sehr unterschiedlichen Forschungs-Settings (Feldstudie im Dienstleistungsbereich vs. Simulation im Militärbereich) erklärt werden. Eine weitere Erklärung für die heterogene Befundlage könnte sein, dass sich eine LMX-Differenzierung auf unterschiedliche Merkmale beziehen kann: LMX-Differenzierung kann beispielsweise anhand demographischer Merkmale erfolgen. In diesem Falle würde dies vermutlich die Salienz dieser demographischen Merkmale im Team zusätzlich erhöhen und zu sozialer Kategorisierung und Intergroup Bias führen. LMX-Differenzierung kann aber auch über potentielle demographische Subgruppen hinweg erfolgen. In diesem Fall hängt eine gute Beziehung mit der Führungskraft nicht systematisch mit demographischen Attributen der Geführten zusammen (sogenannte Cross-Categorization; vgl. Homan et al. 2008; Mäs et al. 2013). Dies erschwert eine soziale Kategorisierung anhand demographischer Merkmale und verringert dadurch Kategorisierungsprozesse. Diese Argumentation verweist auf die oben diskutierte Einstellung der Führungskraft gegenüber Diversity (in Form von Kategorisierungstendenzen; Greer et al. 2012).

Eine jüngere Arbeit von Homan und Greer (2013) untersucht ein dem LMX verwandtes Konstrukt. Die Autorinnen analysieren die moderierende Rolle der Mitarbeiterorientierung im Sinne der traditionellen Ohio State Leadership School (Stogdill und Coons 1957). Mitarbeiterorientierung zielt darauf, dass Geführte sich sicher und vom Führenden unterstützt fühlen und in der Lage sind, persönliche Probleme zu lösen. Homan und Greer (2013) untersuchen den Zusammenhang zwischen Diversity in Bezug auf die Dauer der Teamzugehörigkeit und Teamleistung. Als vermittelnde

Prozesse fokussieren sie dabei die Wahrnehmung von Diversity durch die Mitarbeiter/-innen einerseits und eine individualisierte Weise der Führung durch die Teamleitung andererseits. Dabei gehen sie im Sinne der *Perspektive der sozialen Kategorisierung* davon aus, dass Mitarbeiterorientierung die negativen Effekte von Diversity (hier: die Wahrnehmung von Diversity im Sinne der Entstehung von Subgruppen) reduzieren kann. Sie können in Teams im Einzelhandel ihre Annahme bestätigen, dass eine hoch ausgeprägte Mitarbeiterorientierung der Führenden zum einen dafür sorgt, dass Diversity in Bezug auf die Dauer der Teamzugehörigkeit bei den Mitarbeiter/-innen zu weniger stark wahrgenommenen Subgruppen führt. Zum anderen trägt sie dazu bei, dass Diversity in Bezug auf die Dauer der Teamzugehörigkeit die Führenden selbst dazu veranlasst, ihre Mitarbeiter/-innen als Individuen und nicht als Vertreter/-innen von Subgruppen wahrzunehmen. Die Wahrnehmung der Mitarbeiter/-innen als Individuen führt weiterhin dazu, dass letztlich auch die Leistung von Teams mit hoher Diversity in Bezug auf die Dauer der Teamzugehörigkeit steigt. In Kombination mit der oben zitierten Arbeit von Nishii und Mayer (2009) deutet sich damit an, dass – trotz der grundsätzlich positiven Wirkung einer übergeordneten kollektiven Team-Identität – die Berücksichtigung der Geführten als Individuen auch und gerade in diversen Teams eine zentrale Rolle zu spielen scheint.

Im Gegensatz zu Homan und Greer (2013) finden Klein et al. (2011) jedoch einen dysfunktionalen Effekt von Mitarbeiterorientierung auf den Zusammenhang zwischen Diversity und Teameffektivität: Sie untersuchen allerdings nicht Diversity in Bezug auf die Dauer der Teamzugehörigkeit, sondern in Bezug auf die persönlichen Wertvorstellungen der Mitarbeiter/-innen. In einer Feldstudie im Service-Bereich können sie Folgendes zeigen: Eine personenbezogene Mitarbeiterorientierung ermutigt die Geführten, ihre unterschiedlichen Wertorientierungen zu äußern und erhöht damit die Gefahr der Entstehung von Konflikten, die wiederum die Effektivität des Teams reduzieren. Ein aufgabenorientierter Führungsstil im Sinne der Ohio School (Stogdill und Coons 1957) dagegen hält die Teammitglieder eher davon ab, ihre individuellen Wertvorstellungen zum Ausdruck zu bringen und damit Konflikte auszulösen. Damit werden auch die Grenzen eines einseitig mitarbeiterorientierten Führungsstils deutlich.

4.3 Partizipative Führung und zeitorientierte Führung

Unter der *Informations- und Entscheidungs-Perspektive* untersucht Somech (2006) die traditionellen Führungsstile partizipative vs. direktive Führung. Dabei analysiert sie den Zusammenhang zwischen Diversity in Bezug auf die Zugehörigkeit zu betrieblichen Funktionsbereichen und der Innovativität in Teams, vermittelt über den Prozess der

Reflektion in Teams, d. h. das Ausmaß, in dem Teammitglieder gemeinsam über die Ziele, Strategien und Prozesse in ihrem Team nachdenken (West 1996). In einer Feldstudie im Gesundheitsbereich kann die Autorin zeigen, dass ein partizipativer Führungsstil den Zusammenhang zwischen funktionaler Diversity und Teamreflektion und damit Teaminnovation positiv verstärkt. Sie erklärt diesen Befund damit, dass partizipative Führung dazu beiträgt, die mit funktionaler Diversity verbundenen kognitiven Ressourcen des Teams besser zu nutzen: Partizipativ Führende forcieren den Austausch zwischen den Vertreter/-innen verschiedener Funktionen, konfrontieren die Teammitglieder explizit mit unterschiedlichen Informationen und fördern so eine Atmosphäre des offenen Austausches und der Reflexion im Team.

Einen etwas anderen Weg beschreiten Mohammed und Nadkarni (2011), die sich mit dem Zusammenhang zwischen zeitbezogener Diversity und Teamleistung beschäftigen. Zeitbezogene Diversity bezieht sich dabei auf drei unterschiedliche Persönlichkeitsmerkmale: Die wahrgenommene Dringlichkeit von Aufgaben, die Verteilung des Ressourceneinsatzes vor Deadlines und die relative Bedeutung unterschiedlicher Zeitperspektiven (Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft). Die Autoren vermuten, dass zeitbezogene Diversity die Koordination innerhalb des Teams beeinträchtigt und daher die Teamleistung negativ beeinflusst. Als Moderator der Beziehung zwischen zeitbezogener Diversity und Teamperformanz modellieren sie das in der Führungsforschung bislang wenig untersuchte Konstrukt der zeitorientierten Führung. In Anlehnung an die bestehende Literatur trägt zeitorientierte Führung dazu bei, die einzelnen Arbeitsschritte in einem Team zeitlich zu strukturieren und zu koordinieren, d. h. Zeitpläne zu erstellen, Teamaufgaben zu synchronisieren und zeitliche Ressourcen des Teams einzuteilen (Mohammed und Nadkarni 2011). In einer Feldstudie können die Autoren zeigen, dass zeitorientierte Führung hilft, positive Effekte von zeitbezogener Diversity auf Teamleistung zu realisieren.

5 Zusammenfassung

Führungskräfte heterogener Teams stehen grundsätzlich vor der Herausforderung, Tendenzen zur sozialen Kategorisierung zu minimieren und gleichzeitig den Informationsaustausch und die Informationsverarbeitung zwischen den Teammitgliedern zu stimulieren. Dies kann nur gelingen, wenn Führungskräfte einen Zusammenhalt innerhalb des gesamten Teams schaffen, ohne dabei die Individualität der einzelnen Teammitglieder zu vernachlässigen. Die bislang in der Diversity-Forschung dominierenden Führungsstile der transformationalen und der beziehungsorientierten Führung (LMX, Mitarbeiterorien-

terierung) erlauben aus theoretischer Sicht prinzipiell diesen Balanceakt zwischen Stärkung des Zusammenhalts und Wahrung der Individualität der Teammitglieder. So stärkt eine transformationale Führungskraft durch ihre inspirierende Motivation und ihren idealisierten Einfluss den Zusammenhalt innerhalb des Teams. Gleichzeitig werden durch den Aspekt der individuellen Wertschätzung die Bedürfnisse der einzelnen Teammitglieder berücksichtigt. In ähnlicher Weise wird durch eine hohe durchschnittliche Beziehungsqualität im Sinne von LMX-Qualität oder Mitarbeiterorientierung die Wahrnehmung von Subgruppen minimiert und die Individualität der einzelnen Mitarbeiter/-innen gewahrt.

Auch die empirischen Befunde der meisten Studien zu transformationaler und beziehungsorientierter Führung sprechen tendenziell für den theoretisch beschriebenen positiven Effekt in heterogenen Teams. Dennoch sollten einzelne widersprüchliche Befunde für transformationale Führung und LMX-Differenzierung nicht vernachlässigt werden. Diese deuten an, dass selbst beim Rückgriff auf etablierte Führungsstile der Balanceakt zwischen der Stärkung des Zusammenhalts im Team einerseits und der Wahrung der Individualität der einzelnen Teammitglieder andererseits nicht immer gelingt. Insbesondere die widersprüchlichen Befunde zur LMX-Differenzierung legen nahe, dass eine faire Ausgestaltung der individualisierten Führungskomponente schwierig ist. Die Herausforderung besteht darin, auf die Teammitglieder mit ihren unterschiedlichen Bedürfnissen einzugehen, ohne dabei einzelne Mitglieder systematisch zu vernachlässigen. Besonders Mitglieder heterogener Teams reagieren vermutlich empfindlich auf eine derartige Ungleichbehandlung, wenn sie die Identität ihrer Subgruppe bedroht sehen (van Knippenberg et al. 2004).

Die Forschung liefert allerdings auch Hinweise darauf, welchen Führungskräften eine faire Ausgestaltung der individuellen Führungsbeziehung am besten zu gelingen scheint.

Führungskräfte mit geringen Kategorisierungstendenzen nehmen die Teammitglieder individuell wahr und neigen entsprechend seltener zu einer systematischen Ungleichbehandlung einzelner Mitarbeitergruppen. Diese Erkenntnis deckt sich mit Befunden zur Rolle diversitybezogener Einstellungen (Schölmerich et al. 2016). Hiernach trägt die Wertschätzung von Diversity (sogenannte Pro-Diversity Beliefs) seitens der Führungskraft zum Erfolg sozio-demografisch heterogener Teams bei, da die Führungskraft die Geführten als Individuen und nicht als Teil einer Subgruppe wahrnimmt.

Des Weiteren scheinen Führungskräfte heterogener Teams besonders erfolgreich zu sein, wenn ihr Führungsstil auf das jeweils kritische Diversity-Merkmal abgestimmt ist. Dies zeigen die Befunde zu zeitbezogener Diversity und zeitorientierter Führung (Mohammed und Nadkarni

2011). Zeitorientierte Führungskräfte achten auf eine zeitliche Synchronisation und Einteilung von Arbeitsschritten und minimieren dadurch Reibungsverluste bei der Zusammenarbeit von Teammitgliedern mit unterschiedlichen Zeithorizonten.

6 Limitationen und Implikationen für die Führung heterogener Teams

Wie jeder Literaturüberblick ist auch die Aussagekraft unseres Reviews an die Verfügbarkeit und Qualität relevanter Primärstudien gebunden. Die Forschung zu Diversity und Führung hat sich erst in den letzten 10 Jahren entwickelt, weshalb die Forschungsfrage bislang nur in einer eingeschränkten Anzahl an Studien behandelt wurde. Diese Studien entstammen ausnahmslos dem quantitativ-empirischen Forschungsparadigma; entsprechend sind tiefergehende Einblicke in Teamprozesse, die vor allem durch qualitative Studien gewonnen werden könnten, auf der Basis unseres Reviews nur bedingt möglich. Allerdings liefern die verfügbaren Studien einen umfassenden Überblick zum Zusammenspiel verschiedener Diversity-Merkmale mit unterschiedlichen Führungsstilen und daraus resultierenden Folgen für die Teamleistung.

Für die Praxis kann zusammenfassend festgehalten werden, dass die etablierten beziehungsorientierten Führungsstile wie transformationale Führung und LMX grundsätzlich zur Führung heterogener Teams geeignet sind. Diese Führungsstile sind durch Training nachweislich erlernbar (Antonakis et al. 2011; Barling et al. 2011; Scandura und Graen 1984). Unternehmen sollten folglich in Entwicklungsprogramme investieren, in denen sowohl erfahrene Führungskräfte als auch Nachwuchsführungskräfte in beziehungsorientierten Verhaltensweisen geschult werden. Damit diese erlernten Führungsstile in heterogenen Teams ihre volle Wirkung entfalten, sollten Führungskräfte sowohl die einzelnen Teammitglieder fördern als auch das Team als Ganzes.

Unter der Perspektive der *Förderung der einzelnen Teammitglieder* sollten Führungskräfte ihre Mitarbeiter/-innen nicht nur als Mitglieder des Teams (oder der jeweiligen Subgruppe) betrachten, sondern auch in ihrer Individualität wahrnehmen, wertschätzen und fördern. Dazu gehört, die Mitarbeiter/-innen individuell zu ermutigen und ihnen das Gefühl von Sicherheit (Psychological Safety; Edmondson 1999) zu vermitteln, ihnen Aufgaben und Rollen entsprechend ihrer individuellen Stärken zuzuweisen und optimale Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten. Schließlich spielt eine faire und angemessene Entlohnung individueller Leistung im Kontext des Teams eine entscheidende Rolle.

Einen komplementären Ansatzpunkt stellt die Förderung des Teams als Ganzem dar. Hierzu gehört u. a. die För-

derung positiver Einstellungen der Teammitglieder gegenüber Diversity (sogenannte „Diversity Beliefs“; Homan und Jehn 2010) und die Etablierung eines diskriminierungsfreien und wertschätzenden Klimas im Team („Diversity Climate“; McKay und Avery 2015). Eine Förderung von Diversity Beliefs könnte durch Trainings gelingen, in denen sowohl Führungskräften als auch Geführten mittels Fallstudien der Mehrwert von Diversity für Unternehmen veranschaulicht wird. Zur Schaffung eines Diversity Climates sollten bestehende Prozesse und Personalmanagementmaßnahmen kritisch evaluiert und dabei darauf geachtet werden, dass Mitarbeitergruppen nicht aufgrund sozio-demographischer Merkmale systematisch benachteiligt werden („inclusive HR-Practices“; Boehm et al. 2014). Darüber hinaus gilt es, die Identifikation der Mitglieder mit ihrem Team zu stärken (Hüttermann et al. 2016) ebenso wie die Überzeugung der Teammitglieder, dass ihr die Team die anstehenden Aufgaben erfolgreich bewältigen kann („Team Potency“; Colquitt et al. 2017). Neben der Setzung verbindlicher Ziele für das gesamte Team ist es wichtig, ein gemeinsames Verständnis aller Teammitglieder in Bezug auf die Aufgaben und die Gestaltung der Zusammenarbeit im Team zu unterstützen (gemeinsame Handlungsmodelle; Colquitt et al. 2017).

Literatur

- Acar, F.P. (2010). Analyzing the effects of diversity perceptions and shared leadership on emotional conflict: A dynamic approach. *International Journal of Human Resource Management*, 21, 1733–1753.
- Antonakis, J., Fenley, M., & Liechti, S. (2011). Can charisma be taught? Tests of two interventions. *Academy of Management Learning & Education*, 10, 374–396.
- Barling, J., Christie, A., & Hopton, C. (2011). Leadership. In S. Zedeck (Hrsg.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Bd. 1, S. 183–240). Washington DC: American Psychological Association.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks CA: Sage Publications.
- Bell, S.T., Villado, A.J., Lukasik, M.A., Belau, L., & Briggs, A.L. (2011). Getting specific about demographic diversity variable and team performance relationships: A metaanalysis. *Journal of Management*, 37, 709–743.
- Boehm, S., Dwertmann, D., Kunze, F., Michaelis, B., Parks, K.M., & McDonald, D. (2014). Expanding insights on the diversity climate-performance link: The role of work group discrimination. *Human Resource Management*, 53(3), 379–402.
- Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.
- Colquitt, J., LePine, J., & Wesson, M. (2017). *Organizational behavior: improving performance and commitment in the workplace* (5. Aufl.). New York: McGraw-Hill Education.
- DeRue, D.S., Nahrgang, J.D., Wellman, N., & Humphrey, S.E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64, 7–52.

- Deschermeier, P. (2016). *Einfluss der Zuwanderung auf die demographische Entwicklung in Deutschland*. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft.
- van Dijk, H., van Engen, M. L., & van Knippenberg, D. (2012). Defying conventional wisdom: A meta-analytical examination of the differences between demographic and job-related diversity relationships with performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *119*, 38–53.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, *44*(2), 350–383.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years. Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, *6*, 219–247.
- Greer, L. L., Homan, A. C., De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2012). Tainted visions: The effect of visionary leader behaviors and leader categorization tendencies on the financial performance of ethnically diverse teams. *Journal of Applied Psychology*, *97*, 203–213.
- Guillaume, Y. R. F., Dawson, J. F., Otaye-Ebede, L., Woods, S. A., & West, M. A. (2015). Harnessing demographic differences in organizations: What moderates the effects of workplace diversity? *Journal of Organizational Behavior* doi:10.1002/job.2040.
- Hinsz, V. B., Tindale, R. S., & Vollrath, D. A. (1997). The emerging conceptualization of groups as information processors. *Psychological Bulletin*, *121*, 43–64.
- Homan, A. C., & Greer, L. L. (2013). Considering diversity: The positive effects of considerate leadership in diverse teams. *Group Processes & Intergroup Relations*, *16*, 105–125.
- Homan, A. C., & Jehn, K. A. (2010). How leaders can make diverse groups less difficult: The role of attitudes and perceptions of diversity. In Schuman (Hrsg.), *The Handbook for working with difficult groups: How they are difficult, why they are difficult and what you can do about it* (S. 309–321). San Francisco: Jossey-Bass.
- Homan, A. C., Hollenbeck, J. R., Humphrey, S. E., Van Knippenberg, D., Ilgen, D. R., & Van Kleef, G. A. (2008). Facing differences with an open mind: Openness to experience, salience of intragroup differences, and performance of diverse work groups. *Academy of Management Journal*, *51*, 1204–1222.
- Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of Management*, *33*, 987–1015.
- Hüttermann, H., Döring, S., & Boerner, S. (2016). Understanding the development of team identification: A qualitative study in UN Peacebuilding teams. *Journal of Business and Psychology* doi:10.1007/s10869-016-9446-9.
- Jackson, S. E., & Joshi, A. (2011). Work team diversity. In S. Zedeck (Hrsg.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Bd. 1, S. 651–686). Washington DC: American Psychological Association.
- Joshi, A., & Roh, H. (2009). The role of context in work team diversity research: A metaanalytic review. *Academy of Management Journal*, *52*, 599–627.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A metaanalytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, *89*, 755–768.
- Kearney, E., & Gebert, D. (2009). Managing diversity and enhancing team outcomes: The promise of transformational leadership. *Academy of Management Journal*, *94*, 77–89.
- Klein, K. J., Knight, A. P., Ziegert, J. C., Lim, B. C., & Saltz, J. L. (2011). When team members' values differ: The moderating role of team leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *114*, 25–36.
- van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, *58*, 515–541.
- van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic/transformational leadership research: Back to the drawing board? *Academy of Management Annals*, *7*, 1–60.
- van Knippenberg, D., De Dreu, C. W., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, *89*, 1008–1022.
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2013). Work groups and teams in organizations: review update. In N. Schmitt & S. Highhouse (Hrsg.), *Handbook of psychology* 2. Aufl. (Bd. 12, S. 412–469). Hoboken NJ: Wiley.
- Krell, G., & Sieben, B. (2011). Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsvorteil. In G. Krell, R. Ortlieb & B. Sieben (Hrsg.), *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen, Problemanalysen, Lösungen* (6. Aufl. S. 155–174). Wiesbaden: Gabler.
- Kunze, F., & Bruch, H. (2010). Age-based faultlines and perceived productive energy: The moderation of transformational leadership. *Small Group Research*, *41*, 593–620.
- Mäs, M., Flache, A., Takacs, K., & Jehn, K. A. (2013). In the short term we divide, in the long term we unite: Demographic crisscrossing and the effects of faultlines on subgroup polarization. *Organization Science*, *24*, 716–736.
- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology*, *85*, 273–283.
- McKay, P. F., & Avery, D. R. (2015). Diversity climate in organizations: current wisdom and domains of uncertainty. In A. R. Wheeler & J. R. B. Halbesleben (Hrsg.), *Research in personnel and human resources management* (S. 191–233). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Mohammed, S., & Nadkarni, S. (2011). Temporal diversity and team performance: The moderating role of team temporal leadership. *Academy of Management Journal*, *54*, 489–508.
- Nishii, L. H., & Mayer, D. M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader-member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, *94*, 1412–1426.
- Parrotta, P., Pozzoli, D., & Pylikova, M. (2014). Labor diversity and firm productivity. *European Economic Review*, *66*, 144–179.
- Reuveni, Y., & Vashdi, D. R. (2015). Innovation in multidisciplinary teams: The moderating role of transformational leadership in the relationship between professional heterogeneity and shared mental models. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *24*, 678–692.
- Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, *69*, 428–436.
- Schölmerich, F., Schermuly, C. C., & Deller, J. (2016). How leaders' diversity beliefs alter the impact of faultlines on team functioning. *Small Group Research*, *47*, 177–206.
- Seong, J. Y., & Hong, D.-S. (2013). Gender diversity: How can we facilitate positive effects on teams? *Social Behavior and Personality*, *41*, 497–508.
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2007). When is educational specialization heterogeneity related to creativity in research and development teams? Transformational leadership as a moderator. *Journal of Applied Psychology*, *92*, 1709–1721.
- Somech, A. (2006). The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams. *Journal of Management*, *32*, 132–157.
- Stewart, M. M., & Johnson, O. E. (2009). Leader-member exchange as a moderator of the relationship between work group diversity and team performance. *Group & Organization Management*, *34*, 507–535.
- Stogdill, R. M., & Coons, A. E. (1957). *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: Ohio State University.
- Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories – studies in social psychology*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Wang, X.-H., Kim, T.-Y., & Lee, D.-R. (2016). Cognitive team diversity and team creativity: Effects of team intrinsic motivation and transformational leadership. *Journal of Business Research*, *69*, 3231–3239.
- Webber, S., & Donahue, L. M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: A meta-analysis. *Journal of Management*, *27*, 141162.
- West, M. A. (1996). Reflexivity and work group effectiveness: A conceptual integration. In M. A. West (Hrsg.), *Handbook of work group psychology* (S. 525–579). London: Wiley.
- Zhou, W., Vredenburg, D., & Rogoff, E. G. (2015). Informational diversity and entrepreneurial team performance: Moderating effect of shared leadership. *International Entrepreneur Management Journal*, *11*, 39–55.