



Hochschule für
Wirtschaft und Recht Berlin
Berlin School of Economics and Law

IMB Institute of Management Berlin

Team Diversity und Teamlleistung im Kontext von geteilter sozialer Identität

Ein Erklärungsansatz über Kurvilinearitäten

Authors: Johannes Kirch, Matthias Tomenendal

Editors: Carsten Baumgarth | Gert Bruche | Christoph Dörrenbächer | Friedrich Nagel

Working Paper No. 89

12/2015

Series Editor: Head of IMB Institute of Management Berlin

RESEARCH PAPER

**Team Diversity und Teamleistung im Kontext von geteilter sozialer
Identität**

-

ein Erklärungsansatz über Kurvilinearitäten

**Johannes Kirch
Matthias Tomenendal**

Paper No. 89, Date: 12/2015

Working Papers of the
Institute of Management Berlin at the
Berlin School of Economics and Law (HWR Berlin)
Badensche Str. 50-51, D-10825 Berlin

Editors:
Carsten Baumgarth
Gert Bruche
Christoph Dörrenbächer
Friedrich Nagel

ISSN 1869-8115

- All rights reserved -

Biographic Note

Johannes Kirch ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin im Rahmen eines Drittmittelprojektes. Er forscht insbesondere in den Themenschwerpunkten Teamführung und –kommunikation, soziale Identität in Netzwerken, Kompetenzmanagement sowie der Anwendung im Human Resource Management. Nach seinem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der TU Berlin arbeitete er insgesamt über neun Jahre als Managementberater für nationale und internationale Personalabteilungen bei Kienbaum Management Consultants sowie als HR Enablement Manager bei Ernst&Young. Parallel promovierte er im Themenfeld Teamkommunikation zum Doctor rerum oeconomicarum an der TU Berlin.

Er ist erreichbar unter johannes.kirch@hwr-berlin.de.

Johannes Kirch is a research fellow at the Berlin School of Economics and Law in a third-party funded project. He studied business administration and later received his doctor's degree at Technical University of Berlin. He worked as a human resource management consultant for Kienbaum and Ernst&Young. His research focuses on team leadership, team communication, social identities, competence management, and adaption in human resource management.

He can be contacted at: johannes.kirch@hwr-berlin.de.

Matthias Tomenendal ist Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Management und Consulting an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin sowie Direktor der Berlin Professional School und des IMB Institute of Management Berlin. Er forscht zu verschiedenen Themen der Organisation, des strategischen Managements und des Management Consulting und berät nationale und internationale Unternehmen. Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Bielefeld, einem Master of Business Administration an der University of Georgia und der Promotion zum Doktor der Wirtschaftswissenschaft an der Universität des Saarlandes arbeitete er zehn Jahre als Strategieberater bei der Boston Consulting Group in Düsseldorf und Warschau. Matthias Tomenendal ist erreichbar unter: matthias.tomenendal@hwr-berlin.de.

Matthias Tomenendal is Professor of Management and Consulting at the Berlin School of Economics and Law and serves as the Director of the Berlin Professional School and the IMB Institute of Management Berlin. He holds a business degree from the University of Bielefeld, an MBA from the University of Georgia (USA) and a doctorate in economic science from the University of Saarland. He has worked as a strategy consultant for The Boston Consulting Group in Düsseldorf and Warsaw. His research interests cluster around the themes of organizational identity, network organization as well as management consulting. He consults national and international clients on issues of management and leadership.

Matthias Tomenendal can be contacted at: matthias.tomenendal@hwr-berlin.de.

Zusammenfassung

Die Forschung zur Auswirkung von funktionaler Team Diversity auf Teamleistung hat bisher gemischte Ergebnisse gebracht. Im Kontext der sozialen Identität eines Teams werden im vorliegenden Beitrag zunächst Hypothesen über die Beziehungen zwischen funktionaler Vielfalt, Teamvertrauen, Elaboration und jeweils der Teamleistung als abhängiger Variable aufgestellt. Die Hypothesen werden dann in einer empirischen Feldstudie von 65 Teams aus 49 verschiedenen Organisationen, hauptsächlich aus der D-A-CH-Region, getestet. Im Ergebnis kann das Verhältnis zwischen der funktionalen Vielfalt in Teams und der Teamleistung anhand einer u-förmigen Kurve; zwischen Teamvertrauen sowie dem Kommunikationsstil Elaboration und der Teamleistung dagegen anhand einer umgekehrt u-förmigen kurvilinearen Beziehung beschrieben werden. Das Untersuchungsdesign schafft detaillierte Einblicke in Wirkungszusammenhänge der untersuchten Variablen, generiert Ansätze für weitere theoretische Analysen und bildet die Basis für die Ableitung von Handlungsmaximen für Praktiker in Organisationen.

Abstract

Research on the relationship between functional diversity and team performance has produced mixed findings. The present study is designed to investigate possible curvilinear relationships between functional team diversity, trust, elaboration and team performance, respectively. The research is based on an empirical study of 65 project and management teams from 49 mostly German organizations. The results show evidence, that there is a u-shaped curvilinear relation between team functional diversity and team performance. Trust and elaboration have an inverted u-shaped curvilinear impact on team performance. The results of the study offer starting points for future research and recommendations for practitioners.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	5
2	Theorien und Hypothesen	5
2.1	Funktionale Vielfalt	5
2.2	Teamvertrauen	6
2.3	Elaboration	8
3	Methode	9
3.1	Stichprobe und Vorgehen	9
3.2	Messung	9
4	Ergebnisse	12
4.1	Deskriptive Statistik	12
4.2	Hypothesentests	12
4.3	Zusätzliche Analyse	14
5	Diskussion	15
5.1	Theoretische Implikationen	15
5.2	Praktische Implikationen	18
5.3	Einschränkungen und Anstöße für die zukünftige Forschung	18
	Literaturverzeichnis	20
	Tabellen- und Abbildungsverzeichnis	26

Einleitung

Um den ansteigenden Anforderungen der Umwelt zu begegnen, verlassen sich Organisationen zunehmend auf Teams, welche bezüglich des funktionalen Hintergrundes der Teammitglieder – also der sogenannten Crossfunktionalität – häufig deutlich unterschiedlich besetzt sind (Fay et al., 2006). Dabei handelt es sich beispielsweise um Arbeitsgruppen im Rahmen von Fusionen, Übernahmen und Joint Ventures (van Knippenberg & Schippers, 2007), Produktentwicklungsteams (Gebert et al., 2006) oder Projektgruppen (Keller, 2001). Diesen Teams werden Vorteile wie eine vergrößerte Wissensbasis (Schäffner, 2007) oder die für die Implementierung von Innovationen nötigen Verbindungen und Netzwerke in ihre organisationale und extraorganisationale Umwelt (Reagans & Zuckerman, 2001) zugeschrieben. Es werden aber auch Nachteile beobachtet, wie die zunehmende soziale Kategorisierung der Teammitglieder und dadurch abnehmende Kooperation (Chatman & Flynn, 2001). Doch wie aktiviert man die in den erhöhten Wissens-, Erfahrungs-, und Netzwerkressourcen liegenden Vorteile dieser Teams, ohne mit den Nachteilen „zu bezahlen“?

Als ‚Brücke‘ ist die kollektive Identifikation der Gruppenmitglieder als Team wichtig (van der Vegt & Bunderson, 2005). Auch die Organisationsforschung betont die starke Rolle geteilter sozialer Identitäten (Alvesson & Kärreman, 2007; Alvesson & Robertson, 2006; Dörrenbächer et al., 2016). Organisationen investieren demnach in eine solche geteilte soziale Identität, um das Gefühl der Kohärenz und somit eines starken Selbsts der Mitarbeiter zu fördern, welches wichtig für das Bewältigen von Arbeitsaufgaben und sozialer Interaktion innerhalb der verschiedenen Gruppen ist (Alvesson & Willmott, 2002). Die soziale Identität als Team kann den geeigneten Kontext bilden, um über die Kombination gegensätzlicher Aktionsstrategien die Hebung der Potenziale crossfunktionaler Teams voranzutreiben (Kirch, 2013).

Eine im ganzen Team gemeinsam empfundene soziale Identität kann das gegenseitige Teamvertrauen stärken, mit welchem positivere Einstellungen, höhere Kommunikation und Kooperation und letztlich ein verbessertes Team-Ergebnis verbunden werden (Dirks & Ferrin, 2001; Tomenendal & Raffer, 2015). Zu hohes Teamvertrauen kann aber auch negative Aspekte, wie Konformitätsdruck (Gebert, 2004b) und Abnahme gegenseitiger Kontrolle (Langfred, 2004) mit sich bringen. Das wiederum verringert die Bereitschaft, von der Mehrheitsmeinung abweichende Informationen und Positionen in der Gruppe zu äußern bzw. solche als relevant zu akzeptieren (Stasser & Titus, 1985).

Um dennoch verschiedene Alternativen und Ansichten zu diskutieren, kommt es nach van Knippenberg et al. (2004) auf den elaborierten Austausch der Information und Perspektiven – die so genannte Elaboration – an. Diese erhöht die Wissensbasis und fördert die Integration verschiedener Perspektiven (van Knippenberg & Schippers, 2007). Parallel liegen negative Auswirkungen von zu viel Elaboration im Abschweifen von der Diskussion, so dass anstelle von Aufgabeninhalten eher persönliche Beziehungen, Wertevorstellungen, etc. diskutiert werden (Jehn et al., 1999).

Diese beschriebenen Phänomene im Kontext geteilter sozialer Identität als Team haben gemeinsam, dass jeweils sowohl positive als auch negative Effekte in Abhängigkeit von unterschiedlichen Ausprägungsgraden der Variablen angenommen werden. Im Folgenden werden der Stand der Literatur zu den genannten Variablen dargelegt und für die Beziehungen zwischen funktionaler Vielfalt, Teamvertrauen sowie Elaboration auf der einen und der Teamleistung auf der anderen Seite kurvilineare Beziehungen theoretisch abgeleitet. Anhand einer Stichprobe von 65 Teams werden Hypothesen empirisch getestet, die Ergebnisse detailliert diskutiert und Folgerungen für Theorie und Praxis herausgearbeitet.

2 Theorie und Hypothesen

2.1 Funktionale Vielfalt

In der Forschung zur teambasierten Informations-/Entscheidungsfindung liegt nach Williams & O'Reilly (1998) der Fokus auf positiven Aspekten von erhöhter Vielfalt in Teams. Dabei wird untersucht, inwieweit heterogene Gruppen ihre größere Kapazität an Fähigkeiten, Wissen, Erfahrungen, Hintergründen und Meinungen nutzen können, um besser und kreativer ihre Aufgaben und Probleme zu lösen (van Knippenberg & Schippers, 2007). Diese Annahmen sind in der organisationalen Praxis dafür verant-

wortlich, dass Teams mit Personen aus verschiedenen Abteilungen (z.B. Marketing, Produktion, etc.), also mit *funktionaler Vielfalt* bzw. Crossfunktionalität, besetzt werden (Gebert et al., 2006).

Teilt man wie West (2002) den Problemlösungsprozess in der Gruppe in die Phasen Ideengenerierung und Umsetzung auf, stellen sich die Wirkungen funktionaler Vielfalt so dar: Die unterschiedlichen Sichtweisen und Erfahrungshintergründe erhöhen das Kreativitäts- und Nutzenpotenzial der Ideen (Milliken & Martins, 1996) und somit die Wahrscheinlichkeit einer neuartigen und produktiven Problemlösung (Reagans & Zuckerman, 2001). Auch in der Implementierungsphase gibt es Vorteile: Die Herkunft aus verschiedenen Abteilungen erhöht das Potenzial für eine bessere Kollaboration und Koordination, was sich in einem besseren Einhalten zeitlicher und monetärer Ressourcen äußert (Sheremata, 2000). In der heutigen hochdynamischen Zeit ist es zudem wichtig, dass Teams organisationsintern und -extern vernetzt sind, um schneller auf Veränderungen der Umwelt reagieren zu können (Reagans & Zuckerman, 2001).

Obwohl man somit annehmen sollte, dass die direkte Beziehung zwischen funktionaler Vielfalt und der Teamleistung positiv ausfällt, zeigt die empirische Forschung geringfügige, gegensätzliche oder nicht signifikante Zusammenhänge (van Knippenberg & Schippers, 2007). Dies wird damit erklärt, dass erhöhte funktionale Vielfalt neben den erwünschten positiven auch ungeplante negative Effekte mit sich bringt (Williams & O'Reilly, 1998), welche sich über soziale Kategorisierungen als Kommunikations- und Kooperationsbarrieren (Reagans & Zuckerman, 2001) und Prozessverluste äußern können (Milliken & Martins, 1996). Gebert et al. (2006, S. 433) bezeichnen diese Sachlage als „dilemmatisch“. Bezüglich der Diversity-Variable Internationalität zeigen Earley & Mosakowski (2000) Folgendes: In homogenen sowie in Teams mit hoher Vielfalt ist die Leistung nach einer Einarbeitungszeit höher als in moderat besetzten Teams. Als Begründung gilt, dass homogene Teams schnell Kooperationsmodelle finden, da deren Mitglieder bereits ähnliche Vorstellungen mitbringen. In Teams mit hoher Internationalität sind Gemeinsamkeiten anfänglich gering ausgeprägt, so dass Leidensdruck erfahren wird. Zur Erreichung der Teamziele wird dann ein neues Kooperationsmodell entwickelt und geteilt. In moderat internationalen Gruppen sprechen mehrere Faktoren gegen eine schnelle Einigung: Es bilden sich anhand verschiedener Merkmale Subgruppen heraus, die eigene Gruppenidentitäten bieten und darüber Stereotypisierungen (Tajfel, 1982) begünstigen. Dies kann zu abnehmendem Austausch und sinkender Kooperation zwischen den Subgruppen (van Knippenberg et al., 2004), Konflikten und Motivationsproblemen (Tsui et al., 1992) und geringerem Ressourcenaustausch (Jackson et al., 1995) führen, woraus eine verminderte Teamleistung resultiert (van der Vegt & Bunderson, 2005).

Viel spricht dafür, dass dies nicht nur für die Kategorie Internationalität gilt, sondern auch für die funktionale Vielfalt: Crossfunktionalität bringt auch Unterschiede hinsichtlich tieflyingender Überzeugungen, Werte und Einstellungen mit sich (Jackson et al., 1995); Dougherty (1992) spricht in diesem Kontext gar von „Thought Worlds“, welche Prozesse sozialer Kategorisierung auslösen (van Knippenberg et al., 2004). Van der Vegt & Bunderson (2005) zeigen, dass unter bestimmten Voraussetzungen¹ auch das mehr informationsbezogene Konstrukt Expertise Diversity und die Teamleistung kurvilinear verbunden sind. Gemäß der Forderung, aufgrund der Faktenlage der gegenwärtigen Diversity-Forschung dezidiert auch kurvilineare Beziehungen zu untersuchen (van Knippenberg & Schippers, 2007), lautet die erste Hypothese:

H1: Es existiert eine u-förmige kurvilineare Beziehung zwischen der funktionalen Vielfalt im Team und der Teamleistung. Diese zeigt sich derart, dass homogene Teams und Teams mit hoher Vielfalt eine höhere Gesamtleistung erreichen als Teams mit moderater Vielfalt.

2.2 Teamvertrauen

Nach Rousseau et al. (1998, S. 395) ist *Vertrauen* „ein psychologischer Zustand, der auf Basis positiver Annahmen über die Intention und das Verhalten anderer die eigene Verletzbarkeit in Kauf

¹ Wenn der Moderator Collective Team Identification gering ausgeprägt ist.

nimmt². Der Systemtheoretiker Luhmann (2000) propagiert, dass Vertrauen vor allem ein Mechanismus zur Komplexitätsreduktion sei. Teamvertrauen gilt als wichtig für die Teamleistung, so dass in der Vergangenheit viele Studien „Vertrauen als Gütesiegel für effektive Beziehungen zitiert“ haben (Dirks, 1999, S. 445). Der überwiegende Teil der von Dirks & Ferrin (2001) untersuchten Studien nimmt bezüglich der Variable Vertrauen einfache (direkte) Effekte auf positivere Einstellungen, höhere Kooperation (sowie anderer Formen von Verhalten am Arbeitsplatz) und somit erhöhte Teamleistung an. Auch in der Praxis stützen viele Manager und Berater ihre Interventionen, z.B. Teambuilding-Seminare, auf diese These (Tannenbaum et al., 1992). Eine jüngere Forschungsrichtung untersucht Teamvertrauen als Voraussetzung für Kooperation und höhere Leistung (Dirks, 1999).

Insgesamt zeigt sich jedoch ein inkonsistentes Bild (Dirks & Ferrin, 2001): In einigen Studien ist Teamvertrauen direkt positiv mit der Teamleistung verbunden (Costa, 2003; Klimoski & Karol, 1976), andere Untersuchungen zeigen nur indirekte Effekte (Aubert & Kelsey, 2003; Dirks, 1999; Langfred, 2004).

In Teamprozessen kann Teamvertrauen die enge Verbindung des für die Innovationsgenerierung wichtigen Aufgabenkonflikts und des negativen Beziehungskonflikts auflösen (Peterson & Behfar, 2003). In Diskussionsprozessen werden fachlich abweichende Äußerungen bei höherem Teamvertrauen eher als relevant akzeptiert. Ansonsten besteht die Gefahr von Missinterpretationen, der Zuschreibung von hidden agendas oder persönlichen Attacks (Jehn & Mannix, 2001). Lovelace et al. (2001) zeigen, dass als Konsequenz aus Teamvertrauen die sogenannte „Freiheit zu zweifeln“ entsteht, welche wichtig für Innovationsprozesse ist. Edmondson (1999) wies nach, dass Teamvertrauen und die Entwicklung der Norm des ständigen Lernens und kritischen Hinterfragens positiv verbunden sind. Dieser kritische Dialog ist wichtig für die Entstehung von Innovationen (Gebert, 1987).

Doch muss man auch die negativen Effekte von Teamvertrauen beleuchten. Langfred (2004) fand z.B. heraus, dass ein hohes Teamvertrauen dazu führt, dass sich Gruppenmitglieder gegenseitig weniger überwachen: Teammitglieder hinterfragen die Positionen der Anderen weniger, da ebenjene dies als Verletzung des Vertrauensklimas interpretieren, was sich in der Wahrnehmung von Verletzbarkeit, Ärger und Furcht äußern kann (Lewicki & Bunker, 1996). Dieser Konformitätsdruck bringt die Mitglieder dazu, sich zurückzuhalten, weniger zu zweifeln und der Gruppe wichtige Informationen vorzuenthalten (Baron et al., 1996). Doch ist dieses Infragestellen, der Dissens, eine wichtige Voraussetzung, um ungeteiltes Wissen in den Prozess einzubringen (Lovelace et al., 2001). Greer et al. (2007) beobachten ein negatives Verhältnis von hohem Teamvertrauen zum Aufgabenkonflikt, welcher wiederum den Austausch von relevantem, aber ungeteiltem Wissen in der Gruppe (Gebert, 2004a), die kognitive Leistung (Pelled et al., 1999), die Entscheidungsqualität (Amason, 1996) und Teamleistung (Jehn, 1994) fördern kann. Eine weitere Gefahr von hohem Teamvertrauen liegt in der zunehmenden Homogenisierung (Gebert, 2004b) – so lässt sich die ASA-Theorie (Schneider et al., 1995; „*Attraction Selection Attrition*“) auf Denkmuster in Gruppen übertragen, was innovative Prozesse lähmen dürfte. Je höher das Teamvertrauen, desto enger die gegenseitige Kooperation – aber desto größer auch das Risiko einer Homogenisierung des Denkens und Wertens im Team (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Ein sehr hohes Teamvertrauen ist somit für Gruppenprozesse genauso hinderlich wie ein sehr niedriges Teamvertrauen – andererseits stellt moderates Teamvertrauen eine Art ‚Schmieröl‘ für die Problemlösung in der Gruppe dar. Daher lautet die zweite Hypothese:

H2: Es existiert eine umgekehrt-u-förmige kurvilineare Beziehung zwischen Teamvertrauen und der Teamleistung. Diese zeigt sich derart, dass Teams bei moderatem Teamvertrauen eine höhere Gesamtleistung erreichen als bei niedrigem bzw. hoch ausgeprägtem Teamvertrauen.

² Diese Definition kann, obwohl Vertrauen in der Wissenschaft aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet wird (zwischen Personen, im Team, zwischen Organisationen, etc.), als ein multidisziplinärer Nenner herangezogen werden (Dirks & Ferrin, 2001). Teamvertrauen (intragroup trust) bedeutet demnach das oben beschriebene Verhalten zwischen den Teammitgliedern in ihrer Gruppe.

2.3 Elaboration

Nach van Knippenberg et al. (2004, S. 1011) ist das primär vermittelnde Element zwischen Teamressourcen und Teamleistung der reine „Austausch der Information und Perspektiven, das individuelle Weiterverarbeiten der Informationen und Perspektiven und deren Zurückgabe an die Gruppe sowie die Integration der Folgerungen“, die *Elaboration*.

Wenn diese Elaboration niedrig ist, es die Gruppe also nicht schafft, ihre Wissensressourcen zu aktivieren, fließen nicht alle notwendigen Informationen in den Lösungsprozess ein, was die Gefahr schlechter Ergebnisse (Cooke & Szumal, 1994) bzw. suboptimaler Entscheidungen (Schulz-Hardt et al., 2000) erhöht. Prozessbezogene Koordinationskosten erhöhen sich und schmälern die Gruppenleistung (Simons et al., 1999). Wenn es das Team dagegen schafft, über die sorgfältige Elaboration das aufgabenrelevante Wissen im Problemlösungsprozess zu aktivieren, erhöhen sich die Chancen für kreative Lösungen, die Teamleistung steigt an (De Dreu & West, 2001). Dadurch, dass sich jeder einbringen kann, steigt auch das sogenannte Metawissen darüber, was die anderen wissen, was positive Implikationen für das Ergebnis haben kann (Wegner, 1987).

Sehr hohe Elaboration kann dagegen die Kommunikation von aufgabenbezogenem Dissens fördern (Aufgabenkonflikt), was sich in Beziehungskonflikte übersetzen kann (Simons & Peterson, 2000). Diese gelten als hinderlich für die Teamleistung (Pelled, 1996). Je mehr nachgebohrt und nachgefragt wird, desto wahrscheinlicher werden Zielkonflikte, die ebenfalls negativ auf die Teamleistung einwirken (Jehn & Mannix, 2001). Jehn (1995) zeigt, dass zu viele inadäquate Informationen in der Diskussion schlechte Entscheidungen begünstigen können. So werden persönliche Themen oder Bewertungsdiskussionen eingebracht, was Beziehungs- und Zielkonflikte fördert (Jehn & Mannix, 2001). Bezüglich der beiden Innovationsphasen Wissensgenerierung und Wissensintegration (West, 2002) könnte sich ein weiterer Aspekt zeigen: Bei der Ideengenerierung spielt erhöhte Elaboration womöglich eine positive Rolle, in der Integrationsphase dagegen könnte zu viel Kommunikation eher hinderlich für die Integration der einmal getroffenen Entscheidung sein. Van Knippenberg et al. (2004) spekulieren, dass sich erhöhte informationelle Diversity über Elaboration in Leistung übersetzt, und zwar mittels einer kurvilinearen Beziehung. In diesem Sinne wird die folgende, dritte Hypothese abgeleitet:

H3: Es existiert eine umgekehrt-u-förmige kurvilineare Beziehung zwischen der Elaboration und der Teamleistung. Diese zeigt sich derart, dass Teams mit moderater Elaboration eine höhere Gesamtleistung erreichen als Teams mit niedriger bzw. hoch ausgeprägter Elaboration.

3 Methode

3.1 Stichprobe und Vorgehen

Die Stichprobe besteht aus 70 Teams, hauptsächlich aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Diese Teams stammen aus 49 verschiedenen privatwirtschaftlichen Unternehmen (durchschnittlicher Umsatz: 1.832 Mrd. €, durchschn. Mitarbeiteranzahl: 3689, durchschn. Prozentsatz F&E-Ausgaben: 8.71%) aus den folgenden Branchen: IT / Elektronik (N = 12), Pharma / Diagnostik (12), Automobilsektor inklusive Zulieferer (10), Industrie (9), Neue Medien (9), Chemie (8), Versorger (5) und Finanz(dienstleistung)en (5). Die Tätigkeiten in den Teams sind dabei Produktentwicklung und -verbesserung sowie Projektarbeit³.

Die Teams mussten für eine Teilnahme Mindestvoraussetzungen erfüllen: Mindestens drei Mitglieder, ein eindeutig definierbarer Leiter, eine Zusammenarbeit von mindestens drei Monaten, mehrmalige Interaktion der Teammitglieder pro Woche sowie enge Zusammenarbeit an einem gemeinsamen Ziel. Mit der Erlaubnis der Vorgesetzten wurden die Teamleiter mit der Bitte um Teilnahme des jeweiligen Teams kontaktiert. Die Befragung wurde je nach Bedarf auf Deutsch⁴ und/oder Englisch durchgeführt. Als Feedback wurde ein detaillierter Analysebericht vereinbart. Die Befragung basiert auf zwei verschiedenen Datenquellen: Der Befragung der Teammitglieder und der Vorgesetzten der Teamleiter. Um den Aufwand für die Befragten zu reduzieren, wurde auf den „informant sampling approach“ (Van de Ven & Ferry, 1980) gesetzt, der konstatiert, dass mehrere einzelne Mitglieder eines Kollektives über das gemeinsam Erlebte auskunftsfähig sind. Um die dennoch erwartete Varianz der Einschätzungen zu erheben, wurden jeweils mindestens drei verschiedene Teammitglieder um das Ausfüllen eines Fragebogens über die Teamkommunikations- und Prozessvariablen gebeten (van der Vegt & Bunderson, 2005). Die Team-Diversity-Daten wurden mit kurzen Fragebögen für jedes Teammitglied erhoben, die Teamleistung über einen Fragebogen durch den Vorgesetzten. In fünf Fällen, in denen es keinen solchen Vorgesetzten gab, wurde dies durch einen Kollegen des Teamleiters, der selber kein Gruppenmitglied war, erledigt.

Von 200 kontaktierten Organisationen entschlossen sich 49 zu einer Teilnahme (25%), sieben davon mit mehreren, aber gleichzeitig höchstens vier Teams, so dass 70 Teams an der Erhebung teilnahmen. Insgesamt wurden fünf Gruppen-Datensätze entfernt, da nicht genügend Daten vorlagen (weniger als drei Kommunikations-Fragebögen, weniger als 80% der Diversity-Fragebögen, keine Teamleistungs-Einschätzung). Im Resultat bestand die relevante Stichprobe aus 65 Teams (durchschn. Anzahl Teammitglieder: 7.31, StabW: 3.72, Min: 3, Max: 17; durchschn. Alter: 39.3 Jahre, StabW: 6.6; durchschn. Teamzugehörigkeitsdauer: 2.84 Jahre, StabW: 3.09; durchschn. Frauenanteil für Teamleiter: 18.1% und in den Teams 24.6%) und insgesamt 217 ausgefüllten Prozessfragebögen (durchschn. 3.34 pro Team).

3.2 Messung

Gemäß des „informant sampling approach“ wurden die Items so geframed, dass die Befragten ihr Team anstatt des eigenen Verhaltens bzw. eigener Einstellungen einschätzten (Van de Ven & Ferry, 1980). Alle Items basieren auf veröffentlichten Skalen. Die Antwortskala beruht auf einer 5-stufigen Likert-Skala und reicht – soweit nicht anders dargestellt – von 1 („trifft gar nicht zu“) über 3 („trifft mittelmäßig zu“) bis 5 („trifft völlig zu“). Die Aggregation von Individual- auf Teamebene wurde sowohl auf Basis akzeptabler Interrater-Übereinstimmungen als auch Intraclass-Koeffizienten durchgeführt. Damit wird erstens nachgewiesen, dass die Einschätzungen der Informanten innerhalb eines Teams ähnlich sind (durchschnittliche Interrater-Übereinstimmung; rwg; James et al., 1984). Zweitens müssen sich die Intrateam-Bewertungen selbst ähnlicher sein als im Vergleich mit den Bewertungen anderer

³ Die Inhalte dieser Projektarbeit im Team umfassten die Einführung oder die Applikation von Ideen, Prozessen, Produkten oder Prozeduren, welche im Kontext neu und nützlich sind und stellen somit innovative Tätigkeiten dar (West & Farr, 1990).

⁴ Da die meisten Items von englischsprachigen Skalen stammen, wurde bei der Übersetzung ins Deutsche auf den verbreiteten Translation-back-Translation-Ansatz von Brislin (1980) zurückgegriffen. Dabei wurden die Items von einem Muttersprachler ins Deutsche und von einem anderen Muttersprachler zurück ins Englische übersetzt, um Verständigungsinkonsistenzen zu beseitigen.

Teams. Die Überprüfung erfolgte anhand der zwei etablierten Intraklassenkoeffizienten ICC1, welcher das Maß für hinreichende Varianz zwischen den verschiedenen Gruppen ist, sowie ICC2, welcher das Anzeichen für genügend Reliabilität der durchschnittlichen Teameinschätzungen ist (Bliese, 2000).

Funktionale Diversity

Die Teammitglieder wurden gebeten, ihre fachliche Herkunft anzugeben („In welcher Abteilung bzw. welchem Stab/Ressort sind Sie angestellt?“). Um Missverständnisse bezüglich der Fragestellung auszuschließen, wurde parallel das Konzept („Im typischen Unternehmen unterscheidet man z.B. Marketing, F&E, Controlling, Produktion...“) erklärt und die absolute Anzahl an verschiedenen Funktionen im Team abgefragt. Bei acht Teams traten Inkonsistenzen auf, so dass zusätzlich ein mündlicher Abgleich mit dem Teamleiter durchgeführt wurde, um die Angaben anzupassen. Im Gegensatz zum Konzept der *Expertise Diversity* mit vorher absolut festgelegten Funktionen (z.B. Geowissenschaftler, Brunneningenieur, Administration etc.; van der Vegt & Bunderson, 2005) wurde in der vorliegenden Studie die Wirklichkeit in vielen verschiedenen Organisationen abgefragt, so dass der oben dargestellte Ansatz die den Umständen entsprechend optimale Lösung darstellt. Die erhaltenen kategorialen Verschiedenheits-Angaben wurden zusammengefasst (Teachman, 1980):

$$H = - \sum_{i=1}^s P_i (\ln P_i)$$

Dabei ist s die totale Nummer an Kategorien einer Variable, und P_i bedeutet die Häufigkeit des Vorkommens dieser Ausprägung unter den Gruppenmitgliedern. Falls sich für eine Kategorie einmal keine Ausprägung im Team finden sollte, setzt man stattdessen „0“ ein (Ancona & Caldwell, 1992a). Je höher der erhaltene Wert ausgeprägt ist, desto höher ist auch die funktionale Vielfalt.

Teamvertrauen

Dafür wurde die Skala von Simons & Peterson (2000) genutzt: „In unserem Team werden die verschiedenen Kompetenzen aller Teammitglieder absolut respektiert“ (I), „Jedes Teammitglied kann sich unserem Team absolut unverfälscht zeigen“ (II), „In unserem Team kann man von allen Mitgliedern absolute Aufrichtigkeit erwarten“ (III) und „Bei Meinungsverschiedenheiten im Team stehen wir in Diskussionen zu unserer jeweiligen Ansicht“ (IV). Nach Ausschluss von Item III wurden die Daten aggregiert (rwg = .91, ICC1 = .28, ICC2 = .64, Cronbach's Alpha = .70).

Elaboration

Die Erhebung erfolgte mit den von Kearney et al. (2009) vorgestellten 4 Items: „Um optimale Lösungen zu erzielen, erwägen unsere Teammitglieder sorgfältig alle Perspektiven“ (I), „Die Mitglieder unseres Teams ziehen sorgfältig die einzelnen Informationen in Betracht, die durch die individuellen Mitglieder beigesteuert wurden“ (II), „Die Mitglieder unseres Teams ergänzen sich gegenseitig, wenn sie ihr Wissen offen teilen“ (III) und „Wir entwickeln als Team viel bessere Ideen und Lösungen, als wenn wir alleine arbeiten würden“ (IV). Die Aggregation der Daten auf Teamebene wurde abgesichert (rwg = .92, ICC1 = .27, ICC2 = .63, Cronbach's Alpha = .83).

Teamleistung

Dafür verglichen die Vorgesetzten bzw. Kollegen der jeweiligen Teamleiter auf einer 5-stufigen Skala (1 = deutlich unter Durchschnitt bis 5 = deutlich über Durchschnitt) die Leistung des betreffenden Teams mit Gruppen, die gleiche oder ähnliche Aufgaben haben. Die betreffenden Items waren „Effizienz“, „Qualität“, „Gesamtleistung“, „Produktivität“ (van der Vegt & Bunderson, 2005) sowie „Erreichen der Teamziele“ und „Einhalten von Deadlines“ (van der Vegt et al., 2006). Eine Faktorenanalyse bestätigte, dass Komponente 1 kumulierte 58% der Varianz erklärt. Für die Aggregation wurde ein guter Cronbach's Alpha Wert von .85 erreicht.

Kontrollvariablen

Da die untersuchten Teams aus verschiedenen Organisationen stammen, wurden mehrere Kontrollvariablen hinzugefügt (De Dreu & West, 2001). Weil die Gruppengröße variierte (Mittelwert Anzahl Teammitglieder: 7.31, StabW: 3.72) wurde auf Teamgröße kontrolliert (Ancona & Caldwell, 1992a).

Die durchschnittliche Teamzugehörigkeitsdauer wurde einbezogen, da auch diese Variable deutlich variierte (durchschn. Teamtenure: 2.84 Jahre, StabW: 3.09) und die Teamleistung sowie Gruppenprozesse beeinflussen kann (z.B. Earley & Mosakowski, 2000). Darüber hinaus wurde anhand von vier Items die wahrgenommene Aufgabeninterdependenz in die Betrachtungen integriert, da diese Einfluss auf die Teamleistung haben kann (van der Vegt & Janssen, 2003): „Bei uns im Team sind wir auf gegenseitige Informationen und Rat angewiesen, wenn wir erfolgreich sein wollen“ (I), „Wir haben in unserem Team ‚Ein-Mann-Aufgaben‘; es nicht notwendig für uns, mit den anderen zu kooperieren“ (II), „Wir müssen in unserem Team mit den anderen Teammitgliedern zusammenarbeiten, um unsere Arbeit erfolgreich zu meistern“ (III) und „In unserem Team müssen wir häufig miteinander über arbeitsbezogene Themen reden“ (IV). Für diese Variable ergaben sich nach Ausschluss von Item II ein moderater Cronbach's Alpha Wert von .70 sowie belastbare Indikatoren für die Aggregation auf Teamlevel (rwg = .93, ICC1 = .29 und ICC2 = .65).

Konfirmatorische Faktorenanalyse

Die konfirmatorische Faktorenanalyse prüft Konvergenz und Diskriminanz der Skalen. Über die Software LISREL 8.8 wurden dazu Parameterschätzungen mittels Maximum Likelihood-Methode durchgeführt. Das angenommene Modell (Teamvertrauen, Elaboration, Aufgaben-Interdependenz) ergab keinen angemessenen (Schermelleh-Engel, Moosbrugger & Müller, 2003) Fit (χ^2 [df = 98, N = 217] = 291.66; SRMR = .1, GFI = .86, CFI = .91, NFI = .88)⁵. Über einen χ^2 -Difference-Test wurde nachgewiesen, dass das Modell ohne Item II der Skala Aufgaben-Interdependenz sowie ohne Item III für die Skala Teamvertrauen (Details vgl. Kapitel oben) einen signifikant besseren Fit ($\Delta\chi^2$ [Δ df = 39] = 122.63; p < .001, SRMR = .09, GFI = .89, CFI = .94, NFI = .91) aufweist und insgesamt anzunehmen ist (Schermelleh-Engel et al. 2003). Weitere Modelle wie das 1-Faktor-Modell zeigten keinen akzeptablen Fit. Darüber hinaus wurde eine separate konfirmatorische Faktorenanalyse für die Teamleistung durchgeführt. Das 1-Faktor-Modell zeigte einen akzeptablen Fit (χ^2 [df = 9] = 25.61; SRMR = .07, GFI = .88, CFI = .93, NFI = .90).

Analyse

Um die aufgestellten Hypothesen zu testen, wurden multiple hierarchische Regressionsanalysen durchgeführt (Aiken & West, 1991). Die kurvilinearen Zusammenhänge zwischen der funktionalen Diversity, Teamvertrauen, der Elaboration und jeweils der Teamleistung wurden anhand der folgenden Gleichung analysiert:

$$Y = b_0 + b_1C + b_2X + b_3X^2$$

Dabei ist Y als abhängige Variable die von den Vorgesetzten der Teamleiter eingestufte Teamleistung, C der Vektor der Kontrollvariablen und X jeweils funktionale Diversity, Vertrauen oder Elaboration. Die unabhängigen Variablen wurden zentriert, um die Wahrscheinlichkeit von Multikollinearitätsproblemen einzudämmen (Cohen, Cohen, West & Aiken, 2003). Im ersten Schritt der Regressionsanalyse wurden jeweils die Kontrollvariablen überprüft, dann die Haupteffekte im Schritt 2 und schließlich in Schritt 3 die quadratischen Interaktionsterme. Eine kurvilineare Verbindung liegt vor, wenn der quadratische Interaktionsterm im dritten Schritt signifikant wird (Aiken & West, 1991).

⁵ SRMR = Standardized Root Mean Square, GFI = Goodness-of-fit Index, CFI = Comparative Fit Index, NFI = Normed Fit Index (Schermelleh-Engel et al., 2003).

4 Ergebnisse

4.1 Deskriptive Statistik

In der Tabelle 2.1 sind die Mittelwerte (Basis: unzentrierte Werte), Standardabweichungen und Pearson-Korrelationen der verwendeten Variablen dargestellt. Erwartungsgemäß war keine der unabhängigen Variablen mit der Teamleistung verbunden, mit Ausnahme der Aufgaben-Interdependenz ($r = -.245$, $p < .05$) und, überraschenderweise, dem Teamvertrauen ($r = -.314$, $p < .05$). Innerhalb der Kontrollvariablen korreliert die Teamzugehörigkeitsdauer sowohl mit der Teamgröße ($r = .306$, $p < .05$) als auch der Aufgaben-Interdependenz ($r = .255$, $p < .05$). Die funktionale Diversity korreliert mit der Teamgröße ($r = .433$, $p < .01$). Die Aufgaben-Interdependenz ist mit Vertrauen ($r = .523$, $p < .01$) und auch der Elaboration ($r = .646$, $p < .01$) verbunden, weshalb eine Aufnahme der Aufgaben-Interdependenz in die Kontrollvariablen durchaus gerechtfertigt erscheint. Vertrauen und Elaboration korrelieren erwartungsgemäß positiv ($r = .698$, $p < .01$).

	<i>M</i>	<i>s.d.</i>	1	2	3	4	5	6
1) Teamgröße	7.31	3.72						
2) Teamzugehörigkeitsdauer	2.84	3.09	.306*					
3) Aufgaben-Interdependenz	4.22	.38	.148	.255*				
4) Funktionale Diversity	0.75	.77	.433**	.041	-.194			
5) Vertrauen	3.97	.38	-.060	-.050	.523**	-.229		
6) Elaboration	3.99	.46	.118	.114	.646**	-.030	.698**	
7) Teamleistung	3.64	.75	.089	.027	-.245*	.241	-.314*	-.194

N = 65, * auf dem Niveau von .05 (2-seitig) signifikant, ** auf dem Niveau von .01 (2-seitig) signifikant

Tabelle 1: Mittelwerte, Standardabweichungen & Korrelationen

4.2 Hypothesentests

In den nächsten beiden Tabellen werden die Ergebnisse der durchgeführten Regressionsanalysen dargestellt (standardisierte b's). Abhängige Variable ist jeweils die Teamleistung

Unabhängige Variablen	Modell 1			Modell 2			Modell 3		
	Funktionale Diversity			Vertrauen			Elaboration		
Kontrollvariablen	Schritt 1	Schritt 2	Schritt 3	Schritt 1	Schritt 2	Schritt 3	Schritt 1	Schritt 2	Schritt 3
Teamgröße	.110	.022	-.110	.110	.089	.120	.110	.113	.092
Teamzugehörigkeitsdauer	.064	.072	.110	.064	.025	-.024	.064	.060	.005
Aufgaben-Interdependenz	-.278*	-.231 [†]	-.144	-.278*	-.143	-.138	-.278*	-.239	-.206
Haupteffekte									
Funktionale Diversity		.184	-.011						
Vertrauen					-.232	-.142			
Elaboration								-.060	-.056
Interaktionseffekt									
Funktionale Diversity ²			.448**						
Vertrauen ²						-.354**			
Elaboration ²									-.295*
R^2	.080	.105	.218	.080	.116	.231	.080	.082	.165
ΔR^2	.080	.025	.113**	.080	.036	.115**	.080	.002	.083*
F	1.758	1.753	3.289*	1.758	1.977	3.535**	1.758	1.333	2.324*

N = 65; standardisierte Regressionskoeffizienten; unkorrigierte R^2 ; [†] $p < .1$, * $p < .05$, ** $p < .01$

Tabelle 2: Resultate der hierarchischen Regressionsanalysen (Abh. Variable: Teamleistung)

Hypothese 1, die Annahme einer u-förmigen kurvilinearen Beziehung zwischen der funktionalen Diversity in Teams und der Teamleistung, kann angenommen werden. Dafür sprechen sowohl der prägnante und positive Regressionskoeffizient (Modell 1: $b = .448$, $p < .01$), als auch die durch den quadratischen Interaktionsterm erklärte Varianz ($\Delta R^2 = .113$, $p < .01$; $F = 3.289$). Um die Signifikanz der Ergebnisse zusätzlich zu testen, wurden Simple Slope-Tests durchgeführt (Aiken & West, 1991). Da die funktionale Vielfalt keine theoretische Bruchstelle besitzt, wurden dafür die Werte $\bar{x} - 2$ s.d., $\bar{x} -$ s.d., \bar{x} , $\bar{x} +$ s.d., $\bar{x} + 2$ s.d. herangezogen (Simons & Peterson, 2000). Die Ergebnisse dieser Überprüfung ($\bar{x} - 2$ s.d.: $b_s = -1.228$, $t = -2.476$, $p < .05$; $\bar{x} -$ s.d.: $b_s = -.619$, $t = -2.055$, $p < .05$; \bar{x} : $b_s = -.01$, $t = -.069$, $p > .1$; $\bar{x} +$ s.d.: $b_s = .599$, $t = 3.125$, $p < .01$; $\bar{x} + 2$ s.d.: $b_s = 1.208$, $t = 3.252$, $p < .01$) und der Plot der Kurve bestätigen die Annahme der Hypothese 1 (vgl. Abbildung 2.1).

Die Hypothese 2, die Annahme einer umgekehrt u-förmigen kurvilinearen Beziehung zwischen dem Vertrauen und der Teamleistung, kann bestätigt werden, da der quadratische Interaktionsterm über Kontrollvariablen und Haupteffekt hinaus einen signifikanten Anteil der Varianz erklärt (Modell 2: $\Delta R^2 = .115$, $p < .01$; $F = 3.535$). Der negative Regressionskoeffizient deutet dabei auf eine umgekehrt-u-förmige Beziehung hin ($b = -.354$, $p < .01$). Simple Slope-Tests und Plot stützen die Ergebnisse ($\bar{x} - 2$ s.d.: $b_s = 2.035$, $t = 2.299$, $p < .05$; $\bar{x} -$ s.d.: $b_s = .877$, $t = 1.667$, $p < .1$; \bar{x} : $b_s = -.28$, $t = -1.009$, $p > .1$; $\bar{x} +$ s.d.: $b_s = -1.437$, $t = -3.361$, $p < .01$; $\bar{x} + 2$ s.d.: $b_s = -2.595$, $t = 3.364$, $p < .01$; vgl. Abbildung 2.2).

In Hypothese 3 wurde die kurvilineare Beziehung zwischen der Elaboration und der Teamleistung propagiert. Der quadratische Interaktionsterm erklärt einen signifikanten Anteil der Varianz (Modell 3: $\Delta R^2 = .083$, $p < .05$; $F = 2.324$). Für eine Annahme der Hypothese 3 sprechen neben dem signifikant negativen Regressionskoeffizienten ($b = -.295$, $p < .05$) Simple Slope Tests ($\bar{x} - 2$ s.d.: $b_s = 1.575$, $t = 2.136$, $p < .05$; $\bar{x} -$ s.d.: $b_s = .742$, $t = 1.717$, $p < .1$; \bar{x} : $b_s = -.092$, $t = -.358$, $p > .1$; $\bar{x} +$ s.d.: $b_s = -.926$, $t = -2.166$, $p < .05$; $\bar{x} + 2$ s.d.: $b_s = -1.759$, $t = 2.402$, $p < .05$) sowie der Plot (vgl. Abbildung 2.3).

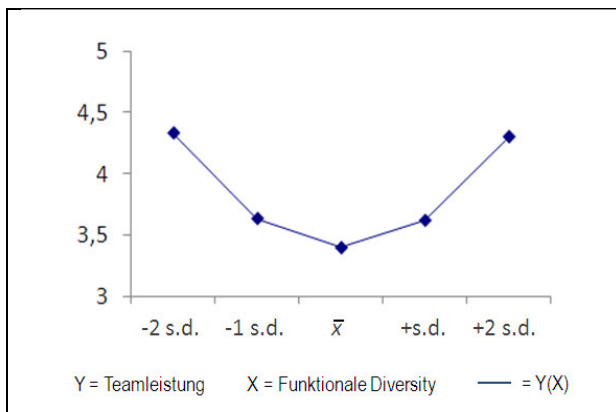


Abbildung 1: Beziehung von Funktionaler Diversity und Teamleistung

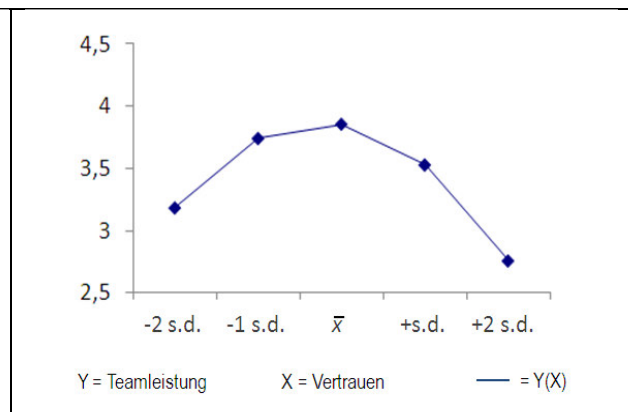


Abbildung 2: Beziehung von Vertrauen und Teamleistung

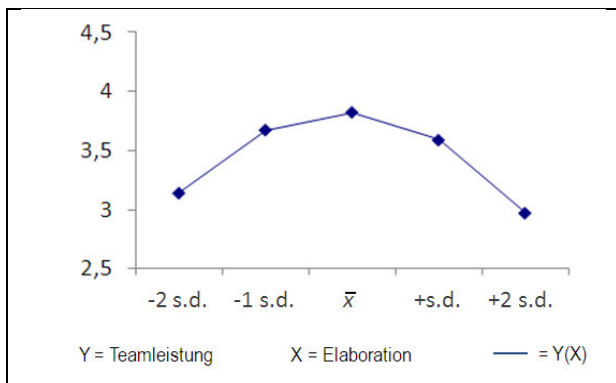


Abbildung 3: Beziehung von Elaboration und Teamleistung

4.3 Zusätzliche Analyse

Um die betrachteten Variablen im Zusammenspiel zu analysieren, wurden zusätzliche Berechnungen durchgeführt. Aufgrund von R^2 -Vergleichen wurden Konstellationen identifiziert, welche weiterführende Erkenntnisse versprechen. Dafür wurden gesondert die Funktionale Diversity und Vertrauen als Prädiktoren der Teamleistung betrachtet (vgl. Tabelle 2.3).

		Modell 4		
Unabhängige Variablen				
Kontrollvariablen		Schritt 1	Schritt 2	Schritt 3
Teamgröße		.110	.011	-.087
Teamzugehörigkeitsdauer		.064	.035	.027
Aufgaben-Interdependenz		-.278*	-.111	-.037
Haupteffekte				
Funktionale Diversity			.163	-.002
Vertrauen			-.216	-.100
Interaktionseffekt				
Funktionale Diversity ²				.419**
Vertrauen ²				-.349**
R^2		.080	.136	.273
ΔR^2		.080	.056	.217**
F		1.758	1.859	4.434**
N = 65; standardisierte Regressionskoeffizienten; unkorrigierte R^2 ; * $p < .05$, ** $p < .01$				

Tabelle 3: Zusätzliche Analyse (Abh. Variable: Teamleistung)

Es wird bestätigt, dass das Modell 4 insgesamt signifikant wird und in Schritt 3 einen signifikanten Varianzunterschied erklärt ($F = 4.434$, $p < .01$; $\Delta R^2 = .217$, $p < .01$). Beide angenommenen kurvilinearen Interaktionseffekte werden signifikant (Funktionale Diversity: $b = .419$, $p < .01$; Vertrauen $b = -.349$, $p < .01$). Simple Slope-Tests bestätigen für die Funktionale Diversity ($\bar{x} - 2$ s.d.: $b_s = -1.141$, $t = -2.438$, $p < .05$; $\bar{x} - 1$ s.d.: $b_s = -.571$, $t = -2.016$, $p < .05$; \bar{x} : $b_s = -.001$, $t = -.007$, $p > .1$; $\bar{x} + 1$ s.d.: $b_s = .569$, $t = 3.168$, $p < .01$; $\bar{x} + 2$ s.d.: $b_s = 1.139$, $t = 3.248$, $p < .01$; vgl. Abbildung 2.4) und Vertrauen ($\bar{x} - 2$ s.d.: $b_s = 2.086$, $t = 2.518$, $p < .05$; $\bar{x} - 1$ s.d.: $b_s = .945$, $t = 1.916$, $p < .1$; \bar{x} : $b_s = -.196$, $t = -.752$, $p > .1$; $\bar{x} + 1$ s.d.: $b_s = -1.332$, $t = -3.332$, $p < .01$; $\bar{x} + 2$ s.d.: $b_s = -2.478$, $t = 3.429$, $p < .01$; vgl. Abbildung 2.5) signifikant kurvilineare Beziehungen.

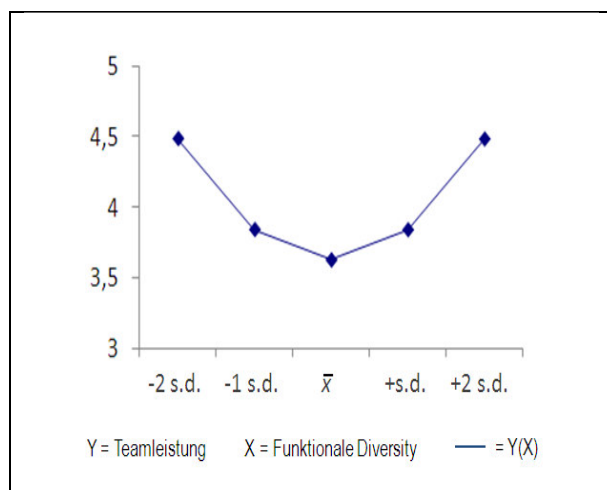


Abbildung 4: Beziehung von Funktionaler Diversity und Teamleistung

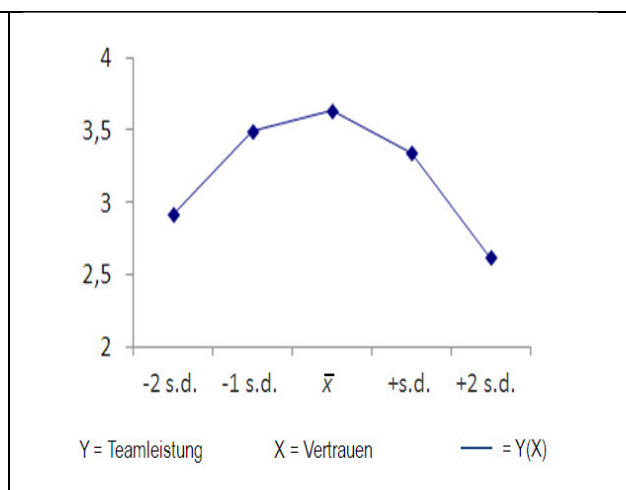


Abbildung 5: Beziehung von Vertrauen und Teamleistung

5 Diskussion

Die vorliegende Studie erweitert bisherige Forschungsarbeiten, indem sie gemäß entsprechender Forderungen (van Knippenberg et al., 2004; van Knippenberg & Schippers, 2007) explizit und konsequent auf kurvilineare Beziehungen im Kontext Team-Diversity, -Prozesse, -Kommunikation, -Leistung eingeht. Die jeweiligen Resultate und Implikationen werden hier detaillierter dargestellt.

5.1 Theoretische Implikationen

Funktionale Diversity

Die funktionale Vielfalt im Team zeigt keine signifikanten Korrelationen oder Regressionen auf linearer Basis – nicht überraschend ist die starke Korrelation ($r = .26$, $p < .05$) von funktionaler Diversity und Gruppengröße, da mit ansteigender Anzahl der Teammitglieder auch die maximal mögliche Anzahl verschiedenartiger Funktionen/repräsentierter Abteilungen im Team ansteigt (u.a. Ancona & Caldwell, 1992a). Wie sich in der hierarchischen Regressionsanalyse zeigt, widerlegt die vorliegende Untersuchung die häufig vorherrschende Annahme einer linearen Beziehung zwischen der funktionalen Vielfalt im Team und der Teamleistung (für einen Überblick: Gebert, 2004a) und zeigt gemäß Hypothese 1 eine u-förmige kurvilineare Beziehung. Damit ist sowohl bei niedriger als auch ausgeprägter funktionaler Diversity eine erhöhte Teamleistung zu erwarten; moderate funktionale Vielfalt sorgt dagegen für eine im Vergleich niedrigere Gruppenleistung.

Mit diesem Befund würden auch teils widersprüchliche Ergebnisse vorliegender wissenschaftlicher Studien erklärt: Je nach Ausprägung der funktionalen Diversity sind unterschiedliche Auswirkungen auf die Teamleistung vorstellbar. Ähnlich gehen auch van Knippenberg & Schippers (2007) vor, die allerdings eine umgekehrt u-förmige Beziehung zwischen Diversity und der Teamleistung propagieren. Hier liegt die Hypothese zu Grunde, dass je mehr unterschiedliches Wissen, Perspektiven und Herangehensweisen in der Gruppe vorrätig seien, die Teammitglieder zunehmend „eine unterschiedliche Sprache“ sprächen und es somit umso schwerer würde, diese Ressourcen zu aktivieren. Dieser Ansatz wird hier widerlegt.

Viel eher scheint es so zu sein, dass der Zwang, eine neue Sprache lernen zu müssen, in moderat heterogenen Teams weniger stark empfunden wird als bei ausgeprägter funktionaler Vielfalt. Homogene Teams dagegen verfügen bereits über eine gemeinsame Sprache bzw. geteilte und bereits erprobte Kooperationsmodelle⁶. Diese erlauben es den Teammitgliedern, die Informations- und Ressourcenbedürfnisse ihrer Kollegen gewissermaßen vorherzuzahlen und durch ein angepasstes, selber koordiniertes Verhalten den Zeitbedarf und die Koordinationskosten zu senken (Mohammed et al., 2010), was sich auf die Implementierung des Teamwissens und somit die Teamleistung auswirkt. Earley & Mosakowski (2000) zeigen bezüglich der nationalen Vielfalt, dass die Teamleistung von homogenen sowie heterogenen Teams nach einer bestimmten Zeit höher war als die Ergebnisse der Teams mit moderater Vielfalt. Homogene Teams besitzen von Anfang an Kooperationsmodelle – sehr heterogene Gruppen merken schnell, dass sie eines entwickeln müssen, um ihre Aufgabe zu erfüllen. Nach anfänglichen Nachteilen wird ein Kooperationsmodell entwickelt, das ihnen hilft, die Ressourcen erhöhter Heterogenität zu nutzen – moderat heterogene Teams dagegen sehen diesen Bedarf nicht und schaffen es nicht, ihre durch Subgruppenbildung verstärkten Kooperationsprobleme über ein Mentalmodell zu lösen (Earley & Mosakowski, 2000).

Sogenannte „Faultlines“, also „hypothetisch trennende Linien, welche eine Gruppe in Subgruppen aufteilen, welche auf einem oder mehreren Attributen basieren“ (Lau & Murnighan, 1998, S. 328), können Konflikte und Kommunikationsbarrieren induzieren und die Teamkooperation behindern (u.a. Bezrukova et al., 2010). Diese könnten ohne ein einendes Kooperationsmodell zudem stärkere negative Implikationen auf die Teamleistung haben. Auch Richard et al. (2004) erhalten unter bestimmten

⁶ Auch „hybrid team culture“, Earley & Mosakowski, 2000; „shared mental model“, Mathieu, Goodwin, Heffner, Salas & Cannon-Bowers, 2000; „team-based mental model“, Klimoski & Mohammed, 1994; „team mental model“, Mohammed, Ferzandi & Hamilton, 2010.

Annahmen⁷ u-förmige Kurven für die Beziehung von „racial diversity“ und Teamproduktivität. Dahlin et al. (2005) erhalten für nationale Diversity eine u-förmige Beziehung bezüglich der Breite der Informationsnutzung, für die Heterogenität der Ausbildungshintergründe dagegen zeigen sich umgekehrt u-förmige Kurven.

Diese Beobachtungen könnten dafür sprechen, dass starke demographische Unterschiede vermehrt die Bildung eines Kooperationsmodells erfordern, aber auch begünstigen. Die Beziehung zwischen rein informationellen Unterschieden und der Teamleistung dagegen könnte sich im Sinne von Knippenbergs & Schippers (2007) eher mit einer umgekehrt u-förmigen Kurve beschreiben lassen. Zumindest für die funktionale Vielfalt der Jobhintergründe wurde in der vorliegenden Studie nachgewiesen, dass die direkte Beziehung zur Teamleistung sich als „u“ beschreiben lässt. Eine Erklärung dafür könnte sein, dass funktionale Vielfalt neben informationeller Vielfalt auch Unterschiede hinsichtlich tiefer sitzender Überzeugungen, Werte und Einstellungen mit sich bringt (Dougherty, 1992), was gewisse Ähnlichkeiten zur nationalen Diversity bedeutet. In diese Richtung gehen auch die Theorien und Befunde von Gibson & Vermeulen (2003), bei denen Teams mit moderater Heterogenität bezüglich des Lernverhaltens von Gruppen mit starker Diversity übertroffen werden: Hier wird ein Komplex aus fünf verschiedenen meist demographischen Diversity-Kategorien zuzüglich der funktionalen Vielfalt verwendet. Des Weiteren besteht die Möglichkeit, dass die festgestellte Beziehung nur für die direkte Verbindung gilt und der Einbezug weiterer Erklärungsvariablen wie Moderatoren oder Mediatoren zusätzliches Licht in den komplexen Sachverhalt bringen könnte.

Teamvertrauen

Auffällig in der Korrelationsmatrix ist die positive Verbindung des Teamvertrauens mit der Kontrollvariable Aufgaben-Interdependenz ($r = .52$, $p < .01$). Diese lässt sich darüber erklären, dass in Teams mit hoher Aufgaben-Interdependenz alle gegenseitig darauf angewiesen sind, sich auf den Input der Kollegen verlassen zu können – so kann sich Intra-team-Vertrauen über positive wechselseitige Erfahrungen aufbauen, ähnlich wie es Gibson (1999) für die group efficacy nachgewiesen hat. Dieser Befund bestätigt die Aufnahme von Aufgaben-Interdependenz als Kontrollvariable.

Außergewöhnlicher erscheint die negative Korrelation von Teamvertrauen und der durch den Vorgesetzten des Teamleiters eingestufteten Teamleistung ($r = -.31$, $p < .05$), welche im Gegensatz zur vorherrschenden Meinung von Beratern und Managern in der Praxis, aber auch von einigen Wissenschaftlern zu stehen scheint (Dirks & Ferrin, 2001). Angesichts der in diesem Review (ebenda) berichteten Koeffizienten-Streuungen von $-.31$ bis $.30$ erscheinen die vorliegenden Ergebnisse aber durchaus akzeptabel. Ebenfalls wird in der Regressionsanalyse kein signifikanter Haupteffekt von Teamvertrauen auf die Teamleistung gefunden. Allerdings können nicht erfasste Artefakte nicht ausgeschlossen werden. So ist es vorstellbar, dass die Vorgesetzten des Teamleiters, die die Gruppenleistung einschätzten, besonders kritisch auf Teams schauten, bei denen sie ein vertrauensvolles Klima diagnostizierten und gegebenenfalls ungenutzte Leistungsreserven unterstellten.

Die hierarchische Regressionsanalyse widerlegt die häufig vorherrschende Annahme einer linearen Verbindung zwischen Vertrauen und der Teamleistung (Dirks, 1999) und zeigt gemäß Hypothese eine kurvilineare Beziehung. Damit ist sowohl bei niedrigem als auch sehr hohem Teamvertrauen eine moderate Teamleistung zu erwarten – moderates Vertrauen dagegen sorgt für eine im Vergleich erhöhte Gruppenleistung. Zu hohes Teamvertrauen wirkt sich also negativ auf die Teamleistung aus. Diese Ergebnisse lassen sich über das Zusammenspiel der positiven und negativen Effekte eines erhöhten Teamvertrauens erklären: Einig ist sich die Wissenschaft darin, dass ein niedriges Level von Vertrauen negativ auf viele Teamprozesse und die Teamleistung wirkt (Dirks & Ferrin, 2001). So gilt gesteigertes Vertrauen auf der einen Seite als wichtige Voraussetzung für die Teammitglieder, sich in sachbezogenen Diskussionen zu öffnen (Lovelace et al., 2001), Informationen in Teamprozesse einfließen zu lassen (Simons & Peterson, 2000), Informationen von anderen Teammitgliedern zu akzeptieren (Jehn & Mannix, 2001), das Umschlagen von Sachkonflikten in Beziehungskonflikte zu verringern (Simons & Peterson, 2000) und Komplexität zu reduzieren (Luhmann, 2000). Auf der anderen Seite kann zu viel Vertrauen auch einengen, z.B. können abweichende Informationen zurückgehalten

⁷ In Firmen mit ausgewiesener hoher Innovativität, in Firmen, die mit einem hohen Risiko agieren, zeigte sich eine umgekehrt u-förmige Kurve, allerdings für Geschlechts-Diversity (Richard et al., 2004, S. 262).

werden, um das Teamklima nicht zu gefährden (Lewicki & Bunker, 1996). Es tritt allgemein weniger Kontrolle (Langfred, 2004) und Vergleichbarkeit der Ergebnisse auf, was Social Loafing fördern kann (Karau & Williams, 1993). Das Team läuft Gefahr, zu ähnlich zu denken und über Homogenisierung die Vorteile der Verschiedenartigkeit der Mitglieder zu verschenken (Gebert, 2004b). Die vorliegende Studie zeigt, dass bei einem moderaten Teamvertrauen dessen positive Effekte überwiegen, so dass sich die Beziehung von Vertrauen sowie der Teamleistung als eine umgekehrt u-förmige kurvilineare Kurve beschreiben lässt.

Elaboration

Die Korrelationstabelle zeigt zwei relevante Korrelationseffekte an: Erstens ist die Elaboration wie die Variable Vertrauen stark mit der Aufgaben-Interdependenz verbunden ($r = .65$, $p < .01$). Zur Begründung lässt sich folgendermaßen argumentieren: In Umgebungen mit hoher gegenseitiger Abhängigkeit bei der Aufgabenerfüllung kommt es auf eine klare und elaborierte Aufgabenkommunikation an, um dem erhöhten Koordinationsbedarf gerecht zu werden (Wageman, 1995). Die hohe Korrelation ist demnach keine Überraschung und fügt sich in das Bild der Forschung ein. Der zweite Befund, die hohe Korrelation von Vertrauen und Elaboration ($r = .69$, $p < .01$), erscheint auf den ersten Blick überraschend. Wenn man allerdings bedenkt, dass Vertrauen in der Forschung als wichtig dafür erachtet wird, dass in der Diskussion abweichende Äußerungen und Informationen akzeptiert werden (Jehn et al., 1999), dass Freiheit zu zweifeln als Norm anerkannt ist (Lovelace et al., 2001) und somit die Grundlage für eine fachlich-elaborierte Diskussion geschaffen werden, verblüfft der Befund einer hohen Korrelation weniger. Zudem wurde mittels einer konfirmatorischen Faktorenanalyse nachgewiesen, dass kein g-Faktor für die Erklärung der Korrelationen von Elaboration sowohl bezüglich Aufgaben-Interdependenz als auch Vertrauen in Frage kommt.

Die hierarchische Regressionsanalyse bestätigt gemäß Hypothese eine umgekehrt u-förmige, kurvilineare Beziehung zwischen der Elaboration und der Teamleistung. Damit wird im Sinne der Vermutung von van Knippenberg et al. (2004) nachgewiesen, dass moderate Elaboration einen positiveren Effekt auf die Gruppenleistung besitzt als niedrige oder erhöhte. Dieser Befund erklärt sich durch das Zusammenspiel der negativen und positiven Effekte der Elaboration. Niedrige Elaboration wirkt sich etwa dadurch aus, dass relevante Informationen nicht in den Kommunikationsprozess einfließen, was das Teamergebnis daher negativ beeinflussen kann (Simons et al., 1999). Ebenso ist es denkbar, dass Informationen, die in den Teamprozess eingebracht wurden, nicht ausreichend auf ihre Auswirkungen untersucht werden und so minderwertige Informationen nicht auf ihre Tragweite getestet bzw. hochwertige Informationen nicht ausreichend berücksichtigt werden (Tjosvold, 1986). Die Neukombination von Ideen und Informationen kann dadurch gehemmt werden, was die Kreativität des Teams einschränken kann (Cooke & Szumal, 1994). Ebenso ist es denkbar, dass dadurch Probleme in der Implementierung der Lösung auftreten können.

Sieht man sich dagegen Teams mit deutlich erhöhter Elaboration an, überwiegen dort die negativen Effekte. So kann es über die vertiefte Diskussion dazu kommen, dass nicht nur aufgabenbezogene Gegensätze (Aufgabenkonflikt), sondern an sich irrelevante Aspekte debattiert werden, was sich in Beziehungskonflikte (De Dreu & Weingart, 2003), Ziel-/Wertekonflikte (Gebert, 2004a) oder Prozesskonflikte (Jehn & Mannix, 2001) übersetzen kann. Erhöhte Konflikte können über Motivationsprobleme dazu führen, dass die Teammitglieder sich weniger gegenseitig helfen (De Dreu & Vianen, 2001). In high-performance-Teams wurde zudem ein zumeist niedrigeres Konfliktlevel beobachtet als bei low-performance-Teams (Jehn & Mannix, 2001).

Eine moderate Elaboration hingegen fördert die Teammitglieder darin, ihre relevanten Informationen sowie sich und ihre jeweiligen Ansichten und Gründe dafür in den Teamprozess einzubringen – und über die Integration der Informationen schließlich Synergie zu erzeugen (van Knippenberg et al., 2004). Bei einem moderaten Level an Elaboration überwiegen positive Effekte. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass zu niedrige wie zu hohe Elaboration der Gruppenleistung eher schaden und sich die Beziehung von Elaboration und Teamleistung als eine umgekehrt u-förmige kurvilineare Kurve beschreiben lässt. Der vorliegende empirische Nachweis schließt eine Forschungslücke (van Knippenberg et al., 2004; van Knippenberg & Schippers, 2007).

Interessant ist weiterhin der Gegensatz zur oben bereits gezeigten u-förmigen Verbindung von Crossfunktionalität und Teamleistung, welche im direkten Gegensatz zur umgekehrt u-förmigen Beziehung

von Elaboration und der Teamleistung steht. Die mit der Erhöhung der funktionalen Diversity einhergehenden Hoffnungen nach informationeller Vielfalt in der Gruppe – und deren Nutzung durch Elaboration – scheinen sich demnach nicht zu erfüllen, sondern eher gegenseitig zu neutralisieren. Die deskriptive Statistik zeigt zudem, dass beide Variablen, die funktionale Vielfalt und die Elaboration, nicht korrelieren.

Zusätzliche Analyse

In den ergänzenden Berechnungen zeigt sich, dass die funktionale Diversity und Teamvertrauen jeweils signifikante kurvilineare Beziehungen mit der Teamleistung aufweisen, wenn sie in einem gemeinsamen Modell untersucht werden. Durch dieses Vorgehen wird zum einen der Forderung nach der Berücksichtigung verschiedener Prädiktoren in einem rechnerischen Gesamtmodell Rechnung getragen. Zum anderen wird im Kontext der in der Korrelationsmatrix aufgezeigten nicht signifikanten Verbindung beider Variablen noch einmal deutlich, wie komplex sich die Vorgänge in Teams gestalten. Unabhängig von der Ausprägung der funktionalen Diversity in der Gruppe scheint ein moderates Teamvertrauen angebracht, um die Teamleistung zu fördern. Um die für eine moderate funktionale Diversity nachgewiesenen Leistungsverluste auszugleichen, käme die Förderung einer moderaten Vertrauenssituation sicherlich in Frage. An dieser Stelle müssen zusätzliche rechnerische Analysen, beispielsweise von Mediatoren, die die nichtlinearen Beziehungen beeinflussen (van der Vegt & Bunderson, 2005), weiteres Licht ins Dunkel bringen.

5.2 Praktische Implikationen

Auch für Manager in Organisationen ergeben sich Konsequenzen. Es wird gezeigt, dass moderat crossfunktional besetzte Teams weniger Leistung bringen als homogene oder hochgradig crossfunktional besetzte Teams. Dies sollten Projektmanager gegebenenfalls bei der Besetzung der Gruppen beachten, auch wenn in der Praxis häufig aufgrund der fachlichen Fähigkeiten oder schlicht und einfach der Verfügbarkeit der Personen entschieden wird. Im Umkehrschluss bedeuten die Ergebnisse der Untersuchung aber auch, dass Manager bei Gruppen mit moderater funktionaler Diversity besonders darauf achten müssen, dass keine Kommunikationsprobleme auftauchen, da diese schnell die Teamleistung negativ beeinflussen können.

Auch die kurvilinearen Beziehungen von Vertrauen sowie von Elaboration und Gruppenleistung haben Relevanz für die Praxis: So kann es sich für Manager von Gruppen mit sehr hohem Teamvertrauen lohnen, Diskussionen etwa durch den Einsatz von worst-case-Szenarien oder die Benennung eines *advocatus diaboli* anzuheizen: Dabei vertritt eine Person konsistent eine widersprüchliche Position, was die Anderen dazu bringt, tiefer zu argumentieren und damit ihr relevantes ungeteiltes Wissen einzubringen, was eventuell zurückgehalten wurde, um das Teamklima nicht zu gefährden.

Für die Praxis weiterhin relevant ist der jeweilige Gegensatz der beiden kurvilinearen Beziehungen zwischen Elaboration und Crossfunktionalität mit der Teamleistung. Die in der Praxis mit dem bereichsübergreifenden Besetzen von Entwicklungs- bzw. Projektgruppen (Erhöhung der funktionalen Diversity) einhergehenden Hoffnungen nach fachlichem Austausch, gegenseitigem Inspirieren und Kommunikation (Elaboration) scheinen sich demnach nicht zu erfüllen, sondern eher gegenseitig zu neutralisieren. Beide Variablen zeigen zudem keine Korrelation. Allein im Zusammenstellen einer crossfunktionalen Arbeitsgruppe liegt noch keine Garantie für einen tiefen Austausch der Gruppenmitglieder über elaborierte Kommunikation. Diese muss in einem vernünftigen Rahmen gefördert werden.

5.3 Einschränkungen und Anstöße für die zukünftige Forschung

Eine Einschränkung liegt in der Messung der Team-Leistung, denn hier wurde auf subjektive Bewertungen aufgebaut, anstatt auf objektive Bewertungen. Doch wurden in diesem Falle gezielt die Vorgesetzten der Teamleiter befragt, um ein subjektives Rauschen bei der Einschätzung zu minimieren. Dies stützen Erkenntnisse, die auf die Verlässlichkeit subjektiver Leistungseinschätzungen schließen lassen (Wall et al., 2004).

Als weitere Einschränkung wurde der Faktor Zeit (außer dem Team-Mindestalter von drei Monaten sowie dem Mittelwert der Teamzugehörigkeitsdauer) nicht explizit mit in die Betrachtung eingeschlos-

sen. Nach Katz (1982) kann diese durchaus große Auswirkungen auf Teamprozesse haben. Hier könnte bspw. eine Longitudinal-Studie Aufschluss darüber geben, inwieweit Vertrauen sich über die Zeit ändert bzw. wann moderat crossfunktionale Teams ein eigenes Kooperationsmodell entwickeln. Die dritte Einschränkung liegt darin, dass die verschiedenen Variablen nicht über ein multivariates Modell in weitere Beziehungen untereinander gesetzt worden sind. Doch können die Erkenntnisse der vorliegenden Studie durchaus als Anstoß und Auftrag interpretiert werden, in der zukünftigen Forschung vermehrt auf kompliziertere kurvilineare Zusammenhänge in Teamprozessen zu achten (van der Vegt & Bunderson, 2005). So wäre es interessant, in welchem Zusammenhang (und ggf. ergänzt um weitere Prädiktoren) sich Elaboration und Vertrauen bzw. insbesondere die funktionale Vielfalt und Vertrauen gegenseitig auf die Teamleistung auswirken.

Als letzte Einschränkung könnte geltend gemacht werden, dass Faultlines bzw. Subgruppen (u.a. Gibson & Vermeulen, 2003) nicht explizit betrachtet wurden. Hier liegt ein Ansatzpunkt für zukünftige Untersuchungsdesigns. So könnten ergänzende Erkenntnisse zur Rolle der funktionalen Diversity im Zusammenspiel bspw. mit der hier nicht untersuchten Geschlechts-Diversity erbracht werden.

Dieser Beitrag hat Licht in die Zusammenhänge von funktionaler Diversity, Teamvertrauen, Elaboration und Teamleistung vor dem Hintergrund der geteilten sozialen Identität als Team gebracht sowie praktische Implikationen und Ideen für die weitere Forschung formuliert. Angesichts der hohen Relevanz der behandelten Thematik – und der beim derzeitigen Wissensstand vielen vorhandenen offenen Fragen – ist die weitere Auseinandersetzung mit dieser aus unserer Sicht wünschenswert.

Literaturverzeichnis

Aiken, L. S. & West, S. G. (1991): "Multiple regression: Testing and interpreting interactions", Newbury Park, CA: Sage.

Alvesson, M. (2000): "Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies", in: *Journal of Management Studies*, 37, 1101–1122.

Alvesson, M. & Kärreman, D. (2007): "Identity, Ceremony, and Control in a Management Consulting Firm", in: *Organization Science*, 18, 4, 711–723.

Alvesson, M. & Robertson, M. (2006): "The Best and the Brightest: The Construction, Significance and Effects of Elite Identities in Consulting Firms", in: *Organization*, 13, 2, 195–224.

Alvesson, M. & Willmott, H. (2002): "Producing the Appropriate Individual. Identity Regulation as Organizational Control", in: *Journal of Management Studies*, 39, 619–644.

Amason, A. C. (1996): "Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams", in: *Academy of Management Journal*, 39, 1, 123-148.

Ancona, D. G. & Caldwell, D. F. (1992a): "Demography and design: Predictors of new product team performance", in: *Organization Science*, 3, 3, 321-341.

Ancona, D. G. & Caldwell, D. F. (1992b): "Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams", in: *Administrative Science Quarterly*, 37, 634-665.

Asch, S. E. (1956): "Studies of independence and conformity: A minority of one against a unanimous majority", in: *Psychological Monographs*, 70, 9, Whole no. 416.

Aubert, B. A. & Kelsey, B. L. (2003): "Further Understanding of Trust and Performance in Virtual Teams", in: *Small Group Research*, 34, 5, 575-618.

Baron, R. S., Vandello, J. A. & Brunzman, B. (1996): "The forgotten variable in conformity research: Impact of task importance on social influence", in: *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 915-927.

Bezrukova, K., Jehn, K. A., Zanutto, E. L. & Thatcher, S. M. B. (2009): "Do Workgroup Faultlines Help or Hurt? A Moderated Model of Faultlines, Team Identification, and Group Performance", in: *Organization Science*, 20, 1, 35-50.

Bezrukova, K., Spell, C. S. & Perry, J. (2010): "Coping with injustice: Faultlines and mental health in diverse workgroups", in: *Personnel Psychology*, 63, 727-759.

Bliese, P. D. (2000): "Within-group agreement, non-interdependence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis", in: K. J. Klein & S. W. Kozlowski (Eds.): "Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions", 349-382, San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.

Bowers, C. A., Pharmed, J. A. & Salas, E. (2000): "When member homogeneity is needed in work teams: A meta-analysis", in: *Small Group Research*, 31, 3, 305-327.

Brislin, R. W. (1980): "Translation and content analysis of oral and written materials", in: H. C. Triandis & J. W. Berry (Eds.): "Handbook of cross-cultural psychology", 2, Methodology, 137-164, Boston, MA: Allyn and Bacon.

Brodbeck, F. C., Kerschreiter, R., Mojzisch, A., Frey, D. & Schulz-Hardt, S. (2002): "The dissemination of critical, unshared information in decision making groups: The effects of prediscussion dissent", in: *European Journal of Social Psychology*, 32, 35-56.

Chi, N.-W., Huang, Y.-M. & Lin, S.-C. (2009): "A Double-Edged Sword? Exploring the Curvilinear Relationship Between Organizational Tenure Diversity and Team Innovation: The Moderating Role of Team-Oriented HR Practices", in: *Group & Organization Management*, 34, 6, 698-726.

- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G. & Aiken, L. S. (2003): "Applied multiple regression/ correlation analysis for behavioral sciences", 3rd ed., Mahwah, New York: Erlbaum.
- Cooke, R. A. & Szumal, J. L. (1994): "The impact of group interaction styles on problem-solving effectiveness", in: *Journal of Applied Behavioral Science*, 30, 415-437.
- Costa, A. C. (2003): "Work team trust and effectiveness", in: *Personnel Review*, 32, 5, 605-622.
- Dahlin, K. B., Weingart, L. R. & Hinds, P. J. (2005): "Team diversity and information use", in: *Academy of Management Journal*, 48, 1107-1123.
- De Dreu, C. K. W. & Van Vianen, A. E. (2001): "Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams", in: *Journal of Organizational Behavior*, 22, 309-328.
- De Dreu, C. K. W. & Weingart, L. R. (2003): "Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis", in: *Journal of Applied Psychology*, 88, 741-749.
- De Dreu, C. K. W. & West, M. A. (2001): "Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making", in: *Journal of Applied Psychology*, 86, 6, 1191-201.
- De Dreu, C. K. W. (2002): "Team innovation and team effectiveness: The importance of minority dissent and reflexivity", in: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 3, 285-298.
- De Dreu, C. K. W., Nijstad, B. A. & van Knippenberg, D. (2008): "Motivated information processing in group judgment and decision making", in: *Personality and Social Psychology Review*, 12, 22-49.
- Diehl, M. & Stroebe, W. (1987): "Productivity loss in brainstorming groups: Toward the solution of a riddle", in: *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 497-509.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2001): "The role of interpersonal trust in organizational settings", in: *Organization Science*, 12, 4, 450-467.
- Dirks, K. T. (1999): "The effects of interpersonal trust on work group performance", in: *Journal of Applied Psychology*, 84, 3, 445-55.
- Dörrenbächer, C., Tomenendal, M. & Stanske, S. (2016, forthcoming): „Organizational identity and firm growth: Properties of growth, contextual identities and micro-level processes“, Houndmills: Palgrave Macmillan.
- Dougherty, D. (1992): "Interpretive barriers to successful product innovation in large firms", in: *Organization Science*, 3, 179-202.
- Earley, P. C. & Mosakowski, E. (2000): "Creating hybrid team cultures: An empirical test of transfunctional team functioning", in: *Academy of Management Journal*, 43, 26-49.
- Edmondson, A. C. (1999): "Psychological safety and learning behavior in work teams", in: *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.
- Fay, D., Borrill, C., Amir, Z., Haward, R., & West, M. A. (2006): "Getting the most out of multidisciplinary teams: A multisample study of team innovation in health care", in: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 553-567.
- Fuller, S. R. & Aldag, R. J. (1998): "Organizational tonypany: Lessons from a quarter century of the groupthink phenomenon", in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 73, 163-184.
- Gebert, D. (1987): "Führung und Innovation", in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 39, 10, 941-952.
- Gebert, D. (2002): "Führung und Innovation", Stuttgart: Kohlhammer.
- Gebert, D. (2004a): "Durch diversity zu mehr Teaminnovativität?", in: *Die Betriebswirtschaft*, 64, 4, 412-430.

- Gebert, D. (2004b): "Innovation durch Teamarbeit: Eine kritische Bestandsaufnahme", Stuttgart: Kohlhammer.
- Gebert, D., Boerner, S. & Kearney, E. (2006): "Cross-functionality and innovation in new product development teams: A dilemmatic structure and its consequences for the management of diversity", in: *Euro-pean Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 4, 431-458.
- Gebert, D., Boerner, S. & Kearney, E. (2010): "Fostering team innovation: Why is it important to combine opposing action strategies?", in: *Organization Science*, 21, 3, 593-608.
- Gibson, C. B. & Vermeulen, F. (2003): "A healthy divide: Subgroups as a stimulus for team learning behavior", in: *Administrative Science Quarterly*, 48, 202-239.
- Gibson, C. B. (1999): "Do they do what they believe they can? Group efficacy and group effectiveness across tasks and cultures", in: *Academy of Management Journal*, 42, 138-152.
- 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", in: *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Greer, L., Jehn, K. A., Thatcher, S. M. B. & Mannix, E. A. (2007): "The Effect of Trust on Conflict and Performance in Groups Split by Demographic Faultlines", IACM 2007 Meetings Paper, Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1100580>, Retrieved 2010/09.
- Jackson, S. E., May, K. E. & Whitney, K. (1995): "Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams", in: R. A. Guzzo and E. Salas (Eds.): "Team effectiveness and decision making in organizations", 204-261, San Francisco: Jossey-Bass.
- James, L. R., Demaree, R. G. & Wolf, G. (1984): "Estimating within-group Interrater-reliability with and without response bias", in: *Journal of Applied Psychology*, 69, 85-98.
- Janis, I. L. (1982): "Groupthink", 2nd ed., Boston, MA: Houghton-Mifflin.
- Jehn, K. A. & Bezrukova, K. (2010): "The Faultline Activation Process and the Effects of Activated Faultlines on Coalition Formation, Conflict, and Group Outcomes", in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 112, 1, 24-42.
- Jehn, K. A. & Mannix, E. A. (2001): "The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance", in: *Academy of Management Journal*, 44, 238-251.
- Jehn, K. A. (1994): "Enhancing Effectiveness: An Investigation of Advantages and Disadvantages of Value-Based Intragroup Conflict", in: *The International Journal of Conflict Management*, 5, 3, 223-238.
- Jehn, K. A. (1995): "A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict", in: *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Jehn, K. A. (1997): "A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups", in: *Administrative Science Quarterly*, 42, 530-57.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. & Neale, M. (1999): "Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups", in: *Administrative Science Quarterly*, 44, 741-763.
- Karau, S. J. & Williams, K. D. (1993): "Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration", in: *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 681-706.
- Katz, R. (1982): "The Effects of group Longevity on Project Communication and Performance", in: *Administrative Science Quarterly*, 27, 81-104.
- Kearney, E., Gebert, D. & Voelpel, S. (2009): "When and how diversity benefits team processes and outcomes: The importance of team members' need for cognition", in: *Academy of Management Journal*, 52, 3, 581-598.

- Keller, R. T. (2001): "Cross-functional project groups in research and new product development: Diversity, communications, job stress, and outcomes", in: *Academy of Management Journal*, 44, 547-555.
- Kirch, J. (2013): „Parallele Handlungsstrategien zur Förderung der Team-Innovativität“, in: R. Lanwehr, M. Mueller-Lindenberg & D. Mai (Hrsg.): *Balance Management – Vom erfolgreichen Umgang mit gegensätzlichen Zielen*, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Klimoski, R. J. & Karol, B. (1976): "The impact of trust on creative problem solving groups", in: *Journal of Applied Psychology*, 61, 630-633.
- Klimoski, R. J. & Mohammed, S. (1994): "Team mental model: Construct or metaphor?", in: *Journal of Management*, 20, 403-437.
- Langfred, C. W. (2004): "Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self management teams", in: *Academy of Management Journal*, 47, 385-399.
- Lau, D. C. & Murnighan, J. K. (1998): „Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups“, in: *Academy of Management Review*, 23, 325-340.
- Lewicki, R. J. & Bunker, B. B. (1996): "Developing and maintaining trust in work relationships", in: R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.): "Trust in organizations", 114-139, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lovelace, K., Shapiro, D. L. & Weingart, L. R. (2001): "Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: A conflict communications perspective", in: *Academy of Management Journal*, 44, 779-793.
- Luhmann, N. (2000): "Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität", 4. Aufl., Stuttgart: UTB/Lucius & Lucius.
- Mathieu, J. E., Goodwin, G. F., Heffner, T. S., Salas, E. & Cannon-Bowers, A. (2000): "The influence of shared mental models on team process and performance", in: *Journal of Applied Psychology*, 85, 273-283.
- McLeod, P. L., Baron, R. S., Marti, M. W. & Yoon, K. (1997): "The eyes have it: Minority influence in face-to-face and computer-mediated group discussions", in: *Journal of Applied Psychology*, 82, 5, 706-718.
- Michaelsen, L. K., Watson, W. E. & Black, R. H. (1989): "A realistic test of individual versus group consensus decision making", in: *Journal of Applied Psychology*, 74, 834-839.
- Milliken, F. J. & Martins, L. L. (1996): "Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups", in: *Academy of Management Review*, 21, 402-433.
- Mohammed, S., Ferzandi, L. & Hamilton, K. (2010): "Metaphor no more: A 15-year review of the team mental model construct", in: *Journal of Management*, 36, 4, 876-910.
- Mucchi-Faina, A., Maass, A. & Volpato, C. (1991): "Social influence: The role of originality", in: *European Journal of Social Psychology*, 21, 3, 183-197.
- Nemeth, C. J. (1986): "Differential contributions of majority and minority influence", in: *Psychological Review*, 93, 23-32.
- Nemeth, C. J. & Wachtler, J. (1983): "Creative problem solving as a result of majority versus minority influence", in: *European Journal of Social Psychology*, 13, 45-55.
- Pelled, L. H. (1996): "Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory", in: *Organization Science*, 7, 615-631.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M. & Xin, K. R. (1999): "Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance", in: *Administrative Science Quarterly*, 44, 1-28.

- Peterson, R. S. & Behfar, K. J. (2003): "The dynamic relationship between performance feedback, trust, and conflict in groups: A longitudinal study", in: *Organizational Behavior and Human Decision Process-es*, 92, 102-112.
- Porter, T. W. & Lilly, B. S. (1996): "The effects of conflict, trust and task commitment on project team performance", in: *The International Journal of Conflict Management*, 7, 4, 361-376.
- Reagans, R. & Zuckerman, E. W. (2001): "Networks, diversity, and productivity: The social capital of corporate R&D teams", in: *Organization Science*, 12, 502-517.
- Richard, O., Barnett, T., Dwyer, S. & Chadwick, K. (2004): "Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions", in: *Academy of Management Journal*, 47, 255-266.
- Rousseau, D., Sitkin, S. B., Burt, R. S. & Camerer, C. (1998): "Not so different after all: A cross-discipline view of trust", in: *Academy of Management Review*, 23, 3, 393-404.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. & Müller, H. (2003): "Evaluating the fit of structural equation models: Test of significance and descriptive goodness-of-fit measures", in: *Methods of Psychological Research – Online*, 8, 2, 23-74.
- Schneider, B., Goldstein, H. W. & Smith, D. B. (1995): "The attraction-selection-attrition framework: An update", in: *Personnel Psychology*, 48, 747-773.
- Schulz-Hardt, S., Frey, D., Lüthgens, C. & Moscovici, S. (2000): "Biased information search in group decision making", in: *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 655-669.
- Schweiger, D. M., Sandberg, W. R. & Ragan, J. W. (1986): "Group Approaches for Improving Strategic Decision Making: A Comparative Analysis of Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy, and Consensus", in: *Academy of Management Journal*, 29, 1, 51-71.
- Schweiger, D. M., Sandberg, W. R. & Rechner, P. L. (1989): "Experimental Effects of Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy, and Consensus approaches to strategic decision making", in: *Academy of Management Journal*, 32, 4, 745-772.
- Sheremata, W. A. (2000): "Centrifugal and centripetal forces in radical new product development under time pressure", in: *Academy of Management Review*, 25, 389-408.
- Simons, T. L. & Peterson, R. S. (2000): "Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust", in: *Journal of Applied Psychology*, 85, 102-111.
- Simons, T. L., Pelled, L. H. & Smith, K. A. (1999): "Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams", in: *Academy of Management Journal*, 42, 662-673.
- Smith, C. M., Tindale, R. S. & Dugoni, B. L. (1996): "Minority and majority influence in freely interacting groups: Qualitative versus quantitative differences", in: *British Journal of Social Psychology*, 35, 137-149.
- Stasser, G. & Titus, W. (1985): "Pooling of unshared information in group decision making: Biased information sampling during group discussion", in: *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 1467-1478.
- Stewart, D. D. & Stasser, G. (1995): "Expert role assignment and information sampling during collective recall and decision making", in: *Journal of Personality & Social Psychology*, 69, 619-628.
- Tajfel, H. (1982): "Social Psychology of Intergroup Relations", in: *Annual Review of Psychology*, 33, 1-39.
- Tannenbaum, S. I., Beard, R. L. & Salas, E. (1992): "Team building and its influence on team effectiveness: An examination of conceptual and empirical developments", in: K. Kelley (ed.): "Issues, Theory, and Research in Industrial/Organizational Psychology", 117-153, New York: Elsevier.

Teachman, J. D. (1980): "Analysis of population diversity", in: *Sociological Methods and Research*, 8, 341-362.

Tjosvold, D. (1986): "Constructive controversy: A key strategy for groups", in: *Personnel*, 63, 39-44.

Tomenendal, M. & Raffer, C. (2015): „Gazellen auf der Spur – ein strukturationstheoretisches Wachstumsmodell auf Basis von Fallstudien junger Unternehmen aus dem Energietechnik-Sektor“, in: *ZfKE – Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship* 63, 2, 149-182.

Tsui, A. S., Egan, T. D. & O'Reilly III., C. A. (1992): "Being different: Relational demography and organizational attachment", in: *Administrative Science Quarterly*, 37, 549-579.

Van de Ven, A. H. & Ferry, D. L. (1980): "Measuring and assessing organizations", New York: Wiley.

Van der Vegt, G. S. & Bunderson, J. S. (2005): "Learning and performance in multi-functional teams: The importance of collective team identification", in: *Academy of Management Journal*, 48, 532-547.

Van der Vegt, G. S. & Janssen, O. (2003): "Joint impact of interdependence and group diversity on innovation", in: *Journal of Management*, 29, 5, 729-751.

Van der Vegt, G. S., Bunderson, J. S. & Oosterhof, A. (2006): "Expertness diversity and interpersonal helping in teams: Why those who need the most help end up getting the least", in: *Academy of Management Journal*, 49, 5, 877-893.

Van Dyne, L. & Saavedra, R. (1996): "A naturalistic minority influence experiment: Effects on divergent thinking, conflict, and originality in work groups", in: C. Nemeth (Ed.): "Special issue on minority influence", *British Journal of Social Psychology*, 35, 151-167.

van Knippenberg, D. & Schippers, M. C. (2007): "Work group diversity", in: *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541.

van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W. & Homan, A. C. (2004): "Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda", in: *Journal of Applied Psychology*, 89, 6, 1008-1022.

Wageman, R. (1995): "Interdependence and group effectiveness", in: *Administrative Science Quarterly*, 40, 145-180.

Wall, T. D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S. J., Sheehan, M., Clegg, C. W. & West, M. A. (2004): "On the validity of subjective measures of company performance", in: *Personnel Psychology*, 57, 95-118.

Wegner, D. M. (1987): "Transactive memory: A contemporary analysis of the group mind", in: B. Mullen & G. R. Goethals (Eds.): "Theories of group behavior", 185-208, New York: Springer.

West, M. A. & Farr, J. L. (1990): "Innovation at work", in: M. A. West & J. L. Farr (Eds.): "Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies", 3-13, Wiley: Chichester.

West, M. A. (2002): "Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups", in: *Applied Psychology: An International Review*, 51, 3, 355-387.

Williams, K. Y. & O'Reilly III., C. A. (1998): "Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research", in: *Research in Organizational Behaviour*, 20, 77-140.

Wittenbaum, G. M. & Stasser, G. (1996): "Management of information in small groups", in: J. L. Nye & A. M. Brewer (Eds.): "What is social about social cognition? Research on socially shared cognition in small groups", 3-28, Thousand Oaks: Sage.

Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Tabelle 1: *Mittelwerte, Standardabweichungen & Korrelationen*

Tabelle 2: *Resultate der hierarchischen Regressionsanalysen (Abh. Variable: Teamleistung)*

Tabelle 3: *Zusätzliche Analyse (Abh. Variable: Teamleistung)*

Abbildung 1: *Beziehung von Funktionaler Diversity und Teamleistung*

Abbildung 2: *Beziehung von Vertrauen und Teamleistung*

Abbildung 3: *Beziehung von Elaboration und Teamleistung*

Abbildung 4: *Beziehung von Funktionaler Diversity und Teamleistung*

Abbildung 5: *Beziehung von Vertrauen und Teamleistung*

Working Papers des Institute of Management Berlin an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin

- 1 Bruche, Gert/ Pfeiffer, Bernd: Herlitz (A) – Vom Großhändler zum PBS-Konzern – Fallstudie, Oktober 1998.
- 2 Löser, Jens: Das globale Geschäftsfeld „Elektrische Haushaltsgroßgeräte“ Ende der 90er Jahre – Fallstudie, Oktober 1998.
- 3 Lehmann, Lutz Lars: Deregulation and Human Resource Management in Britain and Germany – Illustrated with Coca-Cola Bottling Companies in Both Countries, March 1999.
- 4 Bruche, Gert: Herlitz (B) - Strategische Neuorientierung in der Krise - Fallstudie, April 1999.
- 5 Herr, Hansjörg/ Tober, Silke: Pathways to Capitalism - Explaining the Difference in the Economic Development of the Visegrad States, the States of the Former Soviet Union and China, October 1999.
- 6 Bruche, Gert: Strategic Thinking and Strategy Analysis in Business - A Survey on the Major Lines of Thought and on the State of the Art, October 1999, 28 pages.
- 7 Sommer, Albrecht: Die internationale Rolle des Euro, Dezember 1999, 31 pages.
- 8 Haller, Sabine: Entwicklung von Dienstleistungen - Service Engineering und Service Design, Januar 2000.
- 9 Stock, Detlev: Eignet sich das Kurs-Gewinn-Verhältnis als Indikator für zukünftige Aktienkursveränderungen?, März 2000.
- 10 Lau, Raymond W.K.: China's Privatization, June 2000.
- 11 Breslin, Shaun: Growth at the Expense of Development? Chinese Trade and Export-Led Growth Reconsidered, July 2000, 30 pages.
- 12 Michel, Andreas Dirk: Market Conditions for Electronic Commerce in the People's Republic of China and Implications for Foreign Investment, July 2000, 39 pages.
- 13 Bruche, Gert: Corporate Strategy, Relatedness and Diversification, September 2000, 34 pages.
- 14 Cao Tingui: The People's Bank of China and its Monetary Policy, October 2001, 21 pages.
- 15 Herr, Hansjörg: Wages, Employment and Prices. An Analysis of the Relationship Between Wage Level, Wage Structure, Minimum Wages and Employment and Prices, June 2002, 60 pages.
- 16 Herr, Hansjörg/ Priewe, Jan (eds.): Current Issues of China's Economic Policies and Related International Experiences – The Wuhan Conference 2002 - , February 2003, 180 pages.
- 17 Herr, Hansjörg/ Priewe, Jan: The Macroeconomic Framework of Poverty Reduction An Assessment of the IMF/World Bank Strategy, February 2003, 69 pages.
- 18 Wenhao, Li: Currency Competition between EURO and US-Dollar, June 2004, 18 pages.
- 19 Kramarek, Maciej: Spezifische Funktionen des Leasings in der Transformationsperiode, Juni 2004, 32 pages.
- 20 Godefroid, Peter: Analyse von Multimedia-Lern/Lehrumgebungen im Fach Marketing im englischsprachigen Bereich – inhaltlicher Vergleich und Prüfung der Einsatzfähigkeit an deutschen Hochschulen, September 2004, 48 pages.
- 21 Kramarek, Maciej: Die Attraktivität des Leasings am Beispiel polnischer Regelungen der Transformationsperiode, April 2005, 33 pages.
- 22 Pan, Liu/Tao, Xie: The Monetary Policy Transmission in China – „Credit Channel“ and its Limitations.
- 23 Hongjiang, Zhao/ Wenxu, Wu/Xuehua, Chen: What Factors Affect Small and Medium-sized Enterprise's Ability to Borrow from Bank: Evidence from Chengdu City, Capital of South-western China's Sichuan Province, May 2005, 23 pages.
- 24 Fritsche, Ulrich: Ergebnisse der ökonomischen Untersuchung zum Forschungsprojekt Wirtschaftspolitische Regime westlicher Industrienationen, March 2006, 210 pages.
- 25 Körner, Marita: Constitutional and Legal Framework of Gender Justice in Germany, November 2006, 14 pages.
- 26 Tomfort, André: The Role of the European Union for the Financial Integration of Eastern Europe, December 2006, 20 pages.
- 27 Gash, Vanessa/ Mertens, Antje/Gordo, Laura Romeu: Are Fixed-Term Job Bad for Your Health? A Comparison between Western Germany and Spain, March 2007, 29 pages.
- 28 Kamp, Vanessa/ Niemeier, Hans-Martin/Müller, Jürgen: Can we Learn from Benchmarking Studies of Airports and Where do we Want to go From Here? April 2007, 43 pages.
- 29 Brand, Frank: Ökonomische Fragestellungen mit vielen Einflussgrößen als Netzwerke. April 2007, 28 pages.
- 30 Venohr, Bernd/ Klaus E. Meyer: The German Miracle Keeps Running: How Germany's Hidden Champions Stay Ahead in the Global Economy. May 2007, 31 pages.
- 31 Tomenendal, Matthias: The Consultant-Client Interface - A Theoretical Introduction to the Hot Spot of Management Consulting. August 2007, 17 pages.
- 32 Zenglein, Max J.: US Wage Determination System. September 2007, 30 pages.
- 33 Figeac, Alexis: Socially Responsible Investment und umweltorientiertes Venture Capital. December 2007, 45 pages.
- 34 Gleißner, Harald A.: Post-Merger Integration in der Logistik - Vom Erfolg und Misserfolg bei der Zusammenführung von Logistikeinheiten in der Praxis. March 2008, 27 pages.
- 35 Bürkner, Fatiah: Effektivitätssteigerung im gemeinnützigen Sektor am Beispiel einer regionalen ‚Allianz für Tanz in Schulen‘. April 2008, 29 pages.

- 36 Körner, Marita: Grenzüberschreitende Arbeitsverhältnisse - Grundlinien des deutschen Internationalen Privatrechts für Arbeitsverträge. April 2008, 22 pages.
- 37 Pan, Liu/ Junbo, Zhu: The Management of China's Huge Foreign Reserve and its Currency Composition. April 2008, 22 pages.
- 38 Rogall, Holger: Essentiales für eine nachhaltige Energie- und Klimaschutzpolitik. May 2008, 46 pages.
- 39 Maeser, Paul P.: Mikrofinanzierungen - Chancen für die Entwicklungspolitik und Rahmenbedingungen für einen effizienten Einsatz. May 2008, 33 pages.
- 40 Pohland, Sven/ Hüther, Frank/ Badde, Joachim: Flexibilisierung von Geschäftsprozessen in der Praxis: Case Study „Westfleisch eG - Einführung einer Service-orientierten Architektur (SOA)“. June 2008, 33 pages.
- 41 Rüggeberg, Harald/ Burmeister, Kjell: Innovationsprozesse in kleinen und mittleren Unternehmen. June 2008, 37 pages.
- 42 Domke, Nicole/ Stehr, Melanie: Ignorieren oder vorbereiten? Schutz vor Antitrust Verstößen durch Compliance“-Programme. June 2008, 25 pages.
- 43 Ripsas, Sven/ Zumholz, Holger/ Kolata, Christian: Der Businessplan als Instrument der Gründungsplanung - Möglichkeiten und Grenzen. December 2008, 34 pages.
- 44 Jarosch, Helmut: Optimierung des Zusammenwirkens maschineller und intellektueller Spezialisten. January 2009, 35 pages.
- 45 Kreuzer, Ralf T./ Salomon, Stefanie: Internal Branding: Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen – dargestellt am Beispiel von DHL. February 2009, 54 pages.
- 46 Gawron, Thomas: Formen der überörtlichen Kooperation zur Steuerung der Ansiedlung und Erweiterung von großflächigen Einzelhandelsvorhaben. April 2009, 43 pages.
- 47 Schuchert-Güler, Pakize: Aufgaben und Anforderungen im persönlichen Verkauf: Ergebnisse einer Stellenanzeigenanalyse. April 2009, 33 pages.
- 48 Felden, Birgit/ Zumholz, Holger: Managementlehre für Familienunternehmen – Bestandsaufnahme der Forschungs- und Lehraktivitäten im deutschsprachigen Raum. July 2009, 23 pages.
- 49 Meyer, Susanne: Online-Auktionen und Verbraucherschutzrecht – ein Rechtsgebiet in Bewegung. Zugleich ein Beitrag zu Voraussetzungen und Rechtsfolgen des Widerrufsrechts bei Internetauktionen. December 2009, 29 pages.
- 50 Kreuzer, Ralf T.: Konzepte und Instrumente des B-to-B-Dialog-Marketings. December 2009, 40 pages.
- 51 Rüggeberg, Harald: Innovationswiderstände bei der Akzeptanz hochgradiger Innovationen aus kleinen und mittleren Unternehmen. December 2009, 31 pages.
- 52 Kreuzer, Ralf T.: Aufbau einer kundenorientierten Unternehmenskultur. December 2009, 59 pages.
- 53 Rogall, Holger/ Oebels, Kerstin: Von der Traditionellen zur Nachhaltigen Ökonomie, June 2010, 28 pages.
- 54 Weimann, Andrea: Nutzung von Mitarbeiterpotenzialen durch Arbeitszeitflexibilisierung – Entwicklung eines optimierten Arbeitszeitmodells für eine Abteilung im Einzelhandel, June 2010, 35 pages.
- 55 Bruche, Gert: Tata Motor's Transformational Resource Acquisition Path – A Case Study of Latecomer Catch-up in a Business Group Context, October 2010, 28 pages.
- 56 Frintrop, Philipp/ Gruber, Thomas: Working Capital Management in der wertorientierten Unternehmenssteuerung bei Siemens Transformers, November 2010, 35 pages.
- 57 Tolksdorf, Michael: Weltfinanzkrise: Zur Rolle der Banken, Notenbanken und „innovativer Finanzprodukte“, November 2010, 20 pages.
- 58 Kreuzer, Ralf T./ Hinz, Jule: Möglichkeiten und Grenzen von Social Media Marketing, December 2010, 44 pages.
- 59 Weyer, Birgit: Perspectives on Optimism within the Context of Project Management: A Call for Multilevel Research, January 2011, 30 pages.
- 60 Bustamante, Silke: Localization vs. Standardization: Global approaches to CSR Management in multinational companies, March 2011, 29 pages.
- 61 Faltin, Günter/Ripsas, Sven: Das Gestalten von Geschäftsmodellen als Kern des Entrepreneurship, April 2010, 22 pages.
- 62 Baumgarth, Carsten/ Binckebanck, Lars: CSR-Markenmanagement – Markenmodell und Best-Practice-Fälle am Beispiel der Bau- und Immobilienwirtschaft, September 2011, 46 pages
- 63 Lemke, Claudia: Entwurf eines Modells zur serviceorientierten Gestaltung von kleinen IT-Organisationen in Forschungseinrichtungen Theoretische Überlegungen und methodische Konzeption als erste Ergebnisse eines Forschungsprojektes an der HWR Berlin, October 2011, 43 pages
- 64 Greiwe, Joris/ Schönbohm, Avo: A KPI based study on the scope and quality of sustainability reporting by the DAX 30 companies, November 2011, 31 pages
- 65 Lemke, Claudia: Auszug aus der Modellierung des IT-Dienstleistungsmodells „proITS“ am Beispiel der Struktur von Forschungseinrichtungen und deren IT-Service – Erkenntnisse aus einem Forschungsprojekt an der HWR Berlin, February 2012, 46 pages.
- 66 Grothe, Anja/ Marke, Nico: Nachhaltiges Wirtschaften in Berliner Betrieben – Neue Formen des Wissenstransfers zwischen Hochschule und Unternehmen, March 2012, 40 pages.
- 67 Meyer, Susanne/ Fredrich, Jan: Rechtsgrundlagen einer Pflicht zur Einrichtung einer Compliance-Organisation, May 2012, 19 pages.
- 68 Schönbohm, Avo/ Hofmann, Ulrike: Comprehensive Sustainability Reporting – A long road to go for German TecDax 30 companies, June 2012, 23 pages.
- 69 Baumgarth, Carsten/ Kastner, Olga Louisa: Pop-up-Stores im Modebereich: Erfolgsfaktoren einer vergänglichen Form der Kundeninspiration, July 2012, 33 pages.

- 70 Bowen, Harry P./ Pédussel Wu, Jennifer: Immigrant Specificity and the Relationship between Trade and Immigration: Theory and Evidence, October 2012, 32 pages.
- 71 Tomenendal, Matthias: Theorien der Beratung – Grundlegende Ansätze zur Bewertung von Unternehmensberatungsleistungen, December 2012, 35 pages.
- 72 Schönbohm, Avo: Performance Measurement and Management with Financial Ratios – the BASF SE Case, March 2013, 26 pages.
- 73 Olischer, Florian/ Dörrenbächer, Christoph: Concession Bargaining in the Airline Industry: Ryanair's Policy of Route Relocation and Withdrawal, April 2013, 26 pages.
- 74 Dörrenbächer, Christoph/ Gammelgaard, Jens/ McDonald, Frank, Stephan, Andreas/ Tüselmann, Heinz: Staffing Foreign Subsidiaries with Parent Country Nationals or Host Country National? Insights from European Subsidiaries, September 2013, 27 pages.
- 75 Aschfalk-Evertz, Agnes/ Rüttler Oliver: Goodwill Impairment Testing according to IFRS in the United Kingdom - An empirical analysis of the discount rates used by the thirty largest FTSE 100 companies, November 2013, 28 pages.
- 76 Stockklauser, Stephanie/ Tomenendal, Matthias: The Value of Political Consulting – A Segmentation of Services and Evaluation Tools, December 2013, 40 pages.
- 77 Rosentreter, Sandra/ Singh, Penny/ Schönbohm, Avo: Research Output of Management Accounting Academics at Universities of Applied Sciences in Germany and Universities of Technology in South Africa - A Comparative Study of Input Determinants, December 2013, 33 pages.
- 78 Baumgarth, Carsten/Sandberg, Berit/Brunsen, Hendrik/Schirm, Alexander: Kunst-Unternehmens-Kooperationen (KUK) - Begriffsbestimmung, Typologie und potenzieller Nutzen, January 2014, 43 pages.
- 79 Tomenendal, Matthias/Lange, Hans Rüdiger: Cluster-Entwicklung in einem dreistufigen Modell: das Fallbeispiel des Berlin-Brandenburger Energietechnik-Clusters, June 2014, 31 pages.
- 80 Rhode, Alexander/ Schönbohm, Avo/ van Vliet, Jacobus: The Tactical Utilization of Cognitive Biases in Negotiations, June 2014, 28 pages.
- 81 Tomenendal, Matthias/Bernhard, Martin G.: Die virtuelle Beratungsorganisation am Rand des Chaos – Wie ein kleines Unternehmen große Projekte durchführen kann, August 2014, 27 pages.
- 82 Fischer, Ingo/Kieler, Julia: Towards an Employer Brand - An Evidence-Based Approach to Develop an Employer Brand: a Case Study of a Berlin-Based Business Incubator in the Online and Mobile Gaming Industry, June 2015, 28 pages.
- 83 Rumpel, Rainer: Das GQMS-Vorgehensmodell für das Messen der Wirksamkeit von Informationssicherheitsmanagementsystemen, June 2015, 39 pages.
- 84 Witzmann, Natalie/Dörrenbächer, Christoph: The Link Between Cultural Due Diligence and Socio-Cultural Post-Merger Integration Management as a Critical Success Factor in M&As, June 2015, 24 pages.
- 85 Yildiz, Özlem/Herrmann-Linß, Caterina/Friedrich, Katja/Baumgarth, Carsten: Warum die Generation Y nicht nachhaltig kauft - Eine adaptierte ZMET Studie zum nachhaltigen Modekonsum der Generation Y, October 2015, 34 pages.
- 86 Konrad, Sebastian/Bartsch, Peter: Rohstoffspekulation und Nahrungsmittelmarkt, November 2015, 38 pages.
- 87 Pelzeter, Andrea/Bustamante, Silke/Deckmann, Andreas/Ehlscheidt, Rudi/Freudenberger, Franziska: Mitarbeiterrekrutierung und -bindung durch CSR – Erkenntnisse aus sechs Fallstudien, December 2015, 42 pages.
- 88 Breu, Christopher/Schönbohm, Avo/Löcher, Markus: Impact of Investor Presentations on Share Prices – Evidence from DAX 30 Companies from 2010-2012, December 2015, 27 pages.

Special Edition:

Ben Hur, Shlomo: A Call to Responsible Leadership. Keynote Speech at the FHW Berlin MBA Graduation Ceremony 2006. November 24th, 2006, Berlin City Hall, April 2007, 13 pages.

Imprint

Series Editor
Head of IMB Institute of Management Berlin

ISSN
1869-8115

Print
HWR Berlin

Berlin December 2015

www.hwr-berlin.de