

Der Einfluss von subjektiv wahrgenommener Diversität auf Motivation und Teamperformance im Arbeitsumfeld

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“
an der Ferdinand Porsche FERNFH

Eva Gallus, BA

51841067

Begutachter: Herr Christoph Högl, BA MA

Wien, Mai 2023

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

21.05.2023

Unterschrift

Zusammenfassung

Mitarbeiter:innen sind ein wichtiger Bestandteil eines Unternehmens und ihre Motivation und Performance sind ausschlaggebend für den Erfolg. Die Motivation und die Performance werden unter anderem von der Diversität der Belegschaft in soziodemografischen Merkmalen, aber auch unterschiedlichen Werten und Einstellungen beeinflusst. Daher untersucht die vorliegende Forschungsarbeit den Einfluss von subjektiv wahrgenommener Diversität auf Motivation und Teamperformance unter der Berücksichtigung von Transformationaler Führung. Mittels Online-Fragebogen wurde erhoben, wie unterschiedlich Teilnehmende sich selbst gegenüber der unähnlichsten Person im Unternehmen in Bezug auf Arbeitsmoral, Leistungsstreben und Umgänglichkeit einschätzen. Darüber hinaus wurde die eigene Motivation sowie die Teamperformance abgefragt und es wurde erhoben, inwieweit die Teilnehmenden durch Transformationale Führung angeleitet werden. Die Ergebnisse zeigen, dass subjektiv wahrgenommene Diversität einen negativen Einfluss auf Teamperformance hat. Es können keine konstanten oder signifikanten Ergebnisse über den Einfluss von subjektiv wahrgenommener Diversität auf Motivation, auch nicht über den Einfluss der Transformationalen Führung, aufgezeigt werden. Daraus kann geschlossen werden, dass nicht nur Diversität in erkennbaren Merkmalen, sondern auch die subjektiv wahrgenommene Diversität einen Einfluss auf die Belegschaft hat und im Diversitätsmanagement Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte.

Schlüsselbegriffe: Subjektiv wahrgenommene Diversität, Diversität, Soziale Kategorisierung, Ähnlichkeits-Attraktionsparadigma, Motivation in Teams, Teamperformance, Teamleistung, Transformational Leadership

Abstract

Employees are an important part of a company and their motivation and performance are crucial for its success. Motivation and performance depend, among other things, on the diversity of the workforce in socio-demographic characteristics, but also in different values and attitudes. Therefore, this research examines the influence of subjectively perceived diversity on motivation and team performance, taking transformational leadership into account. Using an online questionnaire, participants were asked to rate themselves regarding their difference from the most diverse co-worker in terms of work ethic, performance striving, and sociability. In addition, participants were asked about their own motivation, team performance and the extent to which they are guided by transformational leadership. The results show that perceived diversity has a negative influence on team performance. No consistent or significant results can be shown about the influence of perceived diversity on motivation, not even on behalf of the influence of transformational leadership. It can be resumed that not only diversity in recognizable characteristics, but also subjectively perceived diversity has an influence on the workforce and should be given attention in diversity management.

Keywords: perceived diversity, diversity, social categorization, similarity-attraction, motivation in teams, team performance, transformational leadership

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Einleitung | 1 |
| 1.1 | Problemstellung und Forschungsfrage | 4 |
| 1.2 | Zielsetzung der Arbeit | 6 |
| 1.3 | Aufbau der Arbeit | 6 |
| 2 | Theoretischer Hintergrund | 7 |
| 2.1 | Diversität | 7 |
| 2.1.1 | Vier Ebenen Modell..... | 8 |
| 2.1.2 | Oberflächen- und Tiefendiversität | 9 |
| 2.1.3 | Subjektiv wahrgenommene Diversität | 11 |
| 2.2 | Psychologische Modelle | 11 |
| 2.2.1 | Soziale Identität und soziale Kategorisierung..... | 12 |
| 2.2.2 | Ähnlichkeits-Attraktionsparadigma | 13 |
| 2.3 | Teamperformance | 15 |
| 2.3.1 | Definition und Zusammensetzung von Teams | 16 |
| 2.3.2 | Merkmale für leistungsstarke Arbeitsteams..... | 18 |
| 2.4 | Motivation..... | 21 |
| 2.4.1 | Definition Motivation..... | 22 |
| 2.4.2 | Extrinsische und intrinsische Motivation | 23 |
| 2.4.3 | Selbstbestimmungstheorie der Motivation..... | 25 |
| 2.4.4 | Motivation in Teams..... | 28 |
| 2.5 | Transformationale Führung | 29 |
| 2.5.1 | Komponenten Transformationaler Führung..... | 30 |
| 2.6 | Auswirkungen von Diversität auf arbeitspsychologische Aspekte | 32 |
| 2.6.1 | Auswirkungen von Diversität auf Teamperformance | 32 |
| 2.6.2 | Auswirkungen von Diversität auf Motivation in Teams..... | 33 |
| 2.6.3 | Transformationale Führung als Moderatorvariable | 35 |
| 3 | Empirischer Teil | 36 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 3.1 | Hypothesen..... | 36 |
| 3.2 | Methode und Instrumente..... | 40 |
| 3.3 | Stichprobe..... | 45 |
| 3.4 | Durchführung der empirischen Untersuchung | 47 |
| 3.5 | Vorbereitende Analysen | 48 |
| 4 | Ergebnisse..... | 60 |
| 4.1 | Modelltestung..... | 60 |
| 4.2 | Weiterführende Analysen | 63 |
| 5 | Diskussion und Ausblick..... | 74 |
| 5.1 | Diskussion..... | 74 |
| 5.2 | Limitationen..... | 80 |
| 5.3 | Implikationen für die Praxis | 82 |
| | Literaturverzeichnis | 84 |
| | Abbildungsverzeichnis | 91 |
| | Tabellenverzeichnis | 92 |
| | Anhang | |

1 Einleitung

Gesellschaftliche Veränderungen wie demografische Entwicklungen, Wertewandel, stetig zunehmende Globalisierung und fortschreitende Digitalisierung stellen Unternehmen vor immer neue Herausforderungen, die es zu meistern gilt. Der Erfolg eines Unternehmens hängt besonders von seinen Mitarbeiter:innen ab. Daher ist es essenziell, sorgsam mit unterschiedlichen Ressourcen, besonders Personalressourcen, umzugehen, Vielfalt in der Belegschaft zu erkennen und zielführend einzusetzen. Nur so können Marktpotenziale erkannt, innovative Ideen kreiert und ausreichend qualifiziertes Personal sichergestellt werden. Dieser professionelle Umgang mit Vielfalt beziehungsweise Diversität ist in Unternehmen unter dem Begriff Diversity Management geläufig und dient dazu, die Vielfalt aller Beteiligten strategisch zu nutzen, um den Unternehmenserfolg zu steigern (Bräuhöfer & Rieder, 2019, S. 2; Charta der Vielfalt, 2023a).

In Unternehmen beziehungsweise am Arbeitsplatz können unterschiedlichste Personen aufeinandertreffen. Oftmals ähneln sich Kolleginnen und Kollegen innerhalb einer Abteilung eventuell in der Ausbildung, die absolviert wurde, jedoch können andere Merkmale wie Alter, Geschlecht, Herkunft, Grundhaltungen, Wertevorstellungen, Arbeitsweisen und vieles mehr gänzlich unterschiedlich sein. Im Folgenden soll erläutert werden, wieso unterschiedliche Diversitätsdimensionen, welche im Bundesgesetz über die Gleichbehandlung berücksichtigt werden, besonders für Unternehmen von enormer Relevanz sind und wieso eine Belegschaft heute eventuell noch diverser ist, als sie noch vor fünfzig Jahren war (Rechtsinformation des Bundes, 2004).

Als erstes soll die Diversitätsdimension der ethnischen Herkunft beleuchtet werden. Die Berücksichtigung von ethnischer Herkunft ist deswegen so bedeutsam, da beispielsweise die internationale Zusammensetzung in Organisationen durch die Ausweitung der Eurozone und das Aufnehmen weiterer Mitgliedsstaaten in die EU wächst. Durch die einhergehende Erweiterung des freien Arbeitsmarktes wird die Beschäftigung von Personen aus unterschiedlichen Mitgliedsstaaten immer einfacher und Personen aus EU- und EWR-Staaten und aus der Schweiz haben die Möglichkeit die besten Jobmöglichkeiten und Jobbedingungen in den Mitgliedsstaaten auszusuchen (Bundesministerium für Finanzen, 2023). Ebenfalls steigt durch den Einsatz von unterschiedlichen Technologien und Virtualisierung die internationale Zusammenarbeit über geographische und kulturelle Grenzen hinweg. Wodurch nicht nur eine Zusammenarbeit mit Kolleg:innen aus der ganzen Welt möglich wird, sondern auch eine neue Art der Zusammenarbeit über virtuelle Tools. Dies kann von Person zu Person zu unterschiedlichen Herausforderungen führen (Bissels, Sackmann & Bissels, 2001, S. 403). Die Globalisierung merkt

man auch in Österreich, wie die folgenden Zahlen zeigen. Im Jahr 2021 lag die Zahl der Bevölkerung mit Migrationshintergrund in Österreich bei ca. 2,24 Millionen Personen, was einem Anteil von über 25 % der Bevölkerung in Österreich entspricht. Dieser Anteil ist im Vergleich zum Vorjahr um 4,8 % gestiegen (Statistik Austria, 2022).

Ein weiterer Diversitätsunterschied, welcher unter anderem durch die Globalisierung immer mehr zum Tragen kommt, sind unterschiedliche Religionsbekenntnisse. Das häufigste Religionsbekenntnis in Österreich ist mit circa 55 % römisch-katholisch, gefolgt von keinem Religions- oder Konfessionsbekenntnis mit 22 % der Bevölkerung. Zu den anderen genannten Religionsbekenntnissen in Österreich zählen Evangelisch, Orthodox, Islamisch, Israelitisch und andere Religionen (Statistik Austria, 2021). Die dritte wesentliche und zusätzlich äußerlich erkennbare Diversitätsdimension ist das Alter.

Das Fundament der Bevölkerungspyramide wird durch eine alternde Bevölkerung in Europa immer schmäler und die Mitte wird umso breiter, somit verformt sich das Bild von einer Pyramide eher zu einer Raute. Dieser Wandel macht sich auch in den Unternehmen durch eine alternde Belegschaft bemerkbar. So wird davon ausgegangen, dass bis 2050 die Altersgruppe der 30- bis 49- Jährigen von etwas über 50 % auf unter 45 % sinken wird. Wohingegen die der über 50-Jährigen von 26 % auf circa 34 % steigen wird (Mangelsdorf, 2019, S. 9). Die dadurch entstehende Vielfalt an Generationen und Personen in unterschiedlichen Lebensabschnitten sollte von Unternehmen nicht außer Acht gelassen werden. Mittlerweile sind vier Generationen innerhalb der meisten Unternehmen beschäftigt, die durch unterschiedlichste Ereignisse und Prägungen unterschiedliche Einstellungen zur Arbeit, unterschiedliche Werte und verschiedene Verhaltensweisen haben. In der Vergangenheit wurden die Generationen oftmals durch hierarchische Strukturen klar voneinander getrennt. Heutzutage vermischen sich jedoch die unterschiedlichen Generationen durch flache Hierarchien, flexibleren Strukturen, gemeinsame Projekte und keiner reinen Top Down Wissensweitergabe. Bei der Top Down Wissensweitergabe geben jene Personen, die die längste Betriebszugehörigkeit oder in die Hierarchie die höchste Funktion innehaben, das Wissen an die anderen Kolleg:innen weiter (Kim, Sting & Loch, 2014, S. 2 f.). Es ist Aufgabe der Organisation, trotz einer Generationenvielfalt, eine gute Zusammenarbeit zu sichern (Rump & Eilers, 2013a, S. 255 f.).

Nicht zuletzt wegen geschaffenen Bestimmungen, um den Frauenanteil in Aufsichtsräten und Führungspositionen zu erhöhen, ist die Diversitätsdimension des Geschlechts ein stets aktuelles Thema (Rechtsinformation des Bundes, 2017). Obwohl der Anteil der erwerbstätigen Frauen 2021 bei knapp 73 % lag, lag der Anteil von Frauen in der Geschäftsführung in den Top 200 Unternehmen in Österreich nur bei 9 %. Trotzdem stieg

die Zahl der Frauen in der Geschäftsführung von 5,1 % im Jahr 2012 auf 9 % im Jahr 2021 (Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien, 2022; Statista, 2022). Außerdem merkt man die Bedeutsamkeit der Diversitätsdimension des Geschlechts daran, dass man seit 2020 in Österreich bei behördlichen Meldungen nicht nur aus den beiden Optionen „männlich“ und „weiblich“ sondern zusätzlich aus den Bezeichnungen „divers“, „inter“, „offen“ und „keine Angabe“ wählen kann (Gleichbehandlungsanwaltschaft, 2020).

Auch wenn eine Vielzahl an Personen Berufliches und Privates trennen, spielt die sexuelle Orientierung im Zusammenhang mit Diversität eine relevante Rolle am Arbeitsplatz. Die Leistung und Performance, die Mitarbeitende erbringen, kann mit dem organisationalen Umgang mit Themen wie der sexuellen Orientierung, ob also unterstützend oder tabuisierend mit dem Thema umgegangen wird, zusammenhängen (Koellen, 2012, S. 160 f.). Die Wirtschaftskammer Wien geht davon aus, dass zwischen circa 5 – 10 % der Unternehmer:innen keine heterosexuelle Orientierung haben, sich jedoch schätzungsweise 40 % der Personen, die sich der LGBTIQ- Community zugehörig fühlen, im Beruf nicht geoutet haben (WKO, o.A.).

Als letzte Diversitätsdimension sei die Dimension der Behinderung anzuführen. In Österreich besitzen momentan ca. 400.000 Menschen einen Behindertenpass. Weiters leben rund 12 % der Bevölkerung mit einer Behinderung. Hierzu zählen beispielsweise Seh- und Hörbeeinträchtigungen sowie körperliche und geistige Einschränkungen. Dies kann im Arbeitsalltag nicht außer Acht gelassen werden (Bräuhöfer & Rieder, 2019, S. 4; WKO, o.A., S. 6 f.). Anhand dieser Zahlen und Fakten kann man erkennen, dass es bereits bei den Diversitätsdimensionen, welche man leicht erkennen oder abfragen kann, zu vielen Unterschiedlichkeiten bei einer Gruppe von Menschen kommen kann.

Darüber hinaus unterscheiden sich Personen im Arbeits- und Organisationskontext zusätzlich durch arbeitsbezogene Dimensionen wie beispielsweise der Position, der Funktion, den Arbeitsinhalten, Betriebszugehörigkeit, Hierarchieebene und einigen weiteren Aspekten (Bräuhöfer & Rieder, 2019, S. 7). Im Austausch und in der Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen können diese weiteren Unterschiede erkannt werden, die auf den ersten Blick nicht ersichtlich sind. Dazu kann man beispielsweise die Arbeitsweise, die Art wie man Ideen generiert, Wertvorstellungen, Haltungen und Einstellungen zählen (Harrison, Price & Bell, 1998, S. 98).

Wandelnde Werte und sich ändernde Vorstellungen an die Arbeit führen beispielsweise dazu, dass anderwärtige Karrieren gefördert werden, wie beispielsweise Projekt- oder Fachlaufbahnen, Patchworkbiografien mit Erwerbsunterbrechungen akzeptiert werden und ein hohes Maß an Flexibilität, seitens der Arbeitnehmer:innen aber auch seitens der

Arbeitgeber:innen, gefordert wird (Rump & Eilers, 2013b, S. 156 f.). Durch derartige Veränderungen und einer stets komplexer werdenden Arbeitswelt kommt es in Unternehmen zu einem Abbau von Hierarchieebenen. Beispielweise arbeiten Mitarbeitende in temporären Projektteams mit Personen aus unterschiedlichsten Abteilungen zusammen, klassische Top Down Unternehmensabläufe werden weniger, Berichterstattungswege werden kürzer und Entscheidungen können schneller gefällt werden. Dies führt wiederum zu einem stärkeren Austausch und mehr Zusammenarbeit zwischen Personen mit unterschiedlicher Expertise, Positionen und Funktionen (Rump & Eilers, 2013a, S. 256). Ebenfalls tragen flexible Arbeitszeiten, verschiedene Arbeitsorte und unterschiedliche Anstellungsarten zu einem dynamischen Wandel in der Zusammensetzung der Arbeitskräfte bei (Bissels et al., 2001, S. 403 f.). Diese Trends haben unter anderem zur Folge, dass unterschiedlichste Personen in einem Unternehmen zusammentreffen und zusammenarbeiten. Diese Unterschiedlichkeiten, die am Arbeitsplatz aufeinandertreffen, können sowohl positive Synergieeffekte als auch Herausforderungen mit sich bringen.

1.1 Problemstellung und Forschungsfrage

Wie einleitend beschrieben, ist das Thema der Vielfalt in Unternehmen nicht weg zu denken und es gilt diese Vielfalt nicht nur wahrzunehmen und zu akzeptieren, sondern diese auch gezielt zu managen. Das Managen der Vielfalt als strategischer Ansatz, auch Diversity Management bezeichnet, wird in Organisationen mit unterschiedlichsten Herausforderungen konfrontiert. Zum einen bringen unterschiedliche Personen eine Vielfalt an Denkweisen und Perspektiven und verschiedenste Erfahrungen mit, was die Problemlösungsfähigkeit, Kreativität und Qualität der Arbeit und die Leistung des Teams erhöhen kann (Genkova, 2019, S. 16; Milliken & Martins, 1996, S. 403). Eine Studie über Diversity Management der PageGroup (2018) fand heraus, dass 30 % der befragten Unternehmen Diversity Maßnahmen nutzen möchten, um die Zusammenarbeit innerhalb der Teams zu erhöhen. 15 % der Befragten möchten Diversity Management nutzen, um eine stimulierende Arbeitsumgebung zu schaffen und so Mitarbeiter:innen zu motivieren (PageGroup, 2018).

Zum anderen kann es durch mehr Vielfalt oder Unterschiedlichkeit zwischen Menschen zu Vorurteilen und Stereotypen kommen. Stereotypen können zu Kommunikations- und Kooperationsbarrieren führen, was wiederum dazu führen kann, dass Beziehungs-, Ziel- sowie Wertekonflikte entstehen, weil der Austausch untereinander gehemmt ist. Es kommt also zu Fehleinschätzungen und Missverständnissen, was die Motivation deutlich hemmt und wodurch Potenziale nicht ausgeschöpft werden (Gebert, 2004, S. 425; Genkova, 2019, S. 16). Des Weiteren besagt beispielsweise das Ähnlichkeits-

Attraktionsparadigma, dass sich Personen, welche sich ähnlich sind, tendenziell auch sympathischer finden, jedoch auch im Umkehrschluss, dass sich unähnliche Personen eher unsympathisch finden und deswegen weniger miteinander interagieren und dadurch eine gute Teamzusammenarbeit und Teamperformance gehemmt wird (Broome, 1983, S. 146 f.; Genkova, 2019, S. 16).

Wie schon zuvor angeführt, haben sich viele Untersuchungen bereits mit dem Thema Diversität und Zusammenarbeit im Team und Motivation beschäftigt. Die Diversität wurde in den Studien unterschiedlich gemessen. Entweder wurden unterschiedliche Diversitätsmerkmale, wie Herkunft oder Commitment der eigenen Person (Harrison et al., 1998, S. 100) oder von anderen Personen wie dem/der Vorgesetzten (Wang, Kim & Lee, 2016, S. 4) abgefragt. Unter Commitment wird die Bindung beziehungsweise die Identifikation mit beispielsweise einer Organisation verstanden (Harrison et al., 1998, S. 100). Außerdem wurden Gruppen in Experimenten nach erkennbaren Diversitätsmerkmalen, wie beispielsweise dem Wohnort am Campus, von der Versuchsleitung zugeteilt (Phillips & Loyd, 2006, S. 152). In anderen Untersuchungsdesigns wurden die Teilnehmer:innen dahingehend manipuliert, dass die Gruppenmitglieder in unterschiedlichen Merkmalen anders (besser oder schlechter) als sie selbst seien (Hütter & Diehl, 2011, S. 5). Bislang gab es viele Studien, die Diversität besonders an äußerlichen oder relativ leicht abfragbaren Merkmalen festgemacht haben, aber nur wenige Studien die die subjektiv wahrgenommene Diversität zu anderen Personen untersucht haben (Shemla, Meyer, Greer & Jehn, 2014, S. 15). Bei der subjektiven Wahrnehmung von Diversität wird davon ausgegangen, dass jedes Individuum Diversität anders wahrnimmt und darauf reagiert. So können sich ähnliche Teamkonstellationen in der einzelnen Wahrnehmung unterscheiden und es kann zu unterschiedlichen Dynamiken kommen (Shemla et al., 2014, S. 3).

Da das Feld der subjektiv wahrgenommenen Diversität noch wenig behandelt wurde, soll sich die folgende Arbeit mit diesem Thema beschäftigen und folgende Fragestellung untersuchen:

Welcher Zusammenhang besteht zwischen subjektiv wahrgenommener Diversität und den Aspekten Motivation und Teamperformance im Arbeitskontext?

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Ziel dieser Arbeit ist, anhand einer empirischen Befragung mittels Online-Fragebogen herauszufinden, wie Diversität im Unternehmen und in einzelnen Teams sich auf verschiedene arbeitspsychologische Effekte wie der Motivation und der Teamperformance auswirkt. In vielen Untersuchungen wird der Fokus eher auf oberflächliche Merkmale der Diversität gelegt. In dieser Forschungsarbeit soll besonders Augenmerk auf die nicht sofort erkennbaren Dimensionen der Diversität gelegt werden, die erst durch eine gemeinsame Zusammenarbeit und zwischenmenschlichen Austausch erkannt werden können. Dazu zählen besonders Werte, Arbeitsweisen, Einstellungen, Überzeugungen und weitere psychologische Charakteristika. Zielsetzung ist es daher den Einfluss von subjektiv wahrgenommener Diversität auf Motivation und Performance in Teams zu untersuchen. Ebenfalls soll beleuchtet werden, welche Rolle dabei der Führungsstil der Transformationalen Führung spielt. Daraus sollen Implikationen bzw. Erkenntnisse, die für die Praxis nützlich sind, gezogen werden.

1.3 Aufbau der Arbeit

Diese Forschungsarbeit wird in fünf Kapitel gegliedert. Zunächst wurde bereits im Kapitel „1 Einleitung“ die Aktualität und Relevanz des Themas erörtert und der aktuelle Forschungsstand dazu eruiert. Darauffolgend wird die theoretische Fundierung für die empirische Untersuchung im Kapitel „Theoretischer Hintergrund“ gelegt. Dafür wird im ersten Schritt Diversität definiert und in drei Diversitätsmodellen verschiedene Ansätze für die Eingliederung der Diversität vorgestellt. Zu diesen drei Ansätzen zählen das Vier Ebenen Modell der Diversität (Gardenswartz & Rowe, 2003), Oberflächen- und Tiefendiversität (Harrison et al., 1998) und die subjektiv wahrgenommene Diversität (Shemla et al., 2014). Im nächsten Unterkapitel „Psychologische Modelle“ werden jene Modelle beschrieben, welche die Grundlagen für die Effekte der Diversität zu erklären versuchen. Dazu zählen die soziale Identität und soziale Kategorisierung (Tajfel & Turner, 1986), sowie das Ähnlichkeits-Attraktionsparadigma (Byrne, 1972). Im weiteren Kapitel wird Teamperformance definiert und Merkmale für leistungsstarke Teams eruiert. Folgend wird Motivation definiert und auf die Motivationsmodelle intrinsische und extrinsische Motivation (Deci & Ryan, 1985), sowie die Selbstbestimmungstheorie der Motivation (Gagné & Deci, 2005), welche für den Arbeitskontext relevant sind, eingegangen. Im darauffolgenden Unterkapitel wird Transformationale Führung (Burns, 1978) und deren Komponenten aufgezeigt. Im Abschluss zum Theorieteil befindet sich eine Zusammenfassung wie sich Diversität auf Teamperformance und Motivation auswirkt und welche Rolle Transformationale Führung dafür spielt.

Im Kapitel 3 wird der empirische Teil der Arbeit behandelt. Dabei werden im ersten Schritt die zu testenden Hypothesen aufgestellt, die Methode und Instrumente, die für die Erhebung und Auswertung der Daten herangezogen werden, detailliert erklärt und die erhobene Stichprobe vorgestellt. Im vorletzten Kapitel „Ergebnisse“ wird die Modelltestung beschrieben und die daraus resultierenden Ergebnisse aufgezeigt. Im abschließenden Kapitel „Diskussion und Ausblick“ werden die erhobenen Ergebnisse diskutiert und in Verbindung mit der bestehenden Literatur gebracht. Außerdem wird auf die Limitationen und Einschränkungen der Studie eingegangen, diese kritisch beleuchtet und ein Ausblick für weitere Forschungsarbeiten gegeben. Abschließend werden Implikationen für die Praxis erläutert.

2 Theoretischer Hintergrund

2.1 Diversität

Der Begriff „Diversität“, im Deutschen oftmals mit Vielfalt bezeichnet, ist sehr komplex und es gibt keine allgemein anerkannte einheitliche Definition des Konzepts. In der Forschung werden Begriffe, die eng mit dem der Diversität in Zusammenhang stehen, wie zum Beispiel Heterogenität, Unähnlichkeit, Variation oder Divergenz austauschbar und uneinheitlich benutzt. Dies könnte laut Jonsen, Maznevski & Schneider (2011) ein Grund dafür sein, dass der Begriff nicht einheitlich definiert ist (Jonsen et al., 2011; Manoharan & Singal, 2017, S. 78). Diskussionen über den Diversitätsbegriff wurden bereits vor 150 Jahren von Anthropolog:innen im Zusammenhang mit kultureller Diversität angestellt. Im Kontext des Managements wird Diversität in der Literatur erst seit den letzten 30 Jahren behandelt und kann auf den Hudson Institution Report, „Workforce 2000“, zurückgeführt werden (Johnston & Packer, 1987). In dem amerikanischen Report wird davon ausgegangen, dass bis zum Jahr 2000 circa 85 % der arbeitenden Gesellschaft Frauen, Hispanics und Immigrant:innen sein werden und es wurde somit ein Bewusstsein dafür geschaffen, dass man nicht länger eine homogene, sondern eine vielfältigere Belegschaft managen wird (Kapoor, 2011, S. 285). Auch in Österreich wurde das Thema der Diversität 1979 im Zuge des Gleichbehandlungsgesetzes, bei dem es damals vorwiegend um die Gleichbehandlung von Frauen und Männern bei der Festsetzung des Entgelts ging, aufgenommen. Im Jahr 2004 wurden die Diversitätsdimensionen der ethnischen Zugehörigkeit, der Religion oder Weltanschauung, des Alters und der sexuellen Orientierung in das Gesetz mitaufgenommen und es darf aufgrund dieser Dimensionen keine Diskriminierung oder Ungleichbehandlung erfolgen (Rechtsinformation des Bundes, 2004).

Da im Organisations- und Managementkontext keine einheitliche Definition von Diversität verwendet wird, soll folgend auf einige Definitionsmöglichkeiten eingegangen werden. Harrison und Klein (2007) definieren Diversität beispielsweise als die Verteilung von Unterschieden der Mitglieder innerhalb einer Einheit bezogen auf ein gemeinsames Merkmal. Ein solches Merkmal könnte die Ethnizität, die Betriebszugehörigkeit oder die Gewissenhaftigkeit sein (Harrison & Klein, 2007, S. 1200 f.). Andere Autoren wie Jackson und Whitney (1995) oder Thomas und Ely (1996) beschreiben Diversität breiter bzw. offener und es werden alle Möglichkeiten, in denen sich Teammitglieder unterscheiden können, in die Definition miteinbezogen. Mor-Barak (2005) unterscheidet in ihrer Beschreibung von Diversität zwischen eng gefassten Kategorien, weiter gefassten Kategorien oder solchen, die auf konzeptionellen Regeln beruhen. Ein Beispiel für eine Definition mit eng gefassten Kategorien wäre eine Definition, bei der man sich nur auf die demografischen Unterschiede, wie zum Beispiel Alter, Geschlecht und Herkunft, konzentriert (Lau & Murnighan, 1998). Dobbs (1996) liefert eine breite Definition von Diversität, bei der sich Diversität auf jeden wahrgenommenen Unterschied zwischen Menschen bezieht. Eine Definition von Cox (1994) bezieht sich auf die konzeptionellen Regeln und postuliert, dass kulturelle Vielfalt bedeutet, dass in einem sozialen System, Personen mit deutlich wahrnehmbaren kulturellen Unterschieden vertreten sind. Mor-Barak (2005) fasst diese Unterscheidungen nochmals in einer allgemeinen Definition von Diversität in der Belegschaft zusammen. Sie beschreibt Diversität als die Unterscheidung in der Belegschaft in verschiedene Kategorien, die zum einen innerhalb eines bestimmten kulturellen oder nationalen Kontexts eine Gemeinsamkeit aufweisen und die sich andererseits auf potenzielle schädliche oder vorteilhafte Beschäftigungsergebnisse, wie Behandlung am Arbeitsplatz oder Karrieremöglichkeiten, auswirken – unabhängig von arbeitsplatzbezogenen Fähigkeiten und Qualifikationen (Jonsen et al., 2011, S. 37; Mor-Barak, 2005, S. 132).

Wie in den unterschiedlichen Definitionen von Diversität erkennbar ist, schließen diese jeweils gleiche und verschiedene Diversitätsdimensionen ein. Im Folgenden soll auf drei explizite Modelle eingegangen werden, die den Begriff Diversität in einem tieferen Detaillierungsgrad als die vorhergehenden Definitionen, einordnen.

2.1.1 Vier Ebenen Modell

Gardenswartz & Rowe (2003) versuchen mit ihrem Modell der Vier Ebenen der Diversität eine Systematisierung und Darstellung von Diversität zu schaffen. Es soll dabei helfen Unterschiede und Gemeinsamkeiten innerhalb einer Organisation zu erkennen und greifbar zu machen. Im Zentrum ihres Modells steht die Persönlichkeit eines

Individuums. Darum herum bilden sich die sogenannten inneren Dimensionen, welche Merkmale sind, die eine Person im Regelfall durch die Geburt, oder ihr soziales Umfeld erlangt und nur bedingt veränderbar sind. Dazu zählen die Dimensionen Alter, Geschlecht, Ethnische Zugehörigkeit, Religion und Weltanschauung, Behinderung und die sexuelle Orientierung, welche auch im Gleichbehandlungsgesetz (Rechtsinformation des Bundes, 2004) festgeschrieben sind (Bräuhöfer & Rieder, 2019, S. 5 f.; Gardenswartz & Rowe, 2003, S. 32 ff.). Um die inneren Dimensionen bildet sich ein Kreis der äußeren Dimensionen, die im Laufe des Lebens erlangt werden und durch bewusste Entscheidungen veränderbar sind. Dazu zählen beispielweise das Einkommen, der Wohnort, das Freizeitverhalten, das Auftreten, die Ausbildung und die Berufserfahrung. Die inneren und äußeren Dimensionen werden überdies von organisationalen Dimensionen eingeschlossen. Hier liegt der Fokus auf die jeweilige Organisation bzw. den Arbeitsplatz, an dem eine Personen ihre Arbeitskraft leistet. Diese Dimensionen können sich innerhalb einer Organisation verändern oder beim Wechseln zu einem/einer anderen Arbeitgeber:in. Solche Merkmale können die Funktion und Einstufung, die Inhalte der Arbeit, die Abteilung und das Team, die Zugehörigkeitsdauer, der Verantwortungs- und Managementbereich sowie der Arbeitsort und die Gewerkschaftszugehörigkeit sein (Bräuhöfer & Rieder, 2019, S. 7; Gardenswartz & Rowe, 2003, S. 32 ff.). Die Anordnung der einzelnen Dimensionen soll keinen Einfluss auf die Wichtigkeit der unterschiedlichen Merkmale haben. Das Modell steht für einen ganzheitlichen Ansatz, der es zum Ziel hat eine wertschätzende Organisationkultur zu etablieren und eine Richtung zu geben, an der man sich als Organisation und auch als Mitglied jener Organisation orientieren kann (Charta der Vielfalt, 2023b).

2.1.2 Oberflächen- und Tiefendiversität

Anstatt eine Einteilung von Diversität auf Grund der Veränderbarkeit der Eigenschaften vorzunehmen, wie es das Vier Ebenen Modell beschreibt, wird bei der Definition der Oberflächen- und Tiefendiversität zwischen leicht nachweisbaren, ersichtlichen Attributen und zugrundeliegender, nicht sofort ersichtlicher Attribute unterschieden (Harrison et al., 1998, S. 97). Jackson, May und Whitney (1995) kategorisieren Diversität als entweder leicht erkennbar oder zugrunde liegend und entweder aufgabenbezogen oder beziehungsorientiert. Leicht erkennbare Attribute können laut den Autor:innen schnell und einvernehmlich bestimmt werden, auch wenn man nur kurz mit einer Person in Kontakt gekommen ist. Leicht erkennbare aufgabenbezogene Merkmale sind beispielsweise die Zugehörigkeit zu einer Organisation, einem Team oder einer Abteilung, jedoch auch die Zugehörigkeit zu einem externen Netzwerk und der Bildungsstand. Zu den Merkmalen, die als beziehungsorientiert bezeichnet werden, gehören Geschlecht, Kultur, Alter,

Mitgliedschaft in formalen (religiösen oder politischen) Organisationen und körperliche Merkmale. Zugrundeliegende Attribute sind hingegen eher konstruierbar und wandelbar, können jedoch nicht auf den ersten Blick erkannt werden, sondern es gehört eine gewisse Interaktion zwischen Personen dazu, um diese Merkmale zu erkennen. Zu den aufgabenbezogenen zugrundeliegenden Attributen gehören Wissen, Fertigkeiten, kognitive und physische Fähigkeiten und Erfahrungen. Beziehungsorientierte zugrundeliegende Eigenschaften sind sozialer Status, Einstellungen, Werte, Persönlichkeitsmerkmale und Verhalten (Jackson et al., 1995, S. 217 f.).

Milliken und Martens (1996) unterscheiden ebenfalls zwischen beobachtbaren und leicht erkennbaren Attributen wie ethnischer Hintergrund, Geschlecht, Alter und Herkunft und weniger sichtbaren und zugrundeliegenden Attributen wie Bildung, Fähigkeiten, Funktion innerhalb einer Organisation, Dauer der Dienstzugehörigkeit, sozioökonomischer Hintergrund, Persönlichkeitseigenschaften oder Werte. Ein Grund wieso zwischen beobachtbaren und nicht beobachtbaren Attributen unterschieden wird, ist, dass es bei beobachtbaren Merkmalen wahrscheinlicher zu Reaktionen kommt, die direkt auf Voreingenommenheit, Vorurteile oder Stereotypen zurückzuführen sind. Trotzdem gilt es zu beachten, dass sich diese beiden Unterscheidungen von Diversität nicht gegenseitig ausschließen. Zum Beispiel können auch von der ethnischen Herkunft Schlüsse zu nicht beobachtbaren Merkmalen gezogen werden, wie sozialer Status oder Bildung, die nicht zwangsläufig zutreffen müssen, aber durch Vorurteile trotzdem geschlossen werden (Milliken & Martins, 1996, S. 403 f.).

Harrison et al. (1998) nehmen ebenfalls die Unterscheidungen von Diversität in beobachtbare und nicht beobachtbare Merkmale vor, und führen dafür die Terminologie der Oberflächen- und Tiefendiversität ein. Unterschiede zwischen Gruppenmitgliedern in offensichtlichen, biologischen Merkmalen, die sich typischerweise in physischen Merkmalen widerspiegeln, können als Oberflächendiversität definiert werden. Solche Merkmale inkludieren Alter, Geschlecht und Herkunft und innerhalb eines gesellschaftlichen Konsenses würden verschiedene Beobachter dieselben Schlüsse über diese Attribute ziehen. Diese Merkmale sind im Allgemeinen eher unveränderlich, sehr schnell erkennbar und einfach und valide zu messen. Bei der Tiefendiversität geht es um Unterschiede in Einstellungen, Überzeugungen und Werten sowie Fähigkeiten und Wissen. Diese können nur durch verbale oder non-verbale Verhaltensweisen geäußert werden, was einer Interaktion bedarf, um an solche Informationen zu gelangen. Die zugrundeliegenden Merkmale sind, wie es auch Jackson et al. beschreiben, eher konstruiert und im Laufe der Zeit veränderbar (Harrison et al., 1998, S. 97 f.).

Im weiteren Verlauf der Arbeit sollen die Begriffe der Oberflächen- und Tiefendiversität nach der Definition nach Harrison et al. (1998), welche die Erläuterungen von Jackson et al. (1995) und Millikens und Martens (1996) einschließen, verwendet werden.

2.1.3 Subjektiv wahrgenommene Diversität

Im Vier Ebenen Modell und bei der Definition der Oberflächen- und Tiefendiversität wird versucht Diversität mit ihren unterschiedlichen Merkmalen und Ausprägungen zu untergliedern, um Unterschiedlichkeiten besser einordnen zu können. Bei diesen Definitionen wird jedoch außer Acht gelassen, dass Personen objektive Ungleichheiten unterschiedlich wahrnehmen und verschieden darauf reagieren können. Daher stellt ein weiteres Konstrukt, um Diversität zu definieren, jenes der subjektiv wahrgenommenen Diversität dar. Hier wird davon ausgegangen, dass Personen auf der Grundlage ihrer wahrgenommenen Realität agieren und reagieren und nicht nach der objektiven Realität per se. So können Teamzusammensetzungen von jedem Teammitglied unterschiedlich wahrgenommen und erlebt werden und dadurch zu unterschiedlichen Teamdynamiken führen (Shemla et al., 2014, S. 1 f.). Genauso wie bei der Definition von objektiver Diversität gibt es auch bei der Definition von subjektiver Diversität eine Vielzahl an Definitionen. Diese reichen von eher weit gefassten Definitionen wie *„der Grad bis zu dem sich Personen als ähnlich zu anderen Personen wahrnehmen“* (Huang & Lun, 2006, S. 1122) bis zu enger gefassten wie *„das Ausmaß, in dem eine Person glaubt, dass eine andere Person in Bezug auf die zugrunde liegenden Einstellungen, Werte und Überzeugungen ähnlich ist, als eine tiefere Ebene der Ähnlichkeit“* (Turban, Dougherty & Lee, 2002, S. 243). Shemla, Meyer, Greer und Jehn definieren wahrgenommene Diversität als das Ausmaß, dem sich Personen über Unterschiede anderer Personen oder Gruppenmitglieder bewusst sind. Dabei nehmen Gruppenmitglieder ihre eigene mentale Repräsentation der Gruppenzusammensetzung als Vergleichsstandard um Unterschiede wahrzunehmen. Am unterschiedlichsten werden jene Merkmale wahrgenommen, die von der Gruppeneinheit bzw. Gruppennorm am meisten abweichen (Shemla et al., 2014, S. 3). Die subjektiv wahrgenommene Diversität kommt, unabhängig ob es sich um Merkmale der Oberflächen- oder Tiefendiversität handelt, zum Tragen. Im weiteren Verlauf der Arbeit soll ein besonderes Augenmerk auf die subjektiv wahrgenommene Diversität gelegt werden.

2.2 Psychologische Modelle

Diversität im Management Kontext kann nur durch das Zusammenwirken von Personen die in unterschiedlichsten Merkmalen auf die eine oder andere Weise verschieden

zueinander sind, auftreten. Es kommt also immer auf das Zusammentreffen von Menschen an. Im nächsten Abschnitt soll daher auf zwei psychologische Modelle eingegangen werden, die das Verhalten von Menschen in Gruppensituationen zu erklären versuchen. Williams und O'Reilly (1998) nennen als die am häufigsten benutzten theoretischen Grundlagen, um Diversität zu untersuchen, das Ähnlichkeits-Attraktionsparadigma sowie soziale Identität und Kategorisierung. Diese Theorien stellen eine wichtige Grundlage dar, um empirische Untersuchungen zu Diversität zu interpretieren (Williams & O'Reilly, 1998).

2.2.1 Soziale Identität und soziale Kategorisierung

Historisch gesehen bilden die Theorie der sozialen Identität, soziale Kategorisierung und das Ähnlichkeits-Attraktionsparadigma die konzeptionelle Grundlage für die Forschung von Beziehungen innerhalb sozialer Einheiten (Riordan & Shore, 1997, S. 343). Dabei beschäftigt sich die Theorie der sozialen Identität mit dem Entstehen von Gruppenprozessen und möglichen Konflikten, die daraus resultieren könnten. Eine Gruppe wird hierbei als ein Zusammenschluss von Menschen, die von sich selbst oder anderen Menschen als eine Einheit derselben sozialen Kategorie angesehen werden, definiert (Tajfel & Turner, 1986, S. 281 f.).

Menschen streben nach der Erhaltung des eigenen positiven Selbstwertgefühls und nach einer laufenden Verbesserung der positiven Selbsteinschätzung. Diese Aufrechterhaltung geschieht, indem Menschen sich im sozialen Vergleich mit anderen messen. Um sich selbst mit anderen messen zu können, muss im ersten Schritt die eigene soziale Identität definiert werden. Dabei spielen zwei Faktoren eine wichtige Rolle. Zunächst wird durch einen kognitiven Prozess die Bedeutung der eigenen Identität durch das Bewusstmachen von Werten, Normen, Regeln und das Hinterfragen gesellschaftlichen Verhaltens, erforscht. Im zweiten Schritt entwickelt ein Individuum im Affekt Gefühle für seine eigene Gruppe. Dazu unterteilen Personen sich selbst und andere in soziale Kategorien, die sie an offensichtlichen Merkmalen wie Alter, Herkunft, Status oder Organisationszugehörigkeit festmachen und ziehen daraus wiederum Rückschlüsse auf die eigene soziale Identität. Dieser Prozess lässt eine Person ihre soziale Identität entweder als Individuum, als Mitglied einer sozialen Kategorie oder als Mitglied einer Gruppe im Vergleich zu Mitgliedern einer anderen Gruppe identifizieren. Die eigene Gruppe wird als „In-Group“ bezeichnet und als Gegenstück wird die Fremdgruppe „Out-Group“ genannt. (Tajfel & Turner, 1986, S. 283 f.; Williams & O'Reilly, 1998, S. 83 f.). Eine Bewertung der Gruppen erfolgt durch soziale Vergleiche mit anderen Gruppen anhand von Merkmalen, die für bedeutend erachtet werden. Vergleiche, die die eigene Gruppe

positiv abschneiden lassen, führen zu einem gesteigerten Selbstwertgefühl und steigern die Attraktivität und die wahrgenommene Ähnlichkeit zu den anderen Gruppenmitgliedern. Kommt es zu einem negativen Vergleich und einem gefühlt niedrigeren Ansehen mit einer relevanten Fremdgruppe müssen Mechanismen oder Strategien angewandt werden, um das positive Selbstbild weiterhin zu erhalten. Dazu kann ein Individuum versuchen die eigene Gruppe zu verlassen oder zu wechseln, andere Vergleichsmerkmale, in denen sie selbst besser abschneiden zu finden, oder den Status der Gruppe durch einen direkten Vergleich in Form eines Wettbewerbs neu zu bewerten (Tajfel & Turner, 1986, S. 286 f.).

Im Arbeitskontext können sich Personen oftmals ihr Team oder die Kolleg:innen mit denen man viel zusammenarbeitet nicht selbst aussuchen. Ein situatives Umfeld, wie zum Beispiel eine Arbeitsgruppe, in der ein Individuum einer Mehrheit der Mitglieder unähnlich ist, kann dem Individuum Unbehagen bereiten, weil es sich zunehmend bewusst wird, dass sich die Merkmale der eigenen sozialen Identität von denen der Anderen unterscheiden, was zu gehemmten Meinungsäußerungen, Einstellungen und Verhaltensweisen führen kann. Auf der anderen Seite können Personen, die zur Mehrheit der Gruppe gehören dem/der Außenseiter:in Informationen vorenthalten und Interaktionen minimieren, was zu einer Negativspirale führt (Mullen, 1983, S. 316 ff.; Tajfel & Turner, 1986, S. 278). Durch den Prozess der sozialen Kategorisierung werden Unähnlichkeiten schneller sichtbar, was zu vorschnellen Stereotypenbildung, Vorurteilen, Polarisierung und Angstzuständen führen kann. In heterogenen Gruppen, wo sich die Gruppenmitglieder durch soziale Vergleiche und Kategorisierungen als ungleich betrachten, ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass es zu Unzufriedenheit mit der Gruppe kommt, ein erhöhtes Verlassen der Gruppe, geringerer Zusammenhalt, weniger Kommunikation, geringere Kooperation und höheres Konfliktpotenzial besteht (Williams & O'Reilly, 1998, S. 84).

2.2.2 Ähnlichkeits-Attraktionsparadigma

Aufbauend auf die soziale Identität und soziale Kategorisierung bildet auch das Ähnlichkeits-Attraktionsparadigma eine theoretische Grundlage für Diversitätsstudien. Dieses Paradigma besagt, dass Personen, die sich in Merkmalen wie Einstellungen und Werten bis hin zu demografischen Merkmalen ähnlich sind, sich umso attraktiver finden und sich eher mögen, desto ähnlicher sie sich in vielen Merkmalen sind (Riordan & Shore, 1997, S. 343; Williams & O'Reilly, 1998, S. 85). Die beiden Theorien der sozialen Identität und der sozialen Kategorisierung, die erläutern, dass Personen motiviert sind ein positives

Selbstbild von sich aufrecht zu erhalten, sind ein Teil der Erklärung für das Ähnlichkeits-Attraktionsparadigma (Jackson, Stone & Alvarez, 1993, S. 77).

Zu Beginn der Forschung über den Effekt des Ähnlichkeits-Attraktionsparadigmas hat man sich besonders auf die Ähnlichkeiten zu Einstellungen zwischen den Individuen und den Grad ihrer interpersonellen Attraktion zueinander fokussiert. Später wurden weitere Dimensionen wie Demografische Merkmale hinzugenommen. Beispielsweise konnte in einer Studie von Jackson et al. (1991) gezeigt werden, dass umso größer die Unterschiede zwischen Mitgliedern des Top Managements in den Dimensionen Bildungsniveau, Studiengang und Branchenerfahrung sind, desto wahrscheinlicher ist es, dass die Person, die am unähnlichsten zum Rest ist, die Organisation am ehesten verlässt (Jackson et al., 1991, S. 687). Weitere Studien zeigen außerdem, dass es bei heterogenen Gruppenzusammensetzungen zu weniger Kommunikation, Verzerrungen und Missinterpretation der Nachrichten und allgemein mehr Fehlern in der Kommunikation kommen kann. Ebenfalls können Unterschiedlichkeiten in Teams oft zu weniger guter Stimmung und einer größeren Wahrscheinlichkeit das Team zu verlassen führen, was die Teamperformance mindert (Williams & O'Reilly, 1998, S. 85). Im Gegensatz dazu kann Homogenität in Gruppen nicht nur zu Anziehung zwischen den Gruppenmitgliedern, sondern auch zu wünschenswerten Effekten wie häufige Kommunikation, hohe soziale Integration und der Wunsch die Gruppenzugehörigkeit zu erhalten, führen (Riordan & Shore, 1997, S. 343 f.).

Trotz vieler empirischer Evidenzen für den Effekt des Ähnlichkeits-Attraktionsparadigma tauchen viele Fragen der Integrität des Effekts auf. Manche stellen die Kausalität des Effekts in Frage (vgl. Morry, 2007), andere weisen nach, dass der Ähnlichkeitseffekt nach einer anfänglichen Interaktion nachlässt (vgl. Sunnafrank & Miller, 1981). Kritiker:innen kommen zu der Vermutung, dass der Ähnlichkeitseffekt nur dann eintritt, wenn erstens die Forschung im Labor mit Personen, die nicht in bestehenden Beziehungen zueinander stehen, stattfindet und zweitens eine experimentelle Manipulation der Ähnlichkeit vorgenommen wurde, anstatt Ähnlichkeiten oder Unterschiede in bestehenden Beziehungen zu messen. Außerdem wurde in der Forschung im Laufe der Zeit eine Unterscheidung zu tatsächlichen Ähnlichkeiten, also jener Grad zu dem die Ähnlichkeit zu bestimmten Merkmalen objektiv bestimmt werden kann, und wahrgenommenen Ähnlichkeiten, der Grad zu dem eine Person glaubt ähnlich zu einer anderen Person zu sein, vorgenommen (Montoya, Horton & Kirchner, 2008, S. 897 f.). Montoya et al. (2008) können in ihrer Studie nicht nachweisen, dass gleiche Einstellungen und Persönlichkeitseigenschaften in bereits existierenden Beziehungen zu Attraktion führen. Jedoch kann der Einfluss von wahrgenommenen Ähnlichkeiten auf die Attraktion nachgewiesen werden.

In bestehenden Beziehungen könnte die Abwesenheit von tatsächlichen Ähnlichkeiten, jedoch das Bestehen von wahrgenommenen Ähnlichkeiten zu negativen Folgen führen, sobald erkannt wird, dass die Ähnlichkeiten nur wahrgenommen, jedoch nicht tatsächlich sind (Montoya et al., 2008, S. 896 f.). Wichtig für die folgende Arbeit ist die Erkenntnis aus der Studie, dass es wie auch bei der Definition zu Diversität eine Unterscheidung zwischen tatsächlichen und wahrgenommenen Unterschieden bzw. Ähnlichkeiten gibt und diese unterschiedlichen Einfluss auf Menschen haben.

2.3 Teamperformance

Einen Meilenstein in der Geschichte zur Forschung der organisatorischen Arbeitsbedingungen und der Bedeutung von sozialpsychologischen Aspekten in der Arbeit, wo der Mensch in den Mittelpunkt rückt, stellen die Hawthorne Studien dar (vgl. Mayo, 1933; vgl. Roethlisberger & Dickson, 1939). Die Ergebnisse der Untersuchungen zeigen, dass der soziale Austausch am Arbeitsplatz die Leistung fördert. Durch die erhöhte Leistung und die Erkenntnis, dass Teams besser als Einzelpersonen Aufgaben umsetzen können und das Engagement und die Motivation gesteigert wird, wurden Teams und Arbeitsgruppen für Organisationen interessant. Später erfreut sich Teamarbeit weiterer Beliebtheit, da erkannt wurde, dass Teams innovativ und kreativ sind, bessere Entscheidungen treffen können als Individuen und weil Teams das Zusammenarbeiten in einer Organisation lebenswerter machen (Leavitt, 1975, S. 76). Entwicklungen in Organisationen wie das vermehrte Einsetzen von Qualitäts-Zirkel, autonomen Arbeitsgruppen, Projekt Teams und Management Taskforces zeigten gegen Ende des 20. Jahrhundert, dass Teams das Fundament einer Organisation bilden (Hackman, 1987, S. 315).

Heutzutage spielen Teams eine nicht mehr wegzudenkende Rolle. Steigender globaler Wettkampf, verschiedenste Bündnisse und Innovation erzeugen immer mehr Druck der die Entstehung von Teams als Kernbestandteil von Organisationen beeinflusst. Dieser globale Druck führt zu einem Bedarf an unterschiedlichen Erfahrungen, Fachkenntnissen und Fähigkeiten, die in der Zusammenarbeit in Teams voll ausgeschöpft werden können. Der Wettbewerbsdruck erfordert schnellere, flexiblere und anpassungsfähigere Reaktionen und zwingt Organisationen zu Kreativität, Erfindungen und Innovationen. Durch die Globalisierung von Unternehmen durch Expansion, Unternehmenszusammenschlüssen und Joint Ventures spielen kulturübergreifende und diverse Teamzusammenstellungen eine wichtige Rolle. Außerdem wird die Zusammenarbeit der Teammitglieder durch verbesserte Computer- und Kommunikationstechnologien auf der ganzen Welt zu unterschiedlichen Zeiten immer leichter und der Fokus rückt auf die Zusammenarbeit in virtuellen Teams (Kozlowski & Bell, 2013, S. 412).

2.3.1 Definition und Zusammensetzung von Teams

Kozlowski und Bell (2013) beschreiben, dass Arbeitsteams sich auf viele unterschiedliche Arten zusammensetzen, können. Teams können unterschiedlich groß sein, verschiedenste Funktionen haben, in unterschiedlichen Kontexten stehen, in verschiedenen internen Prozessen involviert sein und in Kontakt zu externen Verbindungen stehen.

Die Autoren fassen jedoch einige Merkmale zusammen, welche das Fundament einer grundlegenden Definition von Teams bilden. Ein Arbeitsteam besteht in der Regel aus zwei oder mehreren Individuen, welche im Team zusammenarbeiten, um organisationsrelevante Aufgaben zu erledigen, mindestens ein gemeinsames Ziel verfolgen, persönlich oder virtuell sozial interagieren und Grenzen aufbauen und einhalten. Ein Team ist in einen organisationalen Kontext, als abgegrenzte Einheit eingebettet und tauscht sich mit anderen Arbeitsteams in der gesamten Organisation aus. Die gesamte Organisation stellt dabei ein verschachteltes System dar, indem Teams oftmals durch Top-down Entscheidungen entstehen. Gleichzeitig funktionieren Teams durch komplexe Bottom-Up Reaktionen, die sich im Laufe der Zeit aus der individuellen Wahrnehmung, dem Affekt, dem Verhalten und den Interaktionen zwischen den einzelnen Teammitgliedern entstehen (Kozlowski & Bell, 2013, S. 414 f.).

Im Gegensatz zum Arbeitsteam besteht in der Literatur weiters der Begriff der Arbeitsgruppe. Eine Arbeitsgruppe ist durch eine möglichst geringe Interaktion zwischen den Mitgliedern der Arbeitsgruppe charakterisiert. Arbeitsgruppen basieren auf Organisations- und Führungshierarchien und dienen vorrangig dazu Informationen im regelmäßigen Abstand auszutauschen (Google, 2020, S. 2; Kozlowski & Bell, 2013, S. 414).

Im Folgenden soll der Begriff des Arbeitsteams im Sinne eines häufig interagierenden und zusammenarbeitenden Teams genutzt werden. Der Begriff der Arbeitsgruppe soll im Weiteren nicht differenziert werden, sondern als Synonym und austauschbar zum Begriff des Arbeitsteams genutzt werden.

Die Zusammensetzung von Teams durch unterschiedliche Individuen und Persönlichkeiten kann einen erheblichen Einfluss auf Team Prozesse und Ergebnisse haben. Daher ist das Thema der Teamzusammensetzung ein viel untersuchtes und diskutiertes Forschungsfeld. Die Teamzusammensetzung entsteht zunächst durch verschiedene soziale oder psychologische Prozesse, in weitere Folge kann sie jedoch auch andere Verhaltensweisen oder soziale Phänomene beeinflussen und formen. Schlussendlich wird eine unterschiedliche Teamzusammensetzung als Ursache für den Einfluss auf die Teamstruktur, der Dynamiken und der Leistung eines Teams angesehen (Kozlowski & Bell, 2013, S. 419).

Forscher:innen haben zunächst die optimale Anzahl an Personen für ein ideales Team diskutiert. Hierbei gehen die Ansichten auseinander. Katzenbach und Smith (1993) beispielsweise erklären, dass Arbeitsteams circa 12 Mitglieder beinhalten sollen. Scharf (1989) hingegen suggeriert, dass 7 Personen die perfekte Teamgröße bilden. Diese Empfehlungen beruhen jedoch meistens auf persönlichen Erfahrungen und weniger auf empirischen Beweisen. Etwas allgemeiner beschreiben Nieva, Fleishman und Rieck (1985), dass zu viele oder zu wenig Mitglieder die Performance mindern, wohingegen andere Untersuchungen keinen Effekt der Teamgröße auf die Leistung nachweisen können (Hackman & Vidmar, 1970, S. 48 f.; Powell & Lorenz, 2019, S. 6). Andere beschreiben, dass umso größer die Teamgröße ist, desto mehr steigt auch die Leistung, ohne Einschränkungen (Campion, Medsker & Higgs, 1993, S. 841 ff.). Wie die unterschiedlichen Ergebnisse der Forschung zeigen, ist die Frage nach der optimalen Teamgröße nicht geklärt und wahrscheinlich sehr kontextbezogen und aus welchem Zweck das Team entstanden ist, zu beantworten (Kozlowski & Bell, 2013, S. 419 f.; Stewart, 2006, S. 45).

Ein weiterer vielfach untersuchter Aspekt in Teamzusammensetzungen ist, wie bereits Eingangs beschrieben, die Heterogenität oder Homogenität der Mitglieder in einem Team und ob Diversität in Teams wünschenswert für die Leistung ist oder nicht. In unterschiedlichen Studien wird untersucht, ob Diversität einen positiven, negativen oder gar keinen Effekt auf die Effektivität von Arbeitsteams hat. Aus der Forschung der letzten 50 Jahre geht hervor, dass Oberflächendiversität, wie Herkunft, Geschlecht oder Alter tendenziell eher einen negativen Effekt auf die Effektivität von Teams hat. Im Gegensatz dazu jedoch Unterschiede in tiefer liegenden Eigenschaften, oder auch Tiefendiversität genannt, wie beispielweise Bildungsstand, Persönlichkeit oder Funktion öfter positiv mit Teamleistung verbunden werden. Dadurch ergeben sich kreative Ideen und Teams kommen zu effektiveren Lösungen, jedoch nur wenn der Gruppenprozess sorgfältig in einem Experiment kontrolliert wird. Die meisten dieser Effekte wurden durch mögliche Moderatoren, wie soziale Integration, Kommunikation und Konfliktbereitschaft erklärt (Mannix & Neale, 2005, S. 31 f.).

Wichtiger als die Heterogenität und Homogenität von Teammitgliedern in Bezug auf Teamperformance bezeichnet Stewart (2006) jedoch das Zusammenspiel der Persönlichkeit, der kognitiven Fähigkeiten und der Expertise der Teammitglieder. Die aggregierten kognitiven Fähigkeiten aller Mitglieder haben den stärksten und konsistentesten Einfluss auf eine gute Teamleistung. Die Persönlichkeit, wie eine positive Einstellung gegenüber Teamarbeit, Extraversion, oder emotionale Stabilität, hat eine moderate Beziehung zur Teamleistung und hängt von unterschiedlichen Zusammensetzungen der

Gruppe ab. Expertise hat im Gegensatz zu den anderen beiden Merkmalen den geringsten positiven Einfluss auf Teamleistung. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Leistung gesteigert werden kann, wenn die Teammitglieder hohe kognitive Fähigkeiten, wünschenswerte Persönlichkeitseigenschaften und relevante Expertise besitzen (Kozlowski & Bell, 2013, S. 421; Stewart, 2006, S. 44 f.).

Ein weiterer nicht zu vernachlässigender Aspekt für den Erfolg und die Performance von Teams ist die Gestaltung der Aufgaben. Sinnhaftigkeit spielt auch auf Team Level eine wichtige Rolle für die Teamperformance. Dabei ist die Korrelation zwischen Sinnhaftigkeit der Aufgabe und der Teamperformance für manche Teams stärker als für andere. Ein weiterer Aspekt, welcher eine moderat hohe Beziehung zur Teamperformance aufweist, ist die Autonomie. Teams profitieren davon, sobald sie mehr Informationen besitzen und die Freiheit haben selbst Entscheidungen zu treffen. Die Ergebnisse von Stewarts Studie (2006) zeigen außerdem, dass eine erhöhte teaminterne Koordination sich positiv auf die Zusammenarbeit im Team auswirkt, besonders wenn die Teams in ihrer natürlichen Arbeitsumgebung zusammenarbeiten. Eine starke interne Zusammenarbeit ist bei Teams, die kreative, dynamische und komplexe Themen bearbeiten am vorteilhaftesten (Stewart, 2006, S. 45 f.).

Da das Ziel von Organisationen unter anderem leistungsstarke und effektive Teams sind, stellt sich die Frage welche Merkmale bzw. Erfolgsfaktoren es neben der Teamzusammensetzung, der Größe und der Gestaltung von Aufgaben, benötigt, damit Arbeitsteams die gewünschte Leistung und erwartete Ergebnisse erbringen. Dimensionen, die dafür hilfreich sind, sollen im nächsten Abschnitt erläutert werden.

2.3.2 Merkmale für leistungsstarke Arbeitsteams

Google hat es sich zur Aufgabe gemacht herauszufinden, welche Erfolgsfaktoren Hochleistungsteams ausmachen. Zu Hochleistungsteams oder effektiven Teams zählen jene Arbeitsteams, die Ergebniserwartungen von relevanten Stakeholdern, also beispielsweise Manager:innen, Kund:innen und Teammitgliedern, übertreffen (Fischer, Hüttermann & Siebenaler, 2020, S. 4). Google hat dafür in dem Projekt namens „Project Aristotle“ 180 ihrer Teams analysiert und hunderte Variablen untersucht. Ziel war es herauszufinden welche psychologischen Merkmale Arbeitsgruppen und Teams mit besonders hoher Effektivität aufweisen (Duhigg, 2016, S. 2 f.; Google, 2020, S. 4). Die Untersuchungen zeigten, dass es weniger wichtig war, wer im Team zusammenarbeitet, sondern es darauf ankommt, wie das Team zusammenarbeitet. Insgesamt wurden fünf Dimensionen identifiziert, die die Zusammenarbeit von Hochleistungsteams ausmachen. Dazu zählen psychologische Sicherheit, Leistungsorientierung, Klarheit, Bedeutsamkeit und Einfluss.

Im Folgenden soll näher auf die einzelnen Dimensionen eingegangen werden (Google, 2020, S. 4 f.).

Psychologische Sicherheit im Team meint den gemeinsamen Glaubenssatz, dass das Team ein sicheres Umfeld darstellt, in dem ein interpersonelles Risiko eingegangen werden kann, ohne dass man als ignorant, inkompetent oder unangenehm wahrgenommen wird. Psychologische Sicherheit stellt eine Gruppennorm dar, die in den meisten Fällen, ohne darüber sprechen zu müssen, vorausgesetzt bzw. gelebt wird (Edmondson, 1999, S. 354). Normen können aber auch offen in der Gruppe angesprochen und diskutiert werden, was jedoch nichts am Wesen dieser Norm verändert. Gruppenmitglieder können als Individuum oftmals in einer bestimmten Weise agieren, sobald sie jedoch als Gruppe zusammenkommen haben die Normen der Gruppe Vorrang gegenüber individuellen Neigungen und die Achtung vor dem Team wird gefördert (Duhigg, 2016, S. 2). Psychologische Sicherheit ist ein Gefühl der Zuversicht, dass das Team niemanden in Verlegenheit bringt, zurückweist oder bestraft, wenn ein Individuum seine Meinung äußert oder eine Idee vorbringt. Dies kann nur funktionieren, wenn die Basis der Zusammenarbeit auf gegenseitigem Respekt und Vertrauen aufbaut und jedes Individuum ohne Sorge sich selbst sein kann (Edmondson, 1999, S. 354). Teams, in denen ein hohes Maß an psychologischer Sicherheit besteht, verstärken ihr Lernen durch einen offenen Informations- und Erfahrungsaustausch, weisen eine verbesserte Zufriedenheit und ein hohes Engagement auf und steigern allgemein ihre Leistung (Frazier, Fainshmidt, Klinger, Pezeshkan & Vracheva, 2017, S. 148).

Die zweite Dimension, die die Effektivität von Teams vorantreibt, ist die Leistungsorientierung. Unter Leistungsorientierung wird verstanden, dass in verlässlichen Teams die Arbeit zuverlässig, pünktlich und mit hoher Qualität erledigt wird (Google, 2020, S. 4). Effektive Teams haben ein hohes Anspruchsniveau bei der Zielsetzung und den Ergebnissen ihrer Arbeit. Schenken Teams ihren Zielen, Plänen, Strategien und Vorhergehensweisen viel Aufmerksamkeit und reflektieren diese in Hinblick auf ihre hohen Leistungsstandards und werden gegebenenfalls Modifizierungen vorgenommen, steigt die Wahrscheinlichkeit einer effektiven und leistungsstarken Zielerreichung. Auch wenn eine solche Teamreflexion mit dem Risiko einhergeht sich Fehler und Schwachstellen genauer anzusehen und dadurch Individuen oder die gesamte Gruppe in eine unangenehme Situation kommen können, sind Teams, die sich dieser Herausforderung stellen effektiver. Hierbei spielt wiederum die zuvor genannte psychologische Sicherheit eine wichtige Rolle. Bei hoher psychologischer Sicherheit in der Gruppe erleben Gruppenmitglieder ihre Fähigkeiten und Kompetenzen trotz Unsicherheit und Unstimmigkeit in Sachfragen weiterhin bestätigt und werden nicht durch ihr Teamkolleg:innen verunsichert

oder attackiert. In Hochleistungsteams wird eine kritische Begutachtung der eigenen Arbeit als gesunder und konstruktiver Prozess der Wertschöpfung und Synergie angesehen, was die Leistung des Teams fördert (Brodbeck, Anderson & West, 2000, S. 10).

Ein weiterer wesentlicher Aspekt für die Effektivität und Leistung in Teams ist die Klarheit über Rollen, Prozesse und Ziele. Wichtig für die Effektivität von Teams ist demnach, dass jedes Individuum die Erwartungen an den Job, den Prozess wie man diese Erwartungen erfüllen kann und welche Konsequenzen die eigene Leistung für die Gruppe hat, kennt und versteht (Google, 2020, S. 5; Stewart & Barrick, 2000, S. 144). Diese Klarheit entsteht durch die Definition von Kriterien, die ein gemeinsames Verständnis über Ziele, Prozesse und Rollen ermöglicht. Zu diesen Kriterien gehören beispielsweise das Wissen welches Equipment, Werkzeuge und Programme das Team zur Erledigung der Aufgaben benutzt. Überdies das Verständnis über die Arbeit und die Aufgaben, die das Team zu leisten hat, einschließlich der Ziele, Leistungsanforderungen oder Probleme, die auftreten und auf das Team zukommen können. Dadurch entsteht ein gemeinsames Verständnis von wirksamen Prozessen. Durch das Bewusstsein der unterschiedlichen Eigenschaften, Fähigkeiten, Vorlieben und Gewohnheiten einzelner Teammitglieder entsteht ein klares Bild und Verständnis der Rollen der Mitglieder (Fischer et al., 2020, S. 4; Kozlowski & Bell, 2013, S. 433 f.).

Bedeutsamkeit der Arbeit ist die nächste Dimension auf die näher eingegangen werden soll. Laut Hackman (1987) kann man erwarten, dass Teams sich besonders Mühe geben und Leistung erbringen, wenn die Gruppenaufgabe vollständig verstanden und als sinnvolle Arbeit anerkannt wird, die ein sichtbares Ergebnis liefert. Eine Aufgabe soll außerdem Einfluss bzw. Konsequenzen für andere Personen, beispielsweise Kund:innen oder andere Mitglieder der Organisation haben, damit sie als sinnvoll erachtet wird. Empfinden Gruppenmitglieder ihre Aufgaben als bedeutsam, fühlen sie sich für eine gute gemeinschaftliche Erfüllung der Aufgaben verantwortlich und erhalten durch die Arbeit an sich mehr oder weniger kontinuierlich Feedback wie gut die Gruppenleistung ist (Hackman, 1987, S. 324). Dabei kann die Bedeutsamkeit der Arbeit von Individuum zu Individuum variieren. Für manche Personen ist der Sinn bzw. die Bedeutsamkeit der Arbeit finanzielle Sicherheit oder die Unterstützung der Familie, für andere besteht der Sinn darin das Team zum Erfolg zu führen oder sich selbst zu verwirklichen (Google, 2020, S. 5). Allgemein kann festgehalten werden, dass Teams, die eine hohe Bedeutsamkeit ihrer Arbeit wahrnehmen vermehrt positive Emotionen, wie Freude oder Stolz in Bezug auf ihre Arbeit wahrnehmen (Fischer et al., 2020, S. 4).

Als letzte Dimension wird der Einfluss auf die Organisation bzw. übergeordneter Ziele beschrieben. Für Teams ist es wichtig zu sehen, dass die Ergebnisse der Teamarbeit

einen Unterschied machen bzw. Einfluss auf andere haben und damit etwas bewegen können (Google, 2020, S. 5). Wenn Teammitglieder das Gefühl haben, einen positiven Einfluss auf Andere zu haben, führt dies zu einer Positivspirale. Teammitglieder sehen ihre Arbeit häufig als wichtig und bedeutsam an, wenn sie dadurch einen nachhaltigen positiven Einfluss auf das Leben anderer bezwecken. Dies hat zur Folge, dass andere Personen die Bemühungen des Teams zu schätzen wissen und dies dem Team widerspiegeln. Dadurch fühlen sich die Teammitglieder wertgeschätzt und der wahrgenommene soziale Wert in der Gesellschaft steigt. Infolgedessen wenden Teammitglieder wiederum mehr Zeit und Energie in ihre Arbeit, was mit hoher Wahrscheinlichkeit zu einer Steigerung der Leistung führt (Grant, 2008, S. 110). Die Ergebnisse der positiven Leistungen der Teams können von anderen Personen in der Organisation direkt weiterverwendet werden und somit wird ein bedeutsamer Beitrag für den Gesamterfolg der Organisation geleistet (Fischer et al., 2020, S. 5).

Ein weiterer wichtiger Aspekt, um Leistung in Teams aufrecht zu erhalten, besteht in der Motivation von Teams. Daher soll im nächsten Abschnitt näher auf das Thema der Motivation eingegangen werden.

2.4 Motivation

Humankapital ist neben dem Finanz- und Technologiekapital eines der wichtigsten Güter für unternehmerischen Erfolg. Mitarbeitende arbeiten an immer komplexer werdenden Aufgaben, der Wettbewerb erstreckt sich über alle Kontinente und Innovationen, neue Ideen und Lösungswege führen zum Weiterbestehen der Unternehmen. Daher ist es umso wichtiger, die Lern- und Lösungsbereitschaft der Mitarbeiter:innen zu fördern und Aufgaben so zu gestalten, dass sie persönlichkeitsfördernd und motivierend wirken (Bullinger, 1996, S. 2 ff.).

Seit langem macht die Verhaltensforschung deutlich, dass jeder Mensch durch sein großes Aktionspotenzial den Drang hat etwas zu schaffen und sich selbst zu entfalten. Der Mensch hat eine sogenannte Funktionslust, bei der er etwas planen und machen will, um in weiterer Folge ein wahrnehmbares Ergebnis zu erzielen. Es wird oft auch von einem Motivations-Überschuss gesprochen, bei dem der Mensch seine Schaffenskraft in verschiedenen Themen, Gegenständen und Zielen zu entfalten versucht (Sprenger, 2009, S. 9 f.).

Der Wunsch nach Entfaltung, die Schaffenskraft im Menschen und die Lern- und Leistungsbereitschaft können zum Begriff der Motivation zusammengefasst werden. Im nächsten Abschnitt soll daher dieser wesentliche Arbeitsantrieb, die Motivation, näher definiert werden.

2.4.1 Definition Motivation

Bereits die griechischen Philosophen hinterfragten, was den Menschen zu spezifischem Handeln motivierte. Der Begriff Motivation lässt sich vom lateinischen Wort *motivum* ableiten und bedeutet so viel wie Beweggrund oder Antrieb (Fox, 2017, S. 58).

In der Literatur lassen sich unzählige Definitionen in unterschiedlicher Länge und Ausführung von Motivation finden. Dabei definiert Sprenger (2009) den Begriff Motivation sehr prägnant mit „*Ich will!*“ (Sprenger, 2009, S. 9). Valenstein (1973) hingegen definiert Motivation als ein gesteuertes Verhalten, welches nicht lediglich eine Reaktion auf einen bestimmten Stimulus darstellt, sondern ein bestimmtes und identifizierbares Ziel anstrebt (Valenstein, 1973, zitiert in Kleinginna & Kleinginna, 1981). Viele Definitionen, so auch jene von Sprenger oder Becker, beschreiben, dass die Motivation die Richtung, die Stärke und die Dauer eines zielgerichteten Verhaltens bestimmt, welche durch Beweggründe, Wünsche, Interessen oder Anreize gesteuert wird (Becker, 2019, S. 20; Sprenger, 2009, S. 13).

Grundlegend für die Motivation sind Motive. Motive sind verschiedene Beweggründe der menschlichen Verhaltensbereitschaft, welche durch Reize das menschliche Denken und Handeln in eine zielführende Richtung lenken (Bullinger, 1996, S. 30). Motive können von Mensch zu Mensch unterschiedlichsten Ursprungs sein und je nach Beweggrund legt eine Person auf unterschiedliche Dinge wert und setzt sich unterschiedliche Ziele, nach denen sie ihr Verhalten steuert. Trotz individueller Motive, können drei Hauptmotive genannt werden, zu denen sich alle anderen Motive zusammenfassen lassen. Dazu zählen laut Literatur das Leistungs-, Anschluss- bzw. Zugehörigkeits- und Machtmotiv (Theilengerdes, 2011, S. 20). Überdies lassen sich Motive in drei Motivorientierungen kategorisieren, wonach Personen spontaner oder geplanter handeln. Bei der kognitiven Motivorientierung erkennt ein Mensch sein Zielobjekt und richtet sein Handeln auf dessen Richtung, um es zu erreichen. Wird dem Zielobjekt eine emotionale Bedeutung hinzugefügt, dient das Zielobjekt also zur Befriedigung eines Wunsches, nennt man diese Ausrichtung kathektische Motivorientierung. Als drittes sei die evaluative Motivorientierung zu nennen, welche die Kognition und emotionale Bedeutung voraussetzt und welche die Möglichkeit bietet zwischen zwei Handlungsalternativen, je nach Präferenz, auszuwählen. Durch das Wählen von Alternativen, je nach Priorisierung, und der anschließenden Entscheidungsfindung wird aus einem kaum kontrollierbaren triebhaften Handeln ein motiverfülltes und überlegtes Handeln (Stachura, 2005, S. 23). Außerdem ist zu beachten, dass Verhalten ein Produkt aus Personenvariablen, also den unterschiedlichen Motiven einer Person, und der Umwelt ist. Einer Person kann es somit unter gewissen Umständen oder Umwelteinflüssen möglich oder unmöglich sein, ein bestimmtes Verhalten

zu zeigen. Als Lösungsansatz können Motive je nach Umwelteinfluss und Situation variieren oder sich ändern (Lewin, 1936, S. 12 ff.).

Motivation lässt sich überdies in zwei verschiedene Arten klassifizieren. Zum einen in die Primärmotivation, wohinter physiologische Bedürfnisse und deren Befriedigung stecken, wie beispielsweise Hunger oder Schlaf. Ist das Ziel erreicht wird sofort das Bedürfnis gestillt und ein Erfolgsgefühl kann sich einstellen. Daher bedarf es bei der Primärmotivation zur Zielerreichung keine Hilfsmittel, wie das in Aussicht stellen einer Belohnung oder Bestrafung. Die Erreichung des Ziels ist Belohnung genug. Zum anderen kann die Sekundärmotivation genannt werden. Dabei wird das Handeln einer Person nur durch Belohnung oder Bestrafung angetrieben, da das Ziel ursprünglich keinen direkten Bezug zum individuellen Bedürfnis aufweist (Bullinger, 1996, S. 33).

So kommt es dazu, dass Menschen unterschiedlich motiviert werden können. Besonders im Arbeitskontext wollen Organisationen motivierte Mitarbeitende, die die Unternehmensziele erreichen. Daher soll im Folgenden näher darauf eingegangen werden, wie Mitarbeitende motiviert werden können.

2.4.2 Extrinsische und intrinsische Motivation

Wichtige Aspekte um Mitarbeiter:innen zu motivieren, um gute und andauernde Leistung hervorzubringen und um sicherzustellen, dass Mitarbeitende gerne die Ziele der Organisation erfüllen, stellen die intrinsische und extrinsische Motivation dar. So wie bei der Primärmotivation geht man bei intrinsischer Motivation davon aus, dass die Motivation ein Ziel zu erreichen aus der Tätigkeit bzw. Handlung an sich entspringt (Deci & Ryan, 1985, S. 31). Nach Deci und Ryan (1985) beruht intrinsische Motivation auf:

Angeborenen und organismischen Bedürfnissen nach Kompetenz und Selbstbestimmung. Es regt eine Vielzahl von Verhaltensweisen und psychologischen Prozessen an, bei denen die primäre Belohnung die Erfahrung an Wirkung und Autonomie an sich sind (Deci & Ryan, 1985, S. 32).

Wie man bei menschlichem Verhalten häufig beobachten kann, sind Handlungen oftmals nicht auf einen rationalen Zweck oder gewinnbringende Ziele gerichtet, wie es sich Arbeitgeber:innen häufig wünschen. Sondern die Motivation, bestimmte Handlungen zu vollbringen oder Verhalten zu zeigen, kann aus reinem Neugierverhalten, Interessen und der Freude an der Tätigkeit selbst hervorgerufen werden. Daher ist es im Arbeitskontext wichtig Aufgaben so zu gestalten, dass die Mitarbeiter:innenmotivation rein aus der Aufgabe heraus, optimal angesprochen wird. Besonders hilfreich ist die intrinsische Motivation bei komplexen und anspruchsvollen Aufgaben, wo Eigeninitiative gezeigt und

Verantwortung übernommen werden kann. Jedoch zeigt die intrinsische Motivation auch bei weniger komplexen Aufgaben ihre Wirkung, je nach Motiv, welches in einer Person angesprochen wird. Deshalb spielt intrinsische Motivation bei jeder Handlung bzw. Tätigkeit eine wichtige Rolle (Becker, 2019, S. 145 f.).

Im Gegensatz zur intrinsischen Motivation stellen äußere Anreize wie Geld, Anerkennung oder Lob eine Möglichkeit dar, um Motivation der Mitarbeiter:innen zu fördern. Die Motivation, welche auf Grund von Anreizen aus der Umwelt kommen, wird extrinsische Motivation genannt. Deci und Ryan (1985) beschreiben extrinsische Motivation folgend:

Extrinsische Motivation bezieht sich auf Verhalten, bei dem der Grund, wieso jenes Verhalten gezeigt wird, ein anderer ist als die Aktivität des Verhaltens an sich. Eine Person fühlt sich mehr oder weniger dazu unter Druck gesetzt das Verhalten zu zeigen, als es aufrichtig tun zu wollen. Extrinsisch motivierte Verhaltensweisen können, basierend auf eigenen Werten und Wünschen, durch Kontrollen oder Entscheidungen, die eine andere Person vornimmt, bestimmt werden (Deci & Ryan, 1985, S. 35).

Bringt eine Person von sich aus wenig Motivation auf, um eine gewisse Handlung zu setzen, kann extrinsische Motivation die Person dazu bringen die Handlung trotzdem zu tun. Die Erwartungen an die Konsequenzen und Verhaltensergebnisse, wie zum Beispiel Belohnungen oder Bestrafungen, können Handlungen von Personen antreiben. Dies wird auch als „Pull-Effekt“ bezeichnet, da die zukünftigen Erwartungen oder Versprechen einen Menschen sozusagen durch bestimmte Handlungsstränge ziehen. Extrinsische Motivation lässt sich speziell bei einfachen und strukturierten Tätigkeiten gut einsetzen, um die Leistung von Mitarbeiter:innen zu steigern. Anreize können gut eingesetzt werden, wenn die Leistung bei Tätigkeiten leicht definierbar, messbar und steigerbar ist (Becker, 2019, S. 145 ff.). Am effektivsten wirken eine Kombination aus materiellen Anreizen, wie Geld und immateriellen Anreizen, wie Anerkennung, auf die Motivation. Würde ein Unternehmen auf die gesamte Bandbreite der positiven extrinsischen Anreize verzichten, kann nach Stajkovic und Luthans in vielen Fällen mit bis zu mehr als 40 % weniger Leistung gerechnet werden (Stajkovic & Luthans, 1998, S. 252).

Intrinsische und extrinsische Motivation stehen jedoch in einer gewissen Wechselwirkung zueinander, weshalb man mit dem Einsatz überlegt umgehen sollte. Zum einen wird davon ausgegangen, dass durch immaterielle extrinsische Anreize, wie soziale Anerkennung oder Lob durch den/die Vorgesetzten, die intrinsische Motivation gefördert werden kann. Die intrinsische Motivation kann jedoch durch materielle extrinsische Anreize, wie Geld, gemindert werden. Fördert man Verhalten oder Handlungen, die

prinzipiell gerne oder von sich selbst aus vollbracht werden, durch materielle Anreize, kann sich der Grund weshalb eine Handlung ausgeführt wird verschieben. Das kann dazu führen, dass eine Person, ohne die Belohnung die Tätigkeit insgesamt unterlässt, da die intrinsische Motivation beeinträchtigt wurde. Andererseits wurde beobachtet, dass extrinsische Anreize die intrinsische Motivation fördern, solange die Belohnung für die Ergebnisse und die Leistung, die erbracht wurde erfolgt und nicht für das gezeigte Verhalten per se (Becker, 2019, S. 150 f.).

Eine Theorie, die intrinsische und extrinsische Motivation in sich aufnimmt und sich noch etwas differenzierter damit auseinandersetzt, stellt die Selbstbestimmungstheorie der Motivation dar und wird daher im Folgenden näher beschrieben.

2.4.3 Selbstbestimmungstheorie der Motivation

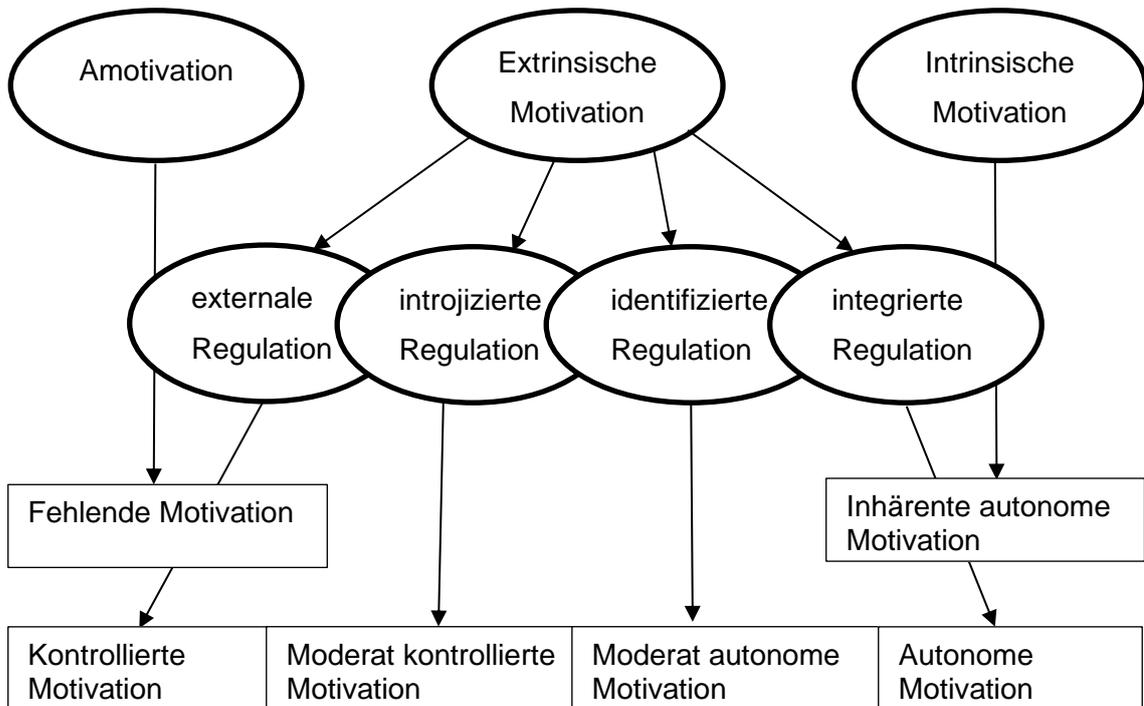
Durch die Globalisierung werden oftmals international agierende Unternehmen mit verschiedenen Kulturen, Arbeitsbedingungen und wirtschaftlichen Situationen zentral gesteuert und es finden sich eine Vielzahl an Personen mit unterschiedlicher Herkunft in einem Unternehmen wieder. Daher wird zunehmend wichtiger, dass sich die Forschung mit der kulturübergreifenden Validierung von Motivationstheorien beschäftigt. Eine Motivationstheorie, die zunehmend kulturübergreifende Unterstützung erfährt, ist die „Self-Determination Theory“ zu Deutsch die „Selbstbestimmungstheorie“. Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation bietet eine multidimensionale Konzeptualisierung von Motivation, bei der das Level und die Qualität der Motivation berücksichtigt wird. Die Theorie erläutert wie die verschiedenen Arten der Motivation gefördert oder gemindert werden können (Gagné et al., 2015, S. 179). Zentral ist bei der Selbstbestimmungstheorie die Unterscheidung zwischen autonomer und kontrollierter Motivation. Autonomie beinhaltet, dass eine Person mit einem gewissen Grad an Volition, also einem Gefühl des Wollens, handelt und eine Wahl zum Handeln erlebt. Die in 2.4.2 beschriebene intrinsische Motivation ist ein Beispiel für autonome Motivation. Eine Aufgabe wird also völlig freiwillig und aus dem Grund, dass die Aufgabe an sich interessant ist, durchgeführt. Im Gegensatz dazu bedeutet kontrolliert zu werden, Handlungen unter Druck auszuüben und das Gefühl zu haben sich auf diese Aufgabe einlassen zu müssen. Der Einsatz von extrinsischen Belohnungen oder Bestrafungen wird beispielsweise als kontrollierte Motivation angesehen. Bei der Selbstbestimmungstheorie wird davon ausgegangen, dass sich autonome und kontrollierte Motivation dahingehend unterscheiden, wie zugrundeliegende Regulationsprozesse, also wieso und wie ausdauernd ein Ziel bis zur Erfüllung verfolgt wird, und die begleitenden Erfahrungen bei einer Handlung, angesprochen bzw. erlebt werden. Autonome und Kontrollierte Motivation sind beide mit einer gewissen Intention

verknüpft und stehen daher gemeinsam in Kontrast zur Amotivation. Bei der Amotivation besteht weder eine Intention noch eine Motivation zum Handeln (Gagné & Deci, 2005, S. 333 f.).

Damit Personen Aufgaben erledigen, die nicht aus der intrinsischen Motivation entspringen und somit an sich nicht interessant genug sind, um sie von allein zu beginnen, benötigen extrinsische Motivation. Dabei kann die extrinsische Motivation im Grad, in dem sie autonom oder kontrolliert ist, variieren. Diese unterschiedlichen Grade bzw. Arten der Motivation entstehen dadurch, dass eine Verhaltensregulation und der damit verbundene Wert internalisiert wurden. Internalisierung wird so definiert, dass Personen Werte, Einstellungen oder regulierte Strukturen übernehmen, sodass externe Regulierungen des Verhaltens übernommen werden und dadurch in eine interne Regulierung umgewandelt wird. Ist dieser Prozess geschehen und ist eine Person internal reguliert, bedarf es keiner externen Maßnahmen zu Verhaltensregulation mehr. Die Selbstbestimmungstheorie benutzt das Kontinuum zwischen kontrolliert bis autonom, um den Grad zu beschreiben, zu dem eine externe Regulierung internalisiert wurde. Je vollständiger es internalisiert wurde, desto autonomer ist das folgende extrinsisch motivierte Verhalten. Der Prozess der Internalisierung kann erneut in drei Status nämlich Introjektion, Identifikation und Integration aufgeteilt werden. Eine introjizierte Regulation wurde von einer Person übernommen, jedoch wird sie nicht als ihre eigene Regulation akzeptiert. Die Regulation findet zwar innerhalb einer Person statt, ist aber trotzdem eine relativ kontrollierte Form der internalisierten extrinsischen Motivation. Beispiele für introjizierte Regulierungen sind zum einen das eigene Selbstwertgefühl, welches einen Menschen unter Druck setzt, Handlungen zu vollziehen, die das positive Selbstwertgefühl aufrechterhalten und zum anderen das eigene Ego, welches man versucht nicht zu verletzen. Um autonom extrinsisch motiviert zu sein, setzt voraus, dass sich Personen mit den zugrundeliegenden Werten ihres Verhaltens, um ihre selbst gesetzten Ziele zu erreichen, identifizieren. Durch identifizierte Regulation fühlen Personen sich freier, willensstärker und autonomer in ihren Handlungen, da es mit ihren persönlichen Zielen und ihrer Identität übereinstimmt, obwohl die Aktivität intrinsisch nicht interessant ist. Bei integrierten Regulierungen haben Personen das Gefühl, dass ihr Verhalten ein integraler Bestandteil ihrer Persönlichkeit ist und völlig autonom und selbstbestimmt, basierend auf der Identifikation mit den eigenen Interessen und Werten, ausgeübt wird. Integrierte Regulierung wird jedoch nicht zur intrinsischen Motivation gezählt, da die Motivation nicht dadurch charakterisiert ist, dass die Person an der Aktivität an sich interessiert ist, sondern die Aktivität als wichtiges Instrument angesehen wird, um die eigenen Ziele zu erreichen. Integrierte extrinsische Motivation kann jedoch gemeinsam mit der intrinsischen Motivation als

autonome Motivation angesehen werden (Gagné & Deci, 2005, S. 334 f.). In Abbildung 1 werden die Unterscheidungen der Motivation und die Grade der Autonomie bzw. Kontrolle nochmals grafisch Überblicksmäßig dargestellt.

Abbildung 1: Kontinuum der Selbstbestimmungstheorie



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Gagné und Deci (2005, S. 336)

2.4.3.1 Psychologische Grundbedürfnisse und die Auswirkung auf Organisationen

Die beiden psychologischen Grundbedürfnisse nach Kompetenz und Autonomie bestärken die intrinsische Motivation und die Internalisierung von extrinsischen Regulierungen. Zusätzlich bedarf es bei der Internalisierung die Verbundenheit zur Handlung, damit eine Internalisierung stattfindet. Die Selbstbestimmungstheorie besagt, dass Menschen, bei denen die Bedürfnisse nach Verbundenheit und Kompetenz in Bezug auf Verhalten befriedigt werden, dazu neigen, den Wert der Handlung und die Regulierung, die einem zum Handeln bewegt, zu verinnerlichen. Der Grad wie sehr das Autonomiebedürfnis befriedigt wird entscheidet jedoch darüber, ob eine Identifikation oder Integration und nicht nur eine Introjektion stattfindet (Gagné & Deci, 2005, S. 336).

Betrachtet man nun die organisationale Seite und welche Vorteile die Erkenntnisse aus der Selbstbestimmungstheorie mitbringen, zeigen Studien, dass Arbeitsumgebungen,

welche die Bedürfnisse nach Kompetenz, Verbundenheit und Autonomie befriedigen, die intrinsische Motivation und völlige internalisierte extrinsische Motivation der Mitarbeiter:innen fördern. Die geförderte Motivation führt wiederum zu wichtigen Arbeitsergebnissen wie Verhaltensänderungen und Ausdauer bei Aufgaben, effektive Leistung, besonders bei Aufgaben, die Kreativität und kognitive Flexibilität erfordern, Arbeitszufriedenheit, positive arbeitsbezogene Einstellungen, soziales Verhalten in der Organisation und psychologische Anpassung und Wohlbefinden (Gagné & Deci, 2005, S. 337).

2.4.4 Motivation in Teams

In der Vergangenheit wurde im Gegensatz zur Erforschung von individueller Motivation wenig über die Motivation auf Teamebene untersucht. Auch wenn einige Forschungen zur individuellen Motivation und Leistung im Gruppenkontext existieren, lässt sich wenig über die Forschung von Teammotivation finden (Kozlowski & Bell, 2013, S. 450). Trotzdem soll folgend ein Überblick über Erkenntnisse über Motivation in Gruppen gegeben werden.

Zunächst einmal beschreibt Hackman (1987), dass Gruppenaufgaben anspruchsvoll gestaltet werden sollen, wichtig für die Organisation und Kund:innen sein sollen, für die Gruppenmitglieder eine hohe Bedeutung haben und sie sich mit der Aufgabe identifizieren können, damit eine hohe Anstrengung die Aufgabe zu erfüllen gefördert wird. Eine verbesserte Gestaltung der Aufgaben ist in der Regel ein besserer Weg, um eine erhöhte kollektive Anstrengung zu fördern, als sich direkt mit Gruppennormen der Produktivität auseinanderzusetzen. Außerdem ist eine Gruppe motivierter, wenn es spezifische Leistungsziele gibt (Hackman, 1987, S. 325). Studien zeigen, dass spezifische und herausfordernde Ziele, die zudem direkt Feedback spiegeln, zu besserer Leistung, als nicht spezifische Ziele führen. Überdies haben gruppenorientierte Ziele im Gegensatz zu individuellen Zielen in der Gruppe einen positiven Effekt auf die Gruppenleistung (Kozlowski & Bell, 2013, S. 451). Ziele sollten jedoch die aufgabenbezogene Motivation ergänzen und diese nicht ersetzen. Es ist eher unwahrscheinlich, dass eine Gruppe motiviert auf anspruchsvolle Ziele hinarbeitet, wenn die Aufgaben frustrierend sind. Die intrinsische Motivation soll also trotzdem erhalten bleiben. Werden die gesteckten Ziele der Gruppe erfolgreich erreicht, sollte diese Leistung honoriert bzw. belohnt werden. Dabei sollten die Belohnungen auf die Werte und Bedürfnisse der Gruppenmitglieder abgestimmt werden. In einigen Fällen reichen hier bereits anerkennende Worte, in anderen Fällen sollten die Belohnungen greifbarer sein. Wichtig ist es, dass dem Team bewusst ist, dass die Belohnungen für die erbrachte Leistung, also die Ergebnisse, erhalten wurden und in Zukunft nur wieder belohnt wird, wenn die Leistung entsprechend aussieht.

Außerdem müssen Ziele so gesteckt werden und Belohnungen so gesetzt werden, dass der Fokus auf dem Gruppenverhalten und nicht auf individuellen Handlungen basiert. Es sollen daher keine individuellen Leistungen belohnt oder hervorgehoben werden, sondern ausschließlich die gesamte Gruppenleistung durch eine Gruppenbelohnung honoriert werden (Hackman, 1987, S. 326; Kozlowski & Bell, 2013, S. 452).

Gruppensynergien können auf zwei Arten zu effektivem Verhalten der Gruppe führen. Als erstes können Gruppen innovative Wege finden, um Prozessverluste zu vermeiden und dadurch können sie die Zeit und Energie der Gruppenmitglieder sparen und Talente richtig einsetzen. Als zweites ist zu nennen, dass Gruppenmitglieder Synergieeffekte nutzen können, die zu neuen Ressourcen und Möglichkeiten führen, die für die Arbeit nützlich sind und die es ohne das Entstehen der Gruppe nicht geben würde. Oftmals wird das Phänomen genannt, dass bei steigender Gruppengröße das Leistungsstreben der einzelnen Mitglieder abnimmt, da sich ein Individuum dann weniger verantwortlich für das Ergebnis fühlt. In der Literatur wird dies als „Social Loafing“ bezeichnet, was sich zu Deutsch mit sozialem Faulenzen übersetzen lässt. Je besser jedoch man seine Gruppenkolleg:innen kennt, mit ihnen interagiert und austauscht und desto mehr Individuen ihre Mitgliedschaft in der Gruppe wertschätzen und es als Belohnung sehen gemeinschaftlich mit der eigenen Gruppe Ziele zu erreichen, desto weniger bis gar nicht tritt der Effekt des sozialen Faulenzen auf (Hackman, 1987, S. 326; Kozlowski & Bell, 2013, S. 451).

Eine Organisation hat demnach auf einiges zu achten, um Arbeit so zu gestalten, dass sie gerne und mit bester Leistung erfüllt wird. Eine wesentliche Rolle bei der Gestaltung von Aufgaben und dem Übertragen von Verantwortungen spielen Führungskräfte. Daher soll im nächsten Abschnitt ein möglicher Führungsstil näher beschrieben werden.

2.5 Transformationale Führung

Das Thema der Führung ist in der Literatur und in der Praxis ein viel diskutiertes und erforschtes Themenfeld. Einer dieser viel diskutierten Führungsstile stellt die Transformationale Führung dar. James MacGregor Burns (1978) beschreibt, dass Führung entweder transaktional oder transformational ausgeprägt ist. Transaktionale Führung basiert auf Tauschprozessen, bei denen Führungskräfte Belohnungen im Austausch zu Bemühungen der Mitarbeitenden bereitstellen. Bei der Transformationalen Führung liegt der Fokus darauf, dass Führungskräfte ihre Mitarbeitenden inspirieren, stimulieren und motivieren, um außerordentliche Ergebnisse zu erzielen. Der Wert von Aufgaben soll bewusst gemacht werden und die Ziele der Mitarbeitenden, der Führungskräfte und der gesamten Organisationen sollen im Einklang stehen. Außerdem gilt es, die Entwicklung

der Mitarbeiter:innen voranzutreiben, Potenziale der Mitarbeitenden zu fördern und Fähigkeiten zu erweitern, sodass außerordentliche Leistung hervorgebracht wird und die Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen und das Commitment zum Team und zur Organisation steigt (Bass & Riggio, 2006, S. 3; Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990, S. 108). Einer der Schlüsselgründe wieso Mitarbeitende durch Transformationale Führung motiviert sind herausragende Leistungen zu erbringen, die die Erwartungen übertreffen, sind Vertrauen und Respekt gegenüber ihrer Führungskraft (Podsakoff et al., 1990, S. 109). Wie beschrieben beinhaltet Transformationale Führung viele unterschiedliche Komponenten, die im Folgenden detaillierter aufgeschlüsselt werden sollen.

2.5.1 Komponenten Transformationaler Führung

Als erstes soll der Aspekt der Vision, die eine Führungskraft geben soll, beschrieben werden. Führungskräfte, die einen Transformationalen Führungsstil annehmen entwickeln ein Bild wie die Zukunft der Organisation aussehen soll und kommunizieren dies in regelmäßigen Abständen, an die Mitarbeiter:innen. Durch das Verbreiten der Vision vermitteln Führungskräfte eine Vielzahl an Werten, die die Belegschaft motiviert die Vision durch gemeinsame Ziele zu erfüllen und ihr individuelles Verhalten darauf auszurichten. Unterschiedliche Forschung postuliert, dass die Fähigkeit eine Vision zu kreieren und zu teilen einer der Schlüsselqualifikationen für Führungsverhalten darstellt (Carless, Wearing & Mann, 2000, S. 390).

Der zweite Aspekt, den Transformationale Führung ausmacht ist das Entwickeln der Mitarbeitenden. Führungskräfte sollten die Bedürfnisse und Fähigkeiten jedes einzelnen Teammitglieds kennen und die individuelle Entwicklung beraten und fördern. Für die individuelle Entwicklung sollten Aufgaben und Verantwortlichkeiten von der Führungskraft delegiert und abgegeben werden, damit Mitarbeiter:innen neue Fähigkeiten entwickeln und herausfordernde Möglichkeiten erhalten. Durch die Aufgabendelegation vermittelt eine Führungskraft, dass sie Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeiter:innen hat, dass effektive Leistung erbracht wird (Carless et al., 2000, S. 391).

Unterstützende Führung ist eine weitere Komponente von Transformationaler Führung. Dabei geht es darum, dass positives Feedback ausgesprochen werden soll und individuelle Erfolge beachtet und gefeiert werden sollen. Durch die unterstützende Führung äußert eine Führungskraft ebenfalls Vertrauen in die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter:innen, herausfordernde Ziele erfolgreich zu erreichen. Diese Unterstützung ist besonders bei schwierigen und herausfordernden Aufgaben und Zielen wichtig. Unterstützende Führung ist nicht nur auf individueller, sondern auch auf Teamebene von hoher Bedeutung. Teamleistung und Erfolge sollten am besten öffentlich anerkannt werden, damit es

besonders wertschätzend aufgenommen werden kann. Diese öffentliche Anerkennung fördert außerdem das Engagement für die Erreichung der gesetzten Ziele und die Identifikation mit dem Team (Carless et al., 2000, S. 391).

Als weitere Komponente sei „Empowerment“ zu nennen, was im Deutschen mit Ermächtigung übersetzt werden kann. Bei dieser Ermächtigung geht es darum, dass Führungskräfte ihre Mitarbeitenden in die Entscheidungsfindungen miteinbeziehen, Informationen und Macht teilen und somit die Autonomie fördern. Transformationale Führungskräfte setzen Richtlinien und Prozesse auf und geben Befugnisse ab, die es den Mitarbeitenden ermöglicht Probleme zu lösen und Entscheidungen zu treffen. Außerdem beinhaltet „Empowerment“ die Schaffung eines Arbeitsumfelds, in dem Vertrauen und Respekt herrscht und offene Kommunikation und Kooperation gelebt wird, damit sich ein kooperatives und partizipatives Gruppenklima entfalten kann (Carless et al., 2000, S. 391 f.).

Als fünfter Aspekt ist innovatives oder laterales Denken zu nennen. Effektive Führungskräfte nutzen innovative und manchmal unkonventionelle Strategien, um ihre Ziele zu erreichen. Dabei werden Risiken eingegangen und herausfordernde Möglichkeiten werden als Chance genutzt und gerne angenommen. Führungskräfte fordern ihre Mitarbeitenden ebenfalls auf innovativ zu denken und geben ihnen herausfordernde Aufgaben. Außerdem werden Fehler als Gelegenheit zum Lernen angesehen (Carless et al., 2000, S. 391).

Überdies gehen Transformationale Führungskräfte mit gutem Beispiel voran. Sie zeigen zwischen den Visionen und Aussichten, die sie verbreiten und ihrem eigenen Verhalten Konsistenz. Außerdem teilen und kommunizieren sie ihre Glaubenssätze und Werte mit ihren Mitarbeiter:innen. Führungskräfte sollten eine Vorbildfunktion einnehmen, wo sie ihr Selbstvertrauen zum Ausdruck bringen und nach den Einstellungen und Werten, die sie teilen auch handeln (Carless et al., 2000, S. 391).

Als letzte Komponente sei Charisma genannt. Charismatische Führungskräfte werden als vertrauenswürdig, hoch kompetent und Personen, die Respekt verdienen wahrgenommen. Durch die Charismatische Führung werden Mitarbeitende inspiriert, ein hohes Maß an Motivation und Leistung zu zeigen, um Unternehmensziele zu erreichen. Studien zeigen, dass Charismatische Führung ein wichtiger Indikator für Effektivität und Arbeitsleistung der Führungskraft und der geführten Organisationseinheit ist (Carless et al., 2000, S. 391 f.).

2.6 Auswirkungen von Diversität auf arbeitspsychologische Aspekte

Eine vielfältige und diverse Belegschaft ist aus verschiedenen Gründen aus Unternehmen und Organisationen nicht mehr wegzudenken. Diese Vielfalt bietet viele großartige Chancen, birgt jedoch auch, besonders durch einen falschen Umgang mit Diversität, einige Herausforderungen. Um mit unterschiedlichen Effekten und Auswirkungen, die in einem Unternehmen auftreten können, richtig umzugehen, sollen im nächsten Abschnitt die Auswirkungen von Diversität auf die Teamperformance und die Motivation in Teams näher beschrieben werden. Außerdem soll beleuchtet werden wie Transformationale Führung moderierend auf die Auswirkungen von Diversität wirken kann.

2.6.1 Auswirkungen von Diversität auf Teamperformance

Wie bereits in Kapitel 2.3 beschrieben stellen Teams das Fundament von Organisationen dar. In der Literatur lassen sich unterschiedliche Standpunkte ausmachen, wie sich eine diverse Teamzusammensetzung auf die Leistung des Teams auswirkt. Auf diese Standpunkte soll folgend näher eingegangen werden.

Milliken und Martins (1996) postulieren, dass offensichtlich erkennbare Diversitätsmerkmale Einzel- und Gruppenperformance negativ beeinflussen. Es wird vermutet, dass besonders durch tiefsitzende Vorurteile gegenüber andere Herkunft und dem anderen Geschlecht die Interaktion in divers zusammengestellten Gruppen beeinträchtigt wird (Milliken & Martins, 1996, S. 414 f.). Wenn es um Gruppenkonstellationen geht, bei denen die Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitglieder sehr verschieden sind, hat die Gruppe größere Koordinations- und Kommunikationsschwierigkeiten als homogene Gruppen. Es wird davon ausgegangen, dass einer der Gründe dieser verschlechterten Zusammenarbeit jener ist, dass Personen mit ähnlichem Hintergrund ähnliche Werte haben und ähnliche Erlebnisse teilen und es somit leichter fällt mit ähnlichen Personen zu interagieren (Milliken & Martins, 1996, S. 415). Kognitive Unterschiede beeinflussen die Fähigkeit einer Gruppe Informationen zu verarbeiten, Inputs unterschiedlich wahrzunehmen, zu interpretieren und Entscheidungen zu treffen. Untersuchungen haben jedoch auch gezeigt, dass sowohl offensichtliche Unterschiede, aber auch Unterschiede in den Fähigkeiten und Professionen einen positiven Einfluss auf alternative Lösungsansätze, Qualität der Ideen und in der Zusammenarbeit bei komplexen Aufgaben haben (Milliken & Martins, 1996, S. 416).

Van Knippenberg, De Dreu & Homan (2004) beschreiben, dass es in der Literatur zu Gruppendifersität und Performance zwei Grundlagen gibt. Diese Grundlagen stehen im

Zusammenhang mit den Ergebnissen der Studien von Milliken & Martins (1996). Zum einen die Perspektive der sozialen Kategorisierung, welche besagt, dass homogene Gruppen eine positivere Einstellung zu ihrer Gruppe haben, ein höheres Commitment gegenüber den Gruppenmitgliedern aufweisen und weniger Konflikte auftreten. Zum anderen die Informations-/ Entscheidungsperspektive, bei der man davon ausgeht, dass heterogene Gruppen auf einen größeren Pool an Ressourcen, wie Wissen, Fähigkeiten, Meinungen und Perspektiven zugreifen können und somit qualitativere Ideen und Lösungsansätze generieren und zu besseren Entscheidungen kommen (van Knippenberg et al., 2004, S. 1008 f.). Van Knippenberg et al. empfehlen, dass man nicht zwischen den unterschiedlichen Arten von Diversitäten unterscheiden sollte, da somit impliziert wird, dass nur bestimmte Arten von Diversität zu positiven Effekten in der Teamperformance führen und andere Dimensionen der Diversität bestenfalls nicht störend sind. Stattdessen sollte angenommen werden, dass alle Dimensionen von Diversität, durch Offenheit und dem Einholen von weiteren Informationen, Leistung fördern kann, oder die Performance durch störende Vorurteile negativ beeinflusst werden kann (van Knippenberg et al., 2004, S. 1019). Untersuchungen zu wahrgenommenen Ungleichheiten in Teams konnten signifikante Ergebnisse zeigen, dass es bei wahrgenommenen Wertungleichheiten zu Konflikten und weniger Engagement im Team kommt. Außerdem konnte gezeigt werden, dass wahrgenommene sichtbare und informationelle Ungleichheit ebenfalls zu weniger Engagement und mehr Konflikten im Team führte. Diese Ergebnisse waren jedoch nicht signifikant. Die Ergebnisse zeigen trotzdem, dass man die individuelle Wahrnehmung von Unterschieden im Umgang mit Diversität am Arbeitsplatz berücksichtigen muss (Hobman, Bordia & Gallois, 2003, S. 318).

Werden also Unterschiede im Team stark wahrgenommen und es kommt zu Ungereimtheiten und Spannungen leidet die Zusammenarbeit und Leistung des Teams darunter. Fällt Leistung ab, kann wahrscheinlich auch davon ausgegangen werden, dass die Freude an der Arbeit und somit die Motivation in der Gruppe wenig vorhanden war. Dies soll im Folgenden näher eruiert werden.

2.6.2 Auswirkungen von Diversität auf Motivation in Teams

Im Kapitel 2.4.4 bei dem es um die Motivation in Teams geht, wurden bereits Synergieeffekte im Team beschreiben. Im folgende soll sich weiter kritisch mit dem Einfluss von Diversität auf die Motivation in Teams beschäftigt werden.

Hütter und Diel (2011) meinen, dass Produktivitätsverluste in Gruppen zum einen auf Probleme der Koordination, aber auch auf unterschiedliche Motivation zurückzuführen ist (Hütter & Diehl, 2011, S. 1). Der prominenteste und meist untersuchte Grund dafür

ist „social loafing“. Es tritt dann auf, wenn individuelle Leistung nicht in der Gruppenaufgabe identifizierbar ist, und nimmt zu, desto größer die Gruppe ist, da mit zunehmender Gruppengröße die Einzelleistung weniger erkennbar ist. Zudem gibt es noch den Effekt des Trittbrettfahrens, wobei ein Gruppenmitglied nicht bereit ist zum Gruppenprodukt beizutragen, da der/die Trittbrettfahrer:in die eigenen Bemühungen als entbehrlich wahrnimmt (Hütter & Diehl, 2011, S. 1). Der Effekt, dass sich Teammitglieder von Trittbrettfahrer:innen ausgenutzt fühlen, tritt bei Personen aus der Out-Group stärker auf als bei Personen der In-Group. Die In-Group ist jene Gruppe an Personen, zu der man sich durch soziale Vergleiche zugehörig fühlt und welche im subjektiven Vergleich zu anderen relevanten Gruppen positiver in der Bewertung abschneidet. Das Gruppenprodukt in der In-Group wird als besonders wichtig angesehen und führt dadurch zu einer höheren individuellen Anstrengung. Die Out-Group ist jene Gruppe, die im Vergleich schlechter bewertet wird und zu welcher man sich nicht zugehörig fühlt (Hütter & Diehl, 2011, S. 3 f.). Personen mit hoher Gerechtigkeitssensitivität fühlen sich stärker ausgenutzt als Personen mit geringer Sensitivitätsausprägung gegenüber Gerechtigkeit. Eine mögliche Erklärung dafür könnte sein, dass es Personen weniger ausmacht, dass jemand aus der In-Group von den eigenen Bemühungen profitiert, als jemand aus der Out-Group, dem seine Bemühungen nicht vergönnt werden. Eine andere Erklärung wäre, dass durch die soziale Identifizierung mit dem/ der Trittbrettfahrer:in der In-Group, die schlechte oder nicht vorhandene Leistung nicht auf fehlendes Engagement, sondern auf externe Gründe geschoben wird (Hütter & Diehl, 2011, S. 9). In einer Studie von Wang et al. (2016) wurde beobachtet, dass die intrinsische Motivation von Teammitgliedern gestiegen ist, sobald Teams kognitiv diverser wurden, jedoch nur, wenn die Teamführung ein hohes Maß an Transformationaler Führung aufwies. Teams, welche also unterschiedliche Denkweisen, Werte und Ansichten haben, sind intrinsisch motivierter als homogene Teams. Jedoch nur so lange jedem Mitglied bewusst ist was das Ziel und die Interessen der Gruppe sind und die Führungskraft Innovation, Diskussionen und verschiedene Ideen fördert. Der Gegenteilige Effekt konnte bei Teams mit wenig Transformationaler Führung beobachtet werden (Wang et al., 2016, S. 7).

Bei der Motivation in divers zusammengesetzten Teams kommt es also zusammenfassend sehr darauf an, wie man sich selbst in Bezug auf die Gruppe wahrnimmt und sich zur In-Group oder Out-Group zählt. Außerdem kommt es darauf an, ob Individuen das Gefühl haben, dass andere Mitglieder keinen Beitrag zu den Gruppenzielen leisten und man sich dadurch ausgenutzt fühlt. Darüber hinaus spielt die Art der Führung auf die Motivation in diversen Gruppen eine tragende Rolle.

2.6.3 Transformationale Führung als Moderatorvariable

Wie Wang et al. (2016) postulieren, stellt Transformationale Führung eine Moderatorvariable zwischen Diversität in Teams und deren Motivation dar. Die Transformationale Führung von divers zusammengesetzten Teams hat demnach einen positiven Effekt auf Motivation. Eine mögliche Erklärung für den moderierenden Einfluss von Transformationaler Führung besteht darin, dass falls Transformationale Führung nicht vorhanden ist, unter den Teammitgliedern wohlmöglich kein geteiltes Verständnis für gemeinsame Ziele besteht und dadurch Teammitglieder ihre eigenen Interessen über jene der Gruppe stellen. Außerdem kann es sein, dass Teammitglieder ohne eine Führungskraft, die das Team intellektuell stimuliert und zu Innovationen ermutigt, nicht die Notwendigkeit der offenen Diskussion über unterschiedlichen und entgegengesetzten Ideen und Meinungen erkennen. Dadurch werden sie weniger motiviert ihre Ansichten zu aktuellen Problemstellungen und Fragen zu teilen (Wang et al., 2016, S. 7). Hobman et al. (2003) heben in ihrer Untersuchung hervor, wie wichtig es ist Wertedifferenzen zu managen. In Untersuchungen entstanden durch Wertedifferenzen häufiger Konflikte bei der Aufteilung und Erledigung von Aufgaben. Überdies haben sich unterschiedliche Wertausrichtungen negativ auf die Beziehung zwischen der Teammitglieder und ihr Engagement in der Gruppe ausgewirkt. Durch Transformationale Führung, wo eine gemeinsame Vision mit einem gemeinsamen Ziel, welches durch bestimmte Werte geprägt ist, kommuniziert und angestrebt wird, können Werteunterschiede gemanagt werden. Trotzdem sollte anerkannt werden, dass Gruppenmitglieder unterschiedliche Methoden haben, um Ziele zu erreichen und dadurch innovative und unkonventionelle Ideen und Herangehensweisen gefördert werden sollten. Durch den Ansatz der Transformationalen Führung können trotz vorhandener unterschiedlicher Wertevorstellungen Spannungen zwischen einzelnen Gruppenmitgliedern minimiert werden, da jedes Mitglied versteht, dass jede und jeder gegenüber dem gemeinsamen Ziel und den Gruppenwerten committet ist (Hobman et al., 2003, S. 321). Auch in weiteren Studien zum Einfluss von Diversität auf Teamleistung wurde als Implikation in die Praxis häufig genannt, dass Organisationen Normen fördern sollten, die die Interaktion mit allen Individuen ungeachtet ihrer Unterschiedlichkeit begünstigen (Hobman et al., 2003, S. 322; Phillips & Loyd, 2006, S. 157; Wang et al., 2016, S. 7).

3 Empirischer Teil

3.1 Hypothesen

Unter Diversität wird ein Konzept der Vielfalt verstanden, bei dem Diversität als die Verteilung von Unterschieden der Mitglieder innerhalb einer Einheit, bezogen auf ein Merkmal, verstanden wird. Solche Merkmale können beispielsweise im organisationalen Kontext Ethnizität, Betriebszugehörigkeit oder Gewissenhaftigkeit bei der Arbeitserfüllung sein (Harrison & Klein, 2007, S. 1200 f.). Bei der Oberflächen- und Tiefendiversität werden diese Merkmale in leicht nachweisbare, ersichtliche Attribute bei der Oberflächen-diversität und in zugrundeliegende, nicht sofort ersichtliche oder abfragbare Attribute bei der Tiefendiversität unterteilt (Harrison et al., 1998, S. 97). Attribute, die der Oberflächendiversität zuzuschreiben sind und somit schnell und einvernehmlich bestimmt werden können, sind beispielsweise das Geschlecht, Alter und Herkunft, jedoch auch die Zugehörigkeit einer Organisation oder eines Teams oder die Funktion in einer Organisation. Attribute der Tiefendiversität sind zwar nicht so leicht erkennbar, sind jedoch eher konstruierbar und wandelbar. Beispiele dafür sind Wissen, Fertigkeiten, Erfahrungen sowie Status, Einstellungen, Werte und Verhaltensweisen (Jackson et al., 1995, S. 217 f.).

Ein Aspekt, der jedoch bei diesen Definitionen von Diversität außer Acht gelassen wurde ist, dass Personen objektive Ungleichheiten subjektiv unterschiedlich wahrnehmen und verschieden darauf reagieren können. Daher stellt das Konstrukt der subjektiv wahrgenommenen Diversität ein weiteres wichtiges Diversitätskonstrukt dar. Hierbei wird davon ausgegangen, dass Personen aufgrund ihrer wahrgenommenen Realität reagieren und agieren und dadurch Teamzusammensetzungen von jedem Mitglied unterschiedlich wahrgenommen und erlebt werden können. So kann die Zusammensetzung für das eine Mitglied als sehr divers, für ein anderes Mitglied jedoch als relativ homogen wahrgenommen werden (Shemla et al., 2014, S. 1 f.). Shemla, Meyer, Greer und Jehn definieren wahrgenommene Diversität als das Ausmaß, dem sich Personen über Unterschiede anderer Personen oder Gruppenmitglieder bewusst sind. Dabei nehmen Gruppenmitglieder ihre eigene mentale Repräsentation der Gruppenzusammensetzung als Vergleichsstandard, um Unterschiede wahrzunehmen. Am unterschiedlichsten werden jene Merkmale wahrgenommen, die von der Gruppeneinheit bzw. Gruppennorm am meisten abweichen (Shemla et al., 2014, S. 3).

Bei der Definition zur subjektiv wahrgenommenen Diversität werden bereits Gruppennormen angeführt, die durch psychologische Phänomene in der Gruppe entstehen. Für die Untersuchung von sozialen Einheiten und die Untersuchung von Diversität nennen

Williams und O'Reilly (1998) das Ähnlichkeits-Attraktionsparadigma sowie soziale Identität und Kategorisierung als meist genannteste Grundlagen. Bei der sozialen Kategorisierung unterteilen Personen sich selbst und andere in soziale Kategorien, die sie an offensichtlichen Merkmalen wie Alter, Herkunft, Status oder Organisationszugehörigkeit festmachen. Ordnet man sich selbst anhand bestimmter Merkmale einer Gruppe zu, fühlt man sich der In-Group zugehörig und vergleicht sich mit der Out-Group, mit der man sich weniger identifiziert (Tajfel & Turner, 1986, S. 283 f.). In heterogenen Gruppen, wo sich die Gruppenmitglieder durch soziale Vergleiche und Kategorisierungen als ungleich betrachten, ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass es zu Unzufriedenheit, geringeren Zusammenhalt und geringere Kooperation kommt, sowie höheres Konfliktpotenzial besteht (Williams & O'Reilly, 1998, S. 84). Das Ähnlichkeits-Attraktionsparadigma besagt, dass Personen, die sich in Merkmalen wie Einstellungen und Werten bis hin zu demografischen Merkmalen ähnlich sind, sich umso attraktiver finden und sich eher mögen, desto ähnlicher sie sich in vielen Merkmalen sind (Riordan & Shore, 1997, S. 343; Williams & O'Reilly, 1998, S. 85).

Diversität in Teams und wie heterogen oder homogen Teams zusammengestellt sind, spielt in Unternehmen besonders durch die Diskussion, ob Diversität in Teams leistungssteigernd oder leistungshemmend wirkt, eine wesentliche Rolle. Bestandteile von leistungsstarken Teams sind laut Literatur psychologische Sicherheit, Leistungsorientierung, Klarheit, Bedeutsamkeit und Einfluss (Google, 2020, S. 4 f.). Aus der Forschung der letzten Jahre geht hervor, dass Oberflächendiversität tendenziell eher einen negativen Effekt auf die Effektivität von Teams hat. Begründet kann dies beispielsweise durch das Ähnlichkeits-Attraktionsparadigma werden. Im Gegensatz dazu hat Tiefendiversität jedoch einen positiven Effekt auf Teamleistung, da durch diverse Fähigkeiten und Einstellungen kreative Ideen entstehen und auf ein größeres Spektrum an Wissen zugegriffen werden kann. Die meisten positiven Effekte wurden durch mögliche Moderatoren, wie soziale Integration, Kommunikation und Konfliktbereitschaft erklärt (Mannix & Neale, 2005, S. 318). Bei der Auswirkung von Diversität auf die Teamperformance wurden zudem Untersuchungen nicht nur auf Basis von Tiefen- und Oberflächendiversität vorgenommen, sondern auch basierend auf der wahrgenommenen Ungleichheit in Teams. Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass es bei wahrgenommenen Werteungleichheiten zu Konflikten und weniger Engagement im Team kommt (Hobman et al., 2003, S. 2003).

In der untersuchten Literatur herrscht somit kein Konsens über den Einfluss von Diversität auf Teamperformance, jedoch geht die Tendenz eher in die Richtung, dass Diversität einen negativen Einfluss auf Teamperformance hat. Besonders, wenn der Umgang mit Diversität in Unternehmen nicht behandelt bzw. berücksichtigt wird. Ebenfalls gibt es

wenig Untersuchungen, die sich näher mit der subjektiv wahrgenommenen Diversität und deren Einfluss auf die Teamperformance beschäftigt. Daher soll die Hypothese H1 den Einfluss von subjektiv wahrgenommener Diversität auf die Teamperformance untersuchen. Aus den Erkenntnissen der Literatur lässt sich somit folgende Hypothese aufstellen:

H1: Je höher die subjektiv wahrgenommene Diversität, desto geringer ist die Teamperformance.

Motivation kann mit dem Wunsch nach Entfaltung einer Person, der Schaffenskraft im Menschen und einer gewissen Lern- und Leistungsbereitschaft beschrieben werden. Die Motivation im Menschen bestimmt dabei die Richtung, Stärke und die Dauer eines zielgerichteten Verhaltens, welches durch Beweggründe, Wünsche, Interessen oder Anreize gesteuert wird (Sprenger, 2009, S. 13). Motivation lässt sich in zwei Kategorien unterteilen. Zum einen in die intrinsische Motivation, bei dem Aufgaben gemacht werden, da die Aufgabe an sich interessant ist und zu Befriedigung der Motive führt. Zum anderen die extrinsische Motivation, bei der Verhalten durch externe Anreize, wie Belohnungen oder das Androhen von Bestrafungen, beeinflusst wird (Deci & Ryan, 1985, S. 31). Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation fügt als wichtige Komponente den Grad der Autonomie bzw. Kontrolle hinzu und beschreibt damit unterschiedliche Ansätze, um Personen zu motivieren. Arbeitsumgebungen, die die Kompetenz, Verbundenheit und Autonomie von Personen ansprechen, fördern besonders die intrinsische und internalisierte extrinsische Motivation (Gagné & Deci, 2005, S. 333, 337). Um Motivation in Teams zu erhalten ist es wichtig gemeinschaftliche Ziele zu stecken, die gesamthafte Leistung der Gruppe zu belohnen, und ein wertschätzendes Umfeld im Team zu schaffen (Hackman, 1987, S. 325 f.; Kozlowski & Bell, 2013, S. 451).

Durch Diversität in Teams kann es zu unterschiedlichen Auswirkungen auf die Motivation in Teams kommen, besonders wenn ein solches Arbeitsumfeld, wie zuvor genannt, nicht besteht. Produktivitätsverluste in Gruppen können zum einen auf Probleme der Koordination, jedoch auch auf unterschiedliche Motivation zurückzuführen sein. Das soziale Faulenzen beispielsweise besagt, dass je mehr Mitglieder eine Gruppe hat, desto weniger bemühen sich einzelne Mitglieder gute Leistung zu erbringen, da die Einzelleistung nicht mehr klar erkannt wird und Trittbrettfahrer:innen ihre Leistungen zum erfolgreichen Erreichen der Ziele als entbehrlich sehen. Sind Personen der Out-Group Trittbrettfahrer:innen, fühlen sich Teammitglieder stärker ausgenutzt als bei Mitgliedern der In-Group, was die Motivation Leistung zu erbringen mildert (Hütter & Diehl, 2011, S. 2 ff.). Aus einer anderen Studie geht hervor, dass nur unter dem Aspekt der Transformationalen Führung eine heterogen zusammengestellte Gruppe zu mehr intrinsischer Motivation

gelangt. Wird die Gruppe wenig bis gar nicht transformational geführt, wirkt sich eine heterogene Zusammensetzung der Gruppe negativ auf die Motivation aus (Wang et al., 2016, S. 7).

Auch beim Einfluss von Diversität auf Motivation liegen unterschiedliche Ergebnisse vor. Literatur zum Einfluss von subjektiv wahrgenommener Diversität auf Motivation konnte nicht gefunden werden. Aus den Ergebnissen der erstgenannten Studie wo hervorgeht, dass Motivation durch Mitglieder der Out-Group eher gehemmt wird und durch die Ergebnisse der zweiten Studie, dass beobachtet wurde, dass falls keine Transformationale Führung präsent war, die intrinsische Motivation in heterogenen Gruppen sank, kann man darauf schließen, dass sich Diversität tendenziell negativ auf die Motivation in der Gruppe auswirkt. In der zweiten Hypothese soll daher untersucht werden, wie sich subjektiv wahrgenommene Diversität auf die Motivation auswirkt. Aus den Ergebnissen der untersuchten Studien wird die zweite Hypothese folgend aufgestellt:

H2: Je höher die subjektiv wahrgenommene Diversität, desto geringer ist die Motivation in Teams.

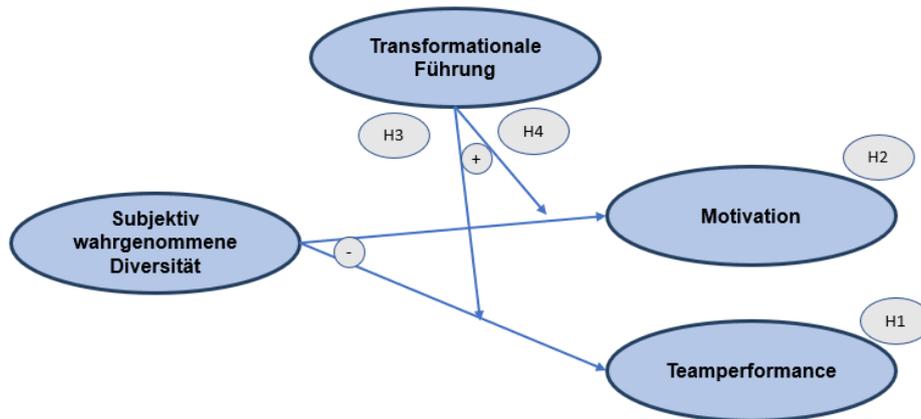
Die Moderatorvariable der Transformationalen Führung sollte, wie die Ergebnisse der zuvor angeschnittenen Studie beschreiben, nicht außer Acht gelassen werden, da Transformationale Führung einen positiven Effekt von Diversität auf Motivation erkennen lässt. Auch in den Studien zum Einfluss von Diversität auf Teamleistung wurde als Implikation in die Praxis häufig genannt, dass Organisationen Normen fördern sollten, die die Interaktion mit allen Individuen ungeachtet ihrer Unterschiedlichkeit begünstigen (Hobman et al., 2003, S. 322; Phillips & Loyd, 2006, S. 157; Wang et al., 2016, S. 7). Daher soll in den Hypothesen 3 und 4 untersucht werden, welche Auswirkungen die Moderatorvariable der Transformationalen Führung auf subjektiv wahrgenommene Diversität in Bezug auf Teamperformance und Motivation im Team hat.

H3: Der negative Zusammenhang zwischen subjektiv wahrgenommener Diversität und Teamperformance wird durch Transformationale Führung moderiert.

H4: Der negative Zusammenhang zwischen subjektiv wahrgenommener Diversität und Motivation in Teams wird durch Transformationale Führung moderiert.

Alle Hypothesen sollen mittels eines Pfadmodells geprüft werden. Das auf Grund der Hypothesen angenommenen Modell wird in Abbildung 2 dargestellt.

Abbildung 2: Hypothesen Modell



Quelle: Eigene Darstellung

3.2 Methode und Instrumente

Für die Überprüfung der Hypothesen wurde ein quantitativer Ansatz gewählt. Die Entscheidung erfolgte aufgrund dessen, dass bereits einige theoretische Grundlagen und Studien zum Thema Diversität in Bezug auf Teamperformance und Motivation in Teams bestehen und diese ebenfalls quantitativ untersucht wurden. Für die Erhebung der Daten wurde ein Fragebogen erstellt, welcher aus bereits bestehenden und validierten Items zusammengestellt wurde. Somit sollen die Gütekriterien für diese Forschungsarbeit sichergestellt werden. Um einer homogenen Stichprobe möglichst entgegenzuwirken, wurde der Fragebogen in englischer Sprache erstellt und dafür Items, die ursprünglich auf Deutsch erstellt wurden, ins Englische übersetzt.

Der für diese Arbeit erstellte Fragebogen startet mit einer kurzen Einleitung und Begrüßung der Teilnehmer:innen. In der Einleitung wurde beschrieben, dass es bei der Erhebung dieser Umfrage um die Erstellung einer Masterarbeit geht, bei dem die Effekte, wie man seine Arbeitskolleg:innen wahrnimmt und welche Auswirkungen dies auf verschiedene Aspekte der Arbeit haben, untersucht werden. Für die Teilnahme an der Umfrage war es erforderlich, in einem aufrechten Dienstverhältnis zu sein bzw. zu arbeiten und mit mehr als zwei Personen zusammenzuarbeiten. Es wurde angegeben, dass die Bearbeitung des Fragebogens circa zehn Minuten in Anspruch nimmt. Außerdem wurde darum gebeten ehrlich zu antworten, da es weder richtige noch falsche Antworten gibt, sondern es lediglich um die eigene Einschätzung geht. Überdies wurde die Anonymität zugesichert und erklärt, dass die Daten rein für wissenschaftliche Zwecke verwendet

werden. Falls Fragen auftreten, oder die Befragten Interesse an den Ergebnissen haben, wurde eine E-Mail Adresse angegeben.

Wird der Fragebogen gestartet, werden zunächst zwei Filterfragen zur Beschäftigung und zur Anzahl der Arbeitskolleg:innen gestellt, um sicherzustellen, dass die teilnehmenden Personen berufstätig sind und mit mehr als zwei Kolleg:innen arbeiten. Wurde die erste Frage, ob man derzeit beschäftigt ist verneint, oder bekannt gegeben, dass man mit weniger als drei Personen direkt zusammenarbeitet, oder keine der beiden Fragen zutraf, wurde der Fragebogen beendet. Die Teilnehmenden wurden auf eine Seite geleitet, bei der man sich für ihre Teilnahme bedankt und erklärt, dass die Befragung bereits abgeschlossen ist, da man nicht arbeitet bzw. zu wenig Arbeitskolleg:innen hat. Für Fragen oder weitere Informationen wurde wieder eine E-Mail Adresse angegeben.

Erfüllt der/die Teilnehmende alle Kriterien, erscheint ein Textfeld bei dem die Teilnehmer:innen gebeten werden, sich jene Person im Unternehmen bzw. Team vorzustellen, bei der man denkt, dass man im Vergleich am unterschiedlichsten ist. Daraufhin wird die subjektiv wahrgenommene Diversität, also wie unterschiedlich man sich im Vergleich zu seinem/seiner vorgestellten Arbeitskolleg:in wahrnimmt, anhand der „most diverse coworker (MD-COW)“ Skalen (Högl & Wahl, 2017) gemessen. Die subjektiv wahrgenommene Diversität wird anhand von drei Subskalen mit jeweils acht Items gemessen. Die Fragen zu den Items wurden dafür ins Englische übersetzt. Die drei Subskalen beinhalten als erstes Items zur „Arbeitsmoral“ (Beispielitem: The person who is most different from me differs from me in terms of their tendency to laziness. Zu Deutsch: Die Person, die zu mir am unterschiedlichsten ist, unterscheidet sich von mir bezüglich ihrer Tendenz zur Faulheit. [MD01_02]), als zweites Items zum „Leistungsstreben“ (Beispielitem: The person who is most different from me differs from me in terms of their need to always stand out with their own performance. Zu Deutsch: Die Person, die zu mir am unterschiedlichsten ist, unterscheidet sich von mir bezüglich ihres Bedürfnisses, immer mit der eigenen Leistung hervorstechen. [MD02_15]) und als drittes Items zur „Umgänglichkeit“ (Beispielitem: The person who is most different from me differs from me in terms of their ability to come out of their shell. Zu Deutsch: Die Person, die zu mir am unterschiedlichsten ist, unterscheidet sich von mir bezüglich ihrer Fähigkeit, aus sich herauszugehen. [MD03_21]). Die Items erscheinen im Fragebogen in einer zufälligen Reihenfolge und die Beantwortung erfolgt auf einer 5-stufigen Skala. Die End Pole sind dabei 1 = „not at all different“ was zu Deutsch „gar nicht unterschiedlich“ bedeutet und 5 = „completely different“ was zu Deutsch „sehr unterschiedlich“ bedeutet. Außerdem konnte man „prefer not to say“ ankreuzen, falls man diese Frage nicht beantworten wollte. Nach Beantwortung dieser Fragen wurden die Teilnehmer:innen aufgefordert nicht mehr an die

am unterschiedlichsten wahrgenommene Person im Unternehmen zu denken, sondern, dass es ab nun um die eigene Einschätzung und Perspektive geht.

Im nächsten Abschnitt soll die Teamperformance, beurteilt an der Wahrnehmung der Teilnehmer:innen, anhand des Fragebogens der „High-Performance-Team-Survey (HPTS)“ abgefragt werden. Dabei wird die Teamperformance anhand der HPTS-Kurzversion mit fünf Subskalen, bei dem jede Subskala ein Item enthält, abgefragt (Fischer et al., 2020). Diese wurden ebenfalls vom Deutschen ins Englische übersetzt. Die Items beinhalten „Psychologische Sicherheit“ (Beispielitem: In my team, you can dare to openly address problems and mistakes. Zu Deutsch: In meinem Team kann man sich trauen, Probleme und Fehler offen anzusprechen. [HP01_01]) „Leistungsorientierung“ (Beispielitem: In my team, close attention is paid to ensuring that all members achieve the best possible performance. Zu Deutsch: In meinem Team wird genau darauf geachtet, dass alle Mitglieder die bestmögliche Leistung erreichen. [HP01_02]), „Klarheit über Rollen, Prozesse & Ziele“ (Beispielitem: In my team, it is clear to all members what needs to be done. Zu Deutsch: In meinem Team ist allen Mitgliedern klar, was zu tun ist. [HP01_03]), „Bedeutsamkeit der Arbeit“ (Beispielitem: My team gets the impression that our work is very important. Zu Deutsch: Mein Team hat das Gefühl, dass unsere Arbeit sehr wichtig ist. [HP01_04]) und „Einfluss in der Organisation“ (Beispielitem: My team makes an important contribution to the overall success of the organization. Zu Deutsch: Mein Team leistet einen wichtigen Beitrag zum Gesamterfolg der Organisation. [HP01_05]). Die Beantwortung der Fragen erfolgte wiederum über eine 5-stufige Skala, bei denen die End Pole von 1 = “completely disagree“, zu Deutsch „stimme gar nicht zu“ bis zu 5 = “completely agree“, zu Deutsch „stimme völlig zu“ reichen. Außerdem konnten die Teilnehmer:innen „prefer not to say“ ankreuzen, falls man diese Frage nicht beantworten wollte.

Um zu überprüfen, ob die Befragungsteilnehmer:innen sich noch konzentrieren können und die Fragen tatsächlich weiterhin gewissenhaft beantworten, wird im nächsten Schritt eine Qualitätskontrolle eingefügt. Dabei handelt es sich um eine Screening Frage, bei der in der Angabe steht: „Please select in the following „prefer not to say“. Hierbei sollten die Teilnehmer:innen bei den Antwortmöglichkeiten nur die Antwort „prefer not to say“ auswählen. Sollte nicht die passende Antwort ausgewählt worden sein, kann nicht mehr davon ausgegangen werden, dass die restlichen Antworten gewissenhaft beantwortet wurden und solche Antworten sollen in den vorbereitenden Analysen aussortiert werden.

Des Weiteren soll die „Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS)“ die Motivation der Befragten messen (Gagné et al., 2015). Im MWMS Fragebogen werden sechs Subskalen verwendet, um unterschiedliche Dimensionen der Motivation abzufragen.

Einleitend wird die Frage „Why do you or would you put efforts into your current job?“ (im Deutschen: Wieso würdest du Anstrengungen in deinen derzeitigen Job investieren?) gestellt. Dabei werden die Subskalen „Amotivation (Amotivation)“ (Beispielitem: I don't, because I really feel that I'm wasting my time at work. Zu Deutsch: Würde ich nicht, da ich der Meinung bin meine Zeit in der Arbeit zu verschwenden. [MM01_01]), „Extrinsic regulation—social (Extrinsische Kontrolle – Sozial)“ (Beispielitem: To get others' approval (e.g. supervisor, colleagues, family, clients ...). Zu Deutsch: Um die Anerkennung von Anderen zu erhalten (z.B. Vorgesetzten, Kolleg:innen, Familie, Kund:innen). [MM01_04]), „Extrinsic regulation—material (Extrinsische Kontrolle – Materiell)“ (Beispielitem: Because others will reward me financially only if I put enough effort in my job (e.g. employer, supervisor ...). Zu Deutsch: Weil andere mich nur finanziell Belohnen, wenn ich genug Anstrengung in meinen Job stecke (z.B. Unternehmen, Vorgesetzte). [MM01_07]), „Introjected regulation (Introjezierte Kontrolle)“ (Beispielitem: Because I have to prove to myself that I can. Zu Deutsch: Weil ich mir selbst beweisen muss, dass ich es kann. [MM02_10]), „Identified regulation (Identifizierte Kontrolle)“ (Beispielitem: Because I personally consider it important to put efforts in this job. Zu Deutsch: Weil ich es als persönlich wichtig erachte Anstrengungen, in den Job zu stecken. [MM02_14]) und „Intrinsic motivation (Intrinsische Motivation)“ (Beispielitem: Because I have fun doing my job. Zu Deutsch: Weil ich bei meinem Job Spaß habe. [MM02_17]) verwendet. Zur Beantwortung, ob man der Frage zustimmt oder nicht konnte wieder auf einer 5-Stufigen Skala mit den End Polen 1 = „not at all (überhaupt nicht)“ und 5 = „completely (vollkommen)“ ausgewählt werden. Außerdem bestand wiederum die Möglichkeit auszuwählen, ob keine Antwort darauf gegeben werden wollte.

Um einschätzen zu können, ob die Befragten mit dem Führungsstil der Transformationalen Führung geführt oder Elemente davon angewandt werden, wird zur Befragung die Skala des Kurzfragebogens „Short measure of transformational leadership (GTL)“ herangezogen (Carless et al., 2000). Dafür werden sieben Subskalen mit jeweils einem dazugehörigen Item verwendet. Dieser fragt die Dimensionen „Vision (Vision)“ (Beispielitem: My leader communicates a clear and positive vision of the future. Zu Deutsch: Meine Führungskraft kommuniziert eine klare und Positive Vision der Zukunft. [TL01_01]) „Staff Development (Mitarbeiter:innen Entwicklung)“ (Beispielitem: My leader treats staff as individuals, supports and encourages their development. Zu Deutsch: Meine Führungskraft behandelt Mitarbeitende als Individuen und unterstützt und ermutigt zur Weiterentwicklung. [TL01_02]), „Supportive leadership (Unterstützende Führung)“ (Beispielitem: My leader gives encouragement and recognition to staff. Zu Deutsch: Meine Führungskraft ermutigt Mitarbeitende und spricht Anerkennung aus.

[TL01_03]), „Empowerment (Ermächtigung)” (Beispielitem: My leader fosters trust, involvement and cooperation among team members. Zu Deutsch: Meine Führungskraft fördert Vertrauen und Kooperation zwischen den Teammitgliedern. [TL01_04]), „Innovative thinking (Innovative Denkweise)” (Beispielitem: My leader encourages thinking about problems in new ways and questions assumptions. Zu Deutsch: Meine Führungskraft ermutigt dazu, Probleme aus neuen Blickwinkeln zu betrachten und Annahmen zu hinterfragen. [TL01_05]), „Leader by Example (Führungskraft als Vorbild)” (Beispielitem: My leader is clear about his/her values and practises what he/she preaches. Zu Deutsch: Meine Führungskraft ist sich ihrer Werte bewusst und praktiziert, was sie predigt. [TL01_06]) und „Charisma (Charisma)” (Beispielitem: My leader instills pride and respect in others and inspires me by being highly competent. Zu Deutsch: Meine Führungskraft flößt anderen Stolz und Respekt ein und inspiriert mich durch ihre hohe Kompetenz. [TL01_07]). Die Beurteilung der eigenen Einschätzung erfolgte wiederum über eine 5-stufige Skala bei denen die End Pole von 1 = „completely disagree“, zu Deutsch „stimme gar nicht zu“ bis zu 5 = „completely agree“, zu Deutsch „stimme völlig zu“ reichen. Wieder gab es die Möglichkeit „prefer not to say“ anzugeben, wenn man keine Angabe dazu machen wollte.

Abschließend werden die soziodemografischen Merkmale der befragten Personen abgefragt. Dafür werden für personenbezogene Merkmale jene Dimensionen abgefragt, welche sich im Vier Ebenen Modell der Diversität den inneren Dimensionen zuschreiben lassen. Dazu zählen Geschlecht, Alter, Religion, sexuelle Orientierung, Behinderung und Ethnizität. Bei den Angaben zum Geschlecht wurde sich an der Gleichbehandlungsanwaltschaft (2020) orientiert und man kann zwischen „diverse (divers)“, „female (weiblich)“, „inter (inter)“, „male (männlich)“, „open (offen)“ auswählen. Bei allen Merkmalen, bei denen es um personenbezogene Daten geht, kann „prefer not to say (möchte ich nicht angeben)“ ausgewählt werden. Für die Angabe des Alters ist eine direkte Zahlenangabe notwendig, bei der ganze Zahlen eingetragen werden können. Als Religionsbekenntnis kann zwischen den fünf Weltreligionen „Buddhism (Buddhismus)“, „Christianity (Christentum)“, „Hinduism (Hinduismus)“, „Islam (Islam)“, „Judaism (Judentum)“ oder keinem Religionsbekenntnis ausgewählt werden. Außerdem ist es möglich „don't know (weiß nicht)“ anzugeben. Für die Angabe der sexuellen Orientierung konnte zwischen „asexual (asexuell)“, „bisexual (bisexuell)“, „heterosexual (heterosexuell)“, „homosexual (homosexuell)“, „other (andere)“ oder „don't know (weiß nicht)“ gewählt werden. Hat eine befragte Person eine Art der Behinderung wurden diese Arten nochmals unterteilt, ob man, Seh-, Hör-, Sprach- oder Mobilitätsbeeinträchtigt ist, ob man Mentale- oder Lernprobleme hat, oder andere Beeinträchtigungen auf Grund von physischen

Behinderungen. Für die Angabe der eigenen Herkunft kann man aus einem Drop-Down Menü aus allen Ländern dieser Welt auswählen. Dasselbe gilt für die Angabe des Wohnortes.

Überdies werden arbeitsbezogene Merkmale wie Bildung, Beschäftigungsdauer, Wochenstunden, Anzahl an Mitarbeitenden, Anzahl der Teammitglieder, Branche und Gehalt abgefragt. Für die Angabe, der am höchsten abgeschlossenen Ausbildung können die Befragten aus „currently in education (derzeitig in Ausbildung)“, „Compulsory school (Pflichtschule)“, „Apprenticeship diploma (Lehre)“, „Secondary school (Mittlere Schule - z.B. HASCH)“, „Higher School Certificate (Matura/Abitur)“ oder „Academic degree (Hochschulabschluss)“ wählen. Für die Erhebung, wie lange eine Person bereits im derzeitigen Unternehmen tätig ist, wird das Startdatum, wann die Person in der Firma neu begonnen hat, erfragt. Bei der Abfrage nach den Wochenstunden, die Teilnehmer:innen beschäftigt sind, wurden die Stunden in drei Kategorien gegliedert. Als erstes in „Fulltime (Vollzeit, über 30 Stunden pro Woche)“, dann in „Parttime (Teilzeit, zwischen 11 und 30 Stunden pro Woche)“ und als drittes in „Marginally employed (geringfügig beschäftigt, 10 Stunden pro Woche oder weniger)“. Die Anzahl der Mitarbeitenden im Unternehmen und die Anzahl der Teammitglieder konnten durch eine offene Angabe und einem Schätzwert durch eine ganze Zahl angegeben werden. Für die Auswahl der Branche können Teilnehmer:innen aus den, bei Abfragen üblichen, Branchen, die für sie zutreffende auswählen. Das monatliche Nettoeinkommen wird durch Kategorien, die in 500er Schritten eingeteilt werden, abgefragt („0-500“, „500-1.000“ bis „3.500 and more (und mehr)“).

Der Fragebogen endet mit einer Danksagung der Teilnahme und gibt wieder eine E-Mail Adresse für Fragen, Anmerkungen oder bei Interesse für die Ergebnisse an. Der vollständige Fragebogen ist dem Anhang A angefügt.

3.3 Stichprobe

Insgesamt wurde der für diese Arbeit erstellte Fragebogen 410-mal aufgerufen bzw. angeklickt. Diesen Klicks sind jedoch versehentliche doppelte Klicks und Klicks durch Aufrufe durch Suchmaschinen einberechnet. 218 Personen davon haben die Befragung gestartet und 128 haben den Fragebogen bis zum Ende der Befragung ausgefüllt. Von diesen 128 Personen sind jedoch wiederum 37 Personen bei der Filterfrage zum aufrechten Dienstverhältnis und den Teamkolleg:innen ausgeschieden. Im Endeffekt haben 91 Personen den gesamten Fragebogen durchlaufen. Von diesen Datensätzen wurden weitere 20 aussortiert, da die Screening Frage nicht mit „prefer not to say“ beantwortet wurde und somit nicht mehr von einer akkuraten Beantwortung der Fragen ausgegangen

werden kann (155, 156, 171, 185, 186, 197, 203, 206, 221, 268, 278, 318, 323, 351, 352, 378, 423, 456, 465, 476). Nach der Bereinigung stehen noch 71 vollständige Datensätze für die Analyse zur Verfügung.

Die finale Gesamtstichprobe setzt sich aus 43 Frauen und 28 Männern zusammen. Andere Geschlechtsangaben wie divers oder inter wurden nicht angegeben. Die Befragten sind zwischen 22 und 70 Jahre alt ($M = 30,75$, $SD = 8,27$, $Md = 28$) und sind im Durchschnitt seit 5,5 Jahren in ihrem derzeitigen Unternehmen beschäftigt. Mehr als die Hälfte dieser Personen sind seit 3,5 Jahren in ihrem derzeitigen Unternehmen beschäftigt ($M = 5,5$, $SD = 3,5$). Davon arbeiten 51 Personen auf Vollzeitbasis mit über 30 Stunden die Woche, 17 Personen sind Teilzeit mit 11 bis 30 Stunden beschäftigt und 3 Befragte sind geringfügig beschäftigt. Die Anzahl der Mitarbeiter:innen der Teilnehmenden variiert zwischen fünf und 100.000 Personen ($M = 3388,95$, $SD = 13311,548$, $Md = 475$). Die Befragten arbeiten mit zwischen ein bis 30 Teammitgliedern zusammen. Im Durchschnitt liegt die Anzahl der Teammitglieder bei elf Mitgliedern ($M = 11,04$, $SD = 10$, $Md = 7,48$). 12 Personen davon arbeiten im Finanz- oder Versicherungsbereich, sieben Personen im Informations- und Kommunikationsbereich, jeweils fünf Personen im Handel, im Bildungswesen und im öffentlichen Sektor. Vier Personen verüben ihre Tätigkeit im Gesundheits- und Sozialwesen. Drei Personen arbeiten in der Gastronomie. Jeweils zwei Teilnehmende arbeiten in der Landwirtschaft, in einem produzierenden Gewerbe, in der Baubranche, im Transportbereich und im Dienstleistungsbereich. Eine Person arbeitet bei einem Energie- bzw. Wasserversorger. Insgesamt 18 Personen arbeiten in Branchen, die den unterschiedlichen Auswahlmöglichkeiten nicht zuzuordnen sind. Außerdem wollte eine Person keine Angaben über die Branche machen. Ein hoher Anteil mit 59 von 71 der Teilnehmenden hat ein Studium absolviert und somit einen Hochschulabschluss. Acht Personen geben die Matura bzw. das Abitur als ihren höchsten Bildungsabschluss an. Eine Person hat eine Lehre gemacht und diese als höchsten Abschluss angegeben. Drei weitere Personen befinden sich derzeit noch in einer Ausbildung. 18 Personen beziehen ein Nettomonatseinkommen zwischen 2.000 und 2.500 Euro. 15 Teilnehmenden erhalten zwischen 2.500 und 3.000 Euro im Monat. Zehn Befragten stehen 3.500 Euro oder mehr im Monat netto zur Verfügung. Neun Personen erhalten zwischen 1.000 und 1.500 Euro Nettomonatsgehalt. Fünf Personen beziehen zwischen 1.500 und 2.000 Euro. Jeweils vier Personen verdienen zwischen 500 bis 1.000 Euro netto monatlich oder 3.000 bis 3.500 Euro netto monatlich. Zwei Personen erhalten bis zu 500 Euro im Monat. Weiter vier Personen haben es vorgezogen keine Angaben zum Gehalt zu machen.

Die meisten Teilnehmer:innen, insgesamt 59, stammen aus Österreich. Weitere neun Personen geben als Herkunftsland Deutschland an. Jeweils eine Person stammt aus Kanada und Kroatien. Eine Person wollte ihr Herkunftsland nicht angeben. 62 der Befragten leben in Österreich. Sieben Personen geben als derzeitigen Wohnsitz Deutschland an und eine Person lebt in Kanada. Ebenfalls war eine Person nicht bereit den derzeitigen Wohnort anzugeben. Bei der Umfrage haben 43 Personen das Christentum als ihr Religionsbekenntnis angegeben. 24 Teilnehmer:innen gehören keiner Religion an und zwei weitere Personen haben den Islam als Religionsbekenntnis. Zwei Personen wollten keine Angaben zu ihrer Religionszugehörigkeit machen. Bei der Frage nach Beeinträchtigungen haben 47 Personen angegeben, in keiner Weise beeinträchtigt zu sein. 12 Personen geben an sehbeeinträchtigt zu sein. Probleme mit dem Hören haben zwei Personen angegeben. Eine Person gibt an, beim Lernen Probleme zu haben. Insgesamt sechs Teilnehmer:innen haben mit psychischen Problemen zu kämpfen. Eine weitere Person gibt an, nicht genau zu wissen, ob sie in einer der auszuwählenden Formen beeinträchtigt ist. Als letztes sei die sexuelle Orientierung der Teilnehmer:innen zu analysieren. Der größte Anteil mit 62 Personen hat eine heterosexuelle Orientierung angegeben. Zwei Teilnehmende fühlen sich zu demselben Geschlecht hingezogen und haben eine homosexuelle Orientierung angegeben. Eine Person definiert ihre Sexualität als Bisexuell. Eine weitere Person hat angegeben, dass sie ihre sexuelle Orientierung nicht kennt. Für eine weitere Person war die passende sexuelle Orientierung nicht aufgelistet und es wurde „andere“ angegeben. Vier Teilnehmende wollten ihre sexuelle Orientierung lieber nicht angeben.

3.4 Durchführung der empirischen Untersuchung

Der Fragebogen wurde mit Hilfe der Software SoSci Survey (<https://www.soscisurvey.de/>) online erstellt. Aus praktikablen und ökonomischen Gründen wurde der Fragebogen nur Online verteilt. So sollte versucht werden möglichst viele Personen, für eine ausreichend große Stichprobe, anzusprechen. Außerdem vereinfacht ein Online-Fragebogen die Auswertung der Daten und Anonymität gegenüber den Teilnehmer:innen konnte sichergestellt werden, da kein Untersuchungsleiter bei der Bearbeitung der Fragebögen dabei sein musste. Der Fragebogen wurde am 05. Jänner. 2023 veröffentlicht und der letzte Fragebogen wurde am 21. Februar. 2023 ausgefüllt. Somit wurde der Fragebogen in einer Zeitspanne von circa sieben Wochen bearbeitet. Der Fragebogen wäre jedoch bis 06. März Online gewesen und hätte noch ausgefüllt werden können.

Der Link zum Fragebogen (<https://www.soscisurvey.de/masterarbeitdiversity/>) wurde auf unterschiedlichen Online-Plattformen gepostet. Zunächst wurde der Link ins

Umfrageforum der Studienvertretung im Online Campus der Ferdinand Porsche FernFH gepostet. Des Weiteren wurde ein LinkedIn Posting und eine Instagram und Whats App Story erstellt, bei denen man direkt auf den Link verwiesen wurde, um viele potenzielle Teilnehmer:innen zu akquirieren. Überdies wurde der Link in unterschiedlichen Facebook Gruppen geteilt, die eigens für quantitative Untersuchungen erstellt wurden. Ebenfalls wurde die Umfrage auf einer Plattform namens Survey Circle gestellt, bei der man dadurch, dass man an anderen Untersuchungen teilnimmt, ebenfalls für seine Studie Teilnehmer:innen finden kann. Die Umfrage wurde außerdem an vereinzelte Arbeitskolleg:innen verschickt und in ein firmeninternes Netzwerk gestellt, auf dem Kolleg:innen aus allen Mitgliedsunternehmen der ganzen Welt Zugriff haben. So wurde versucht, möglichst viele Berufstätige für die Umfrage anzusprechen und die Befragung mittels Schneeballsystems großflächig zu verteilen.

Durchschnittlich haben die Teilnehmer:innen für die abgeschlossene Beantwortung der Umfrage, ohne Ausreißer circa neun Minuten gebraucht. Die Meisten Abbrüche, insgesamt 53, erfolgten bei der dritten Frage, bei der die Teilnehmenden sich ihren „most diverse co-worker“, also jene(n) Arbeitskolleg:in, die zu einem am unähnlichsten empfunden wird, vorstellen sollten. Die zweithäufigsten Abbrüche, in Summe 41, fanden bei der zweiten Frage, der Filterfrage zur Beschäftigung und zur Angabe, mit wie vielen Kolleg:innen man zusammenarbeitet, statt. Auf Seite vier, bei der die Arbeitsmoral des „most diverse co-workers“ im Vergleich zu einem selbst abgefragt wird, erfolgten 19 Abbrüche. Auf Seite fünf, wo es um die Beantwortung des Leistungsstreben im Vergleich zum „most diverse co-worker“ geht, erfolgten weitere sechs Abbrüche. Ab Seite sechs, wo es um den Vergleich der Umgänglichkeit des „most diverse co-workers“ geht, wurde der Fragebogen noch zwei Mal abgebrochen. Danach gab es jeweils einen Abbruch pro Seite. Auch auf der letzten Seite, wo die letzten soziodemografischen Angaben abgefragt wurden, haben noch zwei Personen den Fragebogen abgebrochen.

3.5 Vorbereitende Analysen

Für die Analyse und Untersuchung der Daten wurde das Statistikprogramm IBM SPSS Statistics, Version 28 verwendet. Im ersten Schritt wurden für die Erstellung von Skalen alle Items deskriptivstatistisch analysiert und auf Boden- und Deckeneffekte untersucht, sowie auf Normalverteilung überprüft. Dabei wird davon ausgegangen, dass Items, die eine Schiefe im Wertebereich -1,00 und +1,00 eine Normalverteilung aufweisen. Als Kriterium für die Boden und Deckeneffekte wird der Median als Referenzwert herangezogen, weil dieser relativ robust gegenüber Ausreißern ist. Bei einer 5-stufigen Skala wird in dieser Arbeit von Boden- und Deckeneffekten ausgegangen, wenn der Median bei 1

oder bei 5 liegt. Im zweiten Schritt wurden für alle Items einer geplanten Skala Faktorenanalysen durchgeführt. Faktorladungen werden als hoch eingestuft, wenn sie über dem Grenzwert 0,70 liegen, akzeptabel sind Grenzwerte ab 0,50. Items mit Faktorladungen unter dem Grenzwert 0,50 wurden aus der weiteren Skalenbildung ausgeschlossen. Um die interne Konsistenz der gebildeten Skalen zu überprüfen, wurden Reliabilitätsanalysen pro Skala durchgeführt. Die Reliabilität wird mittels Cronbach Alpha angegeben. Werte des Cronbach Alphas zwischen 0,75 und 1 werden als hoch bewertet. Werte zwischen 0,60 und 0,75 gelten als mittelmäßig. Die detaillierten Analysen der jeweiligen Skalen werden im Folgenden näher erläutert.

Zunächst werden alle Items, die in den Subskalen „Arbeitsmoral“, „Leistungsstreben“ und „Umgänglichkeit“ verwendet werden und die später zur Skala „subjektiv wahrgenommene Diversität“ zusammengefasst werden sollen, deskriptivstatistisch analysiert und auf Boden- und Deckeneffekte, sowie auf Normalverteilung geprüft. Die acht Items MD01_01 bis MD01_08 aus den most diverse co-worker (MD-COW) Skalen (Högl & Wahl, 2017) werden für die Bildung der Subskala „Arbeitsmoral“ verwendet. Die deskriptive Datenanalyse zeigt für alle Items Mittelwerte, die nahe am Median liegen. Der Median aller Items liegt bei 3 oder 4 und daher können Boden- oder Deckeneffekte ausgeschlossen werden. Die Items weisen eine Schiefe im Ausmaß zwischen -0,384 (MD01_03) und +0,29 (MD01_07) auf. Daher kann von einer Normalverteilung ausgegangen werden.

Die Subskala „Leistungsstreben“ setzt sich aus den acht Items MD02_09 bis MD02_16 aus den MD-COW Skalen (Högl & Wahl, 2017) zusammen. Die deskriptiven Analysen zeigen, dass alle Mittelwerte dem Median nahe sind. Der Median aller Items liegt bei 3 und lässt somit auf keine Boden- oder Deckeneffekte schließen. Durch die Schiefe der Items zwischen -0,148 (MD02_09) und +0,258 (MD02_14) kann von einer Normalverteilung ausgegangen werden.

Die acht Items MD03_17 bis MD03_24 aus den MD-COW Skalen (Högl & Wahl, 2017) bilden die Basis für die Subskala „Umgänglichkeit“. Die Mittelwerte aller Items liegen nach den Datenanalysen nahe am Median. Der Median der Items liegt bei 3 oder 4, weshalb ein Boden- und Deckeneffekt nicht anzunehmen ist. Die Items weisen eine Schiefe zwischen -0,602 (MD03_17) und +0,147 (MD03_20), was auf eine Normalverteilung schließen lässt.

Durch die Analysen wurden keine Items ausgeschlossen und somit wird mit den 24 Items MD01_01 bis MD01_08, MD02_09 bis MD02_16 und MD03_17 bis MD03_24 eine exploratorische Faktorenanalyse als Hauptkomponentenanalyse mit Varimax Rotation und

listenweisem Fallausschluss durchgeführt. Dadurch wird festgestellt, ob die einander ähnlichen Konstrukte voneinander abgrenzbar sind und das Bilden von Subskalen sinnvoll erscheint. Als Abbruchkriterium wird ein Eigenwert von kleiner 1 gewählt. Es ergeben sich durch die Hauptkomponentenanalyse 7 Faktoren mit einem Eigenwert größer als 1. Der Screeplot fällt bis zum vierten Faktor stark ab und zwischen Faktor 4 und 7 nochmals moderat ab. Ab Faktor 7 verläuft die Kurve des Screeplot relativ flach. Da ab dem vierten Faktor die einzelnen Faktoren als einzelne nicht mehr viel erklären, sollen nur die ersten drei Faktoren für die weitere Analyse benutzt werden. Daher wird im nächsten Schritt eine konfirmatorische Faktorenanalyse, fixiert auf 3 Faktoren, durchgeführt. Die 3 Faktoren beinhalten 45,704 % der Gesamtvarianz, die Ladungen der einzelnen Items auf die drei Faktoren stimmen mit der inhaltlich vorgesehenen Trennung überein. Die konfirmatorische Faktoranalyse zeigt, dass zwei Items der Skala „Arbeitsmoral“ gering auf Faktor 1 und hoch auf Faktor 2 laden und inhaltlich die Items gut auf Faktor 2 zusammenpassen. Das Item MD01_08 lädt mit 0,446 unter 0,5 und wird daher von den weiteren Analysen ausgeschlossen. Die Items der Skala „Leistungsstreben“ laden hoch auf Faktor 1, ein Item lädt überdies gering auf Faktor 3. Das Item MD02_12 weist nur eine Ladung von 0,343 auf und wird auf Grund der geringen Ladung von weiteren Analysen ausgeschlossen. Die Items der Skala „Umgänglichkeit“ laden Großteiles auf Faktor 3, aber auch auf den ersten und zweiten Faktor. Zwei Items (MD03_19 und MD03_20) laden höher auf Faktor 1 als auf dem inhaltlich besser passenden Faktor 3, da sie jedoch auch auf Faktor 1 unter 0,5 laden, werden sie, anstatt sie zum Faktor 1 zu zählen, aus den weiteren Analysen ausgeschlossen. Zwei weitere Items (MD03_22 und MD03_23) laden ebenfalls unter 0,5 und werden daher ebenfalls für die weiteren Analysen nicht berücksichtigt. Bei der Reliabilitätsanalyse mit den noch übrig gebliebenen Items der Skala „Umgänglichkeit“ würde der Cronbach Alpha einen Wert von $\alpha = 0,783$ aufweisen. Wenn jedoch das Item MD03_21 weggelassen würde, steigt der Cronbach Alpha auf $\alpha = 0,862$. Daher wird dieses Item nicht in die Skala der „Umgänglichkeit“ einbezogen. Die Ergebnisse der Analysen führen zur Skala „Arbeitsmoral“, die somit aus den 7 Items MD01_01 bis MD01_07 gebildet wird, die 7 Items von MD02_09 bis MD02_11 und von MD02_13 bis MD02_16 bilden die Skala „Leistungsstreben“ und die Skala „Umgänglichkeit“ basiert auf den 3 Items MD03_17, MD03_18, MD03_24. Der Mittelwert der Skala „Arbeitsmoral“ beträgt $M = 3,05$, die Standardabweichung $SD = 0,86$ und das Cronbach Alpha $\alpha = 0,762$. Die Skala ist intervallskaliert und normalverteilt. Bei der intervallskalierten und normalverteilten Skala „Leistungsstreben“ liegt der Mittelwert bei $M = 2,86$, die Standardabweichung $SD = 1,02$ und das Cronbach Alpha bei $\alpha = 0,871$. Die Skala „Umgänglichkeit“ ist intervallskaliert und normalverteilt und der Mittelwert der Skala liegt bei $M = 3,45$, die Standardabweichung $SD = 1,19$ und hat einen Cronbach Alpha $\alpha =$

0,862. Damit für die Überprüfung der Hypothesen auch ein globaler Wert für die subjektiv wahrgenommene Diversität vorhanden ist, wird zusätzlich aus den Mittelwerten der Skalen „Arbeitsmoral“, „Leistungsstreben“ und „Umgänglichkeit“ die Skala „Subjektiv wahrgenommene Diversität“ erstellt. Die Skala „Subjektiv wahrgenommene Diversität“ ist intervallskaliert und normalverteilt. Der Mittelwert beträgt $M = 3,12$, die Standardabweichung $SD = 0,68$ und das Cronbach Alpha $\alpha = 0,805$. In der nachfolgenden Tabelle werden alle Einzelitems sowie die Skalen „Arbeitsmoral“, „Leistungsstreben“, „Umgänglichkeit“ und „Subjektiv wahrgenommene Diversität“ dargestellt.

Tabelle 1: Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Items zur Skala „Diversität Arbeitsmoral“, zur Skala „Diversität Leistungsstreben“ und zur Skala „Diversität Umgänglichkeit“ sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala „Diversität Arbeitsmoral“, der Skala „Diversität Leistungsstreben“, der Skala „Diversität Umgänglichkeit“ und der Skala „Subjektiv wahrgenommene Diversität“.

| Code | Item | M | SD | Faktor 1 | Faktor 2 | Faktor 3 |
|----------|--|------|------|----------|----------|----------|
| | <i>The person who is most different from me differs from me in terms of...</i> | | | | | |
| MD01_01 | their thoroughness in work. | 3,17 | 1,31 | | 0,65 | |
| MD01_02 | their tendency to laziness. | 2,97 | 1,28 | | 0,636 | |
| MD01_03 | their effective and efficient completion of tasks. | 3,44 | 1,24 | | 0,63 | |
| MD01_04 | their tendency to work a little slower than necessary. | 3,03 | 1,63 | | 0,58 | |
| MD01_05 | their carelessness. | 3,04 | 1,41 | 0,324 | 0,589 | |
| MD01_06 | their claim not to work carelessly. | 2,71 | 1,46 | 0,393 | 0,501 | |
| MD01_07 | their preference for work that allows to do as little as possible the whole day. | 3,01 | 1,25 | | 0,667 | |
| MD01_08f | their perseverance to the end of a task. | 3,00 | 1,25 | | 0,446 | |
| MD02_09 | their strong competitive spirit. | 3,10 | 1,34 | 0,631 | | 0,321 |
| MD02_10 | their coldness and detachment. | 2,92 | 1,47 | 0,672 | | |
| MD02_11 | that they stop at nothing | 2,74 | 1,18 | 0,586 | | |

| | | | | | | |
|----------|--|------|------|-------|-------|-------|
| MD02_12f | their preference for the position in which she/he can earn the best money. | 2,87 | 1,32 | 0,343 | | |
| MD02_13 | their envy of the success of others. | 2,70 | 1,37 | 0,736 | | |
| MD02_14 | their tendency to put professional success before a collegial cooperation. | 2,76 | 1,60 | 0,794 | | |
| MD02_15 | their need to always stand out with their own performance. | 2,93 | 1,54 | 0,785 | | |
| MD02_16 | their tendency to start fights. | 2,92 | 1,68 | 0,761 | | |
| MD03_17 | their relaxedness/successful handling of stress. | 3,52 | 1,28 | | | 0,74 |
| MD03_18 | their calmness. | 3,34 | 1,44 | | | 0,863 |
| MD03_19f | their distinctive ingenuity. | 3,00 | 1,18 | 0,401 | 0,413 | |
| MD03_20f | their indulgence. | 2,69 | 1,05 | 0,485 | | |
| MD03_21a | their ability to come out of their shell. | 3,48 | 1,38 | | | 0,564 |
| MD03_22f | their joy in artistic/aesthetic experiences. | 3,33 | 1,28 | | | |
| MD03_23f | their desire to play with ideas. | 3,34 | 1,26 | | 0,395 | 0,317 |
| MD03_24 | their ability to stay calm. | 3,49 | 1,34 | | | 0,867 |
| | Skala | M | SD | | Alpha | |
| | Arbeitsmoral | 3,05 | 0,86 | | 0,762 | |
| | Leistungsstreben | 2,86 | 1,02 | 0,871 | | |
| | Umgänglichkeit | 3,45 | 1,19 | | | 0,862 |
| | Subjektiv wahrgenommene Diversität | 3,12 | 0,68 | | 0,805 | |

Anmerkung: f bedeutet, dass das Item auf Grund einer zu niedrigen Faktorladung ausgeschlossen wurde, a bedeutet, dass das Item auf Grund einer Verringerung des Cronbach Alpha ausgeschlossen wurde, Faktorladungen < 0,30 wurden nicht berücksichtigt

Die Skala „Multidimensional Work Motivation“ beinhaltet die beiden Subskalen „Amotivation & Extrinsisch“ und „In eigener Person“. Zunächst werden die Items der Subskalen „Amotivation & Extrinsisch“ und „In eigener Person“ deskriptivstatistisch analysiert und auf Boden- und Deckeneffekte, sowie auf Normalverteilung geprüft. Die Subskala

„Amotivation & Extrinsisch“ umfasst die neun Items MM01_01 bis MM01_09 aus der Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS) (Gagné et al., 2015). Die deskriptiven Analysen zeigen, dass alle Mittelwerte nah am Median liegen, jedoch drei Mediane bei 1 liegen. So liegt auch die Schiefe dieser drei Items zwischen +2,435 (MM01_03) und +1,845 (MM01_02). Durch diese hohe rechtsschiefe Verteilung der Items werden diese für weitere Analysen ausgeschlossen (MM01_01; MM01_02; MM01_03). Unter Ausschluss der drei Items liegt der Median zwischen 2 und 4, was teilweise auf Boden- und Deckeneffekte schließen lässt. Die Schiefe der restlichen Items liegt im Normwert zwischen -0,803 (MM01_05) und +0,412 (MM01_09), weshalb keine weiteren Items ausgeschlossen werden.

Die zehn Items MM02_10 bis MM02_19 bilden die Basis für die Skala „In eigener Person“ aus der Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS) (Gagné et al., 2015). Die explorativen Analysen zeigen, dass alle Mittelwerte nahe am Median liegen, die Schiefe liegt jedoch zwischen -0,295 (MM02_12) und -1,524 (MM02_14). Dies bedeutet für alle weiteren Items eine leichte bis stärkere linksschiefe Verteilung. Der Median liegt bei allen Items bei 3 oder 4, was zur Tendenz eines Deckeneffekt schließen lässt. Da kein Median bei 5 liegt sollen die Items vorerst trotzdem für weitere Analysen verwendet werden.

Durch die Analysen wurden drei Items ausgeschlossen und somit wird mit den verbliebenen 16 Items MM01_04 bis MM01_09 und MM02_10 bis MM02_19 eine explorative Faktorenanalyse als Hauptkomponentenanalyse mit Varimax Rotation und listenweisen Fallausschluss durchgeführt, um festzustellen, ob die einander ähnlichen Konstrukte voneinander abgrenzbar sind und das Bilden von Subskalen sinnvoll erscheint. Als Abbruchkriterium wird basierend auf einen Eigenwert weniger als 1 gewählt. Wie aus der Literatur (Gagné et al., 2015) vermutet, gibt es mehr als zwei Faktoren, die einen Eigenwert von 1 aufweisen. Insgesamt sind es 4 Faktoren, die einen Eigenmittelwert von über 1 aufweisen. Der Screeplot fällt bis zum vierten Faktor stark ab und verläuft danach flach weiter. Die 4 Faktoren gemeinsam erklären eine Varianz von 66,8 %. Die vier Items MM01_04 bis MM01_06 und MM02_12 laden hoch auf den Faktor 2 und lassen sich auch inhaltlich auf die Skala „Motivation Sozial“ zusammenfassen. Des Weiteren laden die zwei Items MM01_07 und MM01_08 hoch bis moderat hoch auf den Faktor 4. MM01_09 lädt auf den Faktor 4 zwar nur mit 0,467 knapp unter 0,5, wird aus den weiteren Analysen jedoch nicht ausgeschlossen, da ansonsten der Cronbach Alpha und somit die Reliabilität der Skala „Motivation Materiell“ mit $\alpha = 0,443$ schlecht ausfallen würde. Die Skala „Motivation Materiell“ basiert daher auf den drei Items MM01_07 bis MM01_09. Die Skala „Motivation Introjiziert“ wird durch die drei Items MM02_10, MM02_11 und MM02_13, welche hoch auf den Faktor 3 laden gebildet. Abschließend

laden die sechs Items MM02_14 bis MM02_19 hoch auf den Faktor 1 und bilden somit die Skala „Intrinsische Motivation“. Die Skala „Motivation Sozial“ ist intervallskaliert und normalverteilt mit einem Mittelwert von $M = 3,25$, einer Standardabweichung von $SD = 1,03$ und einem Alpha Cronbach von $\alpha = 0,813$. Mit einem Mittelwert von $M = 2,65$, einer Standardabweichung von $SD = 0,99$ und einem eher schwachen Cronbach Alpha von $\alpha = 0,511$ ist die Skala „Motivation Materiell“ normalverteilt und eine Intervallskala. Die normalverteilte Intervallskala „Motivation Introjiziert“ weist einen Mittelwert von $M = 3,9$, eine Standardabweichung von $SD = 0,86$ und einen Alpha Cronbach von $\alpha = 0,656$ auf. Die Skala „Intrinsische Motivation“ ist intervallskaliert und normalverteilt und weist einen Mittelwert von $M = 4,05$, eine Standardabweichung von $SD = 0,77$ und einen Alpha Cronbach $\alpha = 0,857$ auf. Um überdies einen globalen Wert für die Motivation zu beziehen, wird aus den Mittelwerten der Skalen „Motivation Sozial“, „Motivation Materiell“, „Motivation Introjiziert“ und „Intrinsische Motivation“ eine weitere Skala „Motivation“ gebildet. Die Skala „Motivation“ ist ebenfalls normalverteilt und intervallskaliert und hat einen Mittelwert von $M = 3,46$, eine Standardabweichung von $SD = 0,6$ und einen Alpha Cronbach von $\alpha = 0,801$.

Tabelle 2: Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Items zur Skala „Motivation Sozial“, zur Skala „Motivation Materiell“, zur Skala „Motivation Introjiziert“ und zur Skala „Intrinsische Motivation“ sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala „Motivation Sozial“, der Skala „Motivation Materiell“, der Skala „Motivation Introjiziert“, der Skala „Intrinsische Motivation“ und der Skala „Motivation“.

| Code | Item | M | SD | Fak- tor 1 | Fak- tor 2 | Fak- tor 3 | Fak- tor 4 |
|----------|--|------|------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | <i>Why do you or would you put efforts into your current job?</i> | | | | | | |
| MM01_01s | I don't, because I really feel that I'm wasting my time at work. | 1,39 | 0,86 | | | | |
| MM01_02s | I do little because I don't think this work is worth putting efforts into. | 1,59 | 1,1 | | | | |

| | | | | | | | |
|----------|---|------|------|-------|-------|-------|--------|
| MM01_03s | I don't know why I'm doing this job, it's pointless work. | 1,39 | 0,86 | | | | |
| MM01_04 | To get others' approval (e.g., supervisor, colleagues, family, clients ...). | 3,33 | 1,21 | | 0,837 | | |
| MM01_05 | Because others will respect me more (e.g., supervisor, colleagues, family, clients ...). | 3,46 | 1,16 | | 0,712 | | 0,313 |
| MM01_06 | To avoid being criticized by others (e.g., supervisor, colleagues, family, clients ...). | 3,01 | 1,42 | | 0,778 | | |
| MM01_07 | Because others will reward me financially only if I put enough effort in my job (e.g., employer, supervisor ...). | 2,67 | 1,36 | | | | 0,579 |
| MM01_08 | Because others offer me greater job security if I put enough effort in my job (e.g., employer, supervisor ...). | 2,47 | 1,5 | | | | 0,755 |
| MM01_09 | Because I risk losing my job if I don't put enough effort in it. | 2,44 | 1,30 | | 0,440 | | 0,467 |
| MM02_10 | Because I have to prove to myself that I can. | 3,74 | 1,27 | | | 0,828 | |
| MM02_11 | Because it makes me feel proud of myself. | 4,21 | 0,83 | 0,442 | | 0,584 | |
| MM02_12 | Because otherwise I will feel ashamed of myself. | 3,16 | 1,35 | | 0,714 | 0,366 | |
| MM02_13 | Because otherwise I will feel bad about myself. | 3,69 | 1,21 | | 0,445 | 0,647 | -0,302 |

| | | | | | | | |
|---------|--|------|------|-------|--|-------|--------|
| MM02_14 | Because I personally consider it important to put efforts in this job. | 4,30 | 0,89 | 0,569 | | 0,443 | |
| MM02_15 | Because putting efforts in this job aligns with my personal values. | 4,23 | 0,95 | 0,543 | | 0,368 | -0,341 |
| MD02_16 | Because putting efforts in this job has personal significance to me. | 3,94 | 1,09 | 0,618 | | 0,373 | -0,366 |
| MM02_17 | Because I have fun doing my job. | 3,96 | 1,03 | 0,847 | | | |
| MM02_18 | Because the work I do is interesting. | 4,09 | 0,97 | 0,903 | | | |
| MM02_19 | Because what I do in my work is exciting. | 3,74 | 1,13 | 0,873 | | | |

| Skala | M | SD | Alpha |
|-------------------------|------|------|-------|
| Motivation Sozial | 3,25 | 1,03 | 0,813 |
| Motivation Materiell | 2,65 | 0,99 | 0,511 |
| Motivation Introjiziert | 3,90 | 0,86 | 0,656 |
| Intrinsische Motivation | 4,05 | 0,77 | 0,857 |
| Motivation | 3,46 | 0,60 | 0,801 |

Anmerkung: s bedeutet, dass das Item stark schiefverteilt ist und deshalb ausgeschlossen wurde, Faktorladungen < 0,30 wurden nicht berücksichtigt

Im nächsten Schritt werden die Items für die Skala „High Performance“ deskriptivstatistisch analysiert und auf Boden- und Deckeneffekte, sowie auf Normalverteilung geprüft. Die Basis der Skala „High Performance“ bilden die fünf Items HP01_01 bis HP01_05, die aus den High Performance Team Survey (HPTS) (Fischer et al., 2020) stammen. Die deskriptive Analyse zeigt, dass alle Mittelwerte nahe am Median liegen. Der Median liegt bei 4 und 5, was auf einen leichten Deckeneffekt schließen lässt. Die untersuchten Items weisen eine Schiefe zwischen -1,629 (HP01_05) und -0,702 (HP01_02) auf. Alle Items weisen eine linksschiefe Verteilung auf. Da das Item HP01_05 eine Schiefe von -1,629 und einen Median von 5 aufzeigt wird es von den weiteren Analysen ausgeschlossen. Die anderen Items, weisen nur eine leicht zu hohe Schiefe auf und der Median ist jeweils

4, weshalb sie vorerst nicht von weiteren Analysen ausgeschlossen werden. Die detaillierten Werte sind in Tabelle 3 angegeben.

Nach dem Ausschluss des Items HP01_05 werden mit den verbliebenen 4 Items HP01_01 bis HP01_04 eine exploratorische Faktorenanalyse als Hauptkomponentenanalyse mit Varimax Rotation und listenweisen Fallausschluss durchgeführt. Das Abbruchkriterium wird basierend auf einem Eigenwert von unter 1 gewählt. Durch die Analyse der vier Items ergibt sich wie aus der Literatur erwartet ein Faktor mit einem Eigenwert über 1. Der Screeplot fällt nach dem ersten Faktor stark ab und verläuft danach abgeflacht weiter. Der Faktor 1 erklärt eine Varianz von 61,73 % und alle Items weisen mit über 0,7 eine hohe Faktorladung auf. Somit und dadurch, dass kein Item den Cronbach Alpha schmälern würde, kann die Skala „High Performance“ aus den Items HP01_01 bis HP01_04 gebildet werden. Die Analysen zeigen somit für die Skala „High Performance“ einen Mittelwert $M = 3,91$, eine Standardabweichung von $SD = 0,85$ und einen Cronbach Alpha $\alpha = 0,79$. Die Skala ist intervallskaliert und annähernd Normalverteilt, sie weist eine leichte linksschiefe auf. Der Median liegt jedoch mittig im Boxplot.

Tabelle 3: Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Items zur Skala „High Performance“, sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala „High Performance“.

| Code | Item | M | SD | Faktor 1 |
|---|---|------|------|-------------|
| <i>How much do you agree with the following statements?</i> | | | | |
| HP01_01 | In my team, you can dare to openly address problems and mistakes. | 4,07 | 1,09 | 0,792 |
| HP01_02 | In my team, close attention is paid to ensuring that all members achieve the best possible performance. | 3,72 | 1,15 | 0,784 |
| HP01_03 | In my team, it is clear to all members what needs to be done. | 3,87 | 1,10 | 0,711 |
| HP01_04 | My team gets the impression that our work is very important. | 3,97 | 1,03 | 0,85 |
| HP01_05s | My team makes an important contribution to the overall success of the organization. | 4,32 | 0,98 | |

| Skala | M | SD | Alpha |
|------------------|------|------|-------|
| High Performance | 3,91 | 0,85 | 0,79 |

Anmerkung: s bedeutet, dass das Item auf Grund einer zu hohen Schiefverteilung ausgeschlossen wurde, Faktorladungen $< 0,30$ wurden nicht berücksichtigt.

Für die geplante Skala „Transformational Leadership“ stammen die sieben Items aus dem Fragebogen „Short Measure of Transformational Leadership“ (Carless et al., 2000). Die Items dieser Skala werden folgend deskriptivstatistisch auf Boden- und Deckeffekte und auf Normalverteilung geprüft. Die deskriptiven Analysen zeigen, dass die Mittelwerte und Mediane aller Items nahe zusammen liegen. Der Median liegt bei 4, was darauf hinweist, dass kein Boden- oder Deckeneffekt besteht. Die Items weisen jedoch teilweise eine leichte linksschiefe auf. Die Schiefe der Items liegt zwischen $-1,299$ (TL01_02) und $-0,426$ (TL01_01) auf. Da die Item-Schiefe nur leicht über dem Grenzwert liegen und der Median einen Wert von 4 aufweist, werden vorerst keine Items aus der Skala genommen. Tabelle 4 gibt einen Überblick über die detaillierten Auswertungen.

Mit den 7 Items TL01_01 bis TL01_07 wird eine exploratorische Faktorenanalyse als Hauptkomponentenanalyse mit Varimax Rotation und listenweisem Fallausschluss durchgeführt. Das Abbruchkriterium wird basierend auf einem Eigenwert von unter 1 gewählt. Durch die Analyse der sieben Items ergibt sich, wie aus der Literatur erwartet, ein Faktor mit einem Eigenwert über 1. Der Screeplot fällt nach dem ersten Faktor stark ab und verläuft danach abgeflacht weiter. Der Faktor 1 erklärt eine Varianz von 72,98 %. Die Items weisen eine hohe Faktorladung zwischen 0,79 (TL01_05) und 0,89 (TL01_07) auf. Die Items TL01_01 bis TL01_07 bilden daher die Skala „Transformational Leadership“. Der Mittelwert der Skala „Transformational Leadership“ beträgt $M = 3,87$, die Standardabweichung $SD = 1,03$ und der Alpha Cronbach weist einen Wert von $\alpha = 0,936$ auf. Die Skala ist intervallskaliert und annähernd normalverteilt, sie weist eine leichte Linksschiefe auf. Der Median liegt jedoch mittig im Boxplot.

Tabelle 4: Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Items zur Skala „Transformation Leadership“, sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala „Transformational Leadership“.

| Code | Item | M | SD | Faktor 1 |
|-----------------------------|--|------|------|-------------|
| <i>My leader...</i> | | | | |
| TL01_01 | ...communicates a clear and positive vision of the future. | 3,52 | 1,09 | 0,866 |
| TL01_02 | ...treats staff as individuals, supports and encourages their development. | 4,07 | 1,15 | 0,885 |
| TL01_03 | ...gives encouragement and recognition to staff. | 4,00 | 1,19 | 0,874 |
| TL01_04 | ...fosters trust, involvement and cooperation among team members. | 3,96 | 1,25 | 0,833 |
| TL01_05 | ...encourages thinking about problems in new ways and questions assumptions. | 3,85 | 1,31 | 0,785 |
| TL01_06 | ...is clear about his/her values and practises what he/she preaches. | 3,87 | 1,29 | 0,844 |
| TL01_07 | ...instills pride and respect in others and inspires me by being highly competent. | 3,80 | 1,18 | 0,888 |
| Skala | | M | SD | Alpha |
| Transformational Leadership | | 3,87 | 1,03 | 0,936 |

4 Ergebnisse

4.1 Modelltestung

Für die Überprüfung der aufgestellten Hypothesen wurde das angenommene Modell in dem Programm IBM SPSS AMOS, Version 28 untersucht. Ob die geprüften Modelle die Daten hinreichend erklären, soll durch die Berechnung folgender Werte festgestellt werden. Mit dem χ^2 - Test wird überprüft, ob die empirischen Daten mit den Modelldaten übereinstimmen, was dann der Fall ist, wenn χ^2/df einen Wert < 2 ergibt. Wie gut das Modell zu den gemessenen Daten passt, kann über den Goodness-of-Fit-Index (GFI) überprüft werden und dieser sollte einen Wert $> 0,9$ aufweisen. Der Adjusted-Goodness-of-Fit-Index (AGFI) wird als Maß, für die im Modell erklärte Varianz, herangezogen. Er sollte sich möglichst nahe an den Wert 1 annähern und ebenfalls $> 0,9$ sein. Das Modell kann mit dem Comparative Fit Index (CFI) mit einem Basismodell, unter Berücksichtigung der Freiheitsgrade, verglichen werden und sollte ebenfalls einen Wert $> 0,9$ ergeben. Als letzter Referenzwert wird der Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) verwendet, der prüft, ob sich das Modell der Realität hinreichend annähert. Ein Wert von kleiner oder gleich 0,05 steht für einen guten Modellfit, Werte ab 0,10 und höher werden als inakzeptabel angesehen.

Um eine Moderatoranalyse in AMOS durchzuführen wurde die Interaktion zwischen der unabhängigen Variable (UV) und dem dazugehörigen Moderator (M) berechnet. Dafür wurden die beiden Variablen multipliziert. Im konkreten Fall heißt das, dass die Skala „Subjektiv wahrgenommene Diversität“ mit der Skala „Transformational Leadership“ multipliziert wurde. So entstand eine weitere Skala „SubDiv_x_TL“, die die Interaktion zwischen „Subjektiv wahrgenommener Diversität“ und dem Moderator „Transformational Leadership“ beschreibt. Weitere Moderatorvariablen wurden mit den Subskalen „Diversität Arbeitsmoral“ („AM_x_TL“), „Diversität Leistungsstreben“ („LS_x_TL“) und „Diversität Umgänglichkeit“ („UM_x_TL“) mit der Variable „Transformational Leadership“ gebildet. Um von einem Moderatoreffekt ausgehen zu können, müssen sich sowohl die Unabhängige Variable als auch die Interaktionsvariable signifikant auf die abhängige Variable auswirken.

Zunächst wurde das angenommene Modell als globales Modell (Modell 1) erstellt. Aus den aufgestellten Hypothesen ist zu erwarten, dass sich subjektiv wahrgenommene Diversität sowohl auf Motivation als auch auf High Performance negativ auswirkt. Darüber hinaus sollte der negative Effekt der subjektiv wahrgenommenen Diversität schwächer werden, je höher der Anteil der Transformational Leadership ist. Insgesamt zeigt

sich in der Auswertung des Modells ein nicht ganz akzeptabler Modellfit (GFI = 0,986; AGFI = 0,791; CFI = 0,964; RMSEA = 0,147; $\chi^2 = (df = 1, N = 71) = 2,522$; $p = 0,112$).

Die Regressionsanalyse in AMOS zeigt, dass kein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Einfluss von subjektiv wahrgenommener Diversität auf Motivation ($\beta = 0,157$; $p = 0,205$) und auf Teamperformance ($\beta = -0,064$; $p = 0,526$) besteht. Subjektiv wahrgenommene Diversität zeigt einen leicht positiven Zusammenhang mit Motivation ($\beta = 0,157$; $p = 0,205$). Entsprechend den Erwartungen zeigen die Analysen einen leicht negativen Effekt zwischen subjektiv wahrgenommener Diversität und High Performance ($\beta = -0,064$; $p = 0,526$). Betrachtet man die Moderation von Transformational Leadership zwischen subjektiv wahrgenommener Diversität und Motivation, zeigt sich ein nicht signifikant negativer Effekt in Bezug auf Motivation ($\beta = -0,011$; $p = 0,935$). Die Moderation von Transformational Leadership zwischen subjektiv wahrgenommener Diversität und High Performance zeigt einen nicht signifikant positiven Effekt ($\beta = 0,116$; $p = 0,272$). Zusätzlich sei zu erwähnen, dass ein leicht positiver, nicht signifikanter Effekt zwischen Transformational Leadership und Motivation ($\beta = 0,073$; $p = 0,487$) besteht. Des Weiteren zeigt sich, dass Transformational Leadership einen signifikant positiven Einfluss auf High Performance hat ($\beta = 0,511$; $p < 0,001$). In Tabelle 5 werden alle Werte im Detail nochmals zusammengefasst.

Die Korrelationsanalyse in AMOS zeigt, dass die subjektiv wahrgenommene Diversität einen signifikant negativen Zusammenhang mit Transformational Leadership ($r = -0,293$; $p = 0,013$) aufweist. Ein weiterer negativer, jedoch nicht signifikanter Zusammenhang besteht zwischen subjektiv wahrgenommener Diversität und der Interaktion zwischen subjektiv wahrgenommener Diversität und Transformational Leadership ($r = -0,083$; $p = 0,494$). Transformational Leadership korreliert signifikant positiv mit der Interaktion zwischen subjektiv wahrgenommener Diversität und Transformational Leadership ($r = 0,394$, $p < 0,001$). Eine Übersicht aller Korrelationskoeffizienten ist in Tabelle 6 dargestellt. Außerdem stellt Abbildung 3 das Modell 1 grafisch dar.

Tabelle 5: Unstandardisierte (b) und standardisierte (β) Regressionskoeffizienten sowie Standardfehler (SE) und Signifikanzniveau (p) der Variablen und Skalen im Modell 1

| Skala/ Variable | Motivation | | | | High Performance | | | |
|-------------------|------------|-------|---------|-------|------------------|-------|---------|-------|
| | b | SE | β | p | b | SE | β | p |
| SubWahrDiversität | 0,139 | 0,109 | 0,157 | 0,205 | -0,08 | 0,127 | -0,064 | 0,526 |
| SubDiv_x_TL | -0,006 | 0,071 | -0,011 | 0,935 | 0,09 | 0,082 | 0,116 | 0,272 |

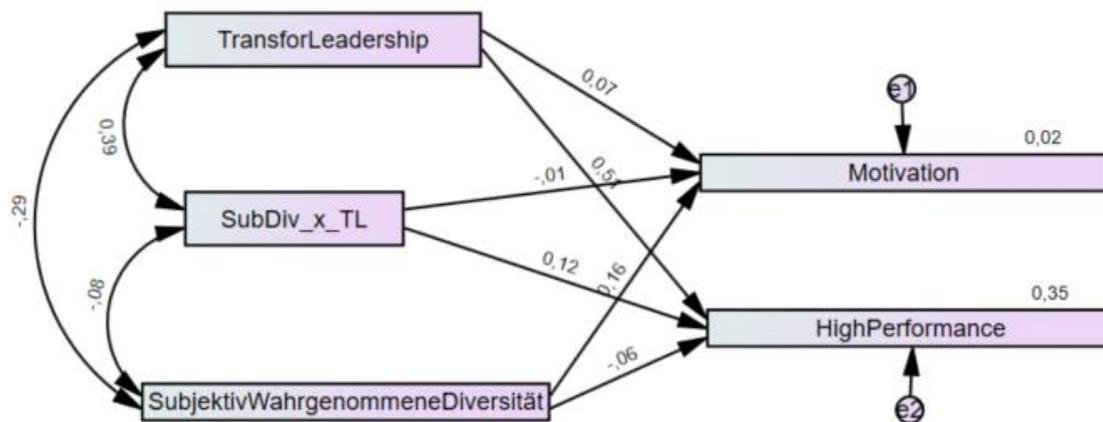
| | | | | | | | | |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----|
| TransforLeadership | 0,043 | 0,079 | 0,073 | 0,587 | 0,423 | 0,091 | 0,511 | *** |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----|

Tabelle 6: Korrelationskoeffizienten der Variablen und Skalen im Modell 1

| Skala | 1 | 2 | 3 |
|---------------------------------------|---------|---------|------|
| 1. Subjektiv wahrgenommene Diversität | 1,00 | | |
| 2. Transformational Leadership | -0,293* | 1,00 | |
| 3. SubDiv_x_TL | -0,083 | 0,394** | 1,00 |

Anmerkung: *bedeutet $p < 0,05$; **bedeutet $p < 0,01$

Abbildung 3: Modell 1: Globales Modell



Quelle: Eigene Darstellung aus SPSS AMOS

Im nächsten Schritt wurde das Modell modifiziert, um herauszufinden ob subjektiv wahrgenommene Diversität allein einen signifikanten Einfluss auf Motivation und Performance aufweisen kann. Dafür wurde aus dem globalen Modell die Interaktionsvariable der subjektiv wahrgenommenen Diversität und Transformational Leadership sowie die alleinstehende Variable des Transformational Leaderships aus dem Modell entfernt.

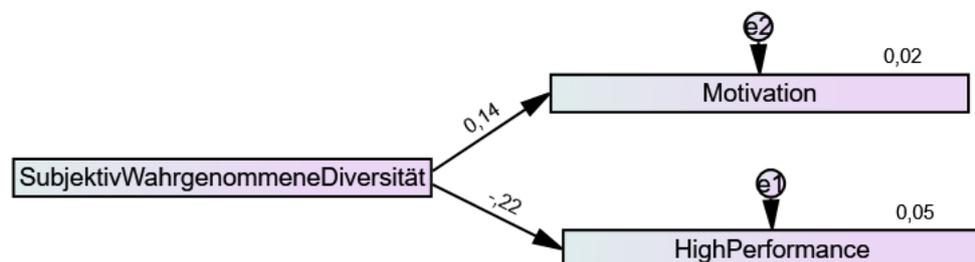
Das modifizierte globale Modell weist einen kaum akzeptablen Modellfit auf (GFI = 0,976; AGFI = 0,858; CFI = 0,644; RMSEA = 0,151; χ^2 (df = 1, N = 71) = 2,6; $p = 0,107$). Zwischen der subjektiv wahrgenommenen Diversität und der Motivation besteht

weiterhin ein nicht signifikant positiver Zusammenhang ($\beta = 0,136$; $p = 0,249$). Die subjektiv wahrgenommene Diversität hat hingegen einen annähernd signifikant negativen Einfluss auf High Performance ($\beta = -0,223$; $p = 0,055$). Dies bedeutet, dass je diverser das Team, in dem man zusammenarbeitet, wahrgenommen wird, desto schlechter ist die Teamperformance. In Tabelle 7 werden die Werte im Detail dargestellt und eine grafische Darstellung bietet Abbildung 4.

Tabelle 7: Unstandardisierte (b) und standardisierte (β) Regressionskoeffizienten sowie Standardfehler (SE) und Signifikanzniveau (p) der Variablen und Skalen im modifizierten Modell 1a

| Skala/ Variable | Motivation | | | | High Performance | | | |
|-------------------|------------|-------|---------|-------|------------------|-------|---------|-------|
| | b | SE | β | p | b | SE | β | p |
| SubWahrDiversität | 0,121 | 0,105 | 0,136 | 0,249 | -0,279 | 0,146 | -0,223 | 0,055 |

Abbildung 4: Modell 1a: Globales modifiziertes Modell



Quelle: Eigene Darstellung aus SPSS AMOS

4.2 Weiterführende Analysen

In den vorbereitenden Analysen wurden anhand der Faktoranalyse bei der Skala der subjektiv wahrgenommenen Diversität die drei Subskalen „Diversität Arbeitsmoral“, „Diversität Leistungsstreben“ und „Diversität Umgänglichkeit“ gebildet. Dasselbe konnte für die Skala Motivation durchgeführt werden und die Subskalen „Motivation Sozial“, „Motivation Materiell“, „Motivation Introjiziert“ und „Intrinsische Motivation“ wurden gebildet. Daher können im Folgenden, vertiefend zu den am Beginn aufgestellten Hypothesen, differenziertere Analysen durchgeführt werden.

Zusätzlich zum globalen Modell wurde in einem nächsten Schritt getestet, ob eine differenzierte Betrachtung der subjektiv wahrgenommenen Diversität mit ihren drei Facetten „Diversität Arbeitsmoral“, „Diversität Leistungsstreben“ und „Diversität Umgänglichkeit“ andere Ergebnisse als das globale Modell aufzeigt. Nach den global aufgestellten Hypothesen wird davon ausgegangen, dass sich auch die einzelnen Facetten Diversität in der Arbeitsmoral, Diversität im Leistungsstreben und Diversität in der Umgänglichkeit negativ auf die Motivation und Teamperformance auswirken. Der Modellfit weist gute Werte auf (GFI = 1,000; AGFI = kann auf Grund fehlender Freiheitsgrade nicht berechnet werden; CFI = 1,000; RMSEA = 0,094; $\chi^2 = (df = 0, N = 71) = 0,000$; $p =$ kann auf Grund fehlender Freiheitsgrade nicht berechnet werden). Die wahrgenommene Diversität in der Arbeitsmoral weist nicht signifikant negative Werte auf die Motivation ($\beta = -0,064$; $p = 0,593$) und die Teamperformance ($\beta = -0,079$; $p = 0,493$) auf. Im Gegensatz dazu weist die wahrgenommene Diversität in Bezug auf die Umgänglichkeit jeweils nicht signifikant positive Zusammenhänge auf die Motivation ($\beta = 0,095$; $p = 0,423$) und Performance ($\beta = 0,030$; $p = 0,790$) auf. Die wahrgenommene Diversität bezüglich des Leistungsstrebens weist einen nicht signifikant positiven Zusammenhang mit der Motivation ($\beta = 0,154$; $p = 0,197$) auf. Jedoch wirkt sich die wahrgenommene Diversität im Leistungsstreben signifikant negativ auf die Performance ($\beta = -0,295$; $p = 0,011$) aus. Tabelle 8 fasst diese Ergebnisse nochmals zusammen.

Die Variablen Diversität Arbeitsmoral und Diversität Leistungsstreben korrelieren nicht signifikant positiv miteinander ($r = 0,154$; $p = 0,203$). Die Variable Diversität Umgänglichkeit weist gemeinsam mit der Variable Diversität Leistungsstreben ($r = 0,137$; $p = 0,255$) und der Variable Diversität Arbeitsmoral ($r = 0,078$; $p = 0,518$) keine signifikant positiven Werte auf. Die Fehlerterme von Motivation und High Performance korrelieren nicht signifikant positiv miteinander ($r = 0,209$; $p = 0,087$). Eine Übersicht aller Korrelationskoeffizienten ist in Tabelle 9 dargestellt. Außerdem stellt Abbildung 5 das Modell 2 grafisch dar.

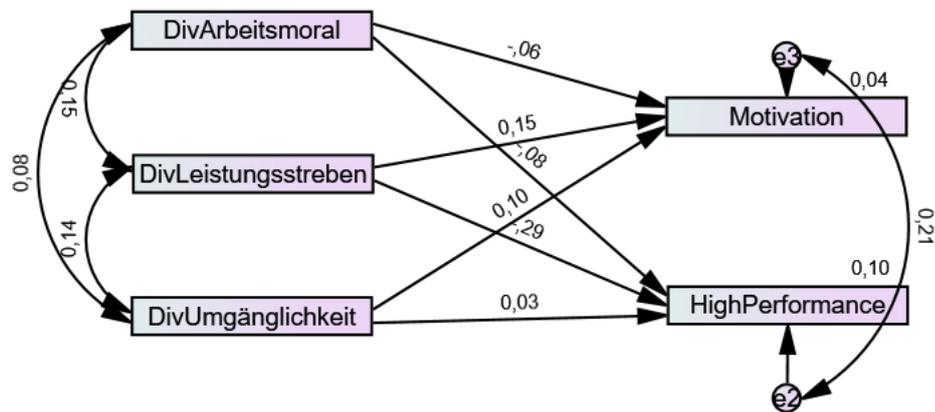
Tabelle 8: Unstandardisierte (b) und standardisierte (β) Regressionskoeffizienten sowie Standardfehler (SE) und Signifikanzniveau (p) der Variablen und Skalen im Modell 2

| Skala/ Variable | Motivation | | | | High Performance | | | |
|-----------------|------------|-------|---------|-------|------------------|-------|---------|-------|
| | b | SE | β | p | b | SE | β | p |
| Div.AM | -0,045 | 0,084 | -0,064 | 0,593 | -0,079 | 0,115 | -0,079 | 0,493 |
| Div.LS | 0,085 | 0,066 | 0,154 | 0,197 | -0,228 | 0,090 | -0,295 | 0,011 |
| Div.UM | 0,048 | 0,060 | 0,095 | 0,423 | 0,022 | 0,082 | 0,030 | 0,790 |

Tabelle 9: Korrelationskoeffizienten der Variablen und Skalen im Modell 2

| Skala | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------------|-------|-------|------|-------|------|
| 1. Diversität Arbeitsmoral | 1,00 | | | | |
| 2. Diversität Leistungsstreben | 0,154 | 1,00 | | | |
| 3. Diversität Umgänglichkeit | 0,078 | 0,137 | 1,00 | | |
| 4. e2 | | | | 1,00 | |
| 5. e3 | | | | 0,209 | 1,00 |

Abbildung 5: Modell 2: Differenziertes Modell



Quelle: Eigene Darstellung aus SPSS AMOS

Überdies kann aus einer der Hypothesen abgeleitet werden, dass durch den Moderator des Transformational Leaderships der negative Effekt zwischen Diversität in der Arbeitsmoral, Diversität im Leistungsstreben, sowie Diversität in der Umgänglichkeit und Motivation, sowie Teamperformance gehemmt wird. Die Diversität bezüglich Arbeitsmoral, Umgänglichkeit und Leistungsstreben sollen untereinander nur geringe oder mittlere Korrelationen aufweisen, um zwar eine voneinander unabhängige Aussagekraft zu haben, jedoch trotzdem einem gemeinsamen Konstrukt zuordenbar zu sein. Wie das Modell 2 weist auch das differenzierte Modell 2a nur teilweise einen akzeptable Modellfit auf (GFI = 0,991; AGFI = 0,611; CFI = 0,961; RMSEA = 0,161; χ^2 (df = 1, N = 71) = 2,805; p = 0,094). Zwischen Diversität in Bezug auf die Arbeitsmoral besteht ein nicht signifikant negativer Zusammenhang zum einen auf Motivation (β = -0,035; p = 0,751)

und zum anderen auf High Performance ($\beta = 0,035$; $p = 0,724$). Die Diversität in Bezug auf Leistungsstreben hingegen weist einen nicht signifikant positiven Zusammenhang mit Motivation ($\beta = 0,184$; $p = 0,140$) und einen nicht signifikant negativen Zusammenhang mit High Performance ($\beta = -0,136$; $p = 0,183$) auf. Entgegen den Erwartungen weist die Diversität bezüglich der Umgänglichkeit einen positiven nicht signifikanten Wert auf Motivation ($\beta = 0,093$; $p = 0,436$) und High Performance ($\beta = 0,064$; $p = 0,51$) auf. Betrachtet man die Moderation von Transformational Leadership zwischen Diversität in der Arbeitsmoral und Motivation zeigt sich ein nicht signifikant positiver Zusammenhang mit Motivation ($\beta = 0,024$; $p = 0,846$), sowie ebenfalls mit High Performance ($\beta = 0,092$; $p = 0,359$). Die Moderation von Transformational Leadership zwischen Diversität im Leistungsstreben und der Motivation weist einen nicht signifikant positiven Zusammenhang auf ($\beta = 0,055$; $p = 0,684$). Durch die moderierende Variable des Transformational Leaderships, zwischen dem Einfluss von Diversität im Leistungsstreben und High Performance, ergibt sich ein positiver nicht signifikanter Regressionswert ($\beta = 0,036$; $p = 0,741$). Die Moderatorvariable Transformational Leadership ergibt im Zusammenhang mit der Diversität in der Umgänglichkeit einen nicht signifikant negativen Zusammenhang mit Motivation ($\beta = -0,088$; $p = 0,489$). Für High Performance weist die Moderatorvariable in Interaktion mit der Diversität in der Umgänglichkeit einen positiven nicht signifikanten Wert auf ($\beta = 0,048$; $p = 0,642$). Außerdem zeigt Transformational Leadership, ebenso wie im ersten Modell, nicht signifikant positive Werte auf Motivation ($\beta = 0,084$; $p = 0,531$) und einen signifikant positiven Einfluss auf High Performance ($\beta = 0,495$; $p < 0,001$). Die detaillierten Werte sind in Tabelle 10 zusammengefasst.

Die Interaktionsvariable zwischen Diversität bezüglich Arbeitsmoral und Transformational Leadership hängt mit der Interaktionsvariable Diversität bezüglich Leistungsstreben und Transformational Leadership ($r = 0,228$; $p = 0,056$) und mit der Interaktionsvariable Diversität bezogen auf die Umgänglichkeit und Transformational Leadership ($r = 0,020$; $p = 0,869$) positiv, aber nicht signifikant zusammen. Weitere positive jedoch nicht signifikante Korrelationen bestehen zwischen der Interaktionsvariable zwischen Diversität bezüglich Arbeitsmoral und Transformational Leadership und der alleinstehenden Variable Transformational Leadership ($r = 0,178$, $p = 0,137$), sowie mit der Diversität bezüglich Umgänglichkeit ($r = 0,101$; $p = 0,401$). Ein negativer nicht signifikanter Zusammenhang besteht zwischen der Moderatorvariable zwischen Diversität zur Arbeitsmoral und Transformational Leadership und der Diversität bezüglich Arbeitsmoral ($r = -0,125$; $p = 0,299$) und Leistungsstreben ($r = -0,154$; $p = 0,199$). Die Interaktionsvariable zwischen Diversität zum Leistungsstreben und Transformational Leadership beschreibt einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen der Interaktionsvariable Diversität bezüglich der

Umgänglichkeit und Transformational Leadership ($r = 0,344$; $p = 0,003$) und der allein-
 stehenden Variable Transformational Leadership ($r = 0,378$, $p = 0,001$). Die Variablen
 Diversität bezogen auf Arbeitsmoral ($r = -1,55$; $p = 0,198$), Leistungsstreben ($-0,082$; $p =$
 $0,495$) und Umgänglichkeit ($-0,008$; $p = 0,950$) weisen einen negativen nicht signifikanten
 Zusammenhang mit der Interaktionsvariable zwischen Diversität bezüglich Leistungs-
 streben und Transformational Leadership auf. Eine signifikant positive Korrelation be-
 steht zwischen der Interaktionsvariable, bei der Transformational Leadership den Effekt
 der Diversität bezüglich Umgänglichkeit und Transformational Leadership als variable
 selbst moderiert ($r = 0,248$; $p = 0,037$). Nicht signifikant, aber ebenfalls positiv korrelieren
 die Interaktionsvariable zwischen Diversität bezüglich Umgänglichkeit und Transforma-
 tional Leadership und der Diversität in Bezug auf Arbeitsmoral ($r = 0,093$; $p = 0,441$).
 Überdies besteht ein geringer negativer Zusammenhang zwischen der Moderatorvari-
 able Transformational Leadership moderierend auf Diversität in Bezug auf Umgänglich-
 keit und der Variable Diversität des Leistungsstrebens ($r = -0,007$; $p = 0,955$) und der
 Variable Diversität bezüglich Umgänglichkeit ($r = -0,056$; $p = 0,643$). Transformational
 Leadership hängt mit Diversität gegenüber Arbeitsmoral ($r = -0,118$; $p = 0,328$) und Um-
 gänglichkeit ($r = -0,132$; $p = 0,272$) negativ nicht signifikant zusammen und mit Diversität
 in Bezug auf Leistungsstreben ($r = -0,309$; $p = 0,009$) signifikant negativ zusammen. Ein
 positiver nicht signifikanter Zusammenhang besteht außerdem zwischen Diversität in
 Bezug auf Arbeitsmoral und Diversität in Bezug auf Leistungsstreben ($r = 0,154$; $p = 0,2$)
 und Umgänglichkeit ($r = 0,078$; $p = 0,52$). Zuletzt sei noch auf die positive nicht signifi-
 kante Korrelation zwischen Diversität des Leistungsstrebens und Diversität der Umgäng-
 lichkeit ($r = 0,137$; $p = 0,253$) hingewiesen. Eine Zusammenfassung der geringen bis
 moderaten Korrelationen, die selten signifikant sind, stellt die Tabelle 11 dar. Abbildung
 6 bildet das gesamte differenzierte Modell 2a ab.

Tabelle 10: Unstandardisierte (b) und standardisierte (β) Regressionskoeffizienten sowie
 Standardfehler (SE) und Signifikanzniveau (p) der Variablen und Skalen im Modell 2a

| Skala/ Variable | Motivation | | | | High Performance | | | |
|-----------------|------------|-------|---------|-------|------------------|-------|---------|-------|
| | b | SE | β | p | b | SE | β | p |
| Div.AM | -0,27 | 0,086 | -0,038 | 0,751 | -0,035 | 0,099 | -0,035 | 0,724 |
| Div.LS | 0,101 | 0,069 | 0,184 | 0,140 | -0,105 | 0,079 | -0,136 | 0,183 |
| Div.UM | 0,047 | 0,060 | 0,093 | 0,436 | 0,046 | 0,070 | 0,064 | 0,510 |
| AM_x_TL | 0,014 | 0,074 | 0,024 | 0,846 | 0,079 | 0,086 | 0,092 | 0,359 |
| LS_x_TL | 0,033 | 0,082 | 0,055 | 0,684 | 0,031 | 0,095 | 0,036 | 0,741 |

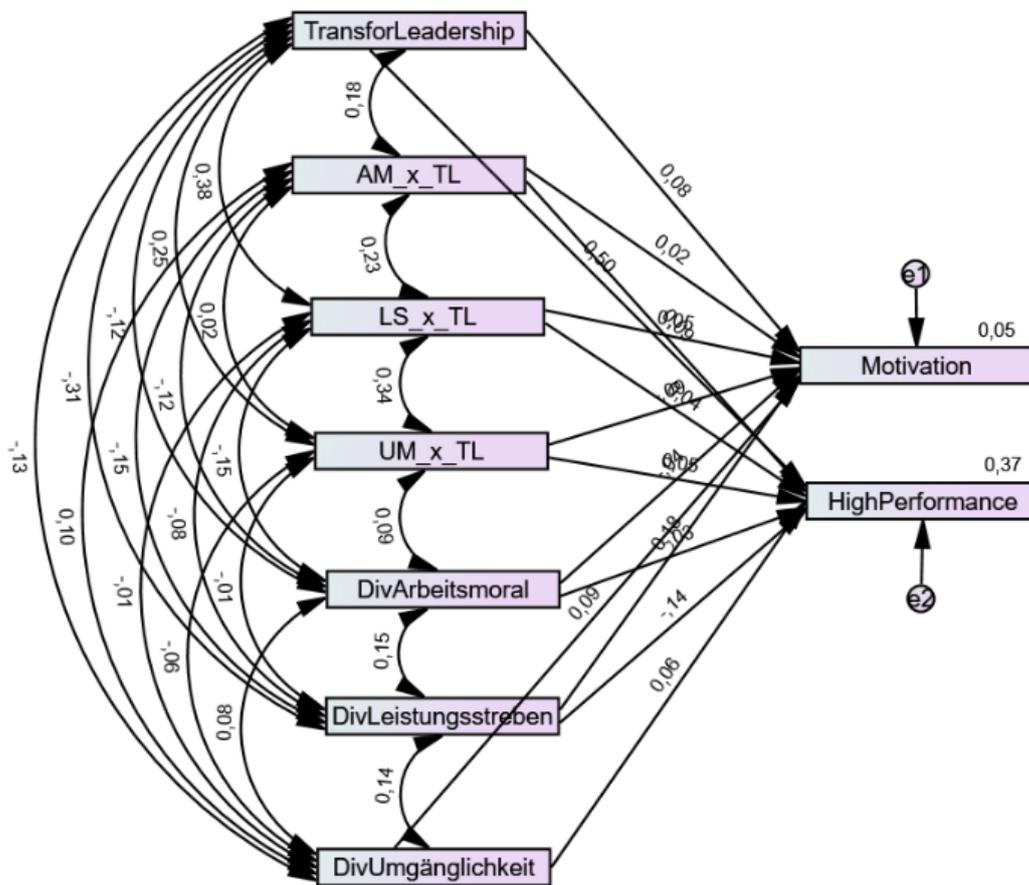
| | | | | | | | | |
|--------------------|--------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|
| UM_x_TL | -0,049 | 0,071 | -0,088 | 0,489 | 0,038 | 0,082 | 0,048 | 0,642 |
| TransforLeadership | 0,050 | 0,079 | 0,084 | 0,531 | 0,411 | 0,091 | 0,495 | *** |

Tabelle 11: Korrelationskoeffizienten der Variablen und Skalen im modifizierten Modell 2a

| Skala/ Variable | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|------------------------|-------|--------|-------|---------|------|------|------|
| 1. AM_x_TL | 1,00 | | | | | | |
| 2. LS_x_TL | ,228 | 1,00 | | | | | |
| 3. UM_x_TL | ,020 | ,344** | 1,00 | | | | |
| 4. TransforLeadership | ,178 | ,378** | ,248* | 1,00 | | | |
| 5. DivArbeitsmoral | -,125 | -,155 | ,093 | -,118 | 1,00 | | |
| 6. DivLeistungsstreben | -,154 | -,082 | -,007 | -,309** | ,154 | 1,00 | |
| 7. DivUmgänglichkeit | ,101 | -,008 | -,056 | -,132 | ,078 | ,137 | 1,00 |

Anmerkung: *bedeutet $p < 0,05$; **bedeutet $p < 0,01$

Abbildung 6: Modell 2a: Differenziertes Modell unter Einfluss des Moderators



Quelle: Eigene Darstellung aus SPSS AMOS

Eine weitere Modifizierung des Modells erscheint als nicht sinnvoll, da durch unterschiedlichste Modifizierungen keine signifikanten Ergebnisse aufgezeigt werden können, die für die zu untersuchenden Hypothesen sinnvoll wären. Es soll jedoch eine weitere Differenzierung für das Modell 2a vorgenommen werden, bei dem die Motivation in jene Facetten der Motivation aufgeteilt wird, die bei der Faktoranalyse ersichtlich wurden. Daher wird die Motivation im nächsten Modell durch die Variablen „Motivation Introjiziert“, „Intrinsische Motivation“, „Motivation Materiell“ und „Motivation Sozial“ ersetzt. Die Variable der High Performance wird für dieses Modell vernachlässigt, da die Ergebnisse bereits im Modell 2a beschrieben wurden.

Nach den global aufgestellten Hypothesen wird davon ausgegangen, dass sich auch die einzelnen Facetten Diversität Arbeitsmoral, Diversität Leistungsstreben und Diversität Umgänglichkeit negativ auf die Facetten Motivation Introjiziert, Intrinsische Motivation, Motivation Materiell und Motivation Sozial auswirken. Dieser negative Einfluss soll den Erwartungen nach durch Transformational Leadership hemmend moderiert werden. Das

differenzierte Modell 2b weist einen annähernd guten Modellfit auf (GFI = 0,991; AGFI = 0,795; CFI = 0,991; RMSEA = 0,052; $\chi^2 = (df = 3, N = 71) = 3,576$; $p = 0,311$). Die Diversität in Bezug auf Arbeitsmoral zeigt jeweils nicht signifikant negative Zusammenhänge mit der introjizierten ($\beta = -0,084$, $p = 0,483$), intrinsischen ($\beta = -0,022$, $p = 0,851$) und sozial beeinflussten Motivation ($\beta = -0,182$; $p = 0,112$). Außerdem besteht ein nicht signifikant positiver Zusammenhang zwischen Diversität in Bezug auf Arbeitsmoral und materiell beeinflusster Motivation ($\beta = 0,181$; $p = 0,121$). Entgegen den Erwartungen weist die Diversität im Leistungsstreben gegenüber den Variablen Motivation Introjiziert ($\beta = 0,163$; $p = 0,187$), Intrinsische Motivation ($\beta = 0,066$; $p = 0,589$), Motivation Materiell ($\beta = 0,103$; $p = 0,392$) und Motivation Sozial ($\beta = 0,154$; $p = 0,193$) positive Werte auf, jedoch ohne Signifikanz. Der Zusammenhang der Diversität bezüglich Umgänglichkeit ist nicht signifikant, jedoch unerwartet positiv zwischen introjizierte Motivation ($\beta = 0,138$; $p = 0,240$) und Motivation Sozial ($\beta = 0,205$; $p = 0,069$). Die Diversität in der Umgänglichkeit zeigt nicht signifikant negative Regressionswerte auf intrinsische ($\beta = -0,095$; $p = 0,412$) und materielle Motivation ($\beta = -0,027$; $p = 0,817$). Die Interaktionsvariable zwischen Diversität bezüglich Arbeitsmoral und Transformational Leadership beschreibt einen leicht positiven, jedoch nicht signifikanten Effekt auf introjizierte Motivation ($\beta = 0,091$; $p = 0,452$) und sozial beeinflusste Motivation ($\beta = 0,04$; $p = 0,731$). Des Weiteren besteht in der Interaktionsvariable zwischen Transformational Leadership und Diversität in der Arbeitsmoral ein nicht signifikanter, jedoch gering negativer Zusammenhang mit intrinsischer ($\beta = -0,007$; $p = 0,95$) und materieller Motivation ($\beta = -0,054$; $p = 0,646$). Der Moderator Transformational Leadership in Verbindung mit der Variable Diversität im Leistungsstreben weist einen nicht signifikant negativen Zusammenhang mit introjizierter ($\beta = -0,178$; $p = 0,182$) und intrinsischer Motivation ($\beta = -0,032$; $p = 0,811$) auf. Einen signifikant positiven Einfluss hat der Moderator Transformational Leadership in Interaktion mit der Diversität im Leistungsstreben auf die materielle Motivation ($\beta = 0,282$; $p = 0,03$), und weist einen nicht signifikant leicht positiven Wert bei sozial beeinflusster Motivation ($\beta = 0,028$; $p = 0,828$) auf. Die Interaktionsvariable zwischen Transformational Leadership und Diversität in der Umgänglichkeit beschreibt jeweils einen nicht signifikanten, aber gering negativen Zusammenhang zwischen introjizierter ($\beta = -0,03$; $p = 0,808$), intrinsischer ($\beta = -0,08$; $p = 0,518$) und sozialer Motivation ($\beta = -0,182$; $p = 0,13$). Die Moderation von Transformational Leadership im Zusammenhang mit Diversität in Bezug auf Umgänglichkeit beschreibt einen nicht signifikant gering positiven Zusammenhang mit materieller Motivation ($\beta = 0,06$; $p = 0,627$). Darüber hinaus weist die alleinstehende Variable des Transformational Leaderships in Bezug auf introjizierte Motivation einen nicht signifikant positiven Wert auf ($\beta = 0,068$; $p = 0,61$). Des Weiteren hat Transformational Leadership einen signifikant positiven Einfluss auf intrinsische Motivation (β

= 0,326; p = 0,013). Materielle ($\beta = -0,035$; p = 0,79) und soziale Motivation ($\beta = -0,069$; p = 0,588) weisen im Zusammenhang mit Transformational Leadership nicht signifikant negative Werte auf. Einen detaillierten Überblick stellt die Tabelle 12 dar.

Die Korrelationskoeffizienten der Variablen und Skalen sind für das differenzierte Modell 2b mit denen des differenzierten Modells 2a ident, da keine weiteren unabhängigen Variablen hinzugefügt wurden. Hinzugekommen sind jedoch weitere Fehlerterme. Die Fehlerterme von Motivation Materiell und Motivation Sozial korrelieren signifikant positiv miteinander ($r = 0,397$; p = 0,001). Ebenfalls korreliert die Variable Motivation Sozial mit der Variable Motivation Introjiert signifikant positiv ($r = 0,299$; p = ***). Überdies korrelieren Motivation Introjiert und intrinsische Motivation ebenfalls signifikant positiv miteinander ($r = 0,415$; p = 0,005). Zwischen intrinsischer und materieller Motivation besteht keine Verbindung. Tabelle 13 zeigt die Korrelationen der Fehlerterme im Detail und Abbildung 7 bildet das Strukturgleichungsmodell grafisch ab.

Tabelle 12: Unstandardisierte (b) und standardisierte (β) Regressionskoeffizienten sowie Standardfehler (SE) und Signifikanzniveau (p) der Variablen und Skalen im Modell 2b

| Skala/ Variable | Motivation Introjiert | | | | Intrinsische Motivation | | | |
|--------------------|-----------------------|-------|---------|-------|-------------------------|-------|---------|-------|
| | b | SE | β | p | b | SE | β | p |
| Div.AM | -0,083 | 0,118 | -0,084 | 0,483 | -0,02 | 0,106 | -0,022 | 0,851 |
| Div.LS | 0,125 | 0,095 | 0,163 | 0,187 | 0,046 | 0,085 | 0,066 | 0,589 |
| Div.UM | 0,098 | 0,083 | 0,138 | 0,24 | -0,061 | 0,075 | -0,095 | 0,412 |
| AM_x_TL | 0,077 | 0,103 | 0,091 | 0,452 | -0,006 | 0,092 | -0,007 | 0,95 |
| LS_x_TL | -0,151 | 0,113 | -0,178 | 0,182 | -0,024 | 0,101 | -0,032 | 0,811 |
| UM_x_TL | -0,024 | 0,098 | -0,03 | 0,808 | -0,057 | 0,088 | -0,08 | 0,518 |
| TransforLeadership | 0,056 | 0,109 | 0,068 | 0,61 | 0,243 | 0,098 | 0,326 | 0,013 |
| Skala/ Variable | Motivation Materiell | | | | Motivation Sozial | | | |
| | b | SE | β | p | b | SE | β | p |
| Div.AM | 0,209 | 0,135 | 0,181 | 0,121 | -0,215 | 0,136 | -0,182 | 0,112 |
| Div.LS | 0,093 | 0,108 | 0,103 | 0,392 | 0,141 | 0,109 | 0,154 | 0,193 |
| Div.UM | -0,022 | 0,095 | -0,027 | 0,817 | 0,173 | 0,095 | 0,205 | 0,069 |
| AM_x_TL | -0,054 | 0,117 | -0,054 | 0,646 | 0,04 | 0,118 | 0,04 | 0,731 |
| LS_x_TL | 0,281 | 0,13 | 0,282 | 0,03 | 0,028 | 0,13 | 0,028 | 0,828 |
| UM_x_TL | 0,054 | 0,112 | 0,06 | 0,627 | -0,17 | 0,112 | -0,182 | 0,13 |

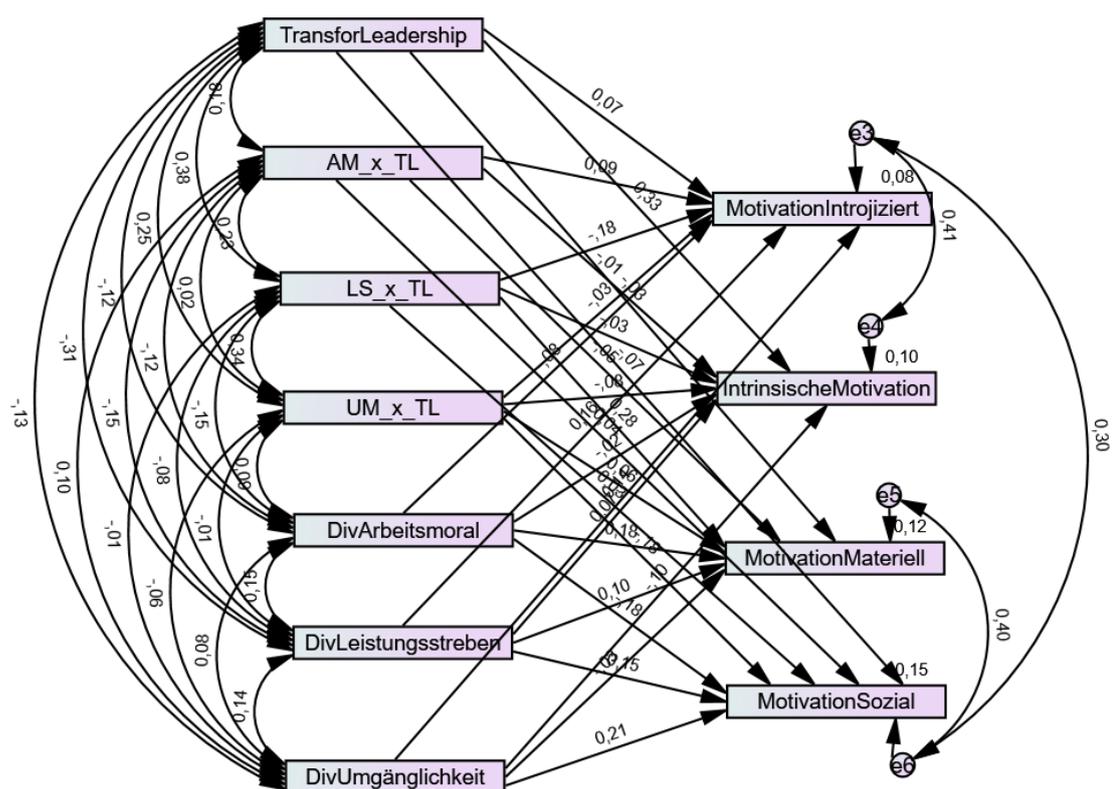
| | | | | | | | | |
|--------------------|--------|-------|--------|------|--------|-------|--------|-------|
| TransforLeadership | -0,033 | 0,125 | -0,035 | 0,79 | -0,068 | 0,125 | -0,069 | 0,588 |
|--------------------|--------|-------|--------|------|--------|-------|--------|-------|

Tabelle 13: Korrelationskoeffizienten der Fehlerterme im modifizierten Modell 2b

| Skala | 1 | 2 | 3 | 4 |
|-------|---------|---------|----------|------|
| 1. e5 | 1,00 | | | |
| 2. e6 | 0,397** | 1,00 | | |
| 3. e4 | | | 1,00 | |
| 4. e3 | | 0,299** | 0,415*** | 1,00 |

Anmerkung: **bedeutet $p < 0,01$; ***bedeutet $p < 0,001$

Abbildung 7: Modell 2b: Differenziertes Modell der Motivation unter Einfluss des Moderators



Quelle: Eigene Darstellung aus SPSS AMOS

Da in der zuvor getätigten Modifizierung keine signifikanten Ergebnisse zwischen den Facetten der subjektiv wahrgenommenen und den Facetten der Motivation gezeigt

werden konnten, soll in einem weiteren Schritt das Modell explorativ nach weiteren aussagekräftigen Ergebnissen untersucht werden. Dafür wurden im ersten Schritt die Variablen Transformational Leadership sowie die Interaktionsvariablen zwischen Transformational Leadership im Zusammenhang mit Diversität Umgänglichkeit, Diversität Arbeitsmoral und Diversität Leistungsstreben aus dem Modell 2b entfernt. Dies hat zur Folge, dass die Diversität in der Umgänglichkeit einen signifikant positiven Einfluss auf die sozial beeinflusste Motivation ($\beta = 0,225$; $p = 0,049$) und die Diversität in der Arbeitsmoral einen fast signifikant negativen Einfluss auf die sozial beeinflusste Motivation aufweisen ($\beta = -0,201$; $p = 0,079$). Da bei weiteren Modifikationen nur bei der Variable Motivation Sozial signifikante Ergebnisse gezeigt werden konnten wurden die anderen Facetten der Motivation aus dem Modell genommen. Außerdem wurde die Diversität in Bezug auf das Leistungsstreben ebenfalls aus dem Modell entfernt, da sie keine signifikanten Auswirkungen zeigt.

Aus den global aufgestellten Hypothesen wäre anzunehmen, dass jede Facette der subjektiv wahrgenommenen Diversität einen negativen Einfluss auf die unterschiedlichen Facetten der Motivation haben. Das modifizierte Modell 2c weist einen annähernd guten Modellfit auf (GFI = 1,00; AGFI = kann auf Grund fehlender Freiheitsgrade nicht berechnet werden; CFI = 1,00; RMSEA = 0,132; $\chi^2 = (df = 0, N = 71) = 0,000$; $p =$ kann auf Grund fehlender Freiheitsgrade nicht berechnet werden). Die Diversität in der Arbeitsmoral weist im Zusammenhang mit der Variable Motivation Sozial nicht signifikant negative Werte auf ($\beta = -0,177$; $p = 0,123$). Entgegen den Erwartungen hat die Diversität in der Umgänglichkeit einen signifikant positiven Einfluss auf die sozial beeinflusste Motivation ($\beta = 0,246$; $p = 0,032$). Tabelle 14 stellt diese Ergebnisse zusammengefasst dar. Die beiden unabhängigen Variablen Diversität Arbeitsmoral und Diversität Umgänglichkeit korrelieren signifikant positiv miteinander ($r = 0,078$; $p = ***$).

Tabelle 14: Unstandardisierte (b) und standardisierte (β) Regressionskoeffizienten sowie Standardfehler (SE) und Signifikanzniveau (p) der Variablen und Skalen im Modell 2c

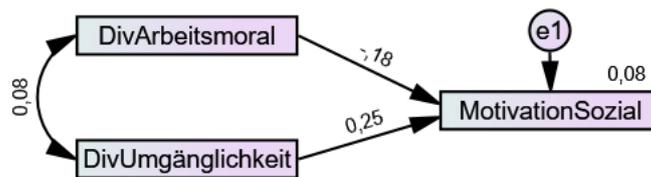
| Skala/ Variable | Motivation Sozial | | | |
|-----------------|-------------------|-------|---------|-------|
| | b | SE | β | p |
| Div.AM | -0,213 | 0,138 | -0,177 | 0,123 |
| Div.UM | 0,211 | 0,098 | 0,246 | 0,032 |

Tabelle 15 Korrelationskoeffizienten im modifizierten Modell 2c

| Skala | 1 | 2 |
|------------|----------|------|
| 1. Div. AM | 1,00 | |
| 2. Div.UM | 0,078*** | 1,00 |

Anmerkung: ***bedeutet $p < 0,001$

Abbildung 8: Modell 2c: Modifiziertes differenziertes Modell der Motivation



Quelle: Eigene Darstellung aus SPSS AMOS

5 Diskussion und Ausblick

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Studie nochmals zusammengefasst und in Zusammenhang mit den aufgestellten Hypothesen betrachtet. Außerdem wird auf Limitationen hingewiesen und Anreize für weitere Forschungsfelder eröffnet. Zum Abschluss werden Empfehlungen für die Praxis ausgesprochen, die sich aus der Gesamtheit der Forschungsarbeit ergeben.

5.1 Diskussion

Unternehmen stehen vor unterschiedlichsten Herausforderungen, wie der Globalisierung, wiederkehrenden Wirtschaftskrisen und mangelnden Fachkräften. Marktpotenziale müssen aufrechterhalten werden, um weiterhin erfolgreich bestehen zu können. Humanressourcen bilden dabei den Mittelpunkt von Unternehmen und Organisationen haben somit die Aufgabe die Ressourcen ihrer Mitarbeiter:innen optimal zu nutzen und sicherzustellen. Durch das Etablieren von gemeinsamen Wirtschaftsräumen und dem einhergehenden erleichterten Zugang auf viele Arbeitsmärkte können sich Menschen oftmals den für sie am attraktivsten Arbeitsplatz aussuchen. Dadurch, aber auch durch die globale Ausrichtung von internationalen Unternehmen und einer verstärkten Zusammenarbeit der unterschiedlichen Betriebsstandorte, finden sich in Unternehmen eine Vielzahl

an unterschiedlichen Kulturen wieder (Bissels et al., 2001, S. 403). Außerdem werden Hierarchien in Unternehmen immer flacher, wodurch Berichterstattungswege immer kürzer werden und Entscheidungen schneller und nicht mehr rein durch Top Down Prozesse beschlossen werden. Des Weiteren etablieren sich immer mehr temporäre Projektteams, bei denen Mitarbeiter:innen aus unterschiedlichen Abteilungen mit unterschiedlichen Positionen, Expertise und Funktionen zusammenarbeiten (Rump & Eilers, 2013a, S. 256). Dadurch treffen unterschiedlichste Menschen aufeinander, die im Idealfall in sehr guter Zusammenarbeit, voller Motivation die Unternehmensziele verfolgen und ihre Organisation vorantreiben. Daher gilt es die Vielfalt bzw. Unterschiedlichkeit, die besonders durch die Globalisierung und demografischen Veränderungen in einer Organisation auftreten, zu erkennen und zielführend einzusetzen (Bräuhöfer & Rieder, 2019, S. 2).

Oftmals ähneln sich Kolleginnen und Kollegen innerhalb einer Abteilung eventuell in der Ausbildung, die absolviert wurde, jedoch können andere Merkmale wie Alter, Geschlecht, Herkunft, Grundhaltungen, Wertevorstellungen, Arbeitsweisen und vieles mehr gänzlich unterschiedlich sein. Durch Gleichbehandlungsgesetze werden besonders Unterschiedlichkeiten, die leicht erkennbar oder erfragbar sind, geschützt bzw. festgelegt, dass bezüglich solcher Merkmale wie, Alter, Geschlecht, Religion, sexueller Orientierung usw. keine Benachteiligung entstehen darf (Rechtsinformation des Bundes, 2004). Darüber hinaus unterscheiden sich Personen im Arbeits- und Organisationskontext zusätzlich durch sehr arbeitsbezogene Dimensionen wie beispielsweise der Position, der Funktion, den Arbeitsinhalten, Betriebszugehörigkeit und der Hierarchieebene (Bräuhöfer & Rieder, 2019, S. 7). Durch die Zusammenarbeit und den Austausch können weitere Unterschiedlichkeiten beispielsweise bezüglich der Arbeitsweise, die Art wie man Ideen generiert, Wertevorstellungen, Haltungen und Einstellungen festgestellt werden (Harrison, Price & Bell, 1998, S. 98).

Zum einen bringt Diversität im Unternehmen eine Vielfalt an Denkweisen, Perspektiven und unterschiedliche Erfahrungen mit, wodurch die Problemlösungsfähigkeit, Kreativität und Qualität der Arbeit gesteigert werden kann (Genkova, 2019, S. 16). Diversität kann jedoch auch zu Vorurteilen und einhergehenden Problemen führen. Das Ähnlichkeits-Attraktionsparadigma besagt beispielsweise, dass sich Personen, welche sich ähnlich sind, tendenziell auch sympathischer finden, jedoch auch im Umkehrschluss, dass sich unähnliche Personen eher unsympathisch finden und deswegen weniger miteinander interagieren und dadurch eine gute Teamzusammenarbeit und Teamperformance gehemmt wird (Broome, 1983, S. 146 f.; Genkova, 2019, S. 16).

Bislang gab es vermehrt Studien, die Diversität besonders an äußerlichen Merkmalen, oder relativ leicht abfragbaren Merkmalen, festgemacht haben, aber nur wenige Studien die, die subjektiv wahrgenommene Diversität zu anderen Personen untersucht haben (Shemla et al., 2014, S. 15). Bei der subjektiven Wahrnehmung von Diversität wird davon ausgegangen, dass jedes Individuum Diversität anders wahrnimmt und darauf reagiert. So können sich ähnliche Teamkonstellationen in der einzelnen Wahrnehmung unterscheiden und es kann zu unterschiedlichen Dynamiken kommen (Shemla et al., 2014, S. 3).

Daher beschäftigte sich diese Forschungsarbeit mit dem Einfluss der subjektiv wahrgenommenen Diversität auf die beiden arbeitspsychologischen Merkmale der Motivation und der Teamperformance. Außerdem wurde betrachtet, wie sich der Führungsstil des Transformational Leaderships als Moderator zwischen subjektiv wahrgenommener Diversität und den Merkmalen der Teamperformance und der Motivation auswirkt. Um diese Fragestellungen zu erörtern, wurde eine empirische quantitative Erhebung mittels Online-Fragebogens durchgeführt. Durch diesen Fragebogen wurde erhoben, wie unterschiedlich die Teilnehmenden sich selbst gegenüber ihrem most diverse co-worker empfinden. Dabei sollten sie sich die/ den für sie am unterschiedlichsten wahrgenommenen Kollegin oder Kollegen vorstellen und sich selbst in Bezug auf diese/diesen in psychologischen Charakteristika einschätzen. Diese psychologischen Charakteristika der subjektiv wahrgenommenen Diversität können grob in Arbeitsmoral, Leistungsstreben und Umgänglichkeit gegliedert werden. Darüber hinaus wurde die eigene Motivation und die wahrgenommene Performance im Team erfragt. Außerdem wurden Fragen zur eigenen Führungskraft gestellt, um festzustellen ob diese Ansätze des Transformational Leadership Führungsstils verfolgen. Die aus der Literatur entstandenen Hypothesen wurden in einem Modell durch eine Pfadanalyse überprüft.

Die Ergebnisse zeigen für die Hypothese eins, dass sich subjektiv wahrgenommene Diversität negativ auf die Teamperformance niederschlägt. Das bedeutet, dass je unterschiedlicher sich Teammitglieder wahrnehmen, desto geringer ist die Performance im Team. Diese Ergebnisse spiegeln sich beispielsweise in den Untersuchungen von Milliken & Martins (1996) oder Hobman et al. wider, die in ihren Studien zeigen, dass es bei heterogenen Gruppen zu Konflikten in der Kommunikation, Schwierigkeiten bei der Identifikation mit der Gruppe, weniger Engagement und somit zu schlechterer Performance kommt (Hobman et al., 2003, S. 318; Milliken & Martins, 1996, S. 416). Ob dieser negative Einfluss durch Transformational Leadership moderiert wird, wie es die Hypothese drei beschreibt, kann nicht gezeigt werden, da ein nicht signifikant positiver Zusammenhang besteht. In der Literatur zeigen van Knippenberg et al. (2004) und Carless et al.

(2000), dass durch Offenheit und dem hinzuziehen von Informationen sowie durch das Aufzeigen einer gemeinsamen Vision und gemeinsam definierten Gruppenwerten, also Facetten, die zur Definition von Transformationaler Führung gehören, die negativen Effekte von Diversität in Gruppen gehemmt oder sogar eliminiert werden können (Carless et al., 2000, S. 390; van Knippenberg et al., 2004, S. 1008 f.).

Für die zweite und vierte Hypothese zeigen die Ergebnisse dieser Untersuchung keine signifikanten Ergebnisse, sodass sich die Richtung des Einflusses nicht eindeutig interpretieren lässt. Trotzdem lässt sich entgegen den Erwartungen für die erhobene Stichprobe ein positiver nicht signifikanter Zusammenhang zwischen subjektiv wahrgenommener Diversität und Motivation verzeichnen. Dies könnte bedeuten, dass subjektiv wahrgenommene Diversität die Motivation positiv beeinflusst, jedoch auch, dass wenn im Team die Motivation hoch ist, die subjektiv wahrgenommene Diversität weniger stark wahrgenommen wird. Um die Richtung des Einflusses eindeutig beschreiben zu können, bräuchte man signifikante Ergebnisse. Für den Zusammenhang zwischen der Interaktion von Transformational Leadership und subjektiv wahrgenommener Diversität besteht ein nicht signifikant leicht negativer Zusammenhang. Woraus wiederum kein eindeutiger Schluss gezogen werden kann. Beispielsweise könnten bei einer größeren Stichprobe die Regressionskoeffizienten auch positiv sein.

In den weiteren Untersuchungen wurden, ebenfalls unterschiedliche Ergebnisse festgestellt, die vereinzelt signifikante Ergebnisse zeigen. Unterteilt man die subjektiv wahrgenommene Diversität in ihre drei Facetten Diversität in der Arbeitsmoral, Diversität im Leistungsstreben und Diversität in der Umgänglichkeit, zeigt sich nur mehr ein signifikantes Ergebnis in Bezug auf die Motivation und Teamperformance. Nur die Diversität im Leistungsstreben hat einen signifikant negativen Einfluss auf die Teamperformance. Dadurch zeigt sich, dass je unterschiedlicher sich Teamkolleg:innen in ihrem Leistungsstreben wahrnehmen, desto geringer ist auch die Teamperformance. Diversität in Bezug auf Arbeitsmoral steht in einem nicht signifikanten leicht negativen Zusammenhang mit Performance. Die Diversität in Bezug auf die Umgänglichkeit zeigt einen nicht signifikant gering positiven Zusammenhang mit der Performance. Für diese Untersuchung kann somit keine klare Aussage für den Einfluss der Diversität in der Umgänglichkeit und der Arbeitsmoral auf die Teamperformance gemacht werden. In den Untersuchungen von Milliken & Martins (1996) wird jedoch gezeigt, dass es bei Diversität in der Gruppenkonstellation bezüglich Fähigkeiten und Kompetenzen zu Koordinations- und Kommunikationsschwierigkeiten kommt. Es wird davon ausgegangen, dass Personen lieber mit anderen Personen, die dieselben Einstellungen und Werte teilen, interagieren und somit auch besser zusammenarbeiten (Milliken & Martins, 1996, S. 415). Ähnliche Ergebnisse

zeigen Untersuchungen zu wahrgenommenen Ungleichheiten von Hobman et al. (2003), dass es bei wahrgenommenen Werteungleichheiten zu mehr Konflikten und weniger Engagement im Team kommt (Hobman et al., 2003, S. 318). Besonders die Arbeitsmoral, sowie das Leistungsstreben sind sehr Wertegetrieben und wenn diese in einem Team weit auseinanderklaffen, leidet auch die Performance darunter.

Betrachtet man die einzelnen Facetten der Diversität auf Motivation näher, ergeben sich unterschiedliche Zusammenhänge. So besteht zwischen Diversität in der Arbeitsmoral und der Motivation ein nicht signifikant negativer Zusammenhang mit der Motivation. Diversität im Leistungsstreben und in der Umgänglichkeit hingegen weisen einen nicht signifikant positiven Zusammenhang mit der Motivation auf. In der Literatur wird soziales Faulenzen als einer der Hauptgründe für Motivationsverluste bei der Arbeit in Teams genannt. Die Einzelleistung ist nicht mehr identifizierbar, weshalb einige Personen sich nicht mehr anstrengen, die Ziele zu erreichen und die verbliebenden Mitglieder, die nun oftmals mehr Arbeit haben, fühlen sich durch die Trittbrettfahrer:innen, die nach außen hin trotzdem oft Teil des Teams sind, ausgenutzt (Harkins & Petty, 1982, S. 1214; Hütter & Diehl, 2011, S. 1). Ein negativer Zusammenhang der Diversität in der Arbeitsmoral mit der Motivation könnte ebenfalls auf den Effekt des sozialen Faulenzens zurückzuführen sein. Treffen Personen mit unterschiedlicher Arbeitsmoral aufeinander, könnte man die Annahme treffen, dass wahrscheinlich diejenigen mit geringer Arbeitsmoral eher zum sozialen Faulenzen tendieren und die restlichen Teammitglieder werden durch den/die Trittbrettfahrer:in frustriert, was sich negativ auf die Motivation auswirkt. Der nicht signifikante, aber trotzdem positive Zusammenhang von Diversität im Leistungsstreben und der Motivation könnte aus der Literatur heraus dadurch erklärt werden, dass Personen in der Gruppe mit hohem Leistungsstreben auch diejenigen anstecken, die wenig Leistungsstreben mitbringen und diese dann ebenfalls motiviert sind, die Aufgaben erfolgreich zu absolvieren. Auch für Diversität in der Umgänglichkeit könnten verschiedene Einstellungen, Reaktionsweisen und Bewältigungsmechanismen zu einem positiven Zusammenhang mit der Motivation führen. Dies würde zumindest aus den Studien von Wang et al. (2016) hervorgehen, die besagen, dass unterschiedliche Denkweisen, Ansichten und kognitive Fähigkeiten die Motivation im Team steigern lassen, besonders wenn das Team durch Transformationale Führung angeleitet wird (Wang et al., 2016, S. 7). Der Moderator der Transformationalen Führung in der Interaktion mit den einzelnen Facetten der Diversität wirkt sich in der vorliegenden Untersuchung jedoch nicht signifikant auf die Motivation oder Performance aus. Um hier klare Aussagen treffen zu können müssten für den Einfluss der Diversität und den Moderator signifikante Ergebnisse vorliegen.

In den weiteren Untersuchungen wurde die Motivation ebenfalls weiter differenziert, und der Einfluss von Diversität in der Arbeitsmoral, des Leistungsstrebens und der Umgänglichkeit auf die introjizierte, intrinsische, materielle und soziale Motivation untersucht. In diesen Untersuchungen konnten jedoch kaum signifikante Ergebnisse gefunden werden. Nur in der Interaktion zwischen Diversität im Leistungsstreben und dem Transformational Leadership konnte ein signifikant positiver Einfluss auf die materielle Motivation gezeigt werden. Da jedoch der positive Zusammenhang zwischen Diversität im Leistungsstreben und der materiellen Motivation nicht signifikant ist, können keine weiteren eindeutigen Aussagen getroffen werden. Nach weiterer Modifizierung des Modell 2b konnte ein signifikant positiver Einfluss von wahrgenommener Diversität in der Umgänglichkeit auf die soziale Motivation beobachtet werden. Das bedeutet, dass je unterschiedlicher sich Teammitglieder in ihrer Umgänglichkeit, also wie sie mit Stresssituationen umgehen und wie ruhig und gelassen sie bleiben, empfinden, desto eher sind sie sozial motiviert, was bedeutet, dass Aufgaben deswegen erledigt werden, um Anerkennung und Respekt zu erlangen, oder um Kritik und unangenehme Situationen zu vermeiden. Diese Ergebnisse könnten durch die Theorie der sozialen Identität und die Theorie des sozialen Vergleichs erklärt werden, welche beschreiben, dass es das Ziel einer Person ist zur In-Group zu gehören und mit dieser auf einen gemeinsamen Nenner zu sein. Sind Teilnehmer:innen unterschiedlich in ihren Meinungen oder Fähigkeiten, sind sie durch den Zugehörigkeitswunsch motiviert sich an die anderen Gruppenmitglieder anzupassen und handeln und agieren den Gruppenzielen entsprechend, womit die sozial beeinflusste Motivation gesteigert wird (Festinger, 1954, S. 118 f.; Tajfel & Turner, 1986, S. 281 f.).

Zusätzlich zu den Erkenntnissen, die bei der Testung der Hypothesen gewonnen werden konnten, zeigen die Ergebnisse außerdem, dass Transformational Leadership mit Motivation nicht signifikant positiv zusammenhängt. Bei differenzierter Betrachtung konnte jedoch ein signifikant positiver Einfluss von Transformational Leadership auf die intrinsische Motivation gezeigt werden. Dies liegt wohlmöglich besonders daran, dass unter Transformationaler Führung die Bedürfnisse und Fähigkeiten der Mitarbeitenden erkannt, geschätzt und entwickelt werden und somit die intrinsische Motivation gefördert wird, da Aufgaben und Herausforderungen gemeistert werden dürfen, die den Interessen der Person entsprechen (Carless et al., 2000, S. 391). Außerdem wirkt sich Transformational Leadership signifikant positiv auf Teamperformance aus. Dies kann aus der Literatur so erklärt werden, dass unter Transformationaler Führung eine klare Vision und gemeinsame Werte kommuniziert werden, die Führungskraft mit gutem Beispiel vorangeht und so auch die Mitarbeitenden gerne und mit viel Energie die Ziele des Teams verfolgen und somit eine gute Teamperformance leisten (Carless et al., 2000, S. 390 f.).

5.2 Limitationen

Wie viele andere Studien zu Diversität, zeigen auch in dieser Studie, die Ergebnisse der empirischen Daten inkonsistente Zusammenhänge. Leider können kaum signifikante Ergebnisse aufgezeigt werden. Besonders die geringe Stichprobengröße ($n < 100$) könnte einer der Hauptgründe dafür sein, wodurch eine Verallgemeinerung der Ergebnisse über die Stichprobe hinaus fast unmöglich ist. Mit einer größeren Stichprobe würde die Statistische Power steigen und es könnten echte Effekte entdeckt werden. Auffällig beim Betrachten der Rücklaufstatistik der erhobenen Daten ist, dass 53 Personen auf der Seite 3, bei der die Teilnehmenden gebeten werden, sich ihren most diverse co-worker vorzustellen, den Fragebogen abgebrochen haben. Dies sind mehr Personen als jene, die durch die Filterfrage ausgeschlossen wurden (41 Personen). Möglicherweise war es für einige Personen zu schwierig sich die Person, die einem am unähnlichsten ist, im Unternehmen vorzustellen, oder sie konnten sich nicht auf eine Person festlegen. Eventuell hätte hier eine nähere Erläuterung geholfen, die beschreibt unter welchen Aspekten eine Person unterschiedlich zu einem sein könnte. Des Weiteren könnte es sein, dass sich Personen bei der Beantwortung der Folgefragen zum most diverse co-worker immer diejenige Person vorgestellt haben, die in Bezug auf das Merkmal, welches in dieser Frage abgefragt wurde, am unähnlichsten ist. Hier hätte bei der Aufforderung sich den most diverse co-worker vorzustellen expliziter darauf eingegangen werden können. Außerdem stellt sich die Frage, ob durch die Befragung im Hinblick auf den most diverse co-worker, also nur auf eine Person, hinreichende Schlüsse auf die Motivation und die Performance im gesamten Team geschlossen werden können. Eventuell wäre es sinnvoller die Fragestellung so umzuformulieren, dass die Teilnehmer:innen sich selbst in Bezug auf die Unterschiedlichkeiten zwischen ihr/ ihm und dem restlichen Team zu schließen. So kann zum Vergleich der Unterschiedlichkeiten ein ganzes Team herangezogen werden und ein Vergleich zum Durchschnitt wird gezogen (Beispielfrage: „Im Vergleich zu meinem restlichen Team unterscheide ich mich in Bezug auf... meiner Tendenz zur Faulheit“). Hier besteht wiederum die Gefahr der sozial erwünschten Antwort und möglichen Above-Average-Effekten, bei denen sich Personen besser als der Durchschnitt einschätzen (Vgl. Fischer, Jander & Krueger, 2018). Außerdem wäre es gut, wenn Teilnehmende noch eine Einschätzung abgeben würden, wie wichtig ihnen ein abgefragtes Merkmal zur Unterschiedlichkeit, im Arbeitsalltag, ist. So können manche Unterschiedlichkeiten für die einen Personen keinen Einfluss auf ihre Motivation haben, für die andere Person jedoch schon. Für die Ergebnisse dieser Untersuchung kann es daher auch vorstellbar sein, dass kein realer Effekt zwischen der erhobenen subjektiv wahrgenommenen Diversität und der Motivation und Teamperformance der befragten Personen besteht. Es

könnte sein, dass für diese Stichprobe, oder auf Grund der Fragestellung, die Befragung zum most diverse co-worker in keinem Zusammenhang mit der Motivation, Teamperformance oder dem Transformationalen Führungsstil steht. Beispielsweise könnte sich ein/e Teilnehmer:in einen most diverse co-worker vorgestellt haben, der bei den Antworten für die Motivation oder Performance jedoch überhaupt keine Rolle spielt. Besonders bezüglich des Einflusses von subjektiv wahrgenommener Diversität und deren Facetten und der Moderatorvariable Transformational Leadership gibt es auf die unterschiedlichen Facetten der Motivation uneindeutige und vielseitige Ergebnisse. Die nicht signifikanten Ergebnisse und teilweise sehr schwachen Effekte könnten neben der kleinen Stichprobe auch daher kommen, dass neben der Diversität und der Transformationalen Führung noch sehr viele weitere Parameter die Motivation und die Teamperformance in Bezug auf die Arbeit beeinflussen können.

Eine weitere Hürde könnte die englische Sprache im Fragebogen gewesen sein. Ursprünglich sollte der Fragebogen auf Englisch konzipiert werden, um mehr Menschen aus unterschiedlichen Regionen anzusprechen, um die Diversität in der Stichprobe zu erhöhen. Die soziodemografischen Daten, der ausgewerteten Fragebögen, zeigen jedoch, dass alle Personen bis auf eine in Deutschland oder Österreich leben und es hier wahrscheinlich ist, dass diese Personen Deutsch sprechen. Daher hätten eventuell sogar mehr Personen den Fragebogen bis zum Ende ausgefüllt, wäre er in Deutsch gewesen. Allgemein ist die erhobene Stichprobe nach den geschützten Diversitätsmerkmalen sehr homogen. Für weitere Untersuchungen wäre eine heterogene Stichprobe in Bezug auf den inneren Dimensionen, nach dem Vier Ebenen Modell, einer Person sehr interessant.

Neben den zuvor genannten Limitationen sollte auch die Methodenwahl hinterfragt werden. In der vorliegenden Arbeit konnten sehr wenig signifikante Ergebnisse zum Einfluss von subjektiv wahrgenommener Diversität auf Motivation und Teamperformance und überhaupt keine signifikanten Ergebnisse zur Moderation der Effekte durch Transformationale Führung gezeigt werden. Dies könnte dem geschuldet sein, dass nur eine Umfrage, bei der sich die Teilnehmenden selbst einschätzen müssen und keine Rückfragen gestellt werden können eine zu wenig komplexe Methode ist, um subjektiv wahrgenommene Diversität und deren Einflüsse auf arbeitspsychologische Aspekte zu messen. Van Knippenberg und Schippers (2007) postulieren beispielsweise, dass zur Überprüfung von Hypothesen in der Diversitätsforschung komplexere Modelle Anwendung finden sollten. Ihrer Ansicht nach werden zu viele Ad-hoc Theorien aufgestellt, jedoch zu wenig theoretische Rahmen entwickelt, die in der Untersuchung zur Diversität genutzt werden können. Damit die Kausalität der Diversität auf unterschiedliche Merkmale aus der

Umfrageforschung nachgewiesen werden kann, sollten ergänzend dazu kontrollierte Experimente durchgeführt werden. So können zum einen Gruppenprozesse und unterschiedliche externe Einflüsse besser kontrolliert werden und zum anderen kann Verhalten beobachtet werden, anstatt sich nur auf Selbsteinschätzungen zu verlassen (van Knippenberg & Schippers, 2007, S. 533). Selbstverständlich ist besonders bei der Untersuchung von subjektiv empfundenen Unterschieden auch eine geleitete Selbstreflexion der Teilnehmenden von enormer Wichtigkeit.

Eine weitere mögliche Erklärung für die nicht signifikanten Ergebnisse könnte die Operationalisierung der Fragebogen Konstrukte sein. Trotz dessen, dass für die Erhebung der subjektiv wahrgenommenen Diversität mit den MD-COW Skalen ein validiertes Konstrukt verwendet wurde (Högl & Wahl, 2017), wurden nach der Faktoranalyse bei den Subskalen „Leistungsstreben“ und „Arbeitsmoral“ jeweils ein Item ausgeschlossen. Bei der Subskala „Umgänglichkeit“ sind nach der Faktoranalyse, auf Grund von zu geringer Faktorladung, von acht Items nur mehr drei für die weiteren Analysen bestehen geblieben. Es wäre möglich, dass hierdurch die jeweiligen Skalen nicht zur Gänze abbildbar waren, wodurch es zu einer Verzerrung der Ergebnisse gekommen sein könnte, wenngleich die Aufteilung auf die drei Subskalen auch durch eine Faktorenanalyse bestätigt wurde.

Hinzukommend wurden bei der Skala zur „Multidimensional Work Motivation“ (Gagné et al., 2015) bei der Subskala „Amotivation & Extrinsisch“ drei Items auf Grund von einem Deckeneffekt aus den weiteren Analysen ausgeschlossen. Die Subskala „In eigener Person“ weist zudem eine leichte linksschiefe Verteilung auf, da jedoch der Median niemals bei fünf lag, wurden keine weiteren Items ausgeschlossen. Ebenfalls wird aus der Skala „High Performance“ (Fischer et al., 2020) ein Item ausgeschlossen, da es eine zu hohe Schiefe aufwies. Die Skala „Transformational Leadership“ (Carless et al., 2000) weist zudem ebenfalls eine leicht linksschiefe auf. Durch die leichte linksschiefe der Skalen kann es bei der Modelltestung zu einer verzerrten Parameterabschätzung gekommen sein, was beispielweise den Regressionskoeffizienten verzerren kann. Die Abweichung von einer klaren Normalverteilung kann Modellparameter beeinflussen und zu Verzerrungen der p-Werte und somit zu Fehlinterpretationen des Signifikanzniveaus führen.

5.3 Implikationen für die Praxis

Für Unternehmen ist besonders die Erkenntnis wichtig, dass nicht nur die leicht beobachtbare und schnell erkennbare Diversität Einfluss auf verschiedene psychologische Aspekte in der Arbeit hat, sondern auch die Unterschiede in den tieferliegenden und unterschiedlich wahrgenommenen Merkmalen. Um Unternehmen also zum Erfolg zu

führen und die Leistung der Mitarbeitenden aufrecht zu erhalten, oder im besten Fall zu fördern, ist es wichtig, sich als Unternehmen bewusst zu machen, dass subjektiv wahrgenommene Diversität einen negativen Einfluss auf die Performance haben kann. Da Transformational Leadership im direkten Einfluss auf Performance positive Effekte zeigt, ist es sicherlich sinnvoll Führungskräften in einer Organisation diesen Führungsstil, oder Elemente daraus, nahezubringen, wenn dies noch nicht der Fall ist. Dies könnte in Form von Führungskräfte Coachings passieren oder bei Programmen, die die Führungskräfte von morgen ausbilden sollen, als Vorzeigebispiel herangezogen werden. Ebenfalls zeigt diese Forschungsarbeit, wie wichtig die Rolle der Führungskraft in einem Unternehmen ist und das Thema der Diversität nicht nur in einer Arbeitsgruppe angesiedelt sein kann, sondern besonders Führungskräfte einen Einfluss darauf haben, wie in ihrem Team zusammengearbeitet wird. Außerdem erscheint es sinnvoll in eng und viel zusammenarbeitenden Teams auf subjektiv wahrgenommene Unterschiede im Team aufmerksam zu machen und gemeinsam herauszufinden welche Unterschiede es geben könnte und ob diese eine Herausforderung, oder eine Bereicherung darstellen. In einigen Unternehmen werden beispielsweise durch eine Art Persönlichkeitstest, die jedes Teammitglied für sich selbst ausfüllt, die unterschiedlichen Arbeitstypen angesehen und im Team besprochen. Im besten Fall führt auch die Führungskraft des Teams den Test aus und ist bei der Besprechung der Testergebnisse dabei. So fungiert die Führungskraft als Vorbild und gemeinsame Teamwerte können ausgearbeitet werden. Dies wiederum führt dazu, dass sich die Teammitglieder besser kennenlernen und man überdies ein besseres Verständnis für diejenigen Kolleg:innen bekommt, die man eventuell unterschiedlich zu einem selbst wahrnimmt. Infolgedessen werden die offene Kommunikation und der offene Austausch gefördert, wodurch Vorurteile und Missverständnisse vermieden oder aus dem Weg geschafft werden können.

Bei den recht unterschiedlich ausgefallen und nicht sehr aussagekräftigen Ergebnissen in Bezug auf die Motivation kann gesagt werden, dass die Motivation ein sehr komplexes Konstrukt ist, welches von Mensch zu Mensch sehr unterschiedlich sein kann und stark von den Motiven und Werten, die einen antreiben abhängig ist. Daher kann für die Praxis mitgegeben werden, dass so unterschiedlich wie Mitarbeitende sein können, so unterschiedlich kann auch ihre Motivation sein und dadurch kann es variieren, ob jemand durch Gemeinsamkeiten oder Unterschiede mit Kolleg:innen motiviert wird. Auch hier gilt es für Organisationen herauszufinden was und wodurch ihre Mitarbeitenden, in welcher Situation, motiviert werden und die Motivatoren darauf abzustimmen.

Literaturverzeichnis

- Bass, Bernard M./Riggio, Ronald E. (2006). Transformational leadership (Second edition). Mahwah, N.J.: L. Erlbaum Associates.
- Becker, Florian (2019). Mitarbeiter wirksam motivieren: Mitarbeitermotivation mit der Macht der Psychologie. Berlin: Springer.
- Bissels, Sandra/Sackmann, Sonja/Bissels, Thomas (2001). Kulturelle Vielfalt in Organisationen. Ein blinder Fleck muß sehen lernen. Soziale Welt, 52, 403–426.
- Bräuhöfer, Manuel/Rieder, Peter (2019). Diversity Management Vielfalt im Unternehmen managen. Wien: brainworker – Vielfalt kommunizieren. Online: https://www.vielfalt-managen.at/wp-content/uploads/2019/11/DiversityBroschuere_0_Allgemein_Online.pdf [Abruf am 07.10.2022].
- Brodbeck, Felix C./Anderson, Neil/West, Michael (2000). Das Teamklima-Inventar: Handanweisung und Validierung der deutschsprachigen Version. Heidelberg: Hogrefe.
- Broome, Benjamin J. (1983). The attraction paradigm revisited. Responses to Dissimilar Others. Human Communication Research, 10(1), 137–151.
- Bullinger, Hans-Jörg (1996). Erfolgsfaktor Mitarbeiter: Motivation — Kreativität — Innovation. Wiesbaden: Vieweg+Teubner Verlag. Online: <http://link.springer.com/10.1007/978-3-322-99186-7> [Abruf am 09.10.2020].
- Bundesministerium für Finanzen (2023). Erwerbstätigkeit in der EU. Wien: o.V. Online: https://www.oesterreich.gv.at/themen/leben_in_oesterreich/leben_in_der_eu/Seite.239500.html#:~:text=Jede%20EU%20%2DB%C3%BCrgerin%2Fjeder%20EU,Eine%20Ausnahme%20gilt%20f%C3%BCr%20Sprachkenntnisse. [Abruf am 17.02.2023].
- Burns, James MacGregor (1978). Leadership (1st ed). New York: Harper & Row.
- Byrne, Donn (1972). The attraction paradigm. Behavior Therapy, 3(2), 337–338.
- Campion, Michael A./Medsker, Gina J./Higgs, A. Catherine (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. Personnel Psychology, 46(4), 823–847.
- Carless, Sally A./Wearing, Alexander J./Mann, Leon (2000). A Short Measure of Transformational Leadership. Journal of Business and Psychology, 14(3), 389–405.
- Charta der Vielfalt (2023a). Diversity Management I Chancen und Vorteile. Online: <https://www.charta-der-vielfalt.de/diversity-verstehen-leben/diversity-management/chancen-und-vorteile/> [Abruf am 07.10.2022].
- Charta der Vielfalt (2023b). Die Diversity Dimensionen. Online: <https://www.charta-der-vielfalt.de/diversity-verstehen-leben/diversity-dimensionen/> [Abruf am 07.10.2022].
- Cox, Taylor (1994). Cultural diversity in organizations: theory, research, and practice (1st ed). San Francisco, Calif: Berrett-Koehler.

- Deci, Edward L./Ryan, Richard M. (1985). Conceptualizations of Intrinsic Motivation and Self-Determination. In *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior* (S. 11–40). Boston, MA: Springer US. Online: http://link.springer.com/10.1007/978-1-4899-2271-7_2 [Abruf am 09.05.2021].
- Dobbs, Marti F. (1996). Managing Diversity: Lessons from the Private Sector. *Public Personnel Management*, 25(3), 351–367.
- Duhigg, Charles (2016). What Google learned from its quest to build the perfect team. *New York Times Magazine*, S. 20.
- Edmondson, Amy (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Festinger, Leon (1954). A Theory of Social Comparison Processes. *Human Relations*, 7(2), 117–140.
- Fischer, J.A./Hüttermann, H./Siebenaler, T. (2020). High-Performance-Team-Survey (HPTS). Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS). Online: <https://zis.gesis.org/Doild/zis291> [Abruf am 09.10.2022].
- Fischer, Peter/Jander, Kathrin/Krueger, Joachim I. (2018). *Sozialpsychologie für Bachelor* (2. Auflage). Berlin [Heidelberg]: Springer.
- Fox, Rüdiger (2017). *Bionische Unternehmensführung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online: <http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-13225-5> [Abruf am 19.09.2020].
- Frazier, M. Lance/Fainshmidt, Stav/Klinger, Ryan L./Pezeshkan, Amir/Vracheva, Veselina (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165.
- Gagné, Marylène et al. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178–196.
- Gagné, Marylène/Deci, Edward L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
- Gardenswartz, Lee/Rowe, Anita (2003). *Diverse teams at work: capitalizing on the power of diversity*. Alexandria, Va: Society for Human Resource Management.
- Gebert, Diether (2004). *Durch diversity zu mehr Teaminnovativität?* Schaeffer Poeschel Verlag, 64(4), 412–430.
- Genkova, Petia (2019). *Interkulturelle Wirtschaftspsychologie*. Berlin: Springer.
- Gleichbehandlungsanwaltschaft (2020). *Neuer Erlass zur Anerkennung intergeschlechtlicher Menschen*. unveröffentlicht: o.V. Online: <https://www.gleichbehandlungsanwaltschaft.gv.at/aktuelles-und-services/aktuelle-informationen/Neuer-Erlass-zur-Anerkennung-intergeschlechtlicher-Menschen.html> [Abruf am 14.10.2022].
- Google (2020). *Re-work: A guide to understand team effectiveness*. unveröffentlicht: o.V. Online: <https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/> [Abruf am 17.03.2023].

- Grant, Adam M. (2008). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 108–124.
- Hackman, J. Richard/Vidmar, Neil (1970). Effects of Size and Task Type on Group Performance and Member Reactions. *Sociometry*, 33(1), 37.
- Hackman, J.R. (1987). The design of work teams. In J. Lorsch (Hrsg.). *Handbook of organizational behavior* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Harkins, Stephen G./Petty, Richard E. (1982). Effects of task difficulty and task uniqueness on social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6), 1214–1229.
- Harrison, D.A./Price, K.H./Bell, M.P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41(1), 96–107.
- Harrison, David A./Klein, Katherine J. (2007). What's the difference? diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1199–1228.
- Hobman, Elizabeth V./Bordia, Prashant/Gallois, Cynthia (2003). Consequences of Feeling Dissimilar from Others in a Work Team. *Journal of Business and Psychology*, 17(3), 301–325.
- Högl, Christoph/Wahl, Ingrid (2017). Entwicklung eines Instruments zur Erhebung von subjektiv wahrgenommener Diversität in Unternehmen. Krems, Österreich: 11. FH-Forschungsforum 2017.
- Huang, Xu/Lun, Joyce (2006). The impact of subordinate–supervisor similarity in growth-need strength on work outcomes: the mediating role of perceived similarity. *Journal of Organizational Behavior*, 27(8), 1121–1148.
- Hütter, Mandy/Diehl, Michael (2011). Motivation losses in teamwork: The effects of team diversity and equity sensitivity on reactions to free-riding. *Group Processes & Intergroup Relations*, 14(6), 845–856.
- Jackson, Susan E. et al. (1991). Some differences make a difference: Individual dissimilarity and group heterogeneity as correlates of recruitment, promotions, and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 675–689.
- Jackson, Susan/May, Karen/Whitney, Kristina (1995). Understanding the Dynamics of Diversity in Decision Making Teams. In (S. 7–261). unveröffentlicht: o.V.
- Jackson, Susan/Stone, Veronica/Alvarez, Eden (1993). Socialization amidst diversity: The impact of demographics on work team oldtimers and newcomers. In (S. 45–109). unveröffentlicht: o.V.
- Johnston, William B./Packer, Arnold H. (1987). *Workforce 2000*. Hauptbd. (10. print). Indianapolis, Ind: Hudson Inst.
- Jonsen, Karsten/Maznevski, Martha L./Schneider, Susan C. (2011). Special Review Article: Diversity and its not so diverse literature: An international perspective. *International Journal of Cross Cultural Management*, 11(1), 35–62.

- Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien (2022). Frauen.Management.Report.2022. unveröffentlicht: o.V. Online: https://www.arbeiterkammer.at/interessenvertretung/arbeitundsoziales/frauen/AK_Frauen.Management.Report.2022.pdf [Abruf am 07.10.2022].
- Kapoor, Camille (2011). Defining diversity: the evolution of diversity. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 3(4), 284–293.
- Katzenbach, Jon R./Smith, Douglas K. (1993). *The wisdom of teams: creating the high-performance organization*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Kim, Yoon Hee/Sting, Fabian J./Loch, Christoph H. (2014). Top-down, bottom-up, or both? Toward an integrative perspective on operations strategy formation. *Journal of Operations Management*, 32(7–8), 462–474.
- Kleinginna, Paul R./Kleinginna, Anne M. (1981). A categorized list of motivation definitions, with a suggestion for a consensual definition. *Motivation and Emotion*, 5(3), 263–291.
- van Knippenberg, Daan/De Dreu, Carsten K.W./Homan, Astrid C. (2004). Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008–1022.
- van Knippenberg, Daan/Schippers, Michaéla C. (2007). Work Group Diversity. *Annual Review of Psychology*, 58(1), 515–541.
- Koellen, Thomas (2012). Privatsache und unerheblich für Unternehmen? Der Stand der Personalforschung zur „sexuellen Orientierung“. *Zeitschrift für Personalforschung / German Journal of Research in Human Resource Management*, 143–166.
- Kozlowski, Steve W.J./Bell, Bradford S. (2013). Work groups and teams in organizations. In *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology, Vol. 12, 2nd ed.* (S. 412–469). Hoboken, NJ, US: John Wiley & Sons, Inc.
- Lau, Dora C./Murnighan, J. Keith (1998). Demographic Diversity and Faultlines: The Compositional Dynamics of Organizational Groups. *The Academy of Management Review*, 23(2), 325.
- Leavitt, Harold (1975). Suppose We Took Groups Seriously... In *Man and Work in Society* New York: Van Nostrand Reinhold.
- Lewin, Kurt (Hrsg.) (1936). *Principles of topological psychology* (1. ed., 6. impr). New York: McGraw-Hill.
- Mangelsdorf, Martina (2019). *Von Babyboomer bis Generation Z: der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen* (3. Auflage). Offenbach: GABAL.
- Mannix, Elizabeth/Neale, Margaret A. (2005). What Differences Make a Difference?: The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 6(2), 31–55.

- Manoharan, Ashokkumar/Singal, Manisha (2017). A systematic literature review of research on diversity and diversity management in the hospitality literature. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 77–91.
- Mayo, Elton (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York: Macmillan.
- Milliken, Frances J./Martins, Luis L. (1996). Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *The Academy of Management Review*, 21(2), 402.
- Montoya, R. Matthew/Horton, Robert S./Kirchner, Jeffrey (2008). Is actual similarity necessary for attraction? A meta-analysis of actual and perceived similarity. *Journal of Social and Personal Relationships*, 25(6), 889–922.
- Mor-Barak, Michàlle E. (2005). *Managing diversity: toward a globally inclusive workplace (Fourth Edition)*. Los Angeles: SAGE Publications, Inc.
- Morry, Marian M. (2007). The attraction-similarity hypothesis among cross-sex friends: Relationship satisfaction, perceived similarities, and self-serving perceptions. *Journal of Social and Personal Relationships*, 24(1), 117–138.
- Mullen, Brian (1983). Operationalizing the effect of the group on the individual: A self-attention perspective. *Journal of Experimental Social Psychology*, 19(4), 295–322.
- Nieva, Veronica/Fleishman, Edwin/Rieck, Angela (1985). *Team Dimensions: Their Identity, Their Measurement and Their Relationships*. , 101.
- PageGroup (2018). *DIVERSITY MANAGEMENT STUDIE 2018*. unveröffentlicht: o.V. Online: https://www.charta-der-vielfalt.de/uploads/tx_dreipccdvdiversity/Diversity%20Studie%202018.pdf [Abruf am 14.10.2022].
- Phillips, Katherine W./Loyd, Denise Lewin (2006). When surface and deep-level diversity collide: The effects on dissenting group members. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(2), 143–160.
- Podsakoff, Philip M./MacKenzie, Scott B./Moorman, Robert H./Fetter, Richard (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.
- Powell, Daryl/Lorenz, Rafael (2019). The Effect of Team Size on the Performance of Continuous Improvement Teams: Is Seven Really the Magic Number? In Farhad Ameri/Kathryn E. Stecke/Gregor von Cieminski/Dimitris Kiritsis (Hrsg.). *Advances in Production Management Systems. Production Management for the Factory of the Future* IFIP Advances in Information and Communication Technology. (566) (S. 69–76). Cham: Springer International Publishing. Online: http://link.springer.com/10.1007/978-3-030-30000-5_9 [Abruf am 17.03.2023].
- Rechtsinformation des Bundes (2004). *Bundesgesetz über die Gleichbehandlung (Gleichbehandlungsgesetz – GIBG)*. unveröffentlicht: o.V. Online: <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20003395> [Abruf am 17.02.2023].

- Rechtsinformation des Bundes (2017). Gleichstellungsgesetz von Frauen und Männern im Aufsichtsrat – GFMA-G. unveröffentlicht: o.V. Online: <https://www.ris.bka.gv.at/eli/bgb/l/2017/104/20170726> [Abruf am 17.02.2023].
- Riordan, Christine M./Shore, Lynn McFarlane (1997). Demographic diversity and employee attitudes: An empirical examination of relational demography within work units. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 342–358.
- Roethlisberger, F.J./Dickson, William J. (1939). *Management and the Worker*. Cambridge: Harvard University Press.
- Rump, Jutta/Eilers, Silke (2013a). Die jüngere Generation in einer alternden Arbeitswelt: Baby Boomer versus Generation Y. *Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis*.
- Rump, Jutta/Eilers, Silke (2013b). Arbeitswelt 2030 - Herausforderungen für HR. In Marco Esser/Bernhard Schelenz (Hrsg.). *Zukunftssicherung durch HR Trendmanagement*, 153–167.
- Scharf, A. (1989). How to change seven rowdy people. *Industrial Management*, 31, 20–22.
- Shemla, Meir/Meyer, Bertolt/Greer, Lindred/Jehn, Karen A. (2014). A review of perceived diversity in teams: Does how members perceive their team's composition affect team processes and outcomes?: Perceived diversity in teams. *Journal of Organizational Behavior*, 37, S89–S106.
- Sprenger, Reinhard K. (2009). *30 Minuten für mehr Motivation* (13. Aufl.). Offenbach: GABAL.
- Stachura, Mateusz (2005). *Die Deutung des Politischen: ein handlungstheoretisches Konzept der politischen Kultur und seine Anwendung*. Frankfurt/Main ; New York: Campus.
- Stajkovic, Alexander D./Luthans, Fred (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240–261.
- Statista (2022). Erwerbsquote in Österreich von 2011 bis 2021. unveröffentlicht: o.V. Online: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/821375/umfrage/erwerbsquote-in-oesterreich/>.
- Statistik Austria (2021). Religionsbekenntnis. unveröffentlicht: o.V. Online: <https://www.statistik.at/statistiken/bevoelkerung-und-soziales/bevoelkerung/weiterfuehrende-bevoelkerungsstatistiken/religionsbekenntnis> [Abruf am 14.10.2022].
- Statistik Austria (2022). Bevölkerung in Privathaushalten nach Migrationshintergrund. unveröffentlicht: o.V. Online: <https://www.statistik.at/statistiken/bevoelkerung-und-soziales/bevoelkerung/migration-und-einbuengerung/migrationshintergrund> [Abruf am 14.10.2022].
- Stewart, G.L./Barrick, M.R. (2000). Team Structure and Performance: Assessing the Mediating Role of Intrateam Process and the Moderating Role of Task Type. *Academy of Management Journal*, 43(2), 135–148.
- Stewart, Greg L. (2006). A Meta-Analytic Review of Relationships Between Team Design Features and Team Performance. *Journal of Management*, 32(1), 29–55.

- Sunnafrank, Michael J./Miller, Gerald R. (1981). The role of initial conversations in determining attraction to similar and dissimilar strangers. *Human Communication Research*, 8(1), 16–25.
- Tajfel, Henri/Turner, John C. (1986). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In John T. Jost/Jim Sidanius (Hrsg.). *Political Psychology* 0 Aufl. (S. 276–293). unveröffentlicht: Psychology Press.
- Theilengerdes, Renke (2011). Motivation als Schlüsselfaktor der Freiwilligenarbeit in Non-Profit-Organisationen. unveröffentlicht: o.V. Online: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:101:1-201608041145> [Abruf am 28.12.2020].
- Thomas, D.A./Ely, Robin (1996). Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. *Harvard Business Review*, 74(5), 79–90.
- Turban, Daniel B./Dougherty, Thomas W./Lee, Felissa K. (2002). Gender, Race, and Perceived Similarity Effects in Developmental Relationships: The Moderating Role of Relationship Duration. *Journal of Vocational Behavior*, 61(2), 240–262.
- Wang, Xiao-Hua (Frank)/Kim, Tae-Yeol/Lee, Deog-Ro (2016). Cognitive diversity and team creativity: Effects of team intrinsic motivation and transformational leadership. *Journal of Business Research*, 69(9), 3231–3239.
- Williams, Katherine/O'Reilly, Charles (1998). Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research. In *Research in Organizational Behavior* (20) (S. 77–140). unveröffentlicht: o.V.
- WKO (o.A.). Diversity Management. Ein Leitfaden für die Praxis. Wien: Wirtschaftskammer Wien, Diversity Referat. Online: <https://www.wko.at/service/w/netzwerke/wkw-leitfaden-diversity-management.pdf> [Abruf am 07.10.2022].

Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Abbildung 1: Kontinuum der Selbstbestimmungstheorie..... | 27 |
| Abbildung 2: Hypothesen Modell..... | 40 |
| Abbildung 3: Modell 1: Globales Modell..... | 62 |
| Abbildung 4: Modell 1a: Globales modifiziertes Modell..... | 63 |
| Abbildung 5: Modell 2: Differenziertes Modell..... | 65 |
| Abbildung 6: Modell 2a: Differenziertes Modell unter Einfluss des Moderators | 69 |
| Abbildung 7: Modell 2b: Differenziertes Modell der Motivation unter Einfluss des Moderators..... | 72 |
| Abbildung 8: Modell 2c: Modifiziertes differenziertes Modell der Motivation..... | 74 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|---|----|
| Tabelle 1: Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Items zur Skala „Diversität Arbeitsmoral“, zur Skala „Diversität Leistungsstreben“ und zur Skala „Diversität Umgänglichkeit“ sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala „Diversität Arbeitsmoral“, der Skala „Diversität Leistungsstreben“, der Skala „Diversität Umgänglichkeit“ und der Skala „Subjektiv wahrgenommene Diversität“. | 51 |
| Tabelle 2: Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Items zur Skala „Motivation Sozial“, zur Skala „Motivation Materiell“, zur Skala „Motivation Introjiziert“ und zur Skala „Intrinsische Motivation“ sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala „Motivation Sozial“, der Skala „Motivation Materiell“, der Skala „Motivation Introjiziert“, der Skala „Intrinsische Motivation“ und der Skala „Motivation“. | 54 |
| Tabelle 3: Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Items zur Skala „High Performance“, sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala „High Performance“. | 57 |
| Tabelle 4: Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Items zur Skala „Transformation Leadership“, sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala „Transformational Leadership“. | 59 |
| Tabelle 5: Unstandardisierte (b) und standardisierte (β) Regressionskoeffizienten sowie Standardfehler (SE) und Signifikanzniveau (p) der Variablen und Skalen im Modell 1 | 61 |
| Tabelle 6: Korrelationskoeffizienten der Variablen und Skalen im Modell 1 | 62 |
| Tabelle 7: Unstandardisierte (b) und standardisierte (β) Regressionskoeffizienten sowie Standardfehler (SE) und Signifikanzniveau (p) der Variablen und Skalen im modifizierten Modell 1a | 63 |
| Tabelle 8: Unstandardisierte (b) und standardisierte (β) Regressionskoeffizienten sowie Standardfehler (SE) und Signifikanzniveau (p) der Variablen und Skalen im Modell 2 | 64 |
| Tabelle 9: Korrelationskoeffizienten der Variablen und Skalen im Modell 2 | 65 |
| Tabelle 10: Unstandardisierte (b) und standardisierte (β) Regressionskoeffizienten sowie Standardfehler (SE) und Signifikanzniveau (p) der Variablen und Skalen im Modell 2a | 67 |
| Tabelle 11: Korrelationskoeffizienten der Variablen und Skalen im modifizierten Modell 2a | 68 |

| | |
|--|----|
| Tabelle 12: Unstandardisierte (b) und standardisierte (β) Regressionskoeffizienten sowie Standardfehler (SE) und Signifikanzniveau (p) der Variablen und Skalen im Modell 2b | 71 |
| Tabelle 13: Korrelationskoeffizienten der Fehlerterme im modifizierten Modell 2b..... | 72 |
| Tabelle 14: Unstandardisierte (b) und standardisierte (β) Regressionskoeffizienten sowie Standardfehler (SE) und Signifikanzniveau (p) der Variablen und Skalen im Modell 2c | 73 |
| Tabelle 15 Korrelationskoeffizienten im modifizierten Modell 2c..... | 74 |

Anhang A: Fragebogen

| | |
|--|--|
| <p>FERDINAND PORSCHE FERNFH</p> <p>0% completed</p> | <p>Dear Participant,</p> <p>as part of my master's thesis at the Ferdinand Porsche FenFH in the Business Administration and Business Psychology program, I am looking at the effects that the perception of colleagues has on aspects of work. Therefore, it is important for the survey that you are employed and work with at least two people.</p> <p>Answering the questionnaire takes about 10 minutes. There are no right or wrong answers, so please answer honestly. Only your own assessment counts.</p> <p>The data will of course be collected completely anonymously and will be used exclusively for scientific purposes.</p> <p>If you have any questions about my study, or if you would like to receive information about the results, please feel free to contact me by e-mail.</p> <p>Thank you very much for your participation!</p> <p>Yours sincerely, Eva Gallus eva.gallus@mail.fernfh.ac.at</p> <p style="text-align: right;"><input type="button" value="Next"/></p> <p style="text-align: center;">B.A. Eva Gallus, Ferdinand Porsche FernFH – 2022</p> |
| <p>FERDINAND PORSCHE FERNFH</p> <p>7% completed</p> | <p>Are you employed or work independently?</p> <p><input type="radio"/> Yes, i am currently working</p> <p><input type="radio"/> No, i am currently not working</p> <p>How many co-worker do you directly work with?</p> <p><input type="radio"/> less than 3</p> <p><input type="radio"/> more than 3</p> <p style="text-align: right;"><input type="button" value="Next"/></p> <p style="text-align: center;">B.A. Eva Gallus, Ferdinand Porsche FernFH – 2022</p> |
| <p>FERDINAND PORSCHE FERNFH</p> | <p>Thank you for your participation!</p> <p>Unfortunately, the survey is now over for you because you are not employed or your company size does not fit the profile.</p> <p>If you still have questions or are interested in the study, please feel free to contact me at eva.gallus@mail.fernfh.ac.at.</p> <p>You can now close the browser window.</p> <p style="text-align: center;">B.A. Eva Gallus, Ferdinand Porsche FernFH – 2022</p> |

Please imagine the person in your company that you think is most different to you.

In the following section I am going to ask you questions about that co-worker, so please keep that person in mind while answering the questions.

Next

B.A. Eva Gallus, Ferdinand Porsche FernFH – 2022

Please imagine the person in your company that you think is most different to you.

| The person who is most different from me differs from me in terms of... | not at all different | completely different | prefer not to say |
|--|---|----------------------|-----------------------|
| their effective and efficient completion of tasks. | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | | <input type="radio"/> |
| their thoroughness in work. | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | | <input type="radio"/> |
| their tendency to laziness. | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | | <input type="radio"/> |
| their tendency to work a little slower than necessary. | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | | <input type="radio"/> |
| their carelessness. | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | | <input type="radio"/> |
| their claim not to work carelessly. | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | | <input type="radio"/> |
| their preference for work that allows to do as little as possible the whole day. | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | | <input type="radio"/> |
| their perseverance to the end of a task. | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | | <input type="radio"/> |

Next

B.A. Eva Gallus, Ferdinand Porsche FernFH – 2022

Please imagine the person in your company that you think is most different to you.

| The person who is most different from me differs from me in terms of... | not at all different | completely different | prefer not to say |
|--|---|----------------------|-----------------------|
| their tendency to put professional success before a collegial cooperation. | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | | <input type="radio"/> |
| their preference for the position in which she/he can earn the best money. | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | | <input type="radio"/> |
| their need to always stand out with their own performance. | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | | <input type="radio"/> |
| their strong competitive spirit. | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | | <input type="radio"/> |
| their envy of the success of others. | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | | <input type="radio"/> |
| their coldness and detachment. | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | | <input type="radio"/> |
| that they stop at nothing | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | | <input type="radio"/> |
| their tendency to start fights. | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | | <input type="radio"/> |

Next

B.A. Eva Gallus, Ferdinand Porsche FernFH – 2022

36% completed

Please imagine the person in your company that you think is most different to you.

| The person who is most different from me differs from me in terms of... | not at all different | completely different | prefer not to say |
|---|---|----------------------|-----------------------|
| their joy in artistic/aesthetic experiences. | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | | <input type="radio"/> |
| their ability to come out of their shell. | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | | <input type="radio"/> |
| their calmness. | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | | <input type="radio"/> |
| their ability to stay calm. | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | | <input type="radio"/> |
| their indulgence. | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | | <input type="radio"/> |
| their relaxedness/successful handling of stress. | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | | <input type="radio"/> |
| their desire to play with ideas. | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | | <input type="radio"/> |
| their distinctive ingenuity. | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | | <input type="radio"/> |

Next

B.A. Eva Gallus, Ferdinand Porsche FernFH – 2022

43% completed

**From now on you don't have to think about another person anymore.
It's just about you and your attitude towards different aspects of work so please answer the following questions from your perspective.**

Next

B.A. Eva Gallus, Ferdinand Porsche FernFH – 2022

50% completed

Please have a look on the following statements and answer it from your point of view.

| How much do you agree with the following statements? | completely disagree | completely agree | prefer not to say |
|---|---|------------------|-----------------------|
| My team gets the impression that our work is very important. | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | | <input type="radio"/> |
| In my team, it is clear to all members what needs to be done. | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | | <input type="radio"/> |
| In my team, close attention is paid to ensuring that all members achieve the best possible performance. | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | | <input type="radio"/> |
| My team makes an important contribution to the overall success of the organization. | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | | <input type="radio"/> |
| In my team, you can dare to openly address problems and mistakes. | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | | <input type="radio"/> |

Next

B.A. Eva Gallus, Ferdinand Porsche FernFH – 2022

57% completed

Please select in the following "prefer not to say"

- I accept my teammates
- I like my boss
- Prefer not to say
- I work because I like the tasks I do

Next

B.A. Eva Gallus, Ferdinand Porsche FernFH – 2022

64% completed

Please have a look on the following statements and answer it from your point of view.

| Why do you or would you put efforts into your current job? | not at all | completely | prefer not to say |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| To get others' approval (e.g., supervisor, colleagues, family, clients ...). | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Because others will respect me more (e.g., supervisor, colleagues, family, clients ...). | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Because I risk losing my job if I don't put enough effort in it. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| I don't, because I really feel that I'm wasting my time at work. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Because others will reward me financially only if I put enough effort in my job (e.g., employer, supervisor ...). | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Because others offer me greater job security if I put enough effort in my job (e.g., employer, supervisor ...). | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| I do little because I don't think this work is worth putting efforts into. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| To avoid being criticized by others (e.g., supervisor, colleagues, family, clients ...). | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| I don't know why I'm doing this job, it's pointless work. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Next

B.A. Eva Gallus, Ferdinand Porsche FernFH – 2022

71% completed

Please have a look on the following statements and answer it from your point of view.

| Why do you or would you put efforts into your current job? | not at all | completely | prefer not to say |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Because putting efforts in this job aligns with my personal values. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Because what I do in my work is exciting. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Because I have to prove to myself that I can. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Because otherwise I will feel bad about myself. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Because putting efforts in this job has personal significance to me. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Because I have fun doing my job. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Because it makes me feel proud of myself. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Because otherwise I will feel ashamed of myself. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Because the work I do is interesting. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Because I personally consider it important to put efforts in this job. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Next

B.A. Eva Gallus, Ferdinand Porsche FernFH – 2022

79% completed

Please have a look on the following statements and answer it from your point of view.

| My leader... | completely disagree | completely agree | prefer not to say |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| ...is clear about his/her values and practises what he/she preaches | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ...communicates a clear and positive vision of the future. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ...encourages thinking about problems in new ways and questions assumptions. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ...treats staff as individuals, supports and encourages their development. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ...gives encouragement and recognition to staff. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ...fosters trust, involvement and cooperation among team members. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ...instills pride and respect in others and inspires me by being highly competent | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Next

B.A. Eva Gallus, Ferdinand Porsche FernFH – 2022

Finally, I would like to ask you a few questions about yourself:

How old are you?

I am years old

What is your highest completed education?

- currently in education
- Compulsory school (Pflichtschule)
- Apprenticeship diploma (Lehre)
- Secondary school (Mittlere Schule – z.B. HASCH)
- Higher School Certificat (Matura/Abitur)
- Academic degree (Hochschulabschluss)

prefer not to say

How many employees are working in your company in total?

An approximate estimate is sufficient. Please enter a whole number.

prefer not to say

How many co-worker are working in your team?

An approximate estimate is sufficient. Please enter a whole number.

prefer not to say

Since when have you been employed by the company/team?

Please enter the date you started at your company (dd.mm.yyyy):

prefer not to say

How many hours per week are you employed?

- Fulltime (more than 30 hours per week)
- Parttime (11 – 30 hours per week)
- Marginally employed (10 hours per week or less)

prefer not to say

How much is your monthly net income?

(The amount you receive on your bank account)

- 0 – 500
- 500 – 1.000
- 1.000 – 1.500
- 1.500 – 2.000
- 2.000 – 2.500
- 2.500 – 3.000
- 3.000 – 3.500
- 3.500 and more

prefer not to say

Next

In which sector do you work?

- Agriculture/Forestry/Mining
- Manufacturing sector
- Energy/water supply
- Construction
- Trade
- Transport
- Gastronomy/ tourism
- Information and communication
- Financial/insurance services
- Service/attendance
- Education/teaching
- Health and social services
- Public administration
- Arts/entertainment
- other

prefer not to say

In which county are you living at the moment?

Country:

prefer not to say

Which country are you from?

Country:

prefer not to say

What is your gender or gender identity?

- diverse
- female
- inter
- male
- open

prefer not to say

Which sexual orientation do you have?

- asexual
- bisexual
- heterosexual
- homosexual
- other
- don't know

prefer not to say

Which religious community do you belong to?

- none
- Buddhism
- Christianity
- Hinduism
- Islam
- Judaism
- don't know

prefer not to say

Do you have a mental or physical impairment? If yes which?

- none
- problems with sight
- problems with hearing
- problems with speaking
- problems with mobility
- Mental or learning problems
- Mental problems
- Problems due to other physical impairment
- don't know

prefer not to say

Next

B.A. Eva Gallus, Ferdinand Porsche FernFH – 2022



Thank you for completing this questionnaire!

I would like to thank you very much for helping us.

If you have any questions about my study or would like to receive information about the results, please feel free to contact me at eva.gallus@mail.fernfh.ac.at.

Your answers were transmitted, you may close the browser window or tab now.

B.A. Eva Gallus, Ferdinand Porsche FernFH – 2022

Anhang B: Codebuch

| Code | Bezeichnung | Antwortformat |
|----------------------------------|--|---|
| OO | Ausschlussfragen | |
| OO01 | Are you employed or work independently? | 1 = Yes, i am currently working 2 = No, i am currently not working -9 = nicht beantwortet |
| OO03 | How many co-worker do you directly work with? | 1 = less than 3 2 = more than 3 -9 = nicht beantwortet |
| MD-COW Skalen (Högl & Wahl 2017) | | |
| EL02 | Please imagine the person in your company that you think is most different to you. In the following section I am going to ask you questions about that co-worker, so please keep that person in mind while answering the questions. | |
| MD01 | The person who is most different from me differs from me in terms of... | |
| MD01_01 | their thoroughness in work. | 1 = not at all different bis 5 = completely different -1 = prefer not to say -9 = nicht beantwortet |
| MD01_02 | their tendency to laziness. | |
| MD01_03 | their effective and efficient completion of tasks. | |
| MD01_04 | their tendency to work a little slower than necessary. | |
| MD01_05 | their carelessness. | |
| MD01_06 | their preference for work that allows to do as little as possible the whole day. | |
| MD01_07 | their claim not to work carelessly. | |
| MD01_08 | their perseverance to the end of a task. | |
| MD02 | The person who is most different from me differs from me in terms of... | |
| MD02_09 | their strong competitive spirit. | 1 = not at all different bis 5 = completely different -1 = prefer not to say -9 = nicht beantwortet |
| MD02_10 | their coldness and detachment. | |
| MD02_11 | that they stop at nothing. | |
| MD02_12 | their preference for the position in which she/he can earn the best money. | |
| MD02_13 | their envy of the success of others. | |
| MD02_14 | their tendency to put professional success before a collegial cooperation. | |
| MD02_15 | their need to always stand out with their own performance. | |
| MD02_16 | their tendency to start fights. | |

| | | |
|--|--|--|
| MD03 | The person who is most different from me differs from me in terms of... | |
| MD03_17 | their relaxedness/successful handling of stress. | 1 = not at all different bis 5 = completely different -1 = prefer not to say -9 = nicht beantwortet |
| MD03_18 | their calmness. | |
| MD03_19 | their distinctive ingenuity. | |
| MD03_20 | their indulgence. | |
| MD03_21 | their ability to come out of their shell. | |
| MD03_22 | their joy in artistic/aesthetic experiences. | |
| MD03_23 | their desire to play with ideas. | |
| MD03_24 | their ability to stay calm. | |
| EL03 | From now on you don't have to think about another person anymore. It's just about you and your attitude towards different aspects of work so please answer the following questions from your perspective. | |
| HPTS (Kurzversion) (Fischer et al. 2020) | | |
| | Please have a look on the following statements and answer it from your point of view. | |
| HP01 | How much do you agree with the following statements? | |
| HP01_01 | In my team, you can dare to openly address problems and mistakes. | 1 = completely disagree bis 5 = completely agree -1 = prefer not to say -9 = nicht beantwortet |
| HP01_02 | In my team, close attention is paid to ensuring that all members achieve the best possible performance. | |
| HP01_03 | In my team, it is clear to all members what needs to be done. | |
| HP01_04 | My team gets the impression that our work is very important. | |
| HP01_05 | My team makes an important contribution to the overall success of the organization. | |
| SC01 | Please select in the following "prefer not to say" | 1 = Prefer not to say 2 = I accept my teammates 3 = I like my boss 4 = I work because I like the tasks I do -9 = nicht beantwortet |
| MWMS-Skalen (Gagné et al 2015) | | |
| | Please have a look on the following statements and answer it from your point of view. | |
| MM01 | Why do you or would you put efforts into your current job? | |
| MM01_01 | I don't, because I really feel that I'm wasting my time at work. | 1 = not at all bis 5 = completely |

| | | |
|--|---|---|
| MM01_02 | I do little because I don't think this work is worth putting efforts into. | -1 = prefer not to say -9 = nicht beantwortet |
| MM01_03 | I don't know why I'm doing this job, it's pointless work. | |
| MM01_04 | To get others' approval (e.g., supervisor, colleagues, family, clients ...). | |
| MM01_05 | Because others will respect me more (e.g., supervisor, colleagues, family, clients ...). | |
| MM01_06 | To avoid being criticized by others (e.g., supervisor, colleagues, family, clients ...). | |
| MM01_07 | Because others will reward me financially only if I put enough effort in my job (e.g., employer, supervisor ...). | |
| MM01_08 | Because others offer me greater job security if I put enough effort in my job (e.g., employer, supervisor ...). | |
| MM01_09 | Because I risk losing my job if I don't put enough effort in it. | |
| MM02 | Why do you or would you put efforts into your current job? | |
| MM01_10 | Because I have to prove to myself that I can. | 1 = not at all bis 5 = completely -1 = prefer not to say -9 = nicht beantwortet |
| MM01_11 | Because it makes me feel proud of myself. | |
| MM01_12 | Because otherwise I will feel ashamed of myself. | |
| MM01_13 | Because otherwise I will feel bad about myself. | |
| MM01_14 | Because I personally consider it important to put efforts in this job. | |
| MM01_15 | Because putting efforts in this job aligns with my personal values. | |
| MM01_16 | Because putting efforts in this job has personal significance to me. | |
| MM01_17 | Because I have fun doing my job. | |
| MM01_18 | Because the work I do is interesting. | |
| MM01_19 | Because what I do in my work is exciting. | |
| A short measure of transformational leadership (Carless et al. 2000) | | |
| | Please have a look on the following statements and answer it from your point of view. | |
| TL01 | My leader... | |
| TL01_01 | ...communicates a clear and positive vision of the future. | 1 = completely disagree bis 5 = completely agree -1 = prefer not to say -9 = nicht beantwortet |
| TL01_02 | ...treats staff as individuals, supports and encourages their development. | |
| TL01_03 | ...gives encouragement and recognition to staff. | |

| | | |
|---|---|--|
| TL01_04 | ...fosters trust, involvement and cooperation among team members. | |
| TL01_05 | ...encourages thinking about problems in new ways and questions assumptions. | |
| TL01_06 | ...is clear about his/her values and practises what he/she preaches | |
| TL01_07 | ...instills pride and respect in others and inspires me by being highly competent | |
| Soziodemographie der Teilnehmenden | | |
| SD13 | Finally, I would like to ask you a few questions about yourself: | |
| SD01 | What is your gender or gender identity? | 1 = female 2 = male 3 = diverse 4 = inter 5 = open -1 = prefer not to say -9 = nicht beantwortet |
| SD02 | How old are you? | I am ... (offene Eingabe) years old |
| SD08 | In which county are you living at the moment? | Auswahl aus allen Ländern. Relevante Codes: 40 = Austria 124 = Canada 276 = Germany -1 = prefer not to say -2 = sonstige Texteingabe -9 = nicht beantwortet |
| SD17 | Which country are you from? | Auswahl aus allen Ländern. Relevante Codes: 40 = Austria 124 = Canada 191 = Croatia 276 = Germany -1 = prefer not to say -2 = sonstige Texteingabe -9 = nicht beantwortet |
| SD09 | Which sexual orientation do you have? | 1 = asexual 2 = bisexual 3 = heterosexual 4 = homosexual 5 = other 6 = don't know -1 = prefer not to say -9 = nicht beantwortet |
| SD10 | Do you have a mental or physical impairment? If yes which? | |

| | | |
|---------|--|---|
| SD10_01 | none | 1 = nicht gewählt 2 = ausgewählt |
| SD10_02 | problems with sight | |
| SD10_03 | problems with hearing | |
| SD10_04 | problems with speaking | |
| SD10_05 | problems with mobility | |
| SD10_06 | Mental or learning problems | |
| SD10_07 | Mental problems | |
| SD10_08 | Problems due to other physical impairment | |
| SD10_09 | don't know | |
| SD11 | Which religious community do you belong to? | 1 = none 2 = Buddhism 3 = Christianity 4 = Hinduism 5 = Islam 6 = Judaism 7 = don't know -1 = prefer not to say -9 = nicht beantwortet |
| SD12 | What is your highest completed education? | 1 = currently in education 2 = Compulsory school (Pflichtschule) 3 = Apprenticeship diploma (Lehre) 4 = Secondary school (Mittlere Schule - z.B. HASCH) 5 = Higher School Certificate (Matura/Abitur) 6 = Academic degree (Hochschulabschluss) -1 = prefer not to say -9 = nicht beantwortet |
| SD14 | Since when have you been employed by the company/team? | Please enter the date you started at your company (dd.mm.yyyy): (offene Eingabe) |
| SD15 | How many hours per week are you employed? | 1 = Fulltime (more than 30 hours per week) 2 = Parttime (11 - 30 hours per week) 3 = Marginally employed (10 hours per week or less) -1 = prefer not to say -9 = nicht beantwortet |
| SD16 | In which sector do you work? | 1 = Agriculture/Forestry/Mining |

| | | |
|------|--|--|
| | | <p>2 = Manufacturing sector 3 = Energy/water supply 4 = Construction 5 = Trade 6 = Transport 7 = Gastronomy/ tourism 8 = Information and communication 9 = Financial/insurance services 10 = Service/attendance 11 = Education/teaching 12 = Health and social services 13 = Public administration 14 = Arts/entertainment 15 = other -1 = prefer not to say -9 = nicht beantwortet</p> |
| SD18 | How many employees are working in your company in total? | An approximate estimate is sufficient. Please enter a whole number. (offene Eingabe) |
| SD20 | How many co-worker are working in your team? | An approximate estimate is sufficient. Please enter a whole number. (offene Eingabe) |
| SD19 | How much is your monthly net income? (The amount you receive on your bank account) | <p>1 = 0 - 500 2 = 500 - 1.000 3 = 1.000 - 1.500 4 = 1.500 - 2.000 5 = 2.000 - 2.500 6 = 2.500 - 3.000 7 = 3.000 - 3.500 8 = 3.500 and more -1 = prefer not to say -9 = nicht beantwortet</p> |