



## UvA-DARE (Digital Academic Repository)

### Diversity in Teams: was macht diverse Teams erfolgreich?

Buengeler, C.; Homan, A.C.

**DOI**

[10.1007/978-3-658-08003-7\\_39-1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-08003-7_39-1)

**Publication date**

2015

**Document Version**

Final published version

**Published in**

Handbuch Diversity Kompetenz: Perspektiven und Anwendungsfelder

**License**

Article 25fa Dutch Copyright Act

[Link to publication](#)

**Citation for published version (APA):**

Buengeler, C., & Homan, A. C. (2015). Diversity in Teams: was macht diverse Teams erfolgreich? In P. Genkova, & T. Ringeisen (Eds.), *Handbuch Diversity Kompetenz: Perspektiven und Anwendungsfelder* (Springer NachschlageWissen). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-08003-7\\_39-1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-08003-7_39-1)

**General rights**

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

**Disclaimer/Complaints regulations**

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <https://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

# Diversity in Teams: Was macht diverse Teams erfolgreich?

Claudia Buengeler\* und Astrid C. Homan  
Universität Amsterdam, Amsterdam, Niederlande

## Zusammenfassung

Teams in Organisationen sind zunehmend divers zusammengesetzt. Mit Diversity sind neben Unterschieden bezüglich demografischer Merkmale beispielsweise auch Differenzen in unmittelbar aufgabenbezogenen Merkmalen sowie in Werten, Einstellungen und Eigenschaften gemeint, welche oftmals nicht sofort ersichtlich sind. Die weiterhin zu erwartende Zunahme von Diversity in Organisationen, die Möglichkeit positiver sowie negativer Effekte von Diversity auf den Teamerfolg und die damit verbundene Notwendigkeit eines aktiven Diversity Managements erklären das sowohl auf Praktiker- als auch auf Forschungsseite große Interesse an Diversity. In diesem Kapitel zeigen wir mittels der Literatur im Bereich der organisationspsychologischen und Managementforschung auf, welche Konsequenzen Diversity in Teams haben kann. Als Strategien zum effektiven Management von Diversity heben wir die Bedeutung von drei Arten von Einflussfaktoren für den Erfolg diverser Teams hervor, nämlich Einstellungen, Denkweisen und Wahrnehmungen in Bezug auf Diversity, Diversity Training sowie Führung, indem wir diese mittels empirischer Befunde beleuchten. Da diese Erfolgsfaktoren grundsätzlich beeinflussbar sind, können sie einen wichtigen Beitrag zum effektiven Diversity Management in Organisationen leisten.

## Schlüsselwörter

Teams; Diversity Management; Führung; Diversity Training; Diversity-bezogene Einstellungen

## 1 Einleitung

Teams sind aus modernen Arbeitswelten nicht mehr wegzudenken (Kozlowski und Bell 2003). Ihre Bedeutung ist nicht zuletzt dem möglichen additiven Nutzen der Organisation von Arbeit in Teams zu verdanken, welcher darin besteht, dass Teams *quantitativ* mehr Arbeit als einzelne Individuen bewerkstelligen können. Vor allem aber ist die starke Verbreitung von Teams in heutigen Organisationen der Tatsache geschuldet, dass Teamarbeit Synergien hervorbringen kann, welche unter Umständen weit über das hinausgehen, was eine gleiche Anzahl an Individuen leisten könnte. Diese *qualitativen* Unterschiede ergeben sich vor allem daraus, dass Teams als natürliche Wissensreservoirs durch die Weitergabe, Verarbeitung und Rekombination von Wissensbeständen, Perspektiven und Ideen bessere Entscheidungen, kreativere Lösungen mit dem Potenzial für bahnbrechende Innovationen und eine bessere Arbeitsqualität hervorbringen können (Van Knippenberg et al. 2004). Teams bilden daher zunehmend die Basis für organisationalen Erfolg (Kozlowski und Bell 2003).

Trotz der Vorteile von Teamarbeit zeigen die Forschung im Bereich der Sozial- und Organisationspsychologie sowie die Managementforschung, dass diese positiven Effekte im quantitativen und vor allem qualitativen Sinne keinesfalls in jedem Fall zu erwarten sind (Kozlowski und Ilgen 2006; Levine

---

\*E-Mail: c.buengeler@uva.nl

und Moreland 1990). Vielmehr beeinflusst eine Vielzahl an Faktoren die Auswirkungen von Teamarbeit (z. B. Cohen und Bailey 1997). Neben Aspekten wie der Teamart und -aufgabe, dem organisationalen Kontext und Teamprozessen gilt die Zusammenstellung eines Teams im Allgemeinen, und Team Diversity im Speziellen, als entscheidender Einflussfaktor auf den Erfolg von Teams.

## 2 Team Diversity und Teamerfolg

### 2.1 Was ist Team Diversity?

Diversity, welche das Ausmaß an Verschiedenartigkeit bezüglich eines bestimmten Attributes beschreibt, ist ein Merkmal sozialer Gruppen (z. B. Teams, Organisation); sie kann von jedwedem Attribut erwachsen, welches ein Individuum heranziehen kann, um eine andere Person als von sich selbst „verschieden“ wahrzunehmen (z. B. Jackson 1992; Van Knippenberg und Schippers 2007; Williams und O'Reilly 1998). Diversity kann Teams vor allem dann beeinflussen, wenn sie auch wahrgenommen wird (Earley und Mosakowski 2000; Zellmer-Bruhn et al. 2008). Dies wiederum liegt gewissermaßen „im Auge des Betrachters“ – wohingegen in einem Team vor allem demografische Merkmale zur Wahrnehmung von Teammitgliedern als „verschiedenartig“ führen können, können in einem anderen Team Aspekte wie die Betriebszugehörigkeitsdauer, die genossene Ausbildung oder Wertvorstellungen, Persönlichkeit und Einstellungen eine solche Wahrnehmung hervorrufen (Harrison und Klein 2007). Welches Attribut als „salient“ in den Vordergrund tritt, wird unter anderem durch die Situation beeinflusst (z. B. die Dauer der Zusammenarbeit, Harrison et al. 2002).

In der Literatur im Bereich der organisationspsychologischen und Managementforschung sind verschiedene Typologien herangezogen wurden, um die Vielzahl an möglichen Diversity-Attributen zu klassifizieren. Vor allem die Abgrenzung von leicht beobachtbaren, weniger aufgabenbezogenen demografischen Attributen wie Geschlecht, Alter, Nationalität und Rasse/Ethnizität sowie stärker aufgabenbezogenen Attributen wie dem funktionalen oder bildungsbezogenen Hintergrund dominierte lange Zeit die Diversity-Literatur (vgl. Van Dijk et al. 2012). Zudem wurden nicht leicht beobachtbare, jedoch zugleich auch nicht immer unmittelbar arbeits- und aufgabenbezogene Merkmale hervorgehoben. Hierunter fallen insbesondere Unterschiede in Persönlichkeit, Werten und Einstellungen (für einen Überblick über gängige Typologien, siehe Van Knippenberg und Schippers 2007).

### 2.2 Was sind die Auswirkungen von Team Diversity?

Verbunden mit der Typologisierung von Diversity-Attributen war die Hoffnung, dadurch die teils negativen, teils positiven Konsequenzen von Team Diversity verstehen und vorhersagen zu können (z. B. Van Dijk et al. 2012). Die *Similarity-Attraction/Social Categorization* Perspektive auf Team Diversity beleuchtet die Entstehung und Art der möglichen negativen Konsequenzen von Diversity (Williams und O'Reilly 1998). Demnach sollten Mitglieder diverser Teams auf Grund ihrer Unterschiedlichkeit weniger dazu tendieren, zusammenarbeiten zu wollen; soziale Kategorisierungsprozesse könnten dazu führen, dass andersartige Teammitglieder im Rahmen einer Subgruppenbildung als „Outgroup“ klassifiziert und entsprechend diskriminiert werden. Solche ungünstigen Auswirkungen sozialer Kategorisierung, welche in verminderte Kohäsion, vermehrte Konflikte und letztendlich verminderte Teamleistung münden kann, sind vor allem dann wahrscheinlich, wenn Teammitglieder sich durch die „Andersartigkeit“ verschiedenartiger Teammitglieder in der eigenen Subgruppen-Identität bedroht fühlen (Van Knippenberg et al. 2004). Den negativen Konsequenzen stellt die *Information/Decision-making* Perspektive die möglichen positiven Auswirkungen von Diversity gegenüber (Williams und O'Reilly 1998). Diesem Ansatz zufolge geht Diversity mit einem erweiterten Bestand an Wissen, Perspektiven, Ideen, Weltanschauungen, Herangehensweisen und Netzwerken einher und stellt somit eine kognitive

Ressource dar. Sofern diese aktiv genutzt wird, kann Diversity daher die Qualität von Entscheidungsprozessen und die Leistung insbesondere bei Aufgaben erhöhen, bei denen Qualität, Kreativität und Innovation im Vordergrund stehen (Van Knippenberg et al. 2004). Weniger aufgabenbezogene, demografische Diversity sollte dabei tendenziell eher zu den genannten negativen Effekten auf die Zusammenarbeit in Teams führen, wohingegen stärker aufgabenbezogene Diversity (z. B. in Bezug auf den Bildungshintergrund oder die Betriebszugehörigkeitsdauer) tendenziell eher mit den positiven Auswirkungen assoziiert sein sollte (vgl. Van Dijk et al. 2012).

Aber welche der beiden Perspektiven ist nun richtig? Empirisch fanden Forschungsstudien Evidenz für beide Perspektiven. Teils war der Zusammenhang zwischen Diversity und Teamergebnismaßen positiv, teils negativ, und teils zeigte sich keinerlei Zusammenhang. Auf Grund dieser Befundlage wurde Diversity auch als „zweischneidiges Schwert“ bezeichnet, welches das Potenzial für positive sowie negative Effekte in sich trägt (Milliken und Martins 1996). Wie Metaanalysen veranschaulichen, kann die Einteilung von Diversity-Attributen in Typologien diese Variabilität in den Effekten nicht zufriedenstellend erklären, da die Befunde typologie-übergreifend inkonsistent sind (also sowohl für demografische als auch für stärker aufgabenbezogene Diversity; Van Dijk et al. 2012). Tatsächlich kann demografische Diversity wertvolle Unterschiede in aufgabenrelevanten Informationen mit sich bringen (z. B. Ely und Thomas 2001); zudem können auch stärker aufgabenbezogene Unterschiede zwischen Teammitgliedern zur Bildung von Subgruppen, zu verminderter Kohäsion und zu vermehrten Konflikten führen.

Das *Categorization-Elaboration* Modell der Team Diversity und Teamleistung (CEM; Van Knippenberg et al. 2004) greift diese inkonsistente Befundlage auf integrative Art und Weise auf. Van Knippenberg et al. zufolge kann jede Form von Diversity potenziell positive oder negative Auswirkungen haben, je nachdem welche der beiden Perspektiven – *Similarity-Attraction/Social Categorization* oder *Information/Decision-Making* – dominiert. Um das erhöhte Leistungspotenzial diverser gegenüber homogenen Teams abzurufen, ist es unerlässlich, dass diese aktiv von ihrem verbreiterten Ressourcenpool Gebrauch machen, indem sie ihr verschiedenartiges Wissen teilen, diskutieren und rekombinativ integrieren. Eine notwendige, jedoch nicht hinreichende Vorbedingung hierfür ist, dass soziale Kategorisierung in verschiedenartigen Teams nicht in negative Attributionen gegenüber verschiedenartigen Teammitgliedern und deren Diskriminierung mündet. Eine solche negative Teamdynamik unterbindet die Möglichkeit, in einem geschützten Rahmen kreative Ideen, abweichende Meinungen und neuartige Perspektiven zu diskutieren; die Unterschiedlichkeit der Ansätze macht jedoch gerade das erhöhte Leistungspotenzial diverser Teams aus. Damit stellt sich die Frage, welche Faktoren die potenziellen negativen Effekte von Diversity zu unterbinden und ihre positiven Auswirkungen zu fördern vermögen.

### 2.3 Was beeinflusst den Erfolg diverser Teams?

Im Einklang mit den Annahmen des CEM-Modells zeigt die Diversity-Literatur im Bereich der organisationspsychologischen und Managementforschung Faktoren auf, welche sich positiv oder negativ auf den Erfolg diverser Teams auswirken. Zum Beispiel modulieren das Ausmaß an Aufgabenabhängigkeit im Team und die Art der Teamaufgabe die Stärke von Diversity-Effekten (siehe z. B. Jackson und Joshi 2011). Auch das Vorhandensein einer hohen „Faultline“-Stärke auf Grund multipler, miteinander gekoppelter Diversity-Attribute (z. B. bei Teams, in welchen einige Mitglieder jung und weiblich sind und einen sozialwissenschaftlichen Hintergrund haben und die anderen Mitglieder älter und männlich sind und einen technischen Hintergrund haben) kann die Stärke der Beziehung zwischen Diversity und Teamerfolg beeinflussen. Im Folgenden fokussieren wir speziell auf drei Arten von Einflussfaktoren, welche Organisationen gezielt beeinflussen können und welche daher als wirksame Strategien zum aktiven Diversity Management herangezogen werden können: diversity-bezogene Einstellungen, Denkweisen, und Wahrnehmungen, Diversity Training sowie Führung.

### 2.3.1 Diversity-bezogene Einstellungen, Denkweisen und Wahrnehmungen

Diversity-bezogene Einstellungen, Denkweisen und Wahrnehmungen von Teammitgliedern, Teams und Organisationen haben sich als bedeutsam für den Erfolg diverser Teams herausgestellt (Van Knippenberg et al. 2013). Als wegweisend für die Forschung in Bezug auf die Einstellungen zu Diversity kann u. a. die Arbeit von Ely und Thomas (2001) angesehen werden, in welcher drei verschiedene Perspektiven auf Diversity anhand einer qualitativen Untersuchung von drei kulturell heterogen zusammengesetzten Organisationen beleuchtet werden. Wohingegen in der *Discrimination-and-Fairness* Perspektive die Diversifizierung der Belegschaft vor allem zum Zwecke der Verminderung von Diskriminierung und der Herstellung von Gleichheit betrieben wird, fokussiert die *Access-and-Legitimacy* Perspektive auf die Erschließung von Märkten, indem Repräsentanten diverser Kundenstämme entsprechend in der Belegschaft vertreten sind. Wie Ely und Thomas verdeutlichen, wird das mit Diversity verbundene Potenzial jedoch lediglich mittels der *Integration-and-Learning* Perspektive ausgeschöpft. Hierbei führt Diversity in der Organisation und in den jeweiligen Teams zu einem allumfassenden Lernprozess, welcher teils grundlegende, adaptive Veränderungen in den Kernarbeitsweisen und –aufgaben einschließt, getragen von einem Glauben an den Wert der vorhandenen Vielfalt. Dies steht auch im Einklang mit dem oben beschriebenen CEM-Modell. Wohingegen ein Fokus auf die Unterbindung oder Verminderung negativer Auswirkungen von Diversity im Sinne der *Discrimination-and-Fairness* Perspektive alleine nicht ausreichend ist, um vom Potenzial, welches Diversity mit sich bringt, zu profitieren, ermöglichen die Diskussion und Integration verschiedenartiger Wissensbestände und Ideen qualitativ höherwertige Ergebnisse (siehe *Integration-and-Learning* Perspektive; Ely und Thomas 2001).

Einige quantitative Studien belegen eindrücklich, dass eine positive Denkweise und Einstellung gegenüber Diversity in diversen Teams (im Sinne der letzteren Perspektive) mit günstigeren Ergebnissen einhergehen. In einem Teamexperiment wiesen Homan et al. (2007) den einzelnen Teammitgliedern aufgaben-relevante Informationen zu. Die Autoren fanden Bestätigung für die Annahme, dass Teams diverse Wissensbestände stärker teilen und elaborieren und im Folgenden eine höhere Teamleistung zeigen, wenn sie zuvor vom Wert der Verschiedenartigkeit (im Gegensatz zum Wert der Gleichartigkeit) überzeugt wurden. Gleichmaßen fördert eine hohe durchschnittliche Offenheit für neue Erfahrungen, welche mit positiven diversity-bezogenen Einstellungen und Annahmen assoziiert ist (Ekehammar und Akrami 2003), die Leistung derjenigen diversen Teams, deren Verschiedenartigkeit experimentell hervorgehoben wurde (Homan et al. 2008). Im Sinne der bereits oben genannten Bedeutung der Wahrnehmung von Verschiedenartigkeit zeigte sich dieser positive Effekt nicht, wenn in diversen Teams lediglich eine übergeordnete Identität erzeugt wurde, in welcher die vorhandene Diversity im Team keine Rolle spielte. Weitere Studien ergaben, dass sich Individuen, welche Diversity im Team wertschätzen, stärker mit ihrem diversen Team identifizieren (Van Knippenberg et al. 2007) sowie mehr zur Wahrnehmung der Teammitglieder als Individuen und weniger zur Kategorisierung dieser in Subgruppen neigen, auch wenn die objektive Verteilung der Teammitglieder letzteres nahegelegt hätte (Homan et al. 2010). Dies ist vor allem vor dem Hintergrund bedeutsam, dass die Subgruppenbildung als einer der Hauptmechanismen für die potenziellen negativen Effekte von Diversity gilt. Positive Effekte günstiger diversity-bezogener Einstellungen auf die Leistung diverser Teams und auf die psychologischen Reaktionen der Teammitglieder zeigten sich auch in einer Studie von Nakui et al. (2011).

Neben den Einstellungen zu und der Wertschätzung von Diversity werden auch Wahrnehmungen von Inklusion im Team zunehmend als bedeutsam für ein erfolgreiches Diversity Management herausgestellt (Shore et al. 2011). Aufbauend auf der *Optimal Distinctiveness* Theorie (Brewer 1991) postulieren Shore und Kollegen, dass Inklusionswahrnehmungen dann entstehen, wenn Individuen sich sowohl ihrem Team bzw. ihrer Organisation zugehörig als auch in ihrer Einzigartigkeit akzeptiert und geschätzt fühlen (siehe zu letzterem auch die Befunde von Polzer et al. 2002). Erste empirische Studien scheinen die positive Wirkung von Inklusionswahrnehmungen auf diverse Teams zu bestätigen: Zum Beispiel fand Nishii

(2013), dass geschlechtsbezogene Diversity mit weniger Konflikten im Team einherging, wenn im Team ein Inklusionsklima herrschte, definiert als die geteilte Wahrnehmung eines gleichen Zugangs zu Ressourcen und vielfältiger Möglichkeiten, sich über die Grenzen der eigenen diversity-bezogenen Gruppe zu vernetzen sowie übergreifend Ideen einbringen und für Problemlöseprozesse nutzen zu können. Das geringere Ausmaß an Konflikten in diesen geschlechtsgemischten Teams ging mit einer höheren Zufriedenheit einher, welche wiederum mit einer geringeren Fluktuation im Zusammenhang stand. In einer Studie von Buengeler und Den Hartog (2015) wiesen multinationale Teams nur dann eine höhere Teamleistung auf, wenn die Fairness der Führungskraft im Umgang mit den einzelnen Teammitgliedern als gleichermaßen hoch erlebt wurde. Wenn einige Teammitglieder jedoch unfair behandelt wurden, war die Teamleistung trotz einer im Durchschnitt als hoch erlebten Fairness in der Interaktion mit der Führungskraft vermindert. Im Sinne der *Optimal Distinctiveness* Theorie könnte ein einheitlich erlebtes positives Teamklima damit zur Inklusion der Mitglieder diverser Teams beitragen, da jedes Teammitglied eine hohe Wertschätzung erfährt, ohne dass eine unterschiedliche Behandlung der einzelnen Teammitglieder deren Zugehörigkeitserleben unterbinden und Statushierarchien im Team erlauben würde.

Zusammenfassend stellt der Fokus auf diversity-bezogene Einstellungen, Denkweisen und Wahrnehmungen auf Grund deren Einflusses auf den Erfolg diverser Teams eine vielversprechende Strategie des Diversity Managements dar, da sie den Vorteil bietet, in gewissem Maße beeinflussbar zu sein. Aus der psychologischen Forschung ist bekannt, dass Einstellungen und Überzeugungen bis zu einem bestimmten Grad Vorläufer von Wahrnehmungen und Verhalten sein können (Fishbein und Ajzen 1975). Positivere diversity-bezogene Einstellungen und Grundannahmen können sich damit in förderliches Verhalten in diversen Teamkontexten übersetzen (Van Knippenberg et al. 2013), was die existierende Forschung durchaus zu bestätigen scheint.

### 2.3.2 Diversity Training

Auf Grund der möglichen ungünstigen Auswirkungen von Diversity, und um das Potenzial von Diversity auszuschöpfen, erkennen Organisationen zunehmend, dass aktives Diversity Management unerlässlich ist (Guillaume et al. 2013). Viele Organisationen investieren daher in Diversity Trainingsprogramme (z. B. Anand und Winters 2008; Kulik und Roberson 2008), um die Wirksamkeit ihrer Belegschaft im Umgang mit den Herausforderungen, welche mit der Arbeit in diversen Teams verbunden sind, zu erhöhen (z. B. Bezrukova et al. 2012). Trotz der weiten Verbreitung von Diversity Programmen vor allem im nordamerikanischen Raum, jedoch auch in anderen Ländern wie Deutschland (Süß und Kleiner 2006), und des damit verbundenen erheblichen finanziellen Investment ist deren Wirksamkeit jedoch nicht zwingend sichergestellt (Jackson und Joshi 2011). Einige Studien fanden positive Effekte von Diversity Training (Kalinowski et al. 2013), wohingegen Diversity Training in anderen Studien ineffektiv war oder sich sogar ungünstig auswirkte (Anand und Winters 2008; Ely 2004; Naff und Kellough 2003). Insgesamt legt die inkonsistente Befundlage den Einfluss von Kontextfaktoren nahe, welche die Effektivität von Diversity Trainingsprogrammen modulieren (Homan et al. 2015).

Gerade Diversity Training, welches neben Informationsvermittlung und einer Erhöhung der Motivation auch auf Verhaltensänderung abzielt, weist das Potenzial auf, eine erfolgreiche Zusammenarbeit in diversen Teams zu fördern, da ein solches Training die notwendigen Verhaltensweisen zur Nutzung des verbreiterten Wissenspools und zum konstruktiven Umgang mit aufkeimenden Konflikten und Kommunikationsschwierigkeiten erlernen hilft (siehe z. B. Jackson und Joshi 2011; Van Knippenberg et al. 2004). Bislang fokussierten Diversity Programme jedoch vornehmlich auf Informationsvermittlung, die Herstellung eines Problembewusstseins sowie die Veränderung von Einstellungen (z. B. Jackson und Joshi 2011). Zudem ist der Einfluss von Diversity Training auf die tatsächliche Teamleistung weitgehend unbekannt, da meist lediglich wahrgenommene Trainingswirksamkeit und Einstellungsänderung als Ergebnismaße verwendet wurden (z. B. Rynes und Rosen 1995). Auch wird Training üblicherweise

auf Individuen zugeschnitten und für diese angeboten, ohne den Trainingsbedürfnissen intakter Teams in Form von teamspezifischem Training gerecht zu werden (Jackson und Joshi 2011).

Diese Aspekte berücksichtigend untersuchten Homan et al. (2015) in einer experimentellen Studie die Wirksamkeit eines Team Diversity Training, welches Wissen, Motivation und Fertigkeiten vermittelt, um mit verschiedenartigen Teammitgliedern zusammenzuarbeiten. Es zeigte sich, dass Diversity Training (verglichen mit einem Kontrolltraining) die Kreativität multinationaler Teams förderte, indem es deren Teamwirksamkeitserwartung und damit die Erwartung, die Aufgabe als Team gut bewältigen zu können, erhöhte. Dies war allerdings nur bei denjenigen Teams der Fall, deren Bedürfnis nach Training hoch war (d. h. deren Glaube an den Wert von Diversity vor dem Training gering war) und welche das Training in der Teamarbeit tatsächlich anwenden konnten (d. h., welche ausreichend divers zusammengesetzt waren und damit von Diversity Training profitieren konnten); wenn Teams nicht an den Wert von Diversity glaubten *und* homogen waren, wirkte sich Diversity Training im Vergleich zu einem Kontrolltraining sogar ungünstig auf deren Kreativität aus. Wenn Teams vor dem Training im Mittel günstige diversity-bezogene Einstellungen aufwiesen, hatte Diversity Training weniger starke Effekte. In ihrer Dissertationsarbeit untersuchte Buengeler (2013) mittels einer experimentellen Studie im Labor zudem die Rolle von Führungskräften als Einflussfaktor auf den Erfolg von Diversity Training. Diversity Training wirkte sich positiver auf die Qualitätsleistung von Teams mit gemischten Bildungshintergründen aus, wenn deren Führungskräfte das Training erhielten als wenn diese Teams selbst trainiert wurden. Dies galt jedoch nur dann, wenn die jeweilige Führungskraft eine starke Lernorientierung aufwies, da sie in diesem Fall die Wahrnehmung der vorhandenen Diversity und deren aktive Nutzung anregte. Wenn die Lernorientierung von Führungskräften jedoch gering war, war es vorteilhafter, diverse Teams selbst im effektiven Umgang mit Diversity zu trainieren. Diese Studien belegen, dass *Team Diversity Training* positive Effekte auf die Leistung von diversen Teams haben kann. Allerdings zeigen diese Befunde auch, dass eine Berücksichtigung von Kontextfaktoren unerlässlich ist, um den Erfolg von Diversity Training sicherzustellen.

### 2.3.3 Führung

Führung ist einer der bedeutsamsten Einflussfaktoren auf den Erfolg von Teams (Burke et al. 2006; Zaccaro et al. 2001). Gerade in diversen Teams steht einem vergrößerten Leistungspotenzial eine größere Wahrscheinlichkeit ungünstiger Effekte entgegen. Die Bedeutung geeigneter Führung ist demnach in diversen Teamkontexten erhöht. Speziell sollten Führungsformen, welche das Potenzial diverser Teams zu nutzen und mögliche negative Auswirkungen zu unterbinden vermögen, bei diversen Teams erfolgreich sein (Janz et al. 2012). Führungsverhaltensweisen, welche auf diese duale Herausforderung abgestimmt sind, könnten daher in erheblichem Maße zu einem erfolgreichen Diversity Management beitragen. Im Folgenden werden empirische Befunde zu den Auswirkungen bestimmter Führungsformen auf diverse Teams berichtet.

Nishii und Mayer (2009) untersuchten die Qualität der Arbeitsbeziehung mit der Führungskraft (Leader-Member Exchange; LMX) als Einflussfaktor auf den Zusammenhang zwischen Team Diversity in Bezug auf Geschlecht, Alter, Rasse sowie Teamzugehörigkeitsdauer und der Fluktuation im Team. Die Fluktuation in diversen Teams war vermindert, wenn die durchschnittliche Qualität der Arbeitsbeziehung mit der Führungskraft im Team hoch war. Wenn die Beziehungsqualität mit der Führungskraft im Team einheitlich ausgeprägt war, war die Fluktuation ebenfalls verringert. Eine hohe durchschnittliche Beziehungsqualität wirkte sich besonders vorteilhaft auf diverse Teams aus, wenn die Führungskraft mit allen Teammitgliedern eine gute Beziehung aufbaute; allerdings wirkte sie sich besonders ungünstig aus, wenn die Führungskraft zwar mit den meisten, aber nicht mit allen Teammitgliedern eine gute Beziehung etablierte. Die Effekte einer solchen differenzierten Führung scheinen jedoch auch vom Kontext beeinflusst zu sein (siehe z. B. Liden et al. 2006): In einer Studie im militärischen Kontext profitierten

geschlechtsgemischte Teams davon, wenn die Führungskraft zwischen den Teammitgliedern differenzierte, allerdings nur, wenn LMX im Team im Durchschnitt hoch war (Stewart und Johnson 2009).

Die Bedeutung, die Führungskräfte bei der Schaffung eines inklusiven Teamklimas haben (vgl. auch die Befunde von Buengeler und Den Hartog 2015), wird auch in einer Studie von Nembhard und Edmondson (2006) deutlich. In multidisziplinären Teams im Gesundheitswesen hatte inklusives Führungsverhalten, welches auf die Anregung und Anerkennung von Beiträgen aller Teammitglieder abzielt, einen positiven Effekt auf die wahrgenommene psychologische Sicherheit im Team, welche wiederum mit einem stärkeren Engagement in Bezug auf qualitätsverbessernde Aktivitäten assoziiert war.

Einige Studien kontrastierten aufgaben- und beziehungsorientierte Führung in ihrem Einfluss auf den Erfolg diverser Teams. Klein et al. (2011) fanden, dass wertebezogene Diversity mit einem geringeren Ausmaß an Konflikten in Teams einherging, welches wiederum mit einer höheren Teamleistung assoziiert war, wenn die Führungskraft aufgabenorientierte Führung zeigte; das Gegenteil war der Fall, wenn diese beziehungsorientiert führte. In einer Studie von Homan und Greer (2013) hatten Führungskräfte, welche ein hohes Ausmaß an beziehungsorientierter Führung zeigten, allerdings einen positiven Einfluss auf die qualitätsbezogene Leistung von Teams, welche in der Betriebszugehörigkeit divers (anstatt homogen) waren. Diese Führungskräfte nahmen die Teammitglieder als Individuen wahr, anstatt sie in Subgruppen zu kategorisieren, was sich positiv auf die Leistung diverser Teams auswirkte. In einer Studie von Somech (2006) hatte partizipative Führung, welche ähnlich zu beziehungsorientierter Führung ist, ebenfalls positive Effekte auf diverse Teams. Wenn partizipative Führung hoch ausgeprägt war, reflektierten funktional diverse Teams mehr über ihre Ideen und Vorschläge, was wiederum positiv mit Teaminnovation assoziiert war. Direktive Führung, welche ähnlich zu aufgabenorientierter Führung ist, hatte nicht diesen Effekt. Hmieleski und Ensley (2007) zeigen auf, unter welchen Umständen direktive Führung oder empowerment-orientierte Führung, welche partizipative Elemente aufweist, besser für diverse Teams im New Venture Business geeignet ist. In dynamischen Industriekontexten war die Startup-Firmenleistung von Managementteams, welche divers in Bezug auf verschiedene informationale Attribute waren (funktionaler und bildungsbezogener Hintergrund, Bildungslevel und Fähigkeiten), im Falle direkter Führung am höchsten. In stabilen Industriekontexten war empowerment-orientierte Führung jedoch besser für die Startup-Firmenleistung diverser Managementteams. Diese Studie zeigt, dass Kontextfaktoren zur Erklärung teils inkonsistenter Forschungsbefunde in Bezug auf den Erfolg verschiedener Führungsverhaltensweisen für diverse Teams beitragen können. Ein anderes Beispiel hierfür ist eine Studie von Gratton, Voigt und Erickson (2007), welche auf die Dauer der Zusammenarbeit im Team als Einflussfaktor auf den Erfolg aufgaben- und beziehungsorientierter Führung in diversen Teamkontexten fokussiert. Wohingegen aufgabenorientierte Führung in neu geformten Teams der Entstehung von Subgruppen basierend auf sichtbaren demografischen Unterschieden entgegenwirkt, erweist sich beziehungsorientierte Führung als förderlich für den Erfolg diverser Teams, wenn sich die Mitglieder eines Teams bereits länger kennen und umfangreiche Erfahrungen im Umgang miteinander sammeln konnten.

Die bislang größte Anzahl an Studien zum Zusammenspiel zwischen Führung und Team Diversity wurde zur transformationalen Führung durchgeführt. Diese Führungsform zeichnet sich durch eine inspirierende Vision, die Modellierung erwünschten Verhaltens, intellektuelle Stimulierung und die Berücksichtigung individueller Bedürfnisse von Unterebenen aus und hat sich als wirksam in der Führung von Individuen und Teams erwiesen (Judge und Piccolo 2004). Auf Grund ihres teambildenden, motivierenden und inspirierenden Charakters wurde sie als erfolgreich insbesondere für die Führung von *diversen* Teams diskutiert. Im Einklang mit dieser Annahme war die Kreativität von bildungsgemischten Teams erhöht, wenn Führungskräfte transformational führten (Shin und Zhou 2007). In einer anderen Studie war das Innovationsklima in Teams, welche divers in Bezug auf Alter und Geschlecht waren, stärker, wenn deren Führungskräfte ein hohes Ausmaß an transformationaler Führung zeigten (Wang et al. 2013). Auch Kearney und Gebert (2009) belegten positive Effekte transformationaler Führung auf



diverse Teams: Wenn transformationale Führung stark ausgeprägt war, wirkte sich Diversity in Bezug auf Nationalitäten und Bildungshintergründe positiv auf die Teamleistung aus (im Vergleich zu neutralen Effekten bei homogenen Teams); Altersdiversity hatte keine negativen Effekte auf Teamleistung, sofern transformationale Führung stark ausgeprägt war. In einer Studie von Kunze und Bruch (2010) zeigte sich ein stärkerer positiver Zusammenhang zwischen altersbasierten „Faultlines“ (miteinander gekoppelte Diversity-Attribute, welche die Wahrscheinlichkeit einer Subgruppenbildung erhöhen) und der produktiven Energie eines Teams, wenn Führungskräfte transformationale Führung zeigten.

Jedoch wird auch das Zusammenspiel von transformationaler Führung und Diversity von Kontextfaktoren beeinflusst (Janz et al. 2012). In einer Studie von Greer et al. (2012) war visionäre Führung, welche eine Hauptkomponente der transformationalen Führung darstellt, mit einer verbesserten Kommunikation in und finanziellen Leistung von ethnisch diversen Teams assoziiert. Dies war allerdings nur dann der Fall, wenn die Führungskraft nicht zur Kategorisierung der Teammitglieder in Subgruppen neigte; wenn die Führungskraft Teammitglieder kategorisierte, war dies mit schlechteren Ergebnissen verknüpft. Buengeler, Kearney und Voelpel (2014, August) zeigen zudem, dass die Wirksamkeit transformationaler Führung für diverse Teams von ihrer konkreten verhaltensmäßigen Ausformung abhängt. Transformationale Führung von Teams, in welchen die Teammitglieder verschieden hohe Bildungsniveaus aufwiesen, war dann förderlich für Teaminnovation, wenn sie auf direkte Art und Weise geäußert wurde. Diese Befunde sind konsistent mit der Idee, dass die Wirksamkeit einzelner Führungsstile gesteigert werden kann, wenn diese geschickt mit komplementären Führungsstilen kombiniert werden (siehe auch das Konzept der ambidextren Führung; Gebert et al. 2010; Gebert und Kearney 2011; Janz et al. 2012). Die Kombination mit anderen Führungsaspekten kann jedoch auch dazu führen, dass an sich erfolgreiches Führungsverhalten weniger effektiv für diverse Teams ist, wie beispielsweise die Studie von Greer et al. (2012) belegt.

Trotz der großen Bedeutung, die der Führung für das erfolgreiche Management diverser Teams zugesprochen wird, gibt es noch vergleichsweise wenig empirische Befunde zum Zusammenspiel verschiedener Arten von Führung und Team Diversity (Greer et al. 2012; Jackson und Joshi 2011), welche zudem teilweise inkonsistent sind. Dies zeigt die Notwendigkeit weiterer Forschung in Bezug auf einzelne Führungsstile und Führungsstilkombinationen auf, welche die Nachteile der Zusammenarbeit in diversen Teams auszuhebeln und deren Vorteile auszuschöpfen vermögen (Buengeler 2013). Die Nutzung komplementärer Führungsformen in Kombination könnte gerade scheinbar paradoxe Situationen wie einen Fokus auf Innovation *und* eine effiziente Aufgabenausführung in diversen Teams meistern und so den Erfolg diverser Teams gewährleisten helfen.

### 3 Fazit

Wie die Darstellung theoretischer Argumente und empirischer Arbeiten im Bereich der organisationspsychologischen und Managementforschung aufzeigt, ist aktives, evidenz-basiertes Diversity Management unerlässlich, um den Erfolg diverser Teams sicherzustellen und das mit Diversity assoziierte Potenzial auszuschöpfen. Als Strategien eines solches Diversity Managements haben wir drei Arten von Einflussfaktoren näher diskutiert und die vorhandene Evidenz zu deren Wirksamkeit aufgezeigt: diversity-bezogene Einstellungen, Denkweisen und Wahrnehmungen, Diversity Training sowie Führung. Mehr als viele andere Einflussfaktoren auf die Auswirkungen von Diversity können diese Aspekte aktiv von Organisationen beeinflusst werden (siehe z. B. Van Knippenberg et al. 2013), weshalb sie als Strategien für ein erfolgreiches Diversity Management herangezogen werden können. Zum Beispiel kann Training zum einen dazu genutzt werden, Teammitglieder auf die Zusammenarbeit in diversen Teams vorzubereiten und positive Denkweisen und Einstellungen in Bezug auf Diversity zu fördern (Jackson

und Joshi 2011; Pendry et al. 2007); zum anderen kann es Führungskräfte darin unterstützen, Führungsverhalten auf die Erfordernisse diverser Teams abzustimmen. Zudem kommt Führungskräften eine wichtige Rolle dahingehend zu, den Glauben an den Wert der vorhandenen Vielfalt in ihren Teams zu stärken und Inklusionserfahrungen zu ermöglichen. Letztlich sind positive diversity-bezogene Einstellungen und Denkweisen nicht nur auf Seiten der Teammitglieder selbst, sondern insbesondere auch auf Seiten der Führungskräfte und der Organisation bedeutsam für ein gelingendes Diversity Management.

## Literatur

- Anand, R., & Winters, M. (2008). A retrospective view of corporate diversity training from 1964 to the present. *Academy of Management Learning and Education*, 7(3), 356–372.
- Bezrukova, K., Jehn, K. A., & Spell, C. S. (2012). Reviewing diversity training: Where we have been and where we should go. *Academy of Management Learning and Education*, 11(2), 207–227.
- Brewer, M. B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(5), 475–482. doi:10.1177/0146167291175001.
- Buengeler, C. (2013). Unlocking the potential of teams: An integrated approach to leadership and team diversity. Unpublished dissertation. Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Buengeler, C., & Den Hartog, D. N. (2015). National diversity and team performance: The moderating role of interactional justice climate. *International Journal of Human Resource Management*, 26(6), 831–855. doi:10.1080/09585192.2014.991345.
- Buengeler, C., Kearney, E., & Voelpel, S. C. (2014, August). Combining transformational with directive leadership: The influence of team composition moderators. Presented at the Annual Convention of the American Psychological Association. Washington, DC.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 288–307. doi:10.1016/j.leaqua.2006.02.007.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239–290.
- Earley, P. C., & Mosakowski, E. (2000). Creating hybrid team cultures: An empirical test of transnational team functioning. *Academy of Management Journal*, 43(1), 26–49. doi:10.2307/1556384.
- Ekehammar, B., & Akrami, N. (2003). The relation between personality and prejudice: A variable-and a person-centred approach. *European Journal of Personality*, 17(6), 449–464.
- Ely, R. J. (2004). A field study of group diversity, participation in diversity education programs, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(6), 755–780.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229–273. doi:10.2307/2667087.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Reading: Addison-Wesley.
- Gebert, D., & Kearney, E. (2011). Ambidextre Führung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 55(2), 74–87.
- Gebert, D., Boerner, S., & Kearney, E. (2010). Fostering team innovation: Why is it important to combine opposing action strategies? *Organization Science*, 21(3), 593–608.
- Gratton, L., Voigt, A., & Erickson, T. (2007). Bridging faultlines in diverse teams. *MIT Sloan Management Review*, 48(4), 21–29.

- 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*(1), 203–213. doi:10.1037/a0025583.
- Guillaume, Y. R., Dawson, J. F., Woods, S. A., Sacramento, C. A., & West, M. A. (2013). Getting diversity at work to work: What we know and what we still don't know. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 86*(2), 123–141.
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review, 32*(4), 1199–1228. doi:10.5465/AMR.2007.26586096.
- Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface- and deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal, 45*(5), 1029–1045. doi:10.2307/3069328.
- Hmieleski, K. M., & Ensley, M. D. (2007). A contextual examination of new venture performance: Entrepreneur leadership behavior, top management team heterogeneity, and environmental dynamism. *Journal of Organizational Behavior, 28*(7), 865–889.
- Homan, A. C., Van Knippenberg, D., Van Kleef, G. A., & De Dreu, C. K. W. (2007). Bridging faultlines by valuing diversity: Diversity beliefs, information elaboration, and performance in diverse work groups. *Journal of Applied Psychology, 92*(5), 1189–1199. doi:10.1037/0021-9010.92.5.1189.
- 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*(6), 1204–1222.
- Homan, A. C., Greer, L. L., Jehn, K. A., & Koning, L. (2010). Believing shapes seeing: The impact of diversity beliefs on the construal of group composition. *Group Processes and Intergroup Relations, 13*(4), 477–493.
- Homan, A. C., & Greer, L. L. (2013). Considering diversity: The positive effects of considerate leadership in diverse teams. *Group Processes & Intergroup Relations, 16*(1), 105–125.
- Homan, A. C., Buengeler, C., Eckhoff, R. A., van Ginkel, W. P., & Voelpel, S. C. (2015). The interplay of diversity training and diversity beliefs on team creativity in nationality diverse teams. *Journal of Applied Psychology*. doi:10.1037/apl0000013.
- Jackson, S. E. (1992). Team composition in organizational settings: Issues in managing an increasingly diverse work force. In S. Worchel, W. Wood & J. Simpson (Hrsg.), *Group process and productivity* (S. 138–173). Newbury Park: Sage.
- Jackson, S. E., & Joshi, A. (2011). Work team diversity. In S. Zedeck (Hrsg.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Building the organization, Bd. 1, S. 651–686). Washington, DC: American Psychological Association.
- Janz, K., Buengeler, C., Eckhoff, R. A., Homan, A. C., & Voelpel, S. C. (2012). Leveraging age diversity in times of demographic change: The crucial role of leadership. In C. Scott & M. Byrd (Hrsg.), *Handbook of research on workforce diversity in a global society: Technologies and concepts: Technologies and concepts* (S. 163–184). Hershey: Business Science Reference.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 755–768. doi:10.1037/0021-9010.89.5.755.
- Kalinoski, Z. T., Steele-Johnson, D., Peyton, E. J., Leas, K. A., Steinke, J., & Bowling, N. A. (2013). A meta-analytic evaluation of diversity training outcomes. *Journal of Organizational Behavior, 34*(8), 1076–1104.
- Kearney, E., & Gebert, D. (2009). Managing diversity and enhancing team outcomes: The promise of transformational leadership. *Journal of Applied Psychology, 94*(1), 77–89. doi:10.1037/a0013077.

- 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*(1), 25–36.
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Hrsg.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (S. 333–375). London: Wiley. doi:10.1002/0471264385.wei1214.
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, *7*(3), 77–124.
- Kulik, C. T., & Roberson, L. (2008). Common goals and golden opportunities: Evaluations of diversity education in academic and organizational settings. *Academy of Management Learning and Education*, *7*(3), 309–331.
- Kunze, F., & Bruch, H. (2010). Age-based faultlines and perceived productive energy: The moderation of transformational leadership. *Small Group Research*, *41*(5), 593–620.
- Levine, J. M., & Moreland, R. L. (1990). Progress in small group research. *Annual Review of Psychology*, *41*(1), 585.
- Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2006). Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: Implications for individual and group performance. *Journal of Organizational Behavior*, *27*(6), 723–746. doi:10.1002/job.409.
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *The Academy of Management Review*, *21*(2), 402–433. doi:10.2307/258667.
- Naff, K. C., & Kellough, J. E. (2003). Ensuring employment equity: Are federal diversity programs making a difference? *International Journal of Public Administration*, *26*(12), 1307–1336.
- Nakui, T., Paulus, P. B., & van der Zee, K. I. (2011). The role of attitudes in reactions toward diversity in workgroups. *Journal of Applied Social Psychology*, *41*(10), 2327–2351.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, *27*(7), 941–966. doi:10.1002/job.413.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, *56*(6), 1754–1774. doi:10.5465/amj.2009.0823.
- 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*(6), 1412–1426. doi:10.1037/a0017190.
- Pendry, L. F., Driscoll, D. M., & Field, S. C. T. (2007). Diversity training: Putting theory into practice. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *80*(1), 27–50.
- Polzer, J. T., Milton, L. P., & Swann, W. B., Jr. (2002). Capitalizing on diversity: Interpersonal congruence in small work groups. *Administrative Science Quarterly*, *47*(2), 296–324. doi:10.2307/3094807.
- Rynes, S., & Rosen, B. (1995). A field survey of factors affecting the adoption and perceived success of diversity training. *Personnel Psychology*, *48*(2), 247–270.
- 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*(6), 1709–1721.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, *37*(4), 1262–1289. doi:10.1177/0149206310385943.
- Somech, A. (2006). The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams. *Journal of Management*, *32*(1), 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 and Organization Management*, 34(5), 507–535.
- Süß, S., & Kleiner, M. (2006). Diversity-management in Deutschland: Mehr als eine mode? *Die Betriebswirtschaft*, 66(5), 521–541.
- 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(1), 38–53. doi:10.1016/j.obhdp.2012.06.003.
- Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515–541. doi:10.1146/annurev.psych.58.110405.085546.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008–1022. doi:10.1037/0021-9010.89.6.1008.
- Van Knippenberg, D., Haslam, S. A., & Platow, M. J. (2007). Unity through diversity: Value-in-diversity beliefs, work group diversity, and group identification. *Group Dynamics Theory, Research, and Practice*, 11(3), 207–222. doi:10.1037/1089-2699.11.3.207.
- Van Knippenberg, D., Homan, A. C., & Van Ginkel, W. P. (2013). Diversity cognition and climates. In Q. M. Robinson (Hrsg.), *The Oxford handbook of diversity and work* (S. 220–238). New York: Oxford University Press.
- Wang, P., Rode, J. C., Shi, K., Luo, Z., & Chen, W. (2013). A workgroup climate perspective on the relationships among transformational leadership, workgroup diversity, and employee creativity. *Group and Organization Management*. doi:10.1177/1059601113488163.
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Hrsg.), *Research in organizational behavior* (S. 77–140). Greenwich: JAI Press.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 451.
- Zellmer-Bruhn, M., Maloney, M., Bhappu, A., & Salvador, R. (2008). When and how do differences matter? An exploration of perceived similarity in teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 107(1), 41–59.