

**Effektive Führung heterogener Teams:
Wie kann das Erfolgspotential von Diversity genutzt werden?**

Sabine Boerner, Hendrik Hüttermann & Max Reinwald

Prof. Dr. Sabine Boerner

Professorin an der Universität Konstanz, Lehrstuhl für Management, insbesondere Strategie und Führung, Postanschrift: Universitätsstraße 10, 78464 Konstanz, E-Mail: sabine.boerner@uni-konstanz.de.

Dr. Hendrik Hüttermann

Wissenschaftlicher Projektleiter und Lehrbeauftragter an der Universität St.Gallen, Institut für Führung und Personalmanagement, Postanschrift: Dufourstrasse 40a, 9000 St. Gallen, Schweiz, E-Mail: hendrik.huettermann@unisg.ch.

Max Reinwald, M.A.

Doktorand an der Graduate School of Decision Sciences an der Universität Konstanz, Postanschrift: Universitätsstraße 10, 78464 Konstanz, E-Mail: max.reinwald@uni-konstanz.de

Zitation:

Boerner, S., Huettermann, H., Reinwald, M. (2017). Effektive Führung heterogener Teams: Wie kann das Erfolgspotential von Diversity genutzt werden? (Effective Leadership for diverse Teams: How to Realize the Performance Potentials of Diversity?). *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 48 (1), 41–51.

1
2
3
4 Sabine Boerner, Hendrik Hüttermann & Max Reinwald¹
5
6
7

8
9
10 **Effektive Führung heterogener Teams:**
11 **Wie kann das Erfolgspotential von Diversity genutzt werden?**
12
13
14

15
16
17 **Zusammenfassung**
18

19 Der Beitrag analysiert aus theoretischer und empirischer Sicht die Ergebnisse der
20 internationalen Forschung zur Rolle von Führung in heterogen zusammengesetzten Teams.
21 Praktiker erhoffen sich von einer solchen „Diversity“ zumeist positive Auswirkungen auf die
22 Teamleistung, während die Forschung neben positiven Effekten auch negative Wirkungen
23 nachweisen kann. Die Realisierung positiver Diversity-Effekte scheint dabei hauptsächlich von
24 den jeweiligen Rahmenbedingungen abhängig zu sein, wobei insbesondere Führungskräften in
25 Teams eine zentrale Rolle zugeschrieben wird. Unsere Analyse zeigt, dass die etablierten
26 Führungsstile (transformationale Führung und beziehungsorientierte Führungsstile) zwar
27 grundsätzlich zum Erfolg heterogener Teams beitragen können, allerdings dann besonders
28 effektiv sind, wenn die Führungskräfte die einzelnen Teammitglieder zusätzlich als Individuen
29 wahrnehmen und ihren Führungsstil speziell auf das jeweils kritische Diversity-Merkmal
30 abstimmen. Diese Befunde bilden die Grundlage für Praxis-Empfehlungen zur Führung
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50

51 ¹ Prof. Dr. Sabine Boerner, Professorin an der Universität Konstanz, Lehrstuhl für Management,
52 insbesondere Strategie und Führung, Postanschrift: Universitätsstraße 10, 78464 Konstanz, E-Mail:
53 sabine.boerner@uni-konstanz.de. Dr. Hendrik Hüttermann, Wissenschaftlicher Projektleiter und
54 Lehrbeauftragter an der Universität St.Gallen, Institut für Führung und Personalmanagement,
55 Postanschrift: Dufourstrasse 40a, 9000 St. Gallen, Schweiz, E-Mail: hendrik.huettermann@unisg.ch.
56 Max Reinwald, M.A., Doktorand an der Graduate School of Decision Sciences an der Universität
57 Konstanz, Postanschrift: Universitätsstraße 10, 78464 Konstanz, E-Mail: max.reinwald@uni-
58 konstanz.de
59
60
61
62
63
64
65

1
2 heterogener Teams und liefern Hinweise darauf, wie diversitybezogene Führungskompetenzen
3 in Unternehmen gezielt gefördert werden können.
4
5
6

7 Summary

8
9 This paper analyzes theoretical and empirical findings of international research on the role of
10 leadership in diverse teams. While practitioners often tend to primarily expect positive effects
11 of team diversity, research has revealed both positive and negative effects on team performance.
12 Realizing positive outcomes of diversity appears to depend on additional boundary conditions;
13 among these, leadership is often seen as one of the most important. According to our analysis
14 of the literature, established leadership styles (e.g., transformational leadership, LMX, leader
15 consideration) may contribute to increased performance of diverse teams. In addition, they will
16 be most effective when leaders perceive and treat their followers as individuals rather than as
17 members of a (sub-)group and when they carefully adjust their behavior to the most critical
18 diversity attribute in the team. Based on these results, we provide practical implications for
19 leadership in diverse teams and discuss how adequate leadership skills can be systematically
20 developed in organizations.
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45

46 Schlüsselwörter: Diversity, Führung, Team, Teamerfolg, Review

47
48 Keywords: Diversity, Leadership, Team, Performance, Review
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65

1 Diversity und Führung: Ein Thema für Praxis und Wissenschaft

1
2 Als kleinste Einheit in Organisationen stellen Teams die „Keimzelle“ von Kooperation
3 und Wettbewerb dar. So bildet die erfolgreiche Zusammenarbeit in Teams die Grundlage für
4 den Erfolg ganzer Unternehmen und entscheidet maßgeblich über die Arbeitszufriedenheit und
5 Bindung einzelner Mitarbeiter² (Kozlowski und Bell 2013). Ein Faktor, der die Kooperation in
6 Teams wesentlich beeinflusst, ist die Zusammensetzung der Teammitglieder; infolge
7 gesellschaftlicher Veränderungsprozesse ist dabei in den vergangenen Jahren eine zunehmende
8 Heterogenisierung zu verzeichnen. So haben etwa der demographische Wandel, die
9 zunehmende internationale Mobilität von Arbeitskräften und die steigende Frauenerwerbsquote
10 dazu geführt, dass die „Diversity“ in Organisationen und Teams zunimmt (Deschermeier 2016;
11 Parrotta et al. 2014). Diversity bezeichnet in diesem Zusammenhang Unterschiede zwischen
12 Mitarbeitern in Bezug auf bestimmte Merkmale, wobei neben demographischen (z.B. Alter
13 oder Geschlecht) insbesondere auch informationsbezogene (z.B. Fachrichtung der Ausbildung
14 oder funktionaler Hintergrund) und einstellungsrelevante Faktoren (z.B. Persönlichkeit oder
15 Werte) berücksichtigt werden (van Knippenberg und Schippers 2007).
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35

36 Die Erwartungen der Praxis an die Auswirkungen der zunehmenden Diversity sind
37 überwiegend positiv und beziehen sich u.a. auf ein gesteigertes Innovationspotential, eine
38 bessere Abbildung vielfältiger Kundenbedürfnisse und eine höhere Attraktivität als Arbeitgeber
39 im Wettbewerb um Fachkräfte (Krell und Sieben 2011). Jedoch kann diese positive
40 Erwartungshaltung vieler Organisationen durch die Ergebnisse der Diversity-Forschung nur
41 teilweise bestätigt werden. So sind in theoretischer Hinsicht sowohl positive als auch negative
42 Effekte von Diversity denkbar, wobei neben innovationsbezogenen Synergieeffekten auch die
43 Gefahr von Kooperationsproblemen in Teams betont wird (Jackson und Joshi 2011). Ebenso
44 widersprüchlich wie die theoretischen Erwartungen sind auch die empirischen Befunde, die
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58

59 ² Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im vorliegenden Beitrag auf die gleichzeitige Verwendung männlicher
60 und weiblicher Formen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen beziehen sich selbstverständlich auf beide
61 Geschlechter.
62
63
64
65

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65

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 differenziertere 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.

1 Nicht zuletzt auch vor dem Hintergrund der ebenfalls widersprüchlichen empirischen
2 Befundlage hat sich in der Diversity-Forschung die Sichtweise einer Koexistenz beider
3 theoretischer Perspektiven durchgesetzt. Es wird davon ausgegangen, dass jedes Diversity-
4 Merkmal potentiell positive und negative Effekte besitzen kann, wobei die Frage, welcher der
5 beiden Mechanismen überwiegt, vom Vorliegen weiterer Randbedingungen (sogenannter
6 „Moderatoren“) abhängig ist (van Knippenberg et al. 2004). Für Führungskräfte in heterogenen
7 Teams stellt sich damit die Herausforderung, positive Effekte im Sinne einer verbesserten
8 Informationsverarbeitung zu realisieren und zugleich negative Tendenzen in Form von
9 Kategorisierungsprozessen und Subgruppenbildung zu vermeiden. Entsprechend gilt das
10 Hauptinteresse der Forschung zur moderierenden Rolle von Führung in heterogenen Teams der
11 Frage, durch welches Führungsverhalten dieses Ziel erreicht werden kann.
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28

29 **3 Methodisches Vorgehen**

31 Zur Identifikation aller relevanten empirischen Untersuchungen der moderierenden
32 Rolle von Führung in heterogenen Teams wurden drei Suchstrategien angewandt. Erstens
33 wurde eine umfassende Literaturrecherche für den Zeitraum Januar 2000 bis August 2016
34 durchgeführt. Diese erfolgte in den Datenbanken Business Source Premier, PsycINFO,
35 PsycARTICLES und WISO mit den Begriffen Leadership, Führung, Team, Group, Gruppe,
36 Divers* und Heterog* in unterschiedlichen Kombinationen. Dabei wurden die Ergebnisse auf
37 solche Treffer beschränkt, die aus Zeitschriften mit Gutachterverfahren stammen und entweder
38 in englischer oder in deutscher Sprache verfasst sind. Zweitens wurden die
39 Literaturverzeichnisse bestehender Review-Artikel und Meta-Analysen zu Diversity nach
40 relevanten Studien durchsucht (Bell et al. 2011; Horwitz und Horwitz 2007; Jackson und Joshi
41 2011; Joshi und Roh 2009; van Dijk et al. 2012; van Knippenberg und Schippers 2007; Webber
42 und Donahue 2001). Drittens wurde in den Referenzen bereits identifizierter Studien nach
43 weiteren relevanten Quellen gesucht.
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65

Als Ergebnis dieser drei Recherchestrategien wurden knapp 3.000 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.³ 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.⁴

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. Kapitel 2). Der Zusammenhang zwischen Diversity und Teamleistung wird dabei jeweils über vermittelnde Prozesse (Mediatoren) modelliert, die sich einer der beiden Perspektiven zuordnen

³ Zwei Studien (Acar 2010; Zhou, Vredenburg und Rogoff 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.

⁴ Die berücksichtigten empirischen Studien sind im Literaturverzeichnis mit einem Asterisk markiert.

lassen (vgl. Abbildung 1): Im Sinne der *Informations- und Entscheidungs-Perspektive* wird diskutiert, auf welche Weise Diversity die kognitiven Ressourcen (gemeinsame Handlungsmodelle und gemeinsame Reflektion), die 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 diese Prozesse verstärken. Unter der *Perspektive der sozialen Kategorisierung* wird dagegen untersucht, wie Führung verhindern kann, dass aus Diversity Subgruppen, Konflikte und Fluktuation im Team entstehen.

Hier bitte Abb. 1 einfügen

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 & 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 Mitarbeitern 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 anspricht und fördert. Transformational Führende werden entsprechend als charismatische Führungspersönlichkeiten charakterisiert, die attraktive Zukunftsvisionen aufzeigen, alte Denkmuster aufbrechen und jedem Mitarbeiter individuelle Wertschätzung entgegenbringen. Die Transformation bezieht sich darauf, dass die Werte, Bedürfnisse und Prioritäten der Mitarbeiter verändert und auf kollektive Ziele des Teams bzw. der Organisation ausgerichtet werden. Mit diesem neuen 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 des Führenden, den die Mitarbeiter als Vorbild wahrnehmen und dem sie Respekt, Bewunderung und Vertrauen entgegenbringen. *Inspirierende Motivation* beinhaltet die Kommunikation einer attraktiven Zukunftsvision, die von den Mitarbeitern 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 *individuelle Wertschätzung* agiert die Führungskraft schließlich als eine Art Coach und Mentor, der individuelle Unterschiede der Mitarbeiter 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

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65

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 gering ausgeprägter transformationaler Führung kein signifikanter Zusammenhang zwischen Diversity in Bezug auf Nationalität sowie Bildungshintergrund und Teamleistung besteht und sich Alters-Diversität sogar negativ auswirkt. In Teams mit hoch ausgeprägter transformationaler Führung übersetzen sich Nationalitäts- und Bildungs-Diversität hingegen in höhere Leistung, während negative Effekte von Alters-Diversität 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.

1 Den Einfluss transformationaler Führung auf den Zusammenhang zwischen Diversity
2 und der Kreativität von Teams untersuchen Shin und Zhou (2007) sowie Wang, Kim und Lee,
3 (2016). Dabei wird Teamkreativität definiert als die Generierung neuer und nützlicher Ideen in
4 Bezug auf Produkte, Dienstleistungen und Verfahren (Shin und Zhou 2007). Shin und Zhou
5 (2007) gehen in Anlehnung an die einschlägige theoretische Diskussion davon aus, dass
6 Diversity bzgl. des Ausbildungsfachs die Kreativität in Teams einerseits über die Förderung
7 der Bandbreite von Ideen stimulieren, andererseits aber auch durch erschwerte Kooperation
8 behindern kann. Als vermittelnden Prozess zwischen ausbildungsbezogener Diversität und
9 Teamkreativität untersuchen sie die kreativitätsbezogene Selbstwirksamkeit des Teams, d.h. die
10 Überzeugung der Teammitglieder, gemeinsam kreative Lösungen entwickeln zu können. Als
11 Ergebnis zeigt sich, dass der Zusammenhang zwischen Diversity und Teamkreativität höher ist,
12 wenn das Team transformational geführt wird. Ebenso wie Kearney und Gebert (2009) erklären
13 die Autoren diesen Befund damit, dass transformationale Führung die Teamidentifikation
14 erhöht; zusätzlich kann transformationale Führung auch durch die intellektuelle Stimulierung
15 und individuelle Wertschätzung die Wahrscheinlichkeit für kreative Lösungsvorschläge
16 erhöhen.

17 Ein ähnliches Konstrukt steht als vermittelnder Prozess im Vordergrund der Arbeit von
18 Wang und Kollegen (2016). Die Autoren postulieren im Sinne der *Informations- und*
19 *Entscheidungs-Perspektive* einen grundsätzlich positiven Zusammenhang zwischen kognitiver
20 Diversity und Teamkreativität, der durch die intrinsische Motivation der Teammitglieder
21 vermittelt wird. Kognitive Diversity wird definiert über unterschiedliche Denkstile,
22 Wissensbestände, Fähigkeiten, Werte und Grundüberzeugungen der Mitglieder (Wang et al.
23 2016). Die Autoren interpretieren transformationale Führung als kritische Randbedingung für
24 das Ausmaß, in dem kognitive Diversity die intrinsische Motivation der Teammitglieder und
25 dadurch die Teamkreativität erhöht und können einen entsprechenden moderierten
26 Mediationseffekt nachweisen.

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65

Einen dysfunktionalen Moderationseffekt transformationaler Führung untersuchen dagegen Reuveni und Vashdi (2015), die in ihrer Arbeit 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.

60
61
62
63
64
65

Greer und Kolleginnen (2012) fokussieren den Zusammenhang zwischen ethnischer Diversity und finanzieller Teamperformanz, der über die Kommunikation im Team vermittelt

1 wird. Dabei untersuchen sie den moderierenden Einfluss eines Führungsstils, der dem
2 Konstrukt der transformationalen Führung ähnlich ist: Visionäre Führung wird definiert über
3 Verhaltensweisen, die abstrakte, idealisierte und wertorientierte Zukunftsvorstellungen
4 beinhalten (Greer et al. 2012). In der Annahme, dass die formulierten Visionen immer auch die
5 persönlichen Wertvorstellungen und Überzeugungen des Führenden transportieren,
6 berücksichtigen die Autorinnen zusätzlich eine Eigenschaft des Führenden, die mit der
7 visionären Führung in Zusammenhang gebracht wird: Kategorisierungstendenzen bezeichnen
8 die Neigung von Führenden, ihre Mitarbeiter nicht primär als Individuen zu betrachten, sondern
9 als Repräsentanten spezifischer (Sub-) Gruppen (z.B. ethnischer Gruppierungen). Greer und
10 Kolleginnen (2012) formulieren die Hypothese, dass visionäre Führung nur dann zu einem
11 positiven Zusammenhang zwischen ethnischer Diversity und Teamperformanz führt, wenn der
12 Führende selbst nur gering ausgeprägte Kategorisierungstendenzen zeigt. Sie erklären diese
13 Hypothese damit, dass visionär Führende mit ausgeprägten Kategorisierungsneigungen zum
14 einen die impliziten Kategorisierungstendenzen ihrer Mitarbeiter aktivieren und zum anderen
15 zusätzliche Subgruppen schaffen, indem sie einige Mitarbeiter (z.B. ihrer eigenen Ethnie)
16 begünstigen und andere vernachlässigen. Unter der Voraussetzung gering ausgeprägter
17 Kategorisierungstendenzen fördert visionäre Führung dagegen die gemeinsame Identität des
18 Teams und damit die Teamleistung – eine Annahme, die sich auch bei anderen Autoren findet
19 (Kearney und Gebert 2009; Shin und Zhou 2007). Im Rahmen einer Feldstudie in einem
20 multinationalen Unternehmen können die Autorinnen ihre Hypothese bestätigen. Die Studie
21 weist damit darauf hin, dass es grundsätzlich lohnenswert sein könnte, zusätzlich zum
22 Führungsverhalten bzw. Führungsstil die Persönlichkeit des Führenden zu berücksichtigen.
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50

51 **4.2 Beziehungsorientierte Führung: LMX und Mitarbeiterorientierung**

52 Das Konstrukt LMX – „Leader-Member Exchange“ (Grean und Uhl-Bien 1995)– stellt
53 die dyadische Beziehung zwischen Führenden und Mitarbeitern in den Vordergrund. Eine hohe
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65

1 Beziehungsgüte ist dabei durch eine ausgeprägte Unterstützung und Beratung seitens des
2 Führenden gekennzeichnet; die Grunddimensionen dieses Konstruktes sind wechselseitiger
3 Respekt, Vertrauen und Verpflichtung. Vor dem Hintergrund der sozialen Austauschtheorie
4 geht dieser Führungsansatz davon aus, dass eine hohe Beziehungsgüte bei den Geführten zu
5 Arbeitszufriedenheit, Anstrengungsbereitschaft und Einsatzbereitschaft über das vertraglich
6 vereinbarte Maß hinaus führt. Auf die Ebene von Arbeitsgruppen bezogen werden zwei
7 Facetten von LMX unterschieden: Zum einen die durchschnittliche Qualität der Beziehung des
8 Führenden zu den Mitgliedern des Teams (LMX-Qualität) und zum anderen das Ausmaß, in
9 dem die Qualität der Führungsdyaden innerhalb des Teams variiert (LMX-Differenzierung).
10

11 Nishii und Mayer (2009) gehen im Sinne der Perspektive der *sozialen Kategorisierung*
12 davon aus, dass LMX-Qualität und LMX-Differenzierung eine gegensätzliche Wirkung in
13 Teams entfalten: Sie vermuten einerseits, dass eine hohe durchschnittliche LMX-Qualität
14 positive Effekte in heterogenen Teams freisetzt, indem sie die Fluktuationsrate senkt.
15 Andererseits nehmen Sie an, dass LMX-Differenzierung dysfunktionale Effekte in heterogenen
16 Gruppen auslöst, weil sie zur Wahrnehmung von In- und Out-Groups in Bezug auf den
17 Führenden beitragen kann. Diese In- und Out-Groups können als ungerecht wahrgenommen
18 werden, der Kooperation und Kohäsion im Team schaden und damit die Wahrscheinlichkeit für
19 Fluktuation erhöhen. Die Autoren können ihre Hypothesen in einer Feldstudie im
20 Dienstleistungsbereich bestätigen, bei der demographische Diversity (ethnische Zugehörigkeit,
21 Alter, Geschlecht) und informationsbezogene Diversity (Dauer der
22 Organisationszugehörigkeit) untersucht wurden.
23

24 Stewart und Johnson (2009) untersuchen ebenfalls die moderierende Auswirkung von
25 LMX auf den Zusammenhang zwischen Diversity und Teamperformanz. Einerseits
26 argumentieren sie dabei ähnlich wie Nishii und Mayer (2009), dass der Führende über eine
27 hohe durchschnittliche LMX-Qualität für eine gute Kommunikation und generell gute
28 Beziehungen innerhalb des heterogenen Teams sorgen sollte, um den negativen Effekten
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65

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

14 Die teilweise widersprüchlichen Befunde der beiden Studien zu LMX könnten zum
15 einen mit den unterschiedlichen Outcome-Variablen (Fluktuation vs. Teamperformanz) und
16 den sehr unterschiedlichen Forschungs-Settings (Feldstudie im Dienstleistungsbereich vs.
17 Simulation im Militärbereich) erklärt werden. Eine weitere Erklärung für die heterogene
18 Befundlage könnte sein, dass sich eine LMX-Differenzierung auf unterschiedliche Merkmale
19 beziehen kann: LMX-Differenzierung kann beispielsweise anhand demographischer Merkmale
20 erfolgen. In diesem Falle würde dies vermutlich die Salienz dieser demographischen Merkmale
21 im Team zusätzlich erhöhen und zu Kategorisierung und Intergroup Bias führen. LMX-
22 Differenzierung kann aber auch über potentielle demographische Subgruppen hinweg erfolgen.
23 In diesem Fall hängt eine gute Beziehung mit der Führungskraft nicht systematisch mit
24 demographischen Attributen der Geführten zusammen (sogenannte Cross-Categorization; vgl.
25 Homan et al. 2008; Maes et al. 2013). Dies erschwert eine soziale Kategorisierung anhand
26 demographischer Merkmale und verringert dadurch Kategorisierungsprozesse. Diese

1 Argumentation verweist auf die oben diskutierte Einstellung der Führungskraft gegenüber
2 Diversity (in Form von Kategorisierungstendenzen; Greer et al. 2012).
3

4 Eine jüngere Arbeit von Homan und Greer (2013) untersucht ein dem LMX verwandtes
5 Konstrukt. Die Autorinnen analysieren die moderierende Rolle der Mitarbeiterorientierung im
6 Sinne der traditionellen Ohio State Leadership School (Stogdill und Coons 1957).
7 Mitarbeiterorientierung zielt darauf, dass Geführte sich sicher und vom Führenden unterstützt
8 fühlen und in der Lage sind, persönliche Probleme zu lösen. Homan und Greer (2013)
9 untersuchen den Zusammenhang zwischen der Diversity in Bezug auf die Dauer der
10 Teamzugehörigkeit und Teamleistung. Als vermittelnde Prozesse fokussieren sie dabei die
11 Wahrnehmung von Diversity durch die Mitarbeiter einerseits und eine individualisierte Weise
12 der Führung durch den Teamleiter andererseits. Dabei gehen sie im Sinne der *Perspektive der*
13 *sozialen Kategorisierung* davon aus, dass Mitarbeiterorientierung die negativen Effekte von
14 Diversity (hier: die Wahrnehmung von Diversity im Sinne der Entstehung von Subgruppen)
15 reduzieren kann. Sie können in Teams im Einzelhandel ihre Annahme bestätigen, dass eine
16 hoch ausgeprägte Mitarbeiterorientierung der Führenden zum einen dafür sorgt, dass Diversity
17 in Bezug auf die Dauer der Teamzugehörigkeit bei den Mitarbeitern zu weniger stark
18 wahrgenommenen Subgruppen führt. Zum anderen trägt sie dazu bei, dass Diversity in Bezug
19 auf die Dauer der Teamzugehörigkeit die Führenden selbst dazu veranlasst, ihre Mitarbeiter als
20 Individuen und nicht als Vertreter von Subgruppen wahrzunehmen. Die Wahrnehmung der
21 Mitarbeiter als Individuen führt weiterhin dazu, dass letztlich auch die Leistung von Teams mit
22 hoher Diversity in Bezug auf die Dauer der Teamzugehörigkeit steigt. In Kombination mit der
23 oben zitierten Arbeit von Nishii und Mayer (2009) deutet sich damit an, dass – trotz der
24 grundsätzlich positiven Wirkung einer übergeordneten kollektiven Team-Identität – die
25 Berücksichtigung der Geführten als Individuen auch und gerade in diversen Teams eine zentrale
26 Rolle zu spielen scheint.
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65

Im Gegensatz zu Homan und Greer (2013) finden Klein und Kollegen (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 Diversity in Bezug auf die persönlichen Wertvorstellungen der Mitarbeiter. In einer Feldstudie im Service-Bereich können sie Folgendes zeigen: Eine personenbezogene Mitarbeiterorientierung ermutigt die Geführten, ihre unterschiedlichen Wertorientierungen zu äußern und damit die Gefahr der Entstehung von Konflikten zu erhöhen, 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 untersucht 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 Vertretern verschiedener Funktionen,

1
2 konfrontieren die Teammitglieder explizit mit unterschiedlichen Informationen und fördern so
3 eine Atmosphäre des offenen Austausches und der Reflexion im Team.

4
5 Einen etwas anderen Weg beschreiten Mohammed und Nadkarni (2011), die sich mit
6 dem Zusammenhang zwischen zeitbezogener Diversity und Teamleistung beschäftigen.
7 Zeitbezogene Diversity besteht dabei aus drei unterschiedlichen Persönlichkeitsmerkmalen:
8 Die wahrgenommene Dringlichkeit von Aufgaben, die Verteilung des Ressourceneinsatzes vor
9 Deadlines und die relative Bedeutung unterschiedlicher Zeitperspektiven (Vergangenheit,
10 Gegenwart, Zukunft). Die Autoren vermuten, dass zeitbezogene Diversity die Koordination
11 innerhalb des Teams beeinträchtigt und daher die Teamleistung negativ beeinflusst. Als
12 Moderator der Beziehung zwischen zeitbezogener Diversity und Teamperformanz modellieren
13 sie das in der Führungsforschung bislang wenig untersuchte Konstrukt der zeitorientierten
14 Führung. In Anlehnung an die bestehende Literatur trägt zeitorientierte Führung dazu bei, die
15 einzelnen Arbeitsschritte in einem Team zeitlich zu strukturieren und zu koordinieren, d.h.
16 Zeitpläne zu erstellen, Teamaufgaben zu synchronisieren und zeitliche Ressourcen des Teams
17 einzuteilen (Mohammed und Nadkarni 2011). In einer Feldstudie können die Autoren zeigen,
18 dass zeitorientierte Führung hilft, positive Effekte von Diversity in Bezug auf die
19 wahrgenommene Dringlichkeit von Aufgaben und die Verteilung des Ressourceneinsatzes vor
20 Deadlines auf Teamleistung zu realisieren.
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45

46 **5 Zusammenfassung**

47
48 Führungskräfte heterogener Teams stehen grundsätzlich vor der Herausforderung,
49 Tendenzen zur sozialen Kategorisierung im Team zu minimieren und gleichzeitig den
50 Informationsaustausch und die Informationsverarbeitung zwischen den Teammitgliedern zu
51 stimulieren. Dies kann nur gelingen, wenn Führungskräfte einen Zusammenhalt innerhalb des
52 gesamten Teams schaffen, ohne dabei die Individualität der einzelnen Teammitglieder zu
53 vernachlässigen. Die bislang in der Diversity-Forschung dominierenden Führungsstile der
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65

1 transformationalen Führung und der beziehungsorientierten Führung (LMX,
2 Mitarbeiterorientierung) erlauben aus theoretischer Sicht prinzipiell diesen Balanceakt
3
4 zwischen Stärkung des Zusammenhalts und Wahrung der Individualität der Teammitglieder.
5
6 So stärkt eine transformationale Führungskraft durch ihre inspirierende Motivation und ihren
7
8 idealisierten Einfluss den Zusammenhalt innerhalb des Teams. Gleichzeitig werden durch den
9
10 transformationalen Aspekt der individuellen Wertschätzung die Bedürfnisse der einzelnen
11
12 Teammitglieder berücksichtigt. In ähnlicher Weise wird durch eine hohe durchschnittliche
13
14 Beziehungsqualität im Sinne von LMX-Qualität oder Mitarbeiterorientierung die
15
16 Wahrnehmung von Subgruppen minimiert und die Individualität der einzelnen Mitarbeiter
17
18
19
20
21
22 gewahrt.

23
24 Auch die empirischen Befunde der meisten Studien zu transformationaler und
25
26 beziehungsorientierter Führung sprechen tendenziell für den theoretisch beschriebenen
27
28 positiven Effekt in heterogenen Teams. Dennoch sollten einzelne widersprüchliche Befunde für
29
30 transformationale Führung und LMX-Differenzierung nicht vernachlässigt werden. Diese
31
32 deuten an, dass selbst beim Rückgriff auf etablierte Führungsstile der Balanceakt zwischen der
33
34 Stärkung des Zusammenhalts im Team einerseits und der Wahrung der Individualität der
35
36 einzelnen Teammitglieder andererseits nicht immer gelingt. Insbesondere die
37
38 widersprüchlichen Befunde zur LMX-Differenzierung legen nahe, dass eine faire
39
40 Ausgestaltung der individuellen Führungskomponente schwierig ist. Die Herausforderung
41
42 besteht darin, auf die Teammitglieder mit ihren unterschiedlichen Bedürfnissen einzugehen,
43
44 ohne dabei einzelne Mitglieder systematisch zu vernachlässigen. Besonders Mitglieder
45
46 heterogener Teams reagieren vermutlich empfindlich auf eine derartige Ungleichbehandlung,
47
48 wenn sie die Identität ihrer Subgruppe bedroht sehen (van Knippenberg et al. 2004).
49
50
51
52

53 Die Forschung liefert allerdings auch Hinweise darauf, welchen Führungskräften eine
54
55 faire Ausgestaltung der individuellen Führungsbeziehung am besten zu gelingen scheint.
56
57 Führungskräfte mit geringen Kategorisierungstendenzen nehmen die Teammitglieder
58
59
60
61
62
63
64
65

1 individuell wahr und neigen entsprechend seltener zu einer systematischen
2 Ungleichbehandlung einzelner Mitarbeitergruppen. Diese Erkenntnis deckt sich mit Befunden
3 zur Rolle diversitybezogener Einstellungen (Schölmerich et al. 2016). Hiernach trägt die
4 Wertschätzung von Diversity (sogenannte Pro-Diversity Beliefs) seitens der Führungskraft zum
5 Erfolg sozio-demografisch heterogener Teams bei, da die Führungskraft die Geführten als
6 Individuen und nicht als Teil einer Subgruppe wahrnimmt.
7
8
9

10
11
12
13
14 Des Weiteren scheinen Führungskräfte heterogener Teams besonders erfolgreich zu
15 sein, wenn ihr Führungsstil auf das jeweils kritische Diversity-Merkmal abgestimmt ist. Dies
16 zeigen die Befunde zu zeitbezogener Diversity und zeitorientierter Führung (Mohammed und
17 Nadkarni 2011). Zeitorientierte Führungskräfte achten auf eine zeitliche Synchronisation und
18 Einteilung von Arbeitsschritten und minimieren dadurch Reibungsverluste bei der
19 Zusammenarbeit von Teammitgliedern mit unterschiedlichen Zeithorizonten.
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30

31 **6 Limitationen und Implikationen für die Führung heterogener Teams**

32
33
34 Wie jeder Literaturüberblick ist auch die Aussagekraft unseres Reviews an die
35 Verfügbarkeit und Qualität relevanter Primärstudien gebunden. Die Forschung zu Diversity und
36 Führung hat sich erst in den letzten 10 Jahren entwickelt, weshalb die Forschungsfrage bislang
37 nur in einer eingeschränkten Anzahl an Studien behandelt wurde. Diese Studien entstammen
38 ausnahmslos dem quantitativ-empirischen Forschungsparadigma; entsprechend sind
39 tiefergehende Einblicke in Teamprozesse, die vor allem durch qualitative Studien gewonnen
40 werden könnten, auf der Basis unseres Reviews nicht möglich. Allerdings liefern die
41 verfügbaren Studien einen umfassenden Überblick zum Zusammenspiel verschiedener
42 Diversity-Merkmale mit unterschiedlichen Führungsstilen und daraus resultierenden Folgen für
43 die Teamleistung.
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56

57
58 Für die Praxis kann zusammenfassend festgehalten werden, dass die etablierten
59 beziehungsorientierten Führungsstile wie transformationale Führung und LMX grundsätzlich
60
61
62
63
64
65

1 zur Führung heterogener Teams geeignet sind. Diese Führungsstile sind durch Training
2 nachweislich erlernbar (Antonakis et al. 2011, Barling et al. 1996; Scandura und Graen 1984).
3
4 Unternehmen sollten folglich in Entwicklungsprogramme investieren, in denen sowohl
5 erfahrene Führungskräfte als auch Nachwuchsführungskräfte in beziehungsorientierten
6 Verhaltensweisen geschult werden. Damit diese erlernten Führungsstile in heterogenen Teams
7 ihre volle Wirkung entfalten, sollten Führungskräfte sowohl die einzelnen Teammitglieder
8 fördern als auch das Team als Ganzes.
9

10
11
12
13
14
15
16
17 Unter der Perspektive der *Förderung der einzelnen Teammitglieder* sollten
18 Führungskräfte ihre Mitarbeiter nicht nur als Mitglieder des Teams (oder der jeweiligen
19 Subgruppe) betrachten, sondern auch in ihrer Individualität wahrnehmen, wertschätzen und
20 fördern. Dazu gehört, die Mitarbeiter individuell zu ermutigen und ihnen das Gefühl von
21 Sicherheit (Psychological Safety; Edmondson, 1999) zu vermitteln, ihnen Aufgaben und Rollen
22 entsprechend ihrer individuellen Stärken zuzuweisen und optimale Entwicklungsmöglichkeiten
23 zu bieten. Schließlich spielt eine faire und angemessene Entlohnung individueller Leistung im
24 Kontext des Teams eine entscheidende Rolle.
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35

36 Einen komplementären Ansatzpunkt stellt die Förderung des Teams als Ganzem dar.
37 Hierzu gehört u.a. die Förderung positiver Einstellungen der Teammitglieder gegenüber
38 Diversity (sogenannte „Diversity Beliefs“; Homan & Jehn 2010) und die Etablierung eines
39 diskriminierungsfreien und wertschätzenden Klimas im Team („Diversity Climate“; McKay
40 und Avery 2015). Eine Förderung von Diversity Beliefs könnte durch Trainings gelingen, in
41 denen sowohl Führungskräften als auch Geführten mittels Fallstudien der Mehrwert von
42 Diversity für Unternehmen veranschaulicht wird. Zur Schaffung eines Diversity Climates
43 sollten bestehende Prozesse und Personalmanagementmaßnahmen kritisch evaluiert und dabei
44 darauf geachtet werden, dass Mitarbeitergruppen nicht aufgrund sozio-demographischer
45 Merkmale systematisch benachteiligt werden (Boehm et al. 2014)." Darüber hinaus gilt es, die
46 Identifikation der Mitglieder mit ihrem Team zu stärken (Hüttermann et al. 2016) und die
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65

1 Überzeugung der Teammitglieder, dass ihr Team die anstehenden Aufgaben erfolgreich
2 bewältigen kann („Team Potency“; Colquit et al. 2017). Neben der Setzung von verbindlichen
3
4 Zielen für das gesamte Team ist es wichtig, ein gemeinsames Verständnis aller Teammitglieder
5
6 in Bezug auf die Aufgaben und die Gestaltung der Zusammenarbeit im Team zu unterstützen
7
8
9 (gemeinsame Handlungsmodelle; Colquitt et al. 2017).
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65

Literaturverzeichnis

- 1
2 Acar, F. P. (2010). Analyzing the effects of diversity perceptions and shared leadership on
3
4 emotional conflict: A dynamic approach. *International Journal of Human Resource*
5
6 *Management* 21, 1733-1753.
7
8
- 9 Antonakis, J., Fenley, M., & Liechti, S. (2011). Can charisma be taught? Tests of two
10
11 interventions. *Academy of Management Learning & Education* 10, 374-396.
12
13
- 14 Barling, J., Christie, A., & Hopton, C. (2011). Leadership. In S. Zedeck (Hrsg.), *APA*
15
16 *handbook of industrial and organizational psychology* (Bd. 1, S. 183–240).
17
18 Washington, D.C.: American Psychological Association.
19
20
- 21 Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through*
22
23 *transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
24
25
- 26 Bell, S. T., Villado, A. J., Lukasik, M. A., Belau, L., & Briggs, A. L. (2011). Getting specific
27
28 about demographic diversity variable and team performance relationships: A meta-
29
30 analysis. *Journal of Management* 37, 709-743.
31
32
- 33
34 Bezrukova, K., Jehn, K. A., & Spell, C. S. (2012). Reviewing diversity training: Where we
35
36 have been and where we should go. *Academy of Management Learning & Education*
37
38 11, 207-227.
39
40
- 41 Boehm, S., Dwertmann, D., Kunze, F., Michaelis, B., Parks, K.M., McDonald D. (2014).
42
43 Expanding insights on the diversity climate-performance link: The role of work group
44
45 discrimination. *Human Resource Management*, 53 (3): 379-402.
46
47
- 48 Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press. Colquitt, J., LePine,
49
50 J., Wesson, M. (2017). *Organizational behavior: improving performance and*
51
52 *commitment in the workplace*. 5th edition, New York: McGraw-Hill Education,
53
54 chapters 11 & 12.
55
56
- 57
58 De Dreu, C. K. W. (2003). Time pressure and closing of the mind in negotiation.
59
60 *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 91, 280-295.
61
62
63
64
65

- 1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
- 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.
- 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., Otake-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., 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.

1 *Homan, A. C., & Greer, L. L. (2013). Considering diversity: The positive effects of
2 considerate leadership in diverse teams. *Group Processes & Intergroup Relations* 16,
3
4 105-125.
5
6

7 Homan, A.C., & Jehn, K.A. (2010). How leaders can make diverse groups less difficult: The
8
9 role of attitudes and perceptions of diversity. In Schuman (Ed.). *The Handbook for*
10
11 *working with difficult groups: How they are difficult, why they are difficult and what*
12
13 *you can do about it* (pp. 309-321). San Francisco: Jossey-Bass.
14
15

16 Hüttermann, H., Döring, S. Boerner, S. (2016): Understanding the Development of Team
17
18 Identification: A Qualitative Study in UN Peacebuilding Teams. *Journal of Business*
19
20 *and Psychology*. doi:10.1007/s10869-016-9446-9.
21
22

23 Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A
24
25 meta-analytic review of team demography. *Journal of Management* 33, 987-1015.
26
27

28 Jackson, S. E., & Joshi, A. (2011). Work team diversity. In S. Zedeck (Hrsg.), *APA handbook*
29
30 *of industrial and organizational psychology* (Bd. 1, S. 651–686). Washington, D.C.:
31
32 American Psychological Association.
33
34

35 Joshi, A., & Roh, H. (2009). The role of context in work team diversity research: A meta-
36
37 analytic review. *Academy of Management Journal* 52, 599-627.
38
39

40 Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-
41
42 analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology* 89, 755-768.
43
44

45 *Kearney, E., & Gebert, D. (2009). Managing diversity and enhancing team outcomes: The
46
47 promise of transformational leadership. *Academy of Management Journal* 94, 77-89.
48
49

50 *Klein, K. J., Knight, A. P., Ziegert, J. C., Lim, B. C., & Saltz, J. L. (2011). When team
51
52 members' values differ: The moderating role of team leadership. *Organizational*
53
54 *Behavior and Human Decision Processes* 114, 25-36.
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65

1 Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2013). Work groups and teams in organizations: Review
2 update. In N. Schmitt & S. Highhouse (Hrsg.), *Handbook of psychology* (2. Aufl., Bd.
3 12, S. 412–469). Hoboken, NJ: Wiley.

4
5
6
7 Krell, G., & Sieben, B. (2011). Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch
8 als Wettbewerbsvorteil. In G. Krell, R. Ortlieb, & B. Sieben (Hrsg.),
9
10
11 *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in*
12
13 *Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen, Problemanalysen, Lösungen*
14
15 (6. überarb. Aufl.; S. 155–174). Wiesbaden: Gabler.

16
17
18
19 Kunze, F., & Bruch, H. (2010). Age-based faultlines and perceived productive energy: The
20 moderation of transformational leadership. *Small Group Research* 41, 593-620.

21
22
23
24 Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The
25 influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of*
26
27 *Applied Psychology* 85, 273-283.

28
29
30
31 Mäs, M., Flache, A., Takacs, K., & Jehn, K. A. (2013). In the short term we divide, in the
32 long term we unite: Demographic crisscrossing and the effects of faultlines on
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65

66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100
101
102
103
104
105
106
107
108
109
110
111
112
113
114
115
116
117
118
119
120
121
122
123
124
125
126
127
128
129
130
131
132
133
134
135
136
137
138
139
140
141
142
143
144
145
146
147
148
149
150
151
152
153
154
155
156
157
158
159
160
161
162
163
164
165
166
167
168
169
170
171
172
173
174
175
176
177
178
179
180
181
182
183
184
185
186
187
188
189
190
191
192
193
194
195
196
197
198
199
200
201
202
203
204
205
206
207
208
209
210
211
212
213
214
215
216
217
218
219
220
221
222
223
224
225
226
227
228
229
230
231
232
233
234
235
236
237
238
239
240
241
242
243
244
245
246
247
248
249
250
251
252
253
254
255
256
257
258
259
260
261
262
263
264
265
266
267
268
269
270
271
272
273
274
275
276
277
278
279
280
281
282
283
284
285
286
287
288
289
290
291
292
293
294
295
296
297
298
299
300
301
302
303
304
305
306
307
308
309
310
311
312
313
314
315
316
317
318
319
320
321
322
323
324
325
326
327
328
329
330
331
332
333
334
335
336
337
338
339
340
341
342
343
344
345
346
347
348
349
350
351
352
353
354
355
356
357
358
359
360
361
362
363
364
365
366
367
368
369
370
371
372
373
374
375
376
377
378
379
380
381
382
383
384
385
386
387
388
389
390
391
392
393
394
395
396
397
398
399
400
401
402
403
404
405
406
407
408
409
410
411
412
413
414
415
416
417
418
419
420
421
422
423
424
425
426
427
428
429
430
431
432
433
434
435
436
437
438
439
440
441
442
443
444
445
446
447
448
449
450
451
452
453
454
455
456
457
458
459
460
461
462
463
464
465
466
467
468
469
470
471
472
473
474
475
476
477
478
479
480
481
482
483
484
485
486
487
488
489
490
491
492
493
494
495
496
497
498
499
500
501
502
503
504
505
506
507
508
509
510
511
512
513
514
515
516
517
518
519
520
521
522
523
524
525
526
527
528
529
530
531
532
533
534
535
536
537
538
539
540
541
542
543
544
545
546
547
548
549
550
551
552
553
554
555
556
557
558
559
560
561
562
563
564
565
566
567
568
569
570
571
572
573
574
575
576
577
578
579
580
581
582
583
584
585
586
587
588
589
590
591
592
593
594
595
596
597
598
599
600
601
602
603
604
605
606
607
608
609
610
611
612
613
614
615
616
617
618
619
620
621
622
623
624
625
626
627
628
629
630
631
632
633
634
635
636
637
638
639
640
641
642
643
644
645
646
647
648
649
650
651
652
653
654
655
656
657
658
659
660
661
662
663
664
665
666
667
668
669
670
671
672
673
674
675
676
677
678
679
680
681
682
683
684
685
686
687
688
689
690
691
692
693
694
695
696
697
698
699
700
701
702
703
704
705
706
707
708
709
710
711
712
713
714
715
716
717
718
719
720
721
722
723
724
725
726
727
728
729
730
731
732
733
734
735
736
737
738
739
740
741
742
743
744
745
746
747
748
749
750
751
752
753
754
755
756
757
758
759
760
761
762
763
764
765
766
767
768
769
770
771
772
773
774
775
776
777
778
779
780
781
782
783
784
785
786
787
788
789
790
791
792
793
794
795
796
797
798
799
800
801
802
803
804
805
806
807
808
809
810
811
812
813
814
815
816
817
818
819
820
821
822
823
824
825
826
827
828
829
830
831
832
833
834
835
836
837
838
839
840
841
842
843
844
845
846
847
848
849
850
851
852
853
854
855
856
857
858
859
860
861
862
863
864
865
866
867
868
869
870
871
872
873
874
875
876
877
878
879
880
881
882
883
884
885
886
887
888
889
890
891
892
893
894
895
896
897
898
899
900
901
902
903
904
905
906
907
908
909
910
911
912
913
914
915
916
917
918
919
920
921
922
923
924
925
926
927
928
929
930
931
932
933
934
935
936
937
938
939
940
941
942
943
944
945
946
947
948
949
950
951
952
953
954
955
956
957
958
959
960
961
962
963
964
965
966
967
968
969
970
971
972
973
974
975
976
977
978
979
980
981
982
983
984
985
986
987
988
989
990
991
992
993
994
995
996
997
998
999
1000

112 *Mohammed, S., & Nadkarni, S. (2011). Temporal diversity and team performance: The
113 moderating role of team temporal leadership. *Academy of Management Journal* 54,
114 489-508.

115 *Nishii, L. H., & Mayer, D. M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in
116 diverse groups? The moderating role of leader-member exchange in the diversity to
117 turnover relationship. *Journal of Applied Psychology* 94, 1412-1426.

1 Parrotta, P., Pozzoli, D., & Pytlikova, M. (2014). Labor diversity and firm productivity.

2 *European Economic Review* 66, 144-179.

3
4 *Reuveni, Y., & Vashdi, D. R. (2015). Innovation in multidisciplinary teams: The moderating

5
6
7 role of transformational leadership in the relationship between professional

8
9
10 heterogeneity and shared mental models. *European Journal of Work and*

11
12
13 *Organizational Psychology* 24, 678-692.

14 Richardson, K. M., & Rothstein, H. R. (2008). Effects of occupational stress management

15
16
17 intervention programs: A meta-analysis. *Journal Of Occupational Health Psychology,*

18
19
20 *13(1), 69-93.*

21 Seong, J. Y., & Hong, D.-S. (2013). Gender diversity: How can we facilitate positive effects

22
23
24 on teams? *Social Behavior and Personality* 41, 497-508.

25
26
27 Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member

28
29
30 exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied*

31
32
33 *Psychology* 69, 428-436.

34 Schölmerich, F., Schermuly, C. C., & Deller, J. (2016). How leaders' diversity beliefs alter

35
36
37 the impact of faultlines on team functioning. *Small Group Research* 47, 177-206.

38
39 *Shin, S. J., & Zhou, J. (2007). When is educational specialization heterogeneity related to

40
41
42 creativity in research and development teams? Transformational leadership as a

43
44
45 moderator. *Journal of Applied Psychology* 92, 1709-1721.

46 *Somech, A. (2006). The effects of leadership style and team process on performance and

47
48
49 innovation in functionally heterogeneous teams. *Journal of Management* 32, 132-157.

50
51 *Stewart, M. M., & Johnson, O. E. (2009). Leader-member exchange as a moderator of the

52
53
54 relationship between work group diversity and team performance. *Group &*

55
56
57 *Organization Management* 34, 507-535.

58 Stogdill, R. M., & Coons, A. E. (1957). *Leader behavior: Its description and measurement.*

59
60
61
62
63
64
65 Columbus: Ohio State University.

1 Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories – Studies in social psychology*.

2 Cambridge: Cambridge University Press.

3
4 van Dijk, H., van Engen, M. L., & van Knippenberg, D. (2012). Defying conventional

5
6 wisdom: A meta-analytical examination of the differences between demographic and

7
8 job-related diversity relationships with performance. *Organizational Behavior and*

9
10
11
12 *Human Decision Processes* 119, 38-53.

13
14 van Knippenberg, D., De Dreu, C. W., & Homan, A. C. (2004). Work Group Diversity and

15
16 Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda. *Journal of Applied*

17
18
19
20 *Psychology* 89, 1008-1022.

21
22 van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of*

23
24
25 *Psychology* 58, 515-541.

26
27 van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic-

28
29 transformational leadership research: Back to the drawing board? *Academy of*

30
31
32 *Management Annals* 7, 1-60.

33
34 *Wang, X.-H., Kim, T.-Y., & Lee, D.-R. (2016). Cognitive team diversity and team

35
36 creativity: Effects of team intrinsic motivation and transformational leadership.

37
38
39
40 *Journal of Business Research* 69, 3231-3239.

41
42 Webber, S., & Donahue, L. M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work

43
44 group cohesion and performance: A meta-analysis. *Journal of Management* 27, 141-

45
46
47 162.

48
49 West, M. A. (1996). Reflexivity and work group effectiveness: A conceptual integration. In

50
51 M. A. West (Hrsg.), *Handbook of work group psychology* (S. 525–579). London:

52
53
54
55 Wiley.

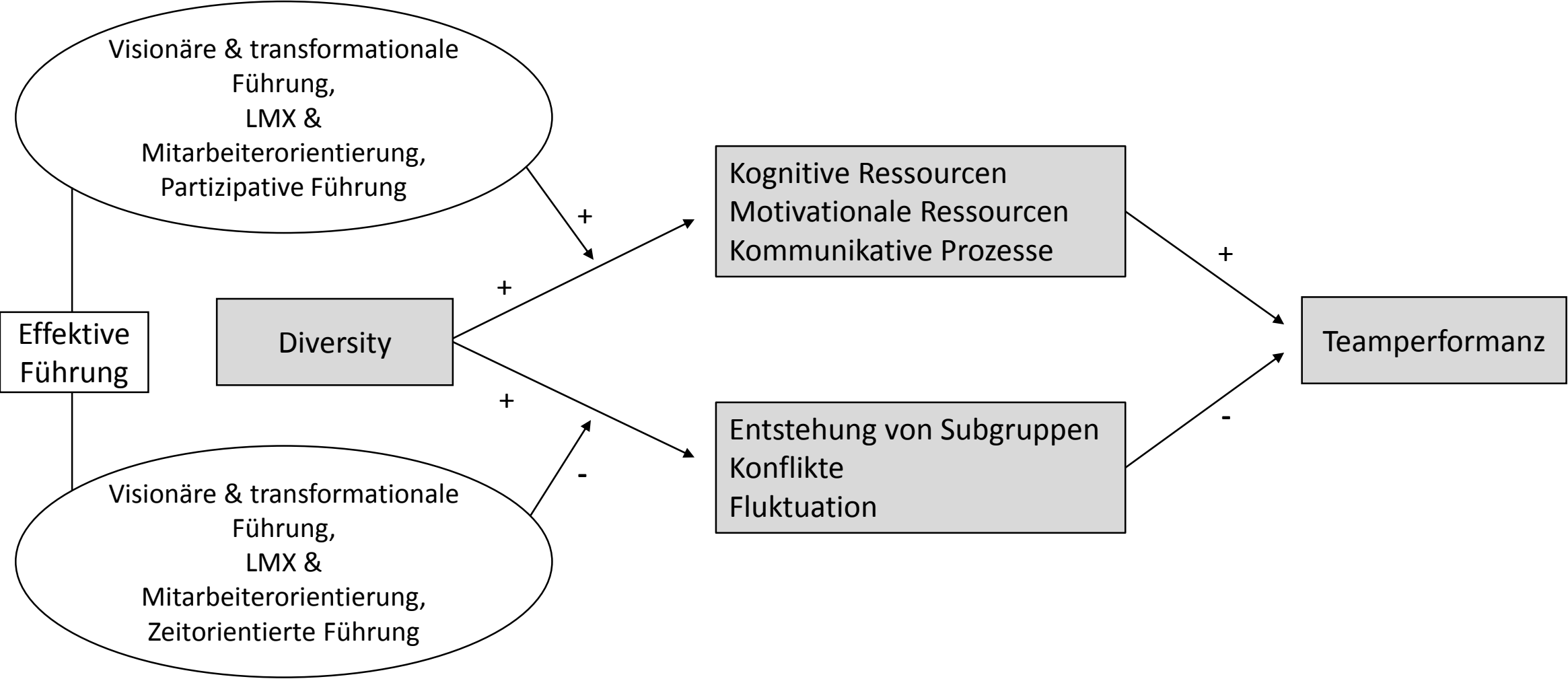
56
57 Zhou, W., Vredenburg, D., & Rogoff, E. G. (2015). Informational diversity and

58
59 entrepreneurial team performance: Moderating effect of shared leadership.

60
61
62
63
64
65 *International Entrepreneur Management Journal* 11, 39-55.

Abb. 1 Effektive Führung heterogener Teams

Informations- und Entscheidungs - Perspektive



Perspektive der sozialen Kategorisierung