

Sophia Schimmelpfennig, Christoph Reinert, Claudia Buengeler

Eine toleranz-zentrierte Perspektive auf Teamdiversität

Die Rolle von Toleranz für die Effektivität diverser Teams

Einführung

»The truth is, we don't see things the same.
The power is, we don't see things the same.«¹

Unterschiede in Perspektiven, Überzeugungen und Wertvorstellungen prägen menschliche Interaktionen innerhalb von Gruppen über soziale, kulturelle und organisationale Kontexte hinweg in grundlegender Weise. Diese Unterschiede definieren nicht nur die Einzigartigkeit jedes Individuums, sondern beeinflussen auch maßgeblich, wie Gruppen funktionieren, kommunizieren und zusammenarbeiten (Buengeler & Den Hartog, 2015). In einer Welt, die durch Globalisierung, technologischen Wandel und demografische Umbrüche zunehmend komplexer wird, ist diese inhärente Diversität im modernen Arbeitsumfeld unausweichlich (van Knippenberg & Schippers, 2007). Organisationen setzen verstärkt auf divers zusammengesetzte Arbeitsteams, um komplexe Aufgaben zu bewältigen, Innovationen voranzutreiben und ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten (Aggarwal & Woolley, 2019). Solche diversen Teams, bestehend aus Personen mit unterschiedlichen Hintergründen und Perspektiven, verkörpern die potenzielle *Power*, die in diesen Unterschieden steckt.

Gleichzeitig sind Organisationen jedoch auch mit der *Erkenntnis* konfrontiert, dass der Zusammenhang zwischen Teamdiversität und Effektivität keineswegs zwangsläufig positiv ist. Vielmehr ist Teamdiversität ein vielschichtiges Phänomen, das sowohl positive als auch negative Effekte auf Teamprozesse und -leistungen entfalten kann (Williams & O'Reilly, 1998). Während positive Effekte häufig auf einen erweiterten kognitiven Ressourcenpool in diversen Teams zurückgeführt werden, können Unterschiede zwischen Teammitgliedern potenziell auch negative

¹ Apple: Apple — Inclusion & Diversity — Open [Video], YouTube, 9. November 2017, https://youtu.be/cvb49-Csq1o?si=BpGTbXp1aAfe_cCC (14.05.2025).

Effekte wie Subgruppenbildung, Ablehnung, Vorurteile und Stereotypisierung hervorrufen, die Spannungen, Konflikte und Misstrauen innerhalb von Teams fördern (z. B. Cronin et al., 2011; Lee et al., 2018). Solche dysfunktionalen Teamprozesse erschweren die konstruktive Nutzung der in Diversität angelegten Potenziale.

Vor diesem Hintergrund entwickelt dieses Kapitel eine toleranz-zentrierte Perspektive auf Teamdiversität. Ausgehend vom ›Ablehnung-Respekt-Modell der Toleranz‹ (Simon, 2023; Simon & Schaefer, 2016) wird Toleranz als eine Haltung verstanden, die es ermöglicht, als andersartig identifizierte und negativ bewertete spezifische Merkmale anderer Teammitglieder wie deren Perspektive oder Meinung abzulehnen und diese dennoch als gleichwertige Mitglieder des Teams anzuerkennen. Gleichheitsbasierter Respekt wird dabei als zentrale Voraussetzung für Toleranz und somit als viel-versprechender Ansatz im Umgang mit Diversität betrachtet. Gleichheitsbasierter Respekt und die daraus resultierende Toleranz wurzeln in einer übergeordneten Teamidentität, die bestehende Unterschiede zwischen Mitgliedern überbrückt. Damit kann Toleranz in Teams, in denen alle Mitglieder trotz bestehender Unterschiede als gleichwertig anerkannt und somit respektiert werden, die potenziellen negativen Auswirkungen von Teamdiversität und Subgruppenbildung überwinden. Toleranz schafft Raum dafür, dass Diversität und interindividuelle Unterschiede ebenso wie ablehnende Haltungen gegenüber bestimmten Merkmalen bestehen bleiben können, während Respekt verhindert, dass diese Differenzen die Zusammenarbeit beeinträchtigen.

Durch die Kombination der Perspektiven des ›Ablehnung-Respekt-Modells der Toleranz‹ (Simon, 2023; Simon & Schaefer, 2016) mit relevanten theoretischen Modellen und empirischen Erkenntnissen aus der Teamdiversitätsforschung zielt dieses Kapitel darauf ab, das Verständnis von Toleranz im organisationalen Kontext zu vertiefen und daraus Implikationen zur Förderung der Teameffektivität sowie zur optimalen Nutzung der Potenziale diverser Teams abzuleiten.

Die Auswirkungen von Teamdiversität

Teamdiversität

Teams sind weltweit zu einem zentralen Element der Arbeit in Organisationen geworden, um der Komplexität des modernen Arbeitslebens zu begegnen (Homan & Leslie, 2025). Teams bestehen aus zwei oder mehr Personen, die regelmäßig interagieren, voneinander abhängige Aufgaben teilen und gemeinsam auf geteilte organisationale Ziele hinarbeiten (Kozlowski & Bell, 2003). Teammitglieder teilen dabei typischerweise Verantwortlichkeiten, koordinieren ihre Handlungen und pflegen zwischenmenschliche Beziehungen. Gleichzeitig bringen sie neben sichtbaren demografischen Unterschieden auch unterschiedliche Persönlichkeiten, Arbeitsstile, Einstellungen und Erfahrungen in die Zusammenarbeit ein. In diesem Sinne sind Teams durch Diversität gekennzeichnet – ein Phänomen, das sowohl in der Praxis als auch in der Forschung viel Aufmerksamkeit erfährt (Reinert et al., 2024). Teamdiversität bezeichnet das Ausmaß der Unterschiedlichkeit bezüglich eines bestimmten Merkmals zwischen Teammitgliedern (van Knippenberg & Schippers, 2007). Demografische oder *surface-level* Diversität umfasst leicht sichtbare Merkmale wie Alter, Geschlecht oder ethnische Zuge-

hörigkeit. Funktionale Diversität, auch aufgaben- oder berufsbezogene Diversität genannt, bezieht sich auf Unterschiede in Wissen, Expertise oder beruflichem Hintergrund, die für die (Team-)Arbeit relevant sind. Wertebasierte Diversität hingegen, die der *deep-level* Diversität zugeordnet wird, umfasst weniger leicht sichtbare und nicht notwendigerweise arbeitsbezogene, psychologisch tiefergehende Unterschiede – etwa hinsichtlich Religion, Persönlichkeit, Werten oder Überzeugungen (van Knippenberg & Schippers, 2007; van Dijk et al., 2012). Die Relevanz von Diversitätsmerkmalen für die Interaktion und Effektivität von Teams hängt von der Salienz der Merkmale ab. Mit anderen Worten: Diversität wird in Teams dann relevant, wenn sie als solche wahrgenommen wird (Shemla et al., 2016). Während in bestimmten Kontexten demografische Unterschiede ausschlaggebend für die Wahrnehmung eines Teams als ›divers‹ sein können, können es in anderen Situationen Unterschiede in der beruflichen Erfahrung oder dem funktionalen Hintergrund sein. Welche Merkmale letztlich salient werden, hängt unter anderem von kontextuellen Faktoren ab, wie beispielsweise davon, wie lange sich die Teammitglieder bereits kennen (Harrison et al., 1998).

Zusammenfassend zeigt sich in dieser Konzeptualisierung die Vielschichtigkeit von Teamdiversität: Ihre Bedeutung liegt nicht allein in der bloßen Existenz von Unterschieden, sondern vor allem darin, wie diese innerhalb von Teams wahrgenommen und bewältigt werden. Somit kann Teamdiversität sowohl förderliche Effekte wie gesteigerte Kreativität und Problemlösefähigkeit (Aggarwal & Woolley, 2019) als auch hinderliche, der Leistung entgegenwirkende Effekte entfalten, etwa durch Spannungen, Missverständnisse oder Konflikte (Buengeler & Den Hartog, 2015).

Teamdiversität als zweischneidiges Schwert

Angesichts ihrer potenziell förderlichen wie auch hinderlichen Auswirkungen wird Teamdiversität auch als *zweischneidiges Schwert* bezeichnet. Dabei hat sich die Diversitätsforschung maßgeblich entlang zweier theoretischer Perspektiven entwickelt. Einerseits postuliert die Informations-Entscheidungs-Perspektive (engl. *Information/Decision-Making-Perspective*), dass Diversität in Teams eine Ressource darstellt, die die Teameffektivität steigern kann. Teamdiversität erhöht die Variabilität verfügbarer Informationen und stellt damit eine kognitive Ressource dar, die mit einer größeren Bandbreite an Perspektiven, Sichtweisen, Ideen, Netzwerken und Erfahrungen im Team einhergeht (Hinsz et al., 1997). Wenn sich Teammitglieder beispielsweise hinsichtlich ihrer Ausbildung, Expertise oder Weltanschauung unterscheiden, können sie Probleme aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachten, verschiedene Ansichten bei Diskussionen berücksichtigen und vielfältigere Ideen integrieren (van Knippenberg et al., 2004). So kann Teamdiversität zu qualitativ besseren Entscheidungen, kreativeren Lösungen und innovativer Leistungsfähigkeit führen (z. B. Bell et al., 2011). Im Zentrum dieser positiven Effekte steht der Prozess der Informationselaboration (van Knippenberg et al., 2004), welcher das offene Teilen, Diskutieren und Integrieren aufgabenrelevanter Informationen unter den Teammitgliedern beschreibt. Teams, die aktiv Informationselaboration betreiben, neigen weniger zu konformitätsgetriebenem Gruppendenken und vorschnellen Entscheidungen (De Dreu & West, 2001). Entsprechend zeigen Studien, dass Teams mit ausgeprägter Informationselaboration besonders leistungsfähig sind (z. B. Homan et al., 2007; Nederveen Pieterse et al., 2013; Toader & Kessler, 2018).

Diese positiven Effekte gemäß der Informations-Entscheidungs-Perspektive sind jedoch keineswegs garantiert. Vielmehr können dieselben Unterschiede, die einerseits als Quelle kognitiver Vielfalt dienen, andererseits soziale Kategorisierungsprozesse auslösen, die sich hinderlich auf die Teamarbeit auswirken. Diese Argumentation folgt der zweiten zentralen Perspektive in der Diversitätsforschung, der *Ähnlichkeits-Kategorisierungs-Perspektive* (engl. *Similarity-Attraction/Social Categorization Perspective*; Williams & O'Reilley, 1998), die auf der sozialen Identitätstheorie (Tajfel, 1974) und dem Ähnlichkeits-Attraktions-Paradigma (Byrne, 1971) basiert.

Nach der sozialen Identitätstheorie leiten Individuen einen Teil ihres Selbstkonzepts aus ihrer Gruppenzugehörigkeit ab (Tajfel, 1974). Diese soziale Identifikation entsteht auf der Grundlage von Kategorisierungsprozessen, in denen Individuen sich selbst und andere anhand wahrnommener Ähnlichkeiten und Unterschiede in soziale Gruppen einordnen. Diese Einordnung betont Ähnlichkeiten innerhalb der eigenen Gruppe sowie Unterschiede gegenüber Fremdgruppen. Dem Ähnlichkeits-Attraktions-Paradigma zufolge (Byrne, 1971) bevorzugen Menschen den Umgang mit Personen, die sie als ähnlich wahrnehmen. Saliente Unterschiede in diversen Teams führen somit wahrscheinlicher zur Differenzierung in als ähnlich empfundene (und damit bevorzugte) Teammitglieder, die in die eigene Gruppe (Eigengruppe) integriert werden, und unähnliche (und damit weniger bevorzugte) Teammitglieder, die als Fremdgruppe wahrgenommen werden. Eine solche Kategorisierung kann zur Herausbildung von Subgruppen führen, die in eine positiv bewertete Eigengruppe (›wir‹) und eine negativ bewertete Fremdgruppe (›die‹) unterteilt sind. Daraus können intergruppale Verzerrungen (*Intergroup Bias*) und stereotype Zuschreibungen entstehen, die wiederum Spannungen, Misstrauen und Beziehungskonflikte zwischen Teammitgliedern hervorrufen können (z. B. Cronin et al., 2011; Lee et al., 2018). Solche dysfunktionalen Prozesse können die Zusammenarbeit in Teams erheblich beeinträchtigen und verdeutlichen, warum Diversität keineswegs zwangsläufig mit höherer Effektivität oder besserer Teamleistung einhergeht.

Diese zwei kontrastierenden Perspektiven verdeutlichen den ambivalenten, ›zweischneidigen‹ Charakter von Diversität: Einerseits besteht das Potenzial, die Teamleistung durch eine vielfältigere Informationsbasis zu fördern; andererseits besteht das Risiko, dass die Folgen sozialer Kategorisierungsprozesse die Zusammenarbeit beeinträchtigen (Milliken & Martins, 1996). Das ›Categorization-Elaboration Modell‹ (van Knippenberg et al., 2004) greift diese Ambivalenz auf und bietet einen integrativen theoretischen Rahmen, um die Auswirkungen von Diversität in Teams differenziert zu erklären. Anstatt die Informations-Entscheidungs-Perspektive und die Ähnlichkeits-Kategorisierungs-Perspektive als konkurrierende Erklärungsansätze zu behandeln, sollten beide Perspektiven gemeinsam berücksichtigt werden, um ein umfassendes Verständnis darüber zu erlangen, wie Teamdiversität die Funktionsweise von Teams beeinflusst. Das ›Categorization-Elaboration Modell‹ geht davon aus, dass jedes Diversitätsmerkmal – sei es demografischer, funktionaler oder wertebasierter Natur – sowohl positive als auch negative Auswirkungen entfalten kann, je nachdem, ob der Prozess der Informationselaboration oder jener der sozialen Kategorisierung die Teaminteraktionen dominiert. Wenn die Kategorisierung in Eigen- und Fremdgruppe im Vordergrund steht, sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass vielfältige Sichtweisen offen

ausgetauscht, diskutiert und integriert werden. Der offene und integrative Dialog, der notwendig wäre, um das volle Potenzial von Teamdiversität auszuschöpfen, bleibt somit aus (z. B. Frazier et al., 2017). Statt als Ressource zu wirken, wird Diversität zum Ausgangspunkt für dysfunktionale Spannungen und Subgruppierungen infolge sozialer Kategorisierung, die letztlich sowohl die Zusammenarbeit als auch die Teamleistung beeinträchtigen.

Eine toleranz-zentrierte Perspektive auf Teamdiversität

Angesichts der ambivalenten Auswirkungen von Teamdiversität konzentriert sich ein großer Teil der Diversitätsforschung auf die Untersuchung von Bedingungen, unter denen soziale Kategorisierung weniger wahrscheinlich wird – etwa durch Diversitätstrainings, Führung oder Diversitäts-bezogene Einstellungen, Denkweisen und Wahrnehmungen von Teammitgliedern (Reinert & Buengeler, 2024). Obwohl diese Ansätze wesentlich zum Verständnis eines erfolgreichen Umgangs mit Diversität beigetragen haben, beruhen sie meist auf der Annahme, dass Diversität grundsätzlich als etwas Positives wahrgenommen werden kann oder sollte und dass Personen die Unterschiede ihrer Teammitglieder wertschätzen und würdigen lernen können und sollten. Dieses Ideal erweist sich in der Praxis jedoch oft als schwer erreichbar (Leslie & Flynn, 2024). Einige Studien weisen gar darauf hin, dass der Versuch, Personen zu einer positiven Haltung gegenüber Diversität zu verpflichten, kontraproduktiv sein kann und intergruppale Vorurteile verstärken kann (Gebert et al., 2017; Buengeler et al., 2018; Leslie, 2019). Anstatt sich also ausschließlich darauf zu konzentrieren, wie Teams lernen können, Unterschiede wertzuschätzen oder zu würdigen, stellen wir die Frage: *Wie können diverse Teams effektiv zusammenarbeiten, selbst wenn die Teammitglieder einander ablehnen?* Zur Beantwortung dieser Frage nehmen wir eine toleranz-zentrierte Perspektive auf Teamdiversität ein. Diese verschiebt den Fokus von der Förderung von Einigkeit oder Wertschätzung von Unterschiedlichkeit hin zur Entwicklung der Fähigkeit, trotz bestehender Ablehnung gemeinsam im Team zu koexistieren und zu kooperieren. Toleranz, also die Ablehnung spezifischer als andersartig wahrgenommener Merkmale bei gleichzeitiger Anerkennung der grundlegenden Gleichwertigkeit der betroffenen Personen (Simon, 2023), nimmt einen zentralen Stellenwert in der moralphilosophischen (z. B. Scanlon, 2003; Forst, 2016) und sozialpsychologischen (z. B. Simon, 2023; Simon & Schaefer, 2016; Verkuyten & Yogeeswaran, 2017) Forschung ein. In der Organisations- und Diversitätsforschung wurde Toleranz hingegen bislang kaum thematisiert (Ausnahmen: Van Quaquebeke et al., 2007; Verkuyten & Killen, 2021), insbesondere nicht im Bereich der Teamdiversität (eine Ausnahme: Gebert et al., 2017). Dabei, so unsere Argumentation, bietet eine toleranz-zentrierte Perspektive auf Teamdiversität einen neuartigen theoretischen Blickwinkel, um die Effekte von Diversität besser zu erklären und zu beeinflussen. Zur Entwicklung dieser Perspektive greifen wir auf das ›Ablehnung-Respekt-Modell der Toleranz‹ (Simon, 2023; Simon & Schaefer, 2016) zurück und verknüpfen es mit dem Konzept der Diversität als zweischneidiges Schwert, wie es im ›Categorization-Elaboration Modell‹ beschrieben wird (van Knippenberg et al., 2004). Aus der Zusammenschau der Perspektiven beider

Modelle ergeben sich wertvolle Einblicke, wie Toleranz und gleichheitsbasierter Respekt dazu beitragen können, die negativen Folgen sozialer Kategorisierungsprozesse in diversen Teams abzuschwächen und konstruktiv zu beeinflussen. Toleranz bildet so eine psychologisch und relational bedeutsame Errungenschaft, die gewissermaßen als ›kleinster gemeinsamer Nenner‹ oder ›minimales Bindemittel‹ diverse Teams selbst dann funktionsfähig hält, wenn die Mitglieder einander kritisch oder ablehnend gegenüberstehen.

Das ›Ablehnung-Respekt Modell der Toleranz‹

Das ›Ablehnung-Respekt-Modell der Toleranz‹ (Simon, 2023; Simon & Schaefer, 2016) bietet einen konzeptionellen Rahmen für die Frage, wie Personen, die anderen ablehnend gegenüberstehen, ihre vorhandene Ablehnung regulieren und dennoch in friedlicher Weise miteinander interagieren und kooperieren können (Simon, 2023). Das Modell führt gleichheitsbasierten Respekt als zentrale »Prozesskomponente« (Simon, 2023, S. 248) ein, um ablehnungsbedingte Herausforderungen der Zusammenarbeit zu überwinden. Im Kern betont das Modell den Wert von Toleranz, die es Individuen ermöglicht, auch ohne geteilte Werte oder Überzeugungen respektvoll und produktiv zusammenzuwirken – ohne dabei »mit allzu großen Harmonieerwartungen und weitergehenden Forderungen nach Wertschätzung oder sogar Zuneigung überfrachtet« zu sein (Simon, 2017, S. 247).

Angewandt auf den Gegenstand der Teamdiversität unterscheidet das Modell zwei zentrale Ebenen sozialer Kategorisierung. Auf der untergeordneten Ebene 1 können einzelne Teammitglieder Ablehnung gegenüber anderen empfinden, etwa aufgrund salienten Subgruppenunterschiede wie Alter, beruflicher Erfahrung oder widersprüchlicher Werte. Ablehnung wird dabei als Bedenken oder Einwand gegenüber den Werten, Überzeugungen oder Verhaltensweisen Anderer verstanden und reflektiert eine negative Einstellung diesen gegenüber (Zitzmann et al., 2022; Simon, 2023). Solche Einwände entstehen häufig durch Vergleiche mit den eigenen Normen oder Werten (Verkuyten et al., 2020). In der Folge können sich kollektive Subgruppenidentitäten formen: Als ähnlich wahrgenommene Teammitglieder werden als Teil einer Eigengruppe verstanden, unähnliche hingegen als Mitglieder einer distinkten Fremdgruppe. Diese Kategorisierung verstärkt eine ›Wir-gegen-die‹-Dynamik im Team und bildet die psychologische Grundlage für Ablehnung auf Ebene 1. Ablehnung kann zudem dazu führen, dass Teammitglieder den Kontakt zur Fremdgruppe meiden, um sich den abgelehnten Perspektiven oder Praktiken nicht aussetzen zu müssen (Simon, 2023), und stattdessen verstärkt mit ihrer Eigengruppe interagieren (Ähnlichkeits-Attraktions-Paradigma; Byrne, 1971). Subgruppenbildungen dieser Art begünstigen intergruppale Verzerrungen und zwischenmenschliche Konflikte (Pelled et al., 1999; Buengeler & Den Hartog, 2015), wie sie typischerweise mit sozialen Kategorisierungsprozessen einhergehen. Dominieren solche Prozesse die Teaminteraktionen, erschweren sie die Zusammenarbeit und beeinträchtigen die Teamleistung.

Diese Dynamiken entsprechen im Wesentlichen der *Ähnlichkeits-Kategorisierungs-Perspektive*, wie sie auch im ›Categorization-Elaboration Modell‹ beschrieben wird (van Knippenberg et al., 2004). Das ›Ablehnung-Respekt-Modell der Toleranz‹ (Simon, 2023; Simon & Schaefer, 2016) ergänzt diese Perspektive jedoch um eine übergeordnete Ebene 2 sozialer Kategorisierung. Auf dieser Ebene

wirkt gleichheitsbasierter Respekt als regulierender Faktor gegenüber der auf Ebene 1 begründeten Ablehnung. Konkret stellt Ebene 2 eine übergeordnete kollektive Teamidentität dar, die auf der gegenseitigen Anerkennung aller als gleichwertige Teammitglieder des Gesamtteams beruht. Diese übergeordnete Teamidentität integriert sowohl die auf Ebene 1 bestehende Eigengruppe ähnlicher Teammitglieder als auch die Fremdgruppe der unähnlichen Mitglieder. Sie erweitert somit die ‚Wir-gegen-die-Kategorisierung auf Ebene 1 um eine übergeordnete ‚Wir-Kategorisierung und umfassendere Eigengruppe auf Ebene 2 (Hewstone et al., 2002). Diese Ebene kann dann psychologisch wirksam werden, wenn umfassende Gemeinsamkeiten wie die gemeinsame Zugehörigkeit zum Team für die Mitglieder salient werden. Dies geschieht beispielsweise durch das Bewusstsein geteilter Ziele, wechselseitiger Verantwortung oder gemeinsamer Aufgaben. Somit liegt auf Ebene 2 und in der kollektiven Teamidentität Respekt im Sinne der Gleichheitsanerkennung begründet. Respekt bedeutet in diesem Zusammenhang konkret, andere Teammitglieder als Gleichwertige in ihren Rollen, Rechten und Beiträgen zum Team anzuerkennen (Simon, 2023). Durch die gegenseitige Anerkennung als Mitglieder desselben Teams kann es gelingen, auch abgelehnte Personen als gleichwertige Teammitglieder zu akzeptieren. Nach dem ‚Ablehnung-Respekt-Modell‘ bildet eben diese Form der Anerkennung die Grundlage für die Entstehung von Toleranz, indem sie vorhandene Ablehnung auf Ebene 1 zügelt. Aufbauend auf dieser Modelllogik lässt sich im Teamkontext die Idee einer »toleranz-induzierten Zone gegenseitigen Verstehens« (cf. Gebert et al., 2017) entwickeln: ein Zustand, in dem Unterschiedlichkeit existieren kann, Ablehnung bestehen bleiben kann und dennoch spaltende Subgruppenkategorisierungen durch Respekt gezügelt werden können. Die folgenden Abschnitte widmen sich einer vertieften Analyse dieser Mechanismen, beginnend damit, inwiefern gleichheitsbasierter Respekt als beziehungsförderliche Prozesskomponente die Zusammenarbeit in diversen Teams ermöglicht.

Die Rolle von Respekt bei der Zügelung sozialer Kategorisierungsprozesse

Die Ausbildung oder Stärkung einer übergeordneten Teamidentität, die die kollektive Zugehörigkeit in den Vordergrund rückt und kategoriale Unterschiede innerhalb des Teams in den Hintergrund treten lässt, bildet eine zentrale Grundlage für die Entstehung gleichheitsbasierten Respekts. Diese gemeinsame Teamidentität wirkt als psychologische Kraft, die zur Anerkennung von Gleichwertigkeit beiträgt und normative Erwartungen an gegenseitigen Respekt impliziert (Simon, 2020). Gleichheitsbasierter Respekt fungiert in diesem Zusammenhang als ein Anspruch, der allen Personen allein aufgrund ihrer Mitgliedschaft im selben Team zusteht (Darwall, 1977; Honneth, 1994). Diese Logik ist theoretisch eingebettet in die soziale Identitätstheorie, die annimmt, dass geteilte Gruppenzugehörigkeit ein Gefühl von Austauschbarkeit und Gleichwertigkeit unter den Mitgliedern derselben Gruppe erzeugt (Tajfel & Turner, 1986; Turner et al., 1987). Gleichzeitig legen theoretische Überlegungen und empirische Befunde nahe, dass erfahrene Gleichheitsanerkennung und gleichheitsbasierter Respekt die kollektive Identifikation ihrerseits stärken, sodass zwischen übergeordneter Teamidentität und gleichheitsbasiertem Respekt ein reziproker Zusammenhang besteht. Praktisch bedeutet dies: Wenn Teammitglieder gleichheitsbasierten Respekt zeigen und erfahren, verlagert sich ihr mentaler Fokus weg von Unterschieden

oder Ablehnung auf der Subgruppenebene hin zu Gemeinsamkeiten, die in der übergeordneten Teamidentität verankert sind (Turner et al., 1987). Diese Verschiebung reduziert die kognitive Zugänglichkeit von Subgruppenabgrenzungen und verringert damit die automatische Aktivierung von Stereotypen und ablehnenden Reaktionen, wie sie typischerweise bei salienten Unterschieden auftreten. Der kognitive Prozess zielt dabei nicht auf die Eliminierung von Unterschieden, sondern auf eine Neugewichtung ihrer Salienz: Die gemeinsame, übergeordnete Teamidentität – etwa basierend auf gemeinsamen Aufgaben oder Zielen – rückt stärker in den Vordergrund. Das Aufspannen einer übergeordneten Identitätsebene bedeutet dabei nicht, die bestehenden Identitäten auf unteren Ebenen zu ersetzen, sondern sie in ein neues mentales Teamverständnis zu re-kategorisieren (Gaertner et al., 1993).

Empirische Befunde stützen diese Dynamik: Wenn Individuen sich sozial als Gleichwertige anerkannt fühlen, berichten sie häufiger von einem gesteigerten Erleben von Respekt, was wiederum ihre kollektive Identifikation mit dem Team stärkt (Renger & Simon, 2011). Dieser psychologische Prozess ist nicht nur intrapersonal wirksam, sondern hat auch klare Auswirkungen auf Teamprozesse: Eine saliente und kollektive Teamidentität auf Ebene 2 kann die wechselseitige Affinität zwischen Subgruppen auf Ebene 1 fördern und positivere Einstellungen sowie stärkere Kooperationsabsichten zwischen diesen begünstigen (Turner et al., 1987). So fanden Mitchell und Kollegen (2011), dass eine übergeordnete Teamidentität die Kooperation zwischen Teammitgliedern erhöht. In ähnlicher Weise zeigt eine Studie mit ethnisch diversen Teams, dass Teams dann mehr kreative Ideen entwickelten, wenn eine gemeinsame Teamidentität salient gemacht wurde (Salazar et al., 2017) – ein Hinweis auf das Potenzial, die kreativen Vorteile von Diversität zu erschließen.

Diese Erkenntnisse stehen im Einklang mit weiterführender Forschung zur Bedeutung von Teamidentifikation in diversen Teams. Empirische Studien mit Teams, die sich etwa hinsichtlich ethnischer Herkunft, Geschlecht oder Bildungshintergrund unterscheiden, zeigen, dass eine starke Teamidentität das Risiko von Subgruppenbildung und Konflikten verringert – insbesondere bei potenziellen »Faultlines« (Jehn & Bezrukova, 2010) – und zugleich mit höherer Leistung und Zufriedenheit einhergeht (Boyraz et al., 2019; Shemla & Wegge, 2019; van Veelen & Ufkes, 2019). Weitere Studien zeigen zudem, dass diverse Teams auch dann effektiv funktionieren können, wenn Subgruppen bestehen bleiben – vorausgesetzt, es ist ein respektfördernder Rahmen vorhanden, der Diversität inklusiv zu interpretieren erlaubt (Homan et al., 2008). Entscheidend ist dabei, dass diese Effekte nicht von persönlicher Sympathie zwischen den Teammitgliedern abhängen. Vielmehr zeigt sich: Das Erleben von gleichheitsbasiertem Respekt sagt eine höhere Motivation und bessere Teamleistung vorher – unabhängig von persönlicher Sympathie (Renger & Simon, 2011). Dies unterstreicht das transformative Potenzial gleichheitsbasierten Respekts in diversen Teams.

Über teambezogene Wirkungen hinaus trägt gleichheitsbasieter Respekt auch zu bedeutsamen intrapersonalen Effekten in organisationalen Kontexten bei. So fördert das Erleben von Respekt durch Kolleg:innen und Vorgesetzte das Gefühl von Autonomie, also die selbstbestimmte Entscheidungsfindung und Kontrolle über die eigene Arbeit, welche wiederum mit höherer Arbeitszufriedenheit verbunden ist (Renger et al., 2017). Dieser sequenzielle Zusammenhang zwischen Respekt, Autonomie und Zufriedenheit verdeutlicht, dass Respekt nicht nur ein rela-

tionaler Mechanismus ist, sondern auch eine Ressource für persönliche Selbstwirksamkeit und psychisches Wohlbefinden darstellt. Respektvolle Anerkennung durch Führungskräfte und Kolleg:innen ist dabei auch im Vergleich zu klassischen Arbeitsmerkmalen wie Arbeitsplatzsicherheit, Gehalt oder Entwicklungsmöglichkeiten besonders wichtig (Van Quaquebeke et al., 2009). Dass Respekt zugleich Autonomie und Zufriedenheit fördern kann, zeigt, dass sein Nutzen sowohl auf interpersonaler als auch auf intrapersonaler Ebene liegt – was ihn zu einer zentralen Ressource für inklusive, effektive und gesundheitsförderliche Teamarbeit macht.

Toleranz-induzierte Zone gegenseitigen Verstehens

Im Sinne des ›Ablehnung-Respekt-Modells der Toleranz‹ (Simon, 2023; Simon & Schaefer, 2016) entsteht Toleranz dann, wenn Ablehnung auf Ebene 1 durch Respekt auf Ebene 2 gezugängt wird – oder andersherum: wenn Respekt trotz bestehender Ablehnung aufrechterhalten bleibt (Simon, 2023). In der Folge kann eine toleranz-induzierte Zone gegenseitigen Verstehens entstehen – ein theoretisch gedachtes Konzept, in dem sich Teammitglieder als ›andersartige Gleiche‹ begegnen: ›andersartig‹ aufgrund abgelehnter Subgruppenidentitäten, ›gleich‹ aufgrund der kollektiven Teamidentität. Innerhalb dieser Zone wird Zusammenarbeit möglich, ohne dass Einigkeit oder gegenseitige Wertschätzung erforderlich wären. Ansätze, die auf die aktive Wertschätzung von Unterschiedlichkeit abzielen, entsprechen dem Konzept der wertschätzungsisierten Toleranz, das eine positive Haltung gegenüber Unterschieden voraussetzt (Forst, 2016). Diese Form der Toleranz weist Parallelen zu positiven Diversitätsüberzeugungen auf, die als Überzeugungen über den Nutzen von Diversität für die Teamleistung verstanden werden (Homan et al., 2015). Zwar können solche Überzeugungen positive Wirkungen entfalten, doch zeigen Studien, dass die Erwartung aktiver Wertschätzung überfordern und mitunter sogar kontraproduktiv sein kann (Buengeler et al., 2018; Leslie & Flynn, 2024).

Demgegenüber beruht respektbasierte Toleranz auf gegenseitigem Respekt als hinreichende Grundlage für friedliche Koexistenz und Zusammenarbeit. Wie Verkuyten und Kollegen (2018) argumentieren, erfordert Toleranz in einem respektbasierten, und nicht wertschätzungsisierten, Verständnis (cf. Forst, 2016) keine Einstellungsänderung, sondern lediglich die Fähigkeit, innerhalb eines Rahmens der Gleichwertigkeit konstruktiv mit Unterschiedlichkeit umzugehen. In diesem Sinne kann respektbasierte Toleranz als das minimale soziale Bindemittel diverser Teams fungieren, das trotz fortbestehender Differenzen eine gemeinsame Arbeitsbasis schafft. Sie wirkt den negativen, spaltenden Folgen sozialer Kategorisierung entgegen und schafft die psychologische Sicherheit, die notwendig ist, um Diversität konstruktiv zu gestalten. Respekt signalisiert, dass alle Teammitglieder in ihrer Person anerkannt sind – eine zentrale Voraussetzung zur Erfüllung des Grundbedürfnisses nach Zugehörigkeit (Rogers & Ashforth, 2017). Psychologische Sicherheit, also die geteilte Überzeugung, sich ohne Angst vor negativen Konsequenzen äußern zu können (Kahn, 1990), kann somit durch Respekt gestärkt werden. Studien zeigen, dass hochwertige Beziehungen, die auf gegenseitigem Respekt, gemeinsamen Zielen und geteiltem Wissen basieren, psychologische Sicherheit fördern (Carmeli & Gittell, 2009). Diese wiederum begünstigt Lernen, Kreativität und Zusammenarbeit (Edmondson, 2004; Nemhard & Edmondson, 2012). Beispiele-

weise zeigten sich in einer experimentellen Studie Teilnehmende, die innerhalb ihrer Gruppe hohen Respekt erfuhren, durchsetzungsfähiger und proaktiver, was zu qualitativ besseren Teamdiskussionen und gesteigerter Gruppenleistung führte (Renger et al., 2019).

Insgesamt eröffnet die Integration der Perspektiven des ›Ablehnung-Respekt-Modells der Toleranz‹ (Simon, 2023; Simon & Schaefer, 2016) mit den zentralen Annahmen des ›Categorization-Elaboration Modells‹ (van Knippenberg et al., 2004) einen wertvollen theoretischen Beitrag zur Erklärung und zur Gestaltung von Teamdiversität. Anstatt auf Einigkeit oder Wertschätzung zu setzen, betont eine toleranz-zentrierte Perspektive die grundlegende Rolle gleichheitsbasierten Respekts für eine produktive Zusammenarbeit trotz bestehender Ablehnung. Durch die Förderung einer geteilten Teamidentität und eines Klimas gegenseitiger Anerkennung kann dieser Ansatz dazu beitragen, die Risiken sozialer Kategorisierung zu verringern. Toleranz wird dadurch nicht als Endpunkt normativer Transformation verstanden, sondern als tragfähige und realistische Grundlage für inklusive Teamarbeit. Der folgende Abschnitt entwickelt diese Perspektive weiter und zeigt auf, wie Toleranz systematisch in Diversitätsmanagement-Strategien verankert werden kann.

Die Rolle von Respekt und Toleranz im Diversitätsmanagement

Ein vertieftes Verständnis der Wirkmechanismen von Diversität sowie der Bedingungen, unter denen diese stattfinden, ist zentral, um praxisrelevante Implikationen für Organisationen abzuleiten. Ein wesentliches Ziel der Diversitätsmanagement-Forschung besteht darin, Strategien zu identifizieren, die mögliche Nachteile von Teamdiversität abmildern. In diesem Zusammenhang erscheint es sinnvoll, Respekt und Toleranz stärker in den Fokus von Diversitätsmanagement zu rücken. Trotz der zuvor dargelegten zentralen Funktion für die effektive Zusammenarbeit in diversen Teams scheint insbesondere Respekt bislang ein blinder Fleck innerhalb organisationaler Prioritäten zu sein (Van Quaquebeke et al., 2009). Im Folgenden werden verschiedene Ansatzpunkte skizziert, wie Diversitätsmanagement und -forschung von einer toleranz-zentrierten Perspektive profitieren könnten – insbesondere in Bezug auf Diversitätstraining, Führung und die Förderung von Identitätskomplexität – mit dem Ziel, auch unter Bedingungen fortbestehender Ablehnung effektive Teamarbeit zu ermöglichen.

Ein häufig eingesetztes Instrument im Diversitätsmanagement sind *Diversitätstrainings*. Diese zielen in der Regel darauf ab, ein Bewusstsein für Diversität zu schaffen und positive zwischenmenschliche Beziehungen zu fördern (Bezrukova et al., 2012). Ihre Wirksamkeit ist jedoch keineswegs garantiert: Zwar zeigen Metaanalysen insgesamt positive Effekte, zugleich verweist die Forschung aber auf eine erhebliche Heterogenität in der Befundlage (Bezrukova et al., 2016) – bis hin zu einzelnen Studien, die sogar negative Auswirkungen dokumentieren (Devine & Ash, 2022). Konventionelle Ansätze zielen meist darauf ab, Wertschätzung für Unterschiedlichkeit zu fördern (Gebert et al., 2017). Wie bereits ausgeführt, können diese Ansätze im Sinne der wertschätzungsisierten Toleranz jedoch Reaktanz auslösen und intergruppale Spannungen verstärken

(Buengeler et al., 2018; Leslie & Flynn, 2024). Vor diesem Hintergrund erscheint eine stärkere Berücksichtigung von respektbasierter Toleranz in Diversitätstrainings als vielversprechend.

Führungskräfte gelten als zentrale Einflussgrößen innerhalb von Teams (DiTomaso & Hooijberg, 1996) und spielen auch für das Management von Diversität eine entscheidende Rolle (Burke et al., 2005; Homan et al., 2020). In diesem Zusammenhang zeigen frühere Studien zu respektvollem Führungsverhalten, dass dieses wesentlich zur Befriedigung grundlegender psychologischer Bedürfnisse von Mitarbeitenden beiträgt – insbesondere auch des Bedürfnisses nach Autonomie (Van Quaquebeke & Eckloff, 2010; Decker & Van Quaquebeke, 2015). Theoretische Arbeiten zur Rolle von Führung in diversen Teams unterstreichen insbesondere die Bedeutung beziehungsorientierter Führung, welche einen respektvollen Umgang beinhaltet, wenn Subgruppenbildung auftritt (Homan et al., 2020). «Toleranz-orientierte» Führung kann so eine zentrale Rolle dabei spielen, den Herausforderungen sozialer Kategorisierung in diversen Teams zu begegnen.

Ein weiterer Ansatzpunkt könnte in der Förderung sozialer *Identitätskomplexität* liegen. Soziale Identität ist in der Realität selten eindimensional. Vielmehr verfügen Individuen meist über mehrere, sich überschneidende soziale Zugehörigkeiten, die ihre Wahrnehmung von Eigen- und Fremdgruppen beeinflussen können. Roccas und Brewer (2002) führen in diesem Zusammenhang das Konzept der sozialen Identitätskomplexität ein, das die subjektive Repräsentation der Beziehungen zwischen den eigenen sozialen Identitäten beschreibt. Eine höhere Identitätskomplexität erlaubt es Individuen, potenziell widersprüchliche Zugehörigkeiten miteinander zu vereinbaren – etwa dann, wenn eine Person in einem Kontext einer Fremdgruppe (z. B. alt vs. jung), in einem anderen aber einer Eigengruppe (z. B. Teammitgliedschaft) angehört (Roccas & Brewer, 2002). Eine solche Komplexität könnte Respekt erleichtern und damit Toleranz fördern – oder aber die Notwendigkeit von Toleranz mindern, indem Unterschiede auf Ebene 1 an Salienz verlieren. Weitere Forschung sollte die Rolle von Identitätskomplexität für die Effektivität vielfältiger Teams näher untersuchen.

Schlussfolgerung

Während Teamdiversität erhebliche Potenziale für eine gesteigerte Innovations- und Problemlösungskompetenz eröffnen kann, bringt sie zugleich Herausforderungen für den sozialen Zusammenschnitt mit sich, die sich leistungsmindernd auswirken können. In diesem Kapitel wurde eine toleranz-zentrierte Perspektive auf Teamdiversität eingenommen, in der Respekt im Sinne der Anerkennung von Gleichwertigkeit trotz Unterschiedlichkeit als regulierender Faktor in diversen Teams fungiert. Diese Perspektive bietet einen praxisnahen Zugang zur Förderung konstruktiver Zusammenarbeit, zur Schaffung psychologischer Sicherheit und zur Entwicklung wirksamer Trainings- und Führungsansätze, die den spezifischen Anforderungen vielfältiger Teamkonstellationen Rechnung tragen.

Abstract

Team diversity is often viewed as a key driver of innovation, creativity, and organizational success. However, diversity also entails the risk that teams may split into subgroups along lines of difference, which can in turn hinder effective collaboration. In this chapter, we provide an overview of the current state of research on team diversity and propose a tolerance-centered perspective to counteract the potential downsides of diversity in teams. Building on the ›disapproval-respect model‹ and the categorization-elaboration model, we argue that tolerance among members of diverse teams can function as a ›minimal social glue‹ for effective collaboration. Instead of requiring appreciation or consensus, equality-based respect promotes a superordinate team identity, which helps reduce social categorization and supports psychological safety. We discuss and outline the role of respect and tolerance in shaping the effectiveness of diversity management.

Literaturverzeichnis

- Aggarwal, Ishani; Woolley, Anita Williams: Team creativity, cognition, and cognitive style diversity, in: Management Science 65,4 (2019), S. 1586–1599, <https://doi.org/10.1287/mnsc.2017.3001>.
- Bell, Suzanne T.; Villado, Anton J.; Lukasik, Mark A.; Belau, Larisa; Briggs, Andrea L.: Getting specific about demographic diversity variable and team performance relationships: A meta-analysis, in: Journal of Management 37,3 (2011), S. 709–743, <https://doi.org/10.1177/0149206310365001>.
- Bezrukova, Katerina; Jehn, Karen A.; Spell, Chester S.: Reviewing diversity training: Where we have been and where we should go, in: Academy of Management Learning & Education 11,2 (2012), S. 207–227, <https://doi.org/10.5465/amle.2008.0090>.
- Bezrukova, Katerina; Spell, Chester S.; Perry, Jamie L.; Jehn, Karen A.: A meta-analytical integration of over 40 years of research on diversity training evaluation, in: Psychological Bulletin 142,11 (2016), S. 1227–1274, <https://doi.org/10.1037/bul0000067>.
- Bowers, Clint A.; Pharmer, James A.; Salas, Eduardo: When member homogeneity is needed in work teams: A meta-analysis, in: Small Group Research 31,3 (2000), S. 305–327, <https://doi.org/10.1177/104649640003100303>.
- Boyraz, Maggie: Faultlines as the ›earth's crust‹: The role of team identification, communication climate, and subjective perceptions of subgroups for global team satisfaction and innovation, in: Management Communication Quarterly 33,4 (2019), S. 581–615, <https://doi.org/10.1177/0893318919860799>.
- Buengeler, Claudia; Den Hartog, Deanne N.: National diversity and team performance: The moderating role of interactional justice climate, in: The International Journal of Human Resource Management 26,6 (2015), S. 831–855, <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.991345>.
- Buengeler, Claudia; Leroy, Hannes; de Stobbeleir, Katleen: How leaders shape the impact of HR's diversity practices on employee inclusion, in: Human Resource Management Review 28,3 (2018), S. 289–303, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.02.005>.
- Byrne, Donn E.: The Attraction Paradigm (Personality and Psychopathology 11), New York 1971.
- Carmeli, Abraham; Gittell, Jody H.: High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations, in: Journal of Organizational Behavior 30 (2009), S. 709–729, <https://doi.org/10.1002/job.565>.
- Cronin, Matthew A.; Bezrukova, Katerina; Weingart, Laurie R.; Tinsley, Catherine H.: Subgroups within a team: The role of cognitive and affective integration, in: Journal of Organizational Behavior 32,6 (2011), S. 831–849, <https://doi.org/10.1002/job.707>.
- Darwall, Stephen L.: Two kinds of respect, in: Ethics 88 (1977), S. 36–49, <https://doi.org/10.1086/292054>.
- De Dreu, Carsten K. W.; West, Michael A.: Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making, in: Journal of Applied Psychology 86,6 (2001), S. 1191–1201, <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.6.1191>.
- Decker, Chatherina; Van Quaquebeke, Niels: Getting respect from a boss you respect: How different types of respect interact to explain subordinates' job satisfaction as mediated by self-determination, in: Journal of Business Ethics 131,3 (2015), S. 543–556, <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2291-8>.
- Devine, Patricia G.; Ash, Tory L.: Diversity training goals, limitations, and promise: A review of the multidisciplinary literature, in: Annual Review of Psychology 73 (2022), S. 403–429, <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-060221-122215>.

- DiTomaso, Nancy; Hooijberg, Robert: Diversity and the demands of leadership, in: *The Leadership Quarterly* 7,2 (1996), S. 163–187, [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90039-9](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90039-9).
- Edmondson, Amy C.: Psychological safety, trust, and learning in organizations. A group-level lens, in: Kramer, Roderick M.; Cook, Karen S. (Hg.): *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches*, New York 2004, S. 239–272.
- Forst, Rainer: *Toleration in conflict. Past and present*, Cambridge 2016.
- Frazier, M. Lance.; Fainshmidt, Stav; Klinger, Ryan L.; Pezeshkan, Amir; Vracheva, Veselina: Psychological safety: A meta-analytic review and extension, in: *Personnel Psychology* 70,1 (2017), S. 113–165, <https://doi.org/10.1111/peps.12183>.
- Gaertner, Samuel L.; Dovidio, John F.; Anastasio, Phyllis A.; Bachman, Betty A.; Rust, Mary C.: The common ingroup identity model. Recategorization and the reduction of intergroup bias, in: Stroebe, Wolfgang; Hewstone, Miles (Hg.): *European Review of Social Psychology* 4, Chichester 1993, S. 1–26.
- Gaertner, Samuel L.; Dovidio, John F.; Rust, Mary C.; Nier, Jason A.; Banker, Brenda S.; Ward, Christine M.; Mottola, Gary R.; Houlette, Missy: Reducing intergroup bias: Elements of intergroup cooperation, in: *Journal of Personality and Social Psychology* 76,3 (1999), S. 388–402. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.76.3.388>.
- Gaertner, Samuel L.; Dovidio, John F.; Nier, Jason A.; Banker, Brenda S.; Ward, Christine M.; Houlette, Melissa; Loux, Stephanie: The common ingroup identity model for reducing intergroup bias. Progress and challenges, in: Capozza, Dora; Brown, Rupert (Hg.): *Social Identity Processes*, London 2000, S. 133–148, <https://doi.org/10.1080/14792779343000004>.
- Gebert, Diether; Buengeler, Claudia; Heinitz, Kathrin: Tolerance: A neglected dimension in diversity training?, in: *Academy of Management Learning & Education* 16,3 (2017), S. 415–438, <https://doi.org/10.5465/amle.2015.0252>.
- Harrison, David A.; Price, Kenneth H.; Bell, Myrtle P.: Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion, in: *Academy of Management Journal* 41,1 (1998), S. 96–107, <https://doi.org/10.2307/256901>.
- Hewstone, Miles; Rubin, Mark; Willis, Hazel: Intergroup bias, in: *Annual Review of Psychology* 53,1 (2002), S. 575–604, <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135109>.
- Hinsz, Verlin B.; Tindale, R. Scott; Vollrath, David A.: The emerging conceptualization of groups as information processors, in: *Psychological Bulletin* 121,1 (1997), S. 43–64, <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.121.1.43>.
- Homan, Astrid C.; Hollenbeck, John R.; Humphrey, Stephen E.; van Knippenberg, Daan; Ilgen, Daniel R.; van Kleef, Gerben A.: Facing differences with an open mind: Openness to experience, salience of intragroup differences, and performance of diverse work groups, in: *Academy of Management Journal* 51,6 (2008), S. 1204–1222, <https://doi.org/10.5465/amj.2008.35732995>.
- Homan, Astrid C.; Buengeler, Claudia; Eckhoff, Robert A.; van Ginkel, Wendy P.; Voelpel, Sven C.: The interplay of diversity training and diversity beliefs on team creativity in nationality diverse teams, in: *Journal of Applied Psychology* 100,5 (2015), S. 1456–1467, <https://doi.org/10.1037/apl0000013>.
- Homan, Astrid C.; Gündemir, Seval; Buengeler, Claudia; van Kleef, Gerben A.: Leading diversity: Towards a theory of functional leadership in diverse teams, in: *Journal of Applied Psychology* 105,10 (2020), S. 1101–1128, <https://doi.org/10.1037/apl0000482>.
- Homan, Astrid C.; Leslie, Lisa M.: Editorial overview: Diversity in organizations – current insights and future directions, in: *Current Opinion in Psychology* 63 (2025), 102007, <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2025.102007>.
- Homan, Astrid C.; van Knippenberg, Daan; van Kleef, Gerben A.; De Dreu, Carsten K. W.: Bridging faultlines by valuing diversity: Diversity beliefs, information elaboration, and performance in diverse work groups, in: *Journal of Applied Psychology* 92,5 (2007), S. 1189–1199, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1189>.
- Honneth, Axel: *Kampf um Anerkennung*, Frankfurt a. M. 1994.
- Horwitz, Sujin K.; Horwitz, Irwin B.: The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography, in: *Journal of Management* 33,6 (2007), S. 987–1015, <https://doi.org/10.1177/0149206307308587>.
- Jehn, Karen A.; Bezrukova, Katerina: The faultline activation process and the effects of activated faultlines on coalition formation, conflict, and group outcomes, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 112,1 (2010), S. 24–42, <https://doi.org/10.1016/j.obhd.2009.11.008>.
- Kahn, William A.: Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, in: *Academy of Management Journal* 33 (1990), S. 692–724, <https://doi.org/10.2307/256287>.
- Kozlowski, Steve W. J.; Bell, Bradford S.: Work groups and teams in organizations, in: Borman, Walter C.; Ilgen, Daniel R.; Klimoski, Richard J. (Hg.): *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational* (Bd. 12), New York 2003, S. 333–375, <https://doi.org/10.1002/0471264385.weil214>, <https://hdl.handle.net/1813/75229>.
- Lee, Hun W.; Choi, Jin N.; Kim, Seongsu: Does gender diversity help teams constructively manage status conflict?: An evolutionary perspective of status conflict, team psychological safety, and team creativity, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 144 (2018), S. 187–199, <https://doi.org/10.1016/j.obhd.2017.09.005>.
- Leslie, Lisa M.: Diversity initiative effectiveness: A typological theory of unintended consequences, in: *Academy of Management Review* 44,3 (2019), S. 538–563, <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0087>.
- Leslie, Lisa M.; Flynn, Elinor: Diversity ideologies, beliefs, and climates: A review, integration, and set of recommendations, in: *Journal of Management* 50,3 (2024), S. 849–879, <https://doi.org/10.1177/01492063221086238>.
- Milliken, Frances J.; Martins, Luis L.: Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups, in: *Academy of Management Review* 21,2 (1996), S. 402–433, <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9605060217>.

- Mitchell, Rebecca J.; Boyle, Brendan; Nicholas, Stephen: Cross-cultural group performance, in: *The Learning Organization* 18,2 (2011), S. 94–101, <https://doi.org/10.1108/09696471111103704>.
- Nederveen Pieterse, Anne; van Knippenberg, Daan; van Dierendonck, Dirk: Cultural diversity and team performance: The role of team member goal orientation, in: *Academy of Management Journal* 56 (2013), S. 782–804, <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0992>.
- Nembhard, Ingrid M.; Edmondson, Amy C.: Psychological safety. A foundation for speaking up, collaboration, and experimentation in organizations, in: Cameron, Kim S.; Spreitzer, Gretchen M. (Hg.): *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, Oxford 2012, S. 491–504, <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0037>.
- Pelled, Lisa H.; Eisenhardt, Kathleen M.; Xin, Katherine R.: Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict and performance, in: *Administrative Science Quarterly* 44 (1999), S. 1–28, <https://doi.org/10.2307/2667029>.
- Reinert, Christoph; Buengeler, Claudia: Diversity in organizations. Understanding and managing its effects, in: Tuncodogan, Aybers.; Acar, Oguz A.; Volberda, Henk W.; de Ruyter, Ko (Hg.): *The Oxford Handbook of Individual Differences in Organizational Contexts*, Oxford 2024, S. 413–438, <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780192897114.013.7>.
- Reinert, Christoph; Buengeler, Claudia; Lehmann-Willenbrock, Nale; Homan, Astrid C.: Reviewing and revisiting the processes and emergent states underlying team diversity effects, in: *Small Group Research* 56,1 (2024), S. 114–163, <https://doi.org/10.1177/10464964241275748>.
- Renger, Daniela; Bernd, Simon: Social recognition as an equal: The role of equality-based respect in group life, in: *European Journal of Social Psychology* 41,4 (2011), S. 501–507, <https://doi.org/10.1002/ejsp.814>.
- Renger, Daniela; Renger, Sophus; Miché, Marcel; Bernd, Simon: A social recognition approach to autonomy: The role of equality-based respect, in: *Personality and Social Psychology Bulletin* 43,4 (2017), S. 479–492, <https://doi.org/10.1177/0146167216688212>.
- Renger, Daniela; Mommert, Alex; Renger, Sophus; Miché, Marcel; Bernd, Simon: Voicing one's ideas: Intragroup respect as an antecedent of assertive behavior, in: *Basic and Applied Social Psychology* 41,1 (2019), S. 34–47, <https://doi.org/10.1080/01973533.2018.1542306>.
- Roccas, Sonia; Brewer, Marilyn B.: Social identity complexity, in: *Personality and Social Psychology Review* 6,2 (2002), S. 88–106, https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0602_01.
- Rogers, Kristie M.; Ashforth, Blake E.: Respect in organizations: Feeling valued as »we« and »me«, in: *Journal of Management* 43,5 (2014), S. 1578–1608, <https://doi.org/10.1177/0149206314557159>.
- Salazar, Maritza R.; Feitosa, Jennifer; Salas, Eduardo: Diversity and team creativity: Exploring underlying mechanisms, in: *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice* 21,4 (2017), S. 187–206, <https://doi.org/10.1037/gdn0000073>.
- Scanlon, Thomas M.: The difficulty of tolerance. Essays in political philosophy, New York, NY 2003, <https://doi.org/10.1017/CBO9780511615153>.
- Shemla, Meir; Meyer, Bertolt; Greer, Lindred; Jehn, Karen A.: A review of perceived diversity in teams: Does how members perceive their team's composition affect team processes and outcomes?, in: *Journal of Organizational Behavior* 37 (2016), S. 89–106, <https://doi.org/10.1002/job.1957>.
- Shemla, Meir; Wegge, Jürgen: Managing diverse teams by enhancing team identification: The mediating role of perceived diversity, in: *Human Relations* 72,4 (2019), S. 755–777, <https://doi.org/10.1177/0018726718778101>.
- Simon, Bernd: Grundriss einer sozialpsychologischen Respekttheorie: Implikationen für Kooperation und Konflikt in pluralistischen Gesellschaften, in: *Psychologische Rundschau* 68,4 (2017), S. 241–250, <https://doi.org/10.1026/0033-3042/a000326>.
- Simon, Bernd: A new perspective on intergroup conflict: The social psychology of politicized struggles for recognition, in: *Theory & Psychology* 30,2 (2020), S. 147–163, <https://doi.org/10.1177/0959354319887227>.
- Simon, Bernd: Taking tolerance seriously: A proposal from a self-categorization perspective on disapproval and respect, in: *The American Psychologist* 78,6 (2023), S. 729–742, <https://doi.org/10.1037/amp0001166>.
- Simon, Bernd; Schaefer, Christian D.: Tolerance as a function of disapproval and respect: The case of Muslims, in: *British Journal of Social Psychology* 55,2 (2016), S. 375–383, <https://doi.org/10.1111/bjso.12137>.
- Tajfel, Henri: Social identity and intergroup behaviour, in: *Social Science Information* 13,2 (1974), S. 65–93, <https://doi.org/10.1177/053901847401300204>.
- Tajfel, Henri; Turner, John C.: The social identity of intergroup behavior, in: Worchel, Stephen; Austin, William G. (Hg.): *Psychology and Intergroup Relations*, Chicago 1986, <https://doi.org/10.4324/9780203505984-16>.
- Toader, Andra F.; Kessler, Thomas: Team mental models, team goal orientations, and information elaboration, predicting team creative performance, in: *Creativity Research Journal* 30,4 (2018), S. 380–390, <https://doi.org/10.1080/10400419.2018.1530912>.
- Turner, John C.; Hogg, Michael A.; Oakes, Penelope J.; Reicher, Stephen D.; Wetherell, Margaret S.: Rediscovering the social group. A self-categorization theory, Oxford 1987.
- van Dijk, Hans; van Engen, Marloes L.; Paauwe, Jaap: Reframing the business case for diversity: A values and virtues perspective, in: *Journal of Business Ethics* 111,1 (2012), S. 73–84, <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1434-z>.
- van Knippenberg, Daan; De Dreu, Carsten K. W.; Homan, Astrid C.: Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda, in: *Journal of Applied Psychology* 89,6 (2004), S. 1008–1022, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1008>.

- van Knippenberg, Daan; Schippers, Michaéla C.: Work group diversity, in: Annual Review of Psychology 58,1 (2007), S. 515–541, <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085546>.
- Van Quaquebeke, Niels; Henrich, Daniel C.; Eckloff, Tilman: »It's not tolerance I'm asking for, it's respect!«: A conceptual framework to differentiate between tolerance, acceptance and (two types of) respect, in: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO) 38,2 (2007), S. 185–200, <https://doi.org/10.1007/s11612-007-0015-6>.
- Van Quaquebeke, Niels; Eckloff, Tilman: Defining respectful leadership: What it is, how it can be measured, and another glimpse at what it is related to, in: Journal of Business Ethics 91,3 (2010), S. 343–358, <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0087-z>.
- Van Quaquebeke, Niels; Zenker, Sebastian; Eckloff, Tilman: Find out how much it means to me!: The importance of interpersonal respect in work values compared to perceived organizational practices, in: Journal of Business Ethics 89,3 (2009), S. 423–431, <https://doi.org/10.1007/s10551-008-0008-6>.
- van Veelen, Ruth; Ufkes, Elze G.: Teaming up or down?: A multi-source study on the role of team identification and learning in the team diversity-performance link, in: Group & Organization Management 44,1 (2019), S. 38–71, <https://doi.org/10.1177/1059601117750532>.
- Verkuyten, Maykel; Yogeeswaran, Kumar: The social psychology of intergroup toleration: A roadmap for theory and research, in: Personality and Social Psychology Review 21,1 (2017), S. 72–96, <https://doi.org/10.1177/1088868316640974>.
- Verkuyten, Maykel; Yogeeswaran, Kumar; Adelman, Levi: Intergroup toleration and its implications for culturally diverse societies, in: Social Issues and Policy Review 13,1 (2018), S. 5–35, <https://doi.org/10.1111/sipr.12051>.
- Verkuyten, Maykel; Yogeeswaran, Kumar; Adelman, Levi: Toleration and prejudice-reduction: Two ways of improving intergroup relations, in: European Journal of Social Psychology 50,2 (2020), S. 239–255, <https://doi.org/10.1002/ejsp.2624>.
- Verkuyten, Maykel; Killen, Melanie: Tolerance, dissenting beliefs, and cultural diversity, in: Child Development Perspectives 15,1 (2021), S. 51–56, <https://doi.org/10.1111/cdep.12399>.
- Webber, Sheila S.; Donahue, Lisa M.: Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: A meta-analysis, in: Journal of Management 27,2 (2001), S. 141–162, [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00093-3](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00093-3).
- Williams, Katherine Y.; O'Reilly, Charles A.: Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research, in: Research in Organizational Behavior 20 (1998), S. 77–140.
- Zitzmann, Steffen; Loreth, Lukas; Reiningher, Klaus M.; Bernd, Simon: Does respect foster toleration?: (Re)analyzing and synthesizing data from a large research project using meta-analytic techniques, in: Personality & Social Psychology Bulletin 48,6 (2022), S. 823–843, <https://doi.org/10.1177/01461672211024422>.

Autor:innen

Sophia Schimmelpfennig, M.Sc. 

Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Lehrstuhl für Personal und Organisation an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel sowie wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Arbeits- und Organisationspsychologie der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel. Ihre Forschungsinteressen liegen in den Bereichen Diversity Training, Teameffektivität und betriebliches Gesundheitsmanagement.

E-Mail: schimmelpfennig@bwl.uni-kiel.de

Christoph Reinert, M.Sc. 

Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Lehrstuhl für Personal und Organisation an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel. Seine Forschungsinteressen liegen in den Bereichen Diversity Training und Teameffektivität.

E-Mail: reinert@bwl.uni-kiel.de

Prof. Dr. Claudia Buengeler 

Seit 2017 Professorin und Inhaberin des Lehrstuhls für Personal und Organisation am Institut für Betriebswirtschaftslehre der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel. Affiliertes Fakultätsmitglied der

Amsterdam Business School der Universität Amsterdam sowie Herausgeberin der Fachzeitschrift *Organizational Psychology Review* und Editorial Board-Mitglied unter anderem des *Journal of Applied Psychology*. Ihre Forschungsschwerpunkte umfassen Führung, Diversität, Teameffektivität und Wohlbefinden am Arbeitsplatz.

E-Mail: buengeler@bwl.uni-kiel.de

Funding Acknowledgement

Gefördert durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) – Projektnummer 493131063 – FOR 5472. Funded by the Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG, German Research Foundation) – Project number 493131063 – FOR 5472.

Open Access

Der Beitrag ist unter der Creative-Commons-Lizenz Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International veröffentlicht. Den Vertragstext finden Sie unter: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>. Bitte beachten Sie, dass einzelne, entsprechend gekennzeichnete Teile des Beitrags von der genannten Lizenz ausgenommen sein bzw. anderen urheberrechtlichen Bedingungen unterliegen können.