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.

Sabine Boerner, Hendrik Hüttermann & Max Reinwald¹

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

Zusammenfassung

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

¹ 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

heterogener Teams und liefern Hinweise darauf, wie diversitybezogene Führungskompetenzen in Unternehmen gezielt gefördert werden können.

Summary

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

Schlüsselwörter: Diversity, Führung, Team, Teamerfolg, Review

Keywords: Diversity, Leadership, Team, Performance, Review

1 Diversity und Führung: Ein Thema für Praxis und Wissenschaft

Als kleinste Einheit in Organisationen stellen Teams die „Keimzelle“ von Kooperation und Wettbewerb dar. So bildet die erfolgreiche Zusammenarbeit in Teams die Grundlage für den Erfolg ganzer Unternehmen und entscheidet maßgeblich über die Arbeitszufriedenheit und Bindung einzelner Mitarbeiter² (Kozlowski und Bell 2013). Ein Faktor, der die Kooperation in Teams wesentlich beeinflusst, ist die Zusammensetzung der Teammitglieder; infolge gesellschaftlicher Veränderungsprozesse ist dabei in den vergangenen Jahren eine zunehmende Heterogenisierung zu verzeichnen. So haben etwa der demographische Wandel, die zunehmende internationale Mobilität von Arbeitskräften und die steigende Frauenerwerbsquote dazu geführt, dass die „Diversity“ in Organisationen und Teams zunimmt (Deschermeier 2016; Parrotta et al. 2014). Diversity bezeichnet in diesem Zusammenhang Unterschiede zwischen Mitarbeitern in Bezug auf bestimmte Merkmale, wobei neben demographischen (z.B. Alter oder Geschlecht) insbesondere auch informationsbezogene (z.B. Fachrichtung der Ausbildung oder funktionaler Hintergrund) und einstellungsrelevante Faktoren (z.B. Persönlichkeit oder Werte) berücksichtigt werden (van Knippenberg und Schippers 2007).

Die Erwartungen der Praxis an die Auswirkungen der zunehmenden Diversity sind überwiegend positiv und beziehen sich u.a. auf ein gesteigertes Innovationspotential, eine bessere Abbildung vielfältiger Kundenbedürfnisse und eine höhere Attraktivität als Arbeitgeber im Wettbewerb um Fachkräfte (Krell und Sieben 2011). Jedoch kann diese positive Erwartungshaltung vieler Organisationen durch die Ergebnisse der Diversity-Forschung nur teilweise bestätigt werden. So sind in theoretischer Hinsicht sowohl positive als auch negative Effekte von Diversity denkbar, wobei neben innovationsbezogenen Synergieeffekten auch die Gefahr von Kooperationsproblemen in Teams betont wird (Jackson und Joshi 2011). Ebenso widersprüchlich wie die theoretischen Erwartungen sind auch die empirischen Befunde, die

² Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im vorliegenden Beitrag auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Formen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen beziehen sich selbstverständlich auf beide Geschlechter.

1 mittlerweile in zahlreichen Einzelstudien für beinahe jedes Diversity-Merkmal positive,
2 negative und nicht signifikante Effekte im Hinblick auf unterschiedliche Leistungsindikatoren
3 aufweisen (Bell et al. 2011). Folglich sind die Auswirkungen von Diversity anscheinend von
4 weiteren Rahmenbedingungen abhängig, die darüber entscheiden, ob und wie die Vielfalt der
5 Teammitglieder die Kooperation in Teams und deren Leistungsfähigkeit beeinflusst (van
6 Knippenberg et al. 2004).

7
8 Ein Faktor, dem eine besondere Bedeutung für die Schaffung förderlicher
9 Rahmenbedingungen im Sinne eines „Diversity Managements“ zugeschrieben wird, ist die
10 Führung der Teams (Jackson und Joshi 2011). So wird angenommen, dass Führungskräfte das
11 positive Potential von Diversity in Form einer synergistischen Ressourcenvielfalt realisieren
12 und negativen Effekten wie der Gefahr von Konflikten und mangelnder Kohäsion vorbeugen
13 können. Entsprechend wurden in den vergangenen Jahren mehrere empirische Untersuchungen
14 zur effektiven Führung heterogener Teams durchgeführt. Während jedoch die Befunde der
15 Diversity-Forschung in den letzten Jahren mehrmals in Meta-Analysen und narrativen Reviews
16 zusammengefasst wurden (Bell et al. 2011; Guillaume et al. 2015; Horwitz und Horwitz 2007;
17 Jackson und Joshi 2011; Joshi und Roh 2009; van Dijk et al. 2012; van Knippenberg und
18 Schippers 2007; Webber und Donahue 2001), fehlt bislang eine detaillierte Aufarbeitung der
19 empirischen Befunde zur moderierenden Rolle von Mitarbeiterführung in diversen Teams und
20 ihrer theoretischen Erklärungen.

21
22 Vor diesem Hintergrund versteht sich der vorliegende Beitrag als umfassender
23 Literaturüberblick mit dem Ziel einer Synopse effektiver Führungsstile in heterogenen Teams.
24 Ein solcher qualitativer Review erscheint insbesondere deswegen angemessen, weil der
25 relevante Zusammenhang bislang nur in einer geringen Anzahl von Einzelstudien beleuchtet
26 wurde und zudem die unterschiedlichen Konzeptualisierungen der zentralen Konstrukte
27 (insbesondere der Führungsvariablen) eine differenziertere Analyse erfordern (Guillaume et al.,
28 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
4 theoretischer Perspektiven durchgesetzt. Es wird davon ausgegangen, dass jedes Diversity-
5
6 Merkmal potentiell positive und negative Effekte besitzen kann, wobei die Frage, welcher der
7
8 beiden Mechanismen überwiegt, vom Vorliegen weiterer Randbedingungen (sogenannter
9
10 „Moderatoren“) abhängig ist (van Knippenberg et al. 2004). Für Führungskräfte in heterogenen
11
12 Teams stellt sich damit die Herausforderung, positive Effekte im Sinne einer verbesserten
13
14 Informationsverarbeitung zu realisieren und zugleich negative Tendenzen in Form von
15
16 Kategorisierungsprozessen und Subgruppenbildung zu vermeiden. Entsprechend gilt das
17
18 Hauptinteresse der Forschung zur moderierenden Rolle von Führung in heterogenen Teams der
19
20 Frage, durch welches Führungsverhalten dieses Ziel erreicht werden kann.
21
22
23
24
25
26
27
28

29 **3 Methodisches Vorgehen**

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

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

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

1 Einen dysfunktionalen Moderationseffekt transformationaler Führung untersuchen
2 dagegen Reuveni und Vashdi (2015), die in ihrer Arbeit auf eine kognitive Voraussetzung für
3
4 die effektive Informationsverarbeitung in diversen Teams abheben: Sie untersuchen
5
6 gemeinsame Handlungsmodelle (Mathieu et al. 2000), d.h. gemeinsame Grundvorstellungen
7
8 der Teammitglieder in Bezug auf die zu bearbeitenden Aufgabe (Aufgabenmodell) sowie die
9
10 Rollenverteilung und Zusammenarbeit im Team (Kooperationsmodell). Die Autoren nehmen
11
12 an, dass Diversity in Bezug auf das Ausbildungsfach die Ausprägung gemeinsamer Aufgaben-
13
14 und Kooperationsmodelle in Teams fördert, weil die Mitglieder dieser Teams in besonderer
15
16 Weise die Notwendigkeit sehen, sich für den Austausch von Informationen und das
17
18 gegenseitige Kennenlernen einzusetzen. Die Ausprägung gemeinsamer Handlungsmodelle
19
20 wiederum fördert die Innovativität in Teams, weil sie sowohl den Prozess der Ideengenerierung
21
22 als auch den Prozess der Integration dieser Ideen erleichtert. Während die Autoren (entgegen
23
24 ihrer Hypothese) in einer Feldstudie im Forschungs- und Entwicklungsbereich keinen
25
26 Zusammenhang zwischen Diversity und gemeinsamen Aufgabenmodellen finden, bestätigt sich
27
28 der positive Zusammenhang für die gemeinsamen Kooperationsmodelle, welche wiederum die
29
30 Innovativität des Teams erhöhen. Der angenommene Moderationseffekt von Führung
31
32 beschreibt hier einen dysfunktionalen Einfluss von transformationaler Führung: Bei hoch
33
34 ausgeprägter transformationaler Führung besteht kein Zusammenhang zwischen Diversity und
35
36 der Ausbildung gemeinsamer Kooperationsmodelle. Die Autoren erklären diesen Befund
37
38 damit, dass transformationale Führung grundsätzlich die Aufmerksamkeit der Teammitglieder
39
40 eher auf die gemeinsamen Aufgabenmodelle lenkt; zusätzlich stimuliert die individuelle
41
42 Förderung der Teammitglieder das Konkurrenzdenken bei der Entwicklung von Innovationen,
43
44 was die Bereitschaft der Teammitglieder reduziert, sich über Dinge jenseits der reinen Aufgabe
45
46 auszutauschen.
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56

57
58 Greer und Kolleginnen (2012) fokussieren den Zusammenhang zwischen ethnischer
59
60 Diversity und finanzieller Teamperformanz, der über die Kommunikation im Team vermittelt
61
62
63
64
65

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.

4.2 Beziehungsorientierte Führung: LMX und Mitarbeiterorientierung

Das Konstrukt LMX – „Leader-Member Exchange“ (Grean und Uhl-Bien 1995)– stellt
die dyadische Beziehung zwischen Führenden und Mitarbeitern in den Vordergrund. Eine hohe

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 Güte der Beziehung des
8 Führenden zu den Mitgliedern des Teams (LMX-Güte) und zum anderen das Ausmaß, in
9 dem die Güte der Führungsduaden 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-Güte und LMX-Differenzierung eine gegensätzliche Wirkung in
13 Teams entfalten: Sie vermuten einerseits, dass eine hohe durchschnittliche LMX-Güte
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-Güte 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

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

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

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

Eine jüngere Arbeit von Homan und Greer (2013) untersucht ein dem LMX verwandtes Konstrukt. Die Autorinnen analysieren die moderierende Rolle der Mitarbeiterorientierung im Sinne der traditionellen Ohio State Leadership School (Stogdill und Coons 1957). Mitarbeiterorientierung zielt darauf, dass Geführte sich sicher und vom Führenden unterstützt fühlen und in der Lage sind, persönliche Probleme zu lösen. Homan und Greer (2013) untersuchen den Zusammenhang zwischen der Diversity in Bezug auf die Dauer der Teamzugehörigkeit und Teamleistung. Als vermittelnde Prozesse fokussieren sie dabei die Wahrnehmung von Diversity durch die Mitarbeiter einerseits und eine individualisierte Weise der Führung durch den Teamleiter andererseits. Dabei gehen sie im Sinne der *Perspektive der sozialen Kategorisierung* davon aus, dass Mitarbeiterorientierung die negativen Effekte von Diversity (hier: die Wahrnehmung von Diversity im Sinne der Entstehung von Subgruppen) reduzieren kann. Sie können in Teams im Einzelhandel ihre Annahme bestätigen, dass eine hoch ausgeprägte Mitarbeiterorientierung der Führenden zum einen dafür sorgt, dass Diversity in Bezug auf die Dauer der Teamzugehörigkeit bei den Mitarbeitern zu weniger stark wahrgenommenen Subgruppen führt. Zum anderen trägt sie dazu bei, dass Diversity in Bezug auf die Dauer der Teamzugehörigkeit die Führenden selbst dazu veranlasst, ihre Mitarbeiter als Individuen und nicht als Vertreter von Subgruppen wahrzunehmen. Die Wahrnehmung der Mitarbeiter als Individuen führt weiterhin dazu, dass letztlich auch die Leistung von Teams mit hoher Diversity in Bezug auf die Dauer der Teamzugehörigkeit steigt. In Kombination mit der oben zitierten Arbeit von Nishii und Mayer (2009) deutet sich damit an, dass – trotz der grundsätzlich positiven Wirkung einer übergeordneten kollektiven Team-Identität – die Berücksichtigung der Geführten als Individuen auch und gerade in diversen Teams eine zentrale Rolle zu spielen scheint.

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

31 **4.3 Partizipative Führung und zeitorientierte Führung**

32 Unter der *Informations- und Entscheidungs-Perspektive* untersucht Somech (2006) die
33 traditionellen Führungsstile partizipative vs. direktive Führung. Dabei untersucht sie den
34 Zusammenhang zwischen Diversity in Bezug auf die Zugehörigkeit zu betrieblichen
35 Funktionsbereichen und der Innovativität in Teams, vermittelt über den Prozess der Reflektion
36 in Teams, d.h. das Ausmaß, in dem Teammitglieder gemeinsam über die Ziele, Strategien und
37 Prozesse in ihrem Team nachdenken (West, 1996). In einer Feldstudie im Gesundheitsbereich
38 kann die Autorin zeigen, dass ein partizipativer Führungsstil den Zusammenhang zwischen
39 funktionaler Diversity und Teamreflektion und damit Teaminnovation positiv verstärkt. Sie
40 erklärt diesen Befund damit, dass partizipative Führung dazu beiträgt, die mit funktionaler
41 Diversity verbundenen kognitiven Ressourcen des Teams besser zu nutzen: Partizipativ
42 Führende forcieren den Austausch zwischen den Vertretern verschiedener Funktionen,

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

4 Einen etwas anderen Weg beschreiten Mohammed und Nadkarni (2011), die sich mit
5 dem Zusammenhang zwischen zeitbezogener Diversity und Teamleistung beschäftigen.
6
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 Führungskräfte heterogener Teams stehen grundsätzlich vor der Herausforderung,
48 Tendenzen zur sozialen Kategorisierung im Team zu minimieren und gleichzeitig den
49 Informationsaustausch und die Informationsverarbeitung zwischen den Teammitgliedern zu
50 stimulieren. Dies kann nur gelingen, wenn Führungskräfte einen Zusammenhalt innerhalb des
51 gesamten Teams schaffen, ohne dabei die Individualität der einzelnen Teammitglieder zu
52 vernachlässigen. Die bislang in der Diversity-Forschung dominierenden Führungsstile der
53
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 gewahrt.
19
20
21
22
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

54 Die Forschung liefert allerdings auch Hinweise darauf, welchen Führungskräften eine
55
56 faire Ausgestaltung der individuellen Führungsbeziehung am besten zu gelingen scheint.
57
58 Führungskräfte mit geringen Kategorisierungstendenzen nehmen die Teammitglieder
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 Des Weiteren scheinen Führungskräfte heterogener Teams besonders erfolgreich zu
9 sein, wenn ihr Führungsstil auf das jeweils kritische Diversity-Merkmal abgestimmt ist. Dies
10 zeigen die Befunde zu zeitbezogener Diversity und zeitorientierter Führung (Mohammed und
11 Nadkarni 2011). Zeitorientierte Führungskräfte achten auf eine zeitliche Synchronisation und
12 Einteilung von Arbeitsschritten und minimieren dadurch Reibungsverluste bei der
13 Zusammenarbeit von Teammitgliedern mit unterschiedlichen Zeithorizonten.

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

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

42 Für die Praxis kann zusammenfassend festgehalten werden, dass die etablierten
43 beziehungsorientierten Führungsstile wie transformationale Führung und LMX grundsätzlich

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

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

Einen komplementären Ansatzpunkt stellt die Förderung des Teams als Ganzem dar. Hierzu gehört u.a. die Förderung positiver Einstellungen der Teammitglieder gegenüber Diversity (sogenannte „Diversity Beliefs“; Homan & Jehn 2010) und die Etablierung eines diskriminierungsfreien und wertschätzenden Klimas im Team („Diversity Climate“; McKay und Avery 2015). Eine Förderung von Diversity Beliefs könnte durch Trainings gelingen, in denen sowohl Führungskräften als auch Geführten mittels Fallstudien der Mehrwert von Diversity für Unternehmen veranschaulicht wird. Zur Schaffung eines Diversity Climates sollten bestehende Prozesse und Personalmanagementmaßnahmen kritisch evaluiert und dabei darauf geachtet werden, dass Mitarbeitergruppen nicht aufgrund sozio-demographischer Merkmale systematisch benachteiligt werden (Boehm et al. 2014)." Darüber hinaus gilt es, die Identifikation der Mitglieder mit ihrem Team zu stärken (Hüttermann et al. 2016) und die

Überzeugung der Teammitglieder, dass ihr Team die anstehenden Aufgaben erfolgreich bewältigen kann („Team Potency“; Colquit et al. 2017). Neben der Setzung von verbindlichen Zielen für das gesamte Team ist es wichtig, ein gemeinsames Verständnis aller Teammitglieder in Bezug auf die Aufgaben und die Gestaltung der Zusammenarbeit im Team zu unterstützen (gemeinsame Handlungsmodelle; Colquitt et al. 2017).

Literaturverzeichnis

- Acar, F. P. (2010). Analyzing the effects of diversity perceptions and shared leadership on emotional conflict: A dynamic approach. *International Journal of Human Resource Management* 21, 1733-1753.
- Antonakis, J., Fenley, M., & Liechti, S. (2011). Can charisma be taught? Tests of two interventions. *Academy of Management Learning & Education* 10, 374-396.
- Barling, J., Christie, A., & Hopton, C. (2011). Leadership. In S. Zedeck (Hrsg.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Bd. 1, S. 183–240). Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bell, S. T., Villado, A. J., Lukasik, M. A., Belau, L., & Briggs, A. L. (2011). Getting specific about demographic diversity variable and team performance relationships: A meta-analysis. *Journal of Management* 37, 709-743.
- 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 & Education* 11, 207-227.
- Boehm, S., Dwertmann, D., Kunze, F., Michaelis, B., Parks, K.M., McDonald D. (2014). Expanding insights on the diversity climate-performance link: The role of work group discrimination. *Human Resource Management*, 53 (3): 379-402.
- Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press. Colquitt, J., LePine, J., Wesson, M. (2017). *Organizational behavior: improving performance and commitment in the workplace*. 5th edition, New York: McGraw-Hill Education, chapters 11 & 12.
- De Dreu, C. K. W. (2003). Time pressure and closing of the mind in negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 91, 280-295.

- 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 role of attitudes and perceptions of diversity. In Schuman (Ed.). *The Handbook for*
9 *working with difficult groups: How they are difficult, why they are difficult and what*
10 *you can do about it* (pp. 309-321). San Francisco: Jossey-Bass.
11
12
13
14
15

16 Hüttermann, H., Döring, S. Boerner, S. (2016): Understanding the Development of Team
17 Identification: A Qualitative Study in UN Peacebuilding Teams. *Journal of Business*
18 *and Psychology*. doi:10.1007/s10869-016-9446-9.
19
20
21
22
23

24 Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A
25 meta-analytic review of team demography. *Journal of Management* 33, 987-1015.
26
27
28

29 Jackson, S. E., & Joshi, A. (2011). Work team diversity. In S. Zedeck (Hrsg.), *APA handbook*
30 *of industrial and organizational psychology* (Bd. 1, S. 651–686). Washington, D.C.:
31 American Psychological Association.
32
33
34
35

36 Joshi, A., & Roh, H. (2009). The role of context in work team diversity research: A meta-
37 analytic review. *Academy of Management Journal* 52, 599-627.
38
39
40

41 Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-
42 analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology* 89, 755-768.
43
44
45

46 *Kearney, E., & Gebert, D. (2009). Managing diversity and enhancing team outcomes: The
47 promise of transformational leadership. *Academy of Management Journal* 94, 77-89.
48
49
50

51 *Klein, K. J., Knight, A. P., Ziegert, J. C., Lim, B. C., & Saltz, J. L. (2011). When team
52 members' values differ: The moderating role of team leadership. *Organizational*
53 *Behavior and Human Decision Processes* 114, 25-36.
54
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 *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in*
10 *Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen, Problemanalysen, Lösungen*
11 (6. überarb. Aufl.; S. 155–174). Wiesbaden: Gabler.

12
13
14
15
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 *Applied Psychology* 85, 273-283.

27
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 subgroup polarization. *Organization Science* 24, 716-736.

34
35
36
37
38
39 McKay, P. F. & Avery, D. R. (2015). Diversity Climate in Organizations: Current Wisdom
40 and Domains of Uncertainty. In A. R. Wheeler & Halbesleben, J. R. B. (Hrsg.),
41 *Research in personnel and human resources management* (S. 191-233). Bingley, UK:
42 Emerald Group Publishing Limited.

43
44
45
46
47
48 *Mohammed, S., & Nadkarni, S. (2011). Temporal diversity and team performance: The
49 moderating role of team temporal leadership. *Academy of Management Journal* 54,
50 489-508.

51
52
53
54
55
56 *Nishii, L. H., & Mayer, D. M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in
57 diverse groups? The moderating role of leader-member exchange in the diversity to
58 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 diverstiy: 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
40 *Shin, S. J., & Zhou, J. (2007). When is educational specialization heterogeneity related to

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

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

47
48
49 *Somech, A. (2006). The effects of leadership style and team process on performance and

50
51
52 innovation in functionally heterogeneous teams. *Journal of Management* 32, 132-157.

53
54
55 *Stewart, M. M., & Johnson, O. E. (2009). Leader-member exchange as a moderator of the

56
57
58 relationship between work group diversity and team performance. *Group &*

59
60
61 *Organization Management* 34, 507-535.

62
63
64 Stogdill, R. M., & Coons, A. E. (1957). *Leader behavior: Its description and measurement*.

65
Columbus: Ohio State University.

- 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
- Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories – Studies in social psychology*.
Cambridge: Cambridge University Press.
- van Dijk, H., van Engen, M. L., & van Knippenberg, D. (2012). Defying conventional
wisdom: A meta-analytical examination of the differences between demographic and
job-related diversity relationships with performance. *Organizational Behavior and
Human Decision Processes* 119, 38-53.
- van Knippenberg, D., De Dreu, C. W., & Homan, A. C. (2004). Work Group Diversity and
Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda. *Journal of Applied
Psychology* 89, 1008-1022.
- van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of
Psychology* 58, 515-541.
- van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic-
transformational leadership research: Back to the drawing board? *Academy of
Management Annals* 7, 1-60.
- *Wang, X.-H., Kim, T.-Y., & Lee, D.-R. (2016). Cognitive team diversity and team
creativity: Effects of team intrinsic motivation and transformational leadership.
Journal of Business Research 69, 3231-3239.
- Webber, S., & Donahue, L. M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work
group cohesion and performance: A meta-analysis. *Journal of Management* 27, 141-
162.
- West, M. A. (1996). Reflexivity and work group effectiveness: A conceptual integration. In
M. A. West (Hrsg.), *Handbook of work group psychology* (S. 525–579). London:
Wiley.
- Zhou, W., Vredenburg, D., & Rogoff, E. G. (2015). Informational diversity and
entrepreneurial team performance: Moderating effect of shared leadership.
International Entrepreneur Management Journal 11, 39-55.

Abb. 1 Effektive Führung heterogener Teams

Informations- und Entscheidungs - Perspektive

Perspektive der sozialen Kategorisierung