



Christoph Högl; Ingrid Wahl

# Entwicklung eines Instruments zur Erhebung von subjektiv wahrgenommener Diversität in Unternehmen

101 – Diversitäten in Organisationen

## Abstract

Für die Erhebung von Diversität in Unternehmen steht derzeit kein einheitliches, valides Messinstrument zur Verfügung. Abhängig vom Forschungsschwerpunkt werden unterschiedliche Variablen herangezogen um Unterschiede sichtbar zu machen. Das betrifft sowohl die direkt messbare Soziodemografie, als auch weniger einfach abfragbare Merkmale, wie Persönlichkeit sowie arbeitsbezogene Einstellungen und Werte. Wie stark die objektiv vorhandene Heterogenität von der Belegschaft überhaupt wahrgenommen wird, wird dabei selten berücksichtigt. Im Rahmen dieser Arbeit wurden daher zunächst Items gesammelt, die erheben, wie unterschiedlich jene Person wahrgenommen wird, die sich am meisten von der befragten Person unterscheidet – der „most diverse co-worker“. Diese wurden hinsichtlich ihrer Eignung und Faktorstruktur empirisch getestet. In einem zweiten Schritt wurden die geeignetsten Items zu reliablen Skalen zusammengefasst und auf ihre Validität überprüft. Gemeinsam werden die drei Skalen, die die Unterschiede in den Bereichen Arbeitsmoral, Leistungsstreben und Umgänglichkeit zwischen der beantwortenden Person und der von ihr als am unterschiedlichsten eingeschätzten Person in der Organisation erheben, als „most diverse co-worker“ Skalen (MD-COW) bezeichnet. Sie messen, wie unterschiedlich eine Person bezüglich ihres Anspruches, Aufgaben gründlich zu erledigen, ihrer eigenen Erfolgsorientierung und ihrer Offenheit gegenüber anderen Menschen und Ideen wahrgenommen wird. Die so konstruierten Skalen zeigen gute Reliabilitäten und ausreichende Validität. In zukünftigen Arbeiten könnten die Skalen in einer Organisation vorgegeben und damit die subjektiv wahrgenommene Diversität der Belegschaft standardisiert erhoben werden.

## Keywords:

Diversität, Soziale Kategorisierung, Oberflächendiversität, Tiefendiversität, wahrgenommene Diversität, Messung von Diversität, Diversitätsindex

## Forschungsumfeld und -gegenstand

Schon in den 80er-Jahren des letzten Jahrhunderts haben Johnston und Packer (1987) im Workforce 2000 Bericht prognostiziert, dass sich die soziodemografische Zusammensetzung des Personals in Un-

ternehmen in Zukunft maßgeblich verändern wird. Seit diesem Zeitpunkt ist das Thema Diversität zunehmend ins Bewusstsein der Bevölkerung gerückt und ist auch im wissenschaftlichen Diskurs nicht mehr wegzudenken. Spätestens mit dem Einsetzen der aktuellen Migrationsbewegungen in Richtung Europa ist auch in Österreich klar, dass nicht nur die zunehmende Verschiebung der Altersstruktur deutlichen Einfluss auf die Zusammensetzung der Belegschaften nehmen wird, sondern auch verschiedene kulturelle Einflüsse neue Herausforderungen für Organisationen bringen. Dazu zählen aber nicht nur soziodemografische Merkmale, sondern auch individuelle Persönlichkeiten, ebenso wie für den Arbeitskontext relevante Werte und Einstellungen. In diesem Zusammenhang wird es immer wichtiger zu verstehen, welche direkten Effekte, zum Beispiel auf Arbeitszufriedenheit, Kommunikation, Kreativität oder Fluktuation, im Arbeitskontext durch die Zusammensetzung der MitarbeiterInnen in einer Organisation ausgelöst werden. Heterogenität innerhalb von Gruppen wird als zweischneidiges Schwert betrachtet, bietet sie einerseits Chancen, andererseits aber auch nicht unerhebliche Risiken (Milliken / Martins 1996: 402 f.). Ob Unternehmen, die in einem verstärkt globalen Umfeld agieren, diese Vielfalt zu ihrem Vorteil nutzen können wird davon abhängen, ob sie sich mit dem Phänomen Diversität aktiv auseinandersetzen und ein Verständnis für die dahinterliegenden Prozesse entwickeln. Dazu ist es erforderlich, das Ausmaß an Diversität in der Organisation zu erheben, um die Ausgangslage feststellen und geeignete Maßnahmen zum Management von Diversität ableiten zu können.

Zum Thema Diversität in Organisationen gibt es unterschiedliche Ansätze, wobei die Definitionen unterschiedlich weit gefasst sind. Besonders bedeutsam für die vorliegende Arbeit ist der sehr breite Zugang von van Knippenberg, De Dreu und Homan (2004: 1008 f.), dem zufolge Diversität durch eine beinahe unendliche Anzahl an Dimensionen definiert wird, die von Alter und Nationalität, religiösem und funktionalem Hintergrund, über Qualifikationen und zwischenmenschliche Aspekte, bis hin zu politischen und sexuellen Präferenzen reichen. Im Mittelpunkt steht die subjektive Wahrnehmung, dass ein Unterschied zu anderen Menschen in einem beliebigen Attribut besteht.

Eine Einteilung, bezogen auf das Niveau von Diversität, treffen Milliken und Martins (1996: 403 f.), indem sie direkt beobachtbare Attribute, beispielsweise Alter, Geschlecht oder Hautfarbe, von weniger offensichtlichen, tiefer liegenden Merkmalen unterscheiden, wozu Ausbildung, technische Fähigkeiten, Funktion und Beschäftigungsdauer im Unternehmen zählen. Harrison, Price und Bell (1998: 97 f.) greifen diese dichotome Unterscheidung auf und verwenden eine eigene Terminologie dafür, nämlich Oberflächendiversität (d.h. surface-level diversity) und Tiefendiversität (d.h. deep-level diversity). Dabei beschreibt Oberflächendiversität Heterogenität auf einem oberflächlichen Niveau und bezieht sich auf offenkundige, biologische Attribute, die direkt messbar sind und meist auf den ersten Blick anhand der Körpermerkmale erkennbar sind. Im weiteren Sinne werden aber auch jene Attribute hinzugezählt, die zwar nicht unmittelbar beobachtbar, aber ebenfalls direkt abfragbar sind, wie Beschäftigungsdauer im Unternehmen, Ausbildungsniveau oder Einkommen. Tiefendiversität hingegen beinhaltet psychologische Charakteristika wie Einstellungen, Überzeugungen und Werte und äußert sich in Verhaltensmustern, die sowohl verbal, als auch nonverbal zu Tage treten und erst in der zwischenmenschlichen Interaktion erfahrbar sind. Je mehr Zeit Personen miteinander verbringen, desto eher verschiebt sich die Relevanz der Heterogenität von offensichtlichen und sofort erkennbaren Merkmalen in Richtung psychologischer und schwerer feststellbarer Merkmale (Harrison et al. 1998: 103 f.).

In den letzten Jahren wurde darüber hinaus zunehmend die Bedeutung der subjektiven Wahrnehmung in Bezug auf Diversität erkannt und der Begriff der subjektiv wahrgenommenen Diversität (d.h. subjectively perceived diversity) eingeführt (Shemla et al. 2014). Milliken und Martins (1996: 419 f.) verweisen in diesem Zusammenhang auf die Relativität wahrgenommener Ungleichheit. Ob Unterschiede bemerkt werden, ist abhängig vom organisationalen Kontext und von der subjektiven Empfindlichkeit des Individuums. Wahrgenommene Diversität ist demnach eine rein mentale Repräsentation der Gruppenzusammensetzung und ihrer Unterschiede. Das zentrale Verständnis von wahrgenommener Diversität ist

also die rein subjektive Wahrnehmung von Unterschieden, unabhängig davon, ob es sich um Oberflächendiversität oder Tiefendiversität handelt.

Grundlegende psychologische Prozesse wie die soziale Kategorisierung oder die Theorie der sozialen Identität (Tajfel 1982; Turner et al. 1987) werden als Erklärung dafür herangezogen, wie Menschen auf Unterschiede innerhalb von Gruppen reagieren. Ungleichheit wird als Schwäche wahrgenommen, führt zu Stereotypen, Polarisierung und Unbehagen und wirkt sich negativ auf die Zufriedenheit in der Gruppe, die Fluktuation, die Gruppenzusammengehörigkeit und das Kommunikationsverhalten aus (Williams / O'Reilly 1998: 84). In eine ähnliche Richtung argumentiert das Ähnlichkeits-Attraktions-Paradigma, welches davon ausgeht, dass sich Individuen vor allem dann von anderen angezogen fühlen, wenn diese ähnliche Eigenschaften und Einstellungen haben und daher auch als ähnlich wahrgenommen werden (Riordan / Shore 1997: 343 f.). Sowohl die soziale Kategorisierung als auch das Ähnlichkeits-Attraktions-Paradigma konzentrieren sich auf die gewünschte Homogenität innerhalb einer Gruppe und werden meist zur Erklärung negativer Effekte von Diversität herangezogen. Ähnlichkeit führt zu Sympathie anderen Personen gegenüber und fördert positive zwischenmenschliche Beziehungen, während bei geringer Ähnlichkeit eher negative Bewertungen zu erwarten sind (Buche et al. 2013: 484 f.)

In der Literatur herrscht wenig Konsens darüber, wie Diversität am besten gemessen werden kann, es hat sich noch kein einheitliches, valides Messinstrument zur Erfassung der subjektiv wahrgenommenen Diversität durchgesetzt (Harrison / Hock-Peng 2006: 191). Auch wenn bezüglich der Erhebung von subjektiv wahrgenommener Diversität zwischen den Studien Inkonsistenzen bestehen, werden einige Faktoren häufig erhoben. Dazu zählen neben Merkmalen von Oberflächendiversität, wie Alter, Geschlecht, Ethnizität und Ausbildung auch zahlreiche Charakteristika von Tiefendiversität, wie persönliche Werte, Einstellung zur Arbeit und Ziele (van Dick et al. 2008: 1489 ff.), Arbeitsgewohnheiten und Kommunikationsstil (Zellmer-Bruhn et al. 2008: 48), oder Persönlichkeitsmerkmale, Wertvorstellungen und Lebensweisen (Liao et al. 2008: 112).

Ziel der vorliegenden Arbeit ist, ein Messinstrument zu erstellen, welches die subjektiv wahrgenommene Diversität in Unternehmen erheben kann. Das Instrument soll unterschiedliche Bereiche der subjektiv wahrgenommenen Diversität erheben. Dabei soll der Einsatz des Erhebungsinstrumentes nicht auf ein spezielles Unternehmen abzielen, sondern universell möglich sein.

## Methodik

Um sowohl die Oberflächendiversität, als auch die subjektiv wahrgenommene Diversität zu erheben, wurden Fragen entwickelt, bei denen sich die TeilnehmerInnen jene Person in ihrer Organisation vorstellen sollen, von der sie annehmen, dass sie sich am meisten von ihnen unterscheidet. Die Fragen sollten in Bezug auf diese Person beantwortet werden. Im ersten Teil wird die Soziodemografie dieser Person, dem „most diverse co-worker“ erhoben. Hier werden einerseits die Diversitätsdimensionen Geschlecht, Alter, Religion, sexuelle Orientierung, Behinderung und Ethnizität und andererseits die in zahlreichen Studien verwendeten Variablen Beschäftigungsdauer im Unternehmen, Wochenstundenanzahl, Ausbildungsstand und Einkommen abgefragt. Um die wahrgenommene Oberflächendiversität in der Organisation der TeilnehmerInnen zu erheben, sollten die Befragten angeben, wie unterschiedlich sie diese Dimension innerhalb der Organisation erleben (7stufiges Antwortformat, 1 = gar nicht und 7 = völlig). Außerdem sollten die TeilnehmerInnen Angaben zu ihren eigenen Diversitätsdimensionen machen. Zusätzlich wird die Branche, in der die TeilnehmerInnen beschäftigt sind, erfragt.

Um zu erheben, wie unterschiedlich die „most diverse co-worker“ in verschiedenen Persönlichkeitseigenschaften wahrgenommen werden, wurden die 25 Fragen des Big-Five Inventory von John, Donahue und Kentle (1991 zitiert in Gerlitz / Schupp 2005: 9) umformuliert. Um festzustellen, wie unterschiedlich die „most diverse co-worker“ in verschiedenen intrinsischen und extrinsischen arbeitsbezogenen Aspekten wahrgenommen werden, wurden die Fragen des Survey of work values (Wollak et al. 1971) übersetzt und zusätzliche Fragen generiert. Das Antwortformat für die Fragen zur Unterschiedlichkeit war 7stufig (d.h. 1 = gar nicht, 7 = völlig)

Um die Validität der Skalen prüfen zu können, wird die den „most diverse co-workern“ entgegengebrachte Sympathie anhand der 13 Fragen der Sympathieskala (Rubin 1970) erhoben (7stufiges Antwortformat, 1 = trifft gar nicht zu, 7 = trifft völlig zu). Des Weiteren sollten die TeilnehmerInnen angeben, in wie weit sie die „most diverse co-worker“ ganz allgemein als ähnlich zu ihnen selbst empfinden (7stufiges Antwortformat, 1 = gar nicht ähnlich, 7 = völlig ähnlich).

Der Online-Fragebogen wurde von insgesamt 143 Frauen und 106 Männern im Alter von 17 bis 66 Jahren ( $M = 36,49$ ,  $SD = 9,94$ ) vollständig bearbeitet. Im Schnitt sind sie seit 121,16 Monaten in ihrem Unternehmen beschäftigt ( $M = 121,16$ ,  $SD = 113,19$ ). Die MitarbeiterInnenanzahl in den Unternehmen variiert zwischen 3 und 45000 Personen ( $M = 2025,84$ ,  $SD = 5892,73$ ). Ein hoher Prozentsatz der TeilnehmerInnen hat Matura oder Abitur (34,5 %) oder ein Studium absolviert (32,9 %). 30,1 % der TeilnehmerInnen haben ein monatliches Nettoeinkommen von 1500 – 1999 Euro zur Verfügung, 24,5 % verdienen zwischen 2000 und 2499 Euro. ChristInnen machen mit 65,5 % den größten Anteil der Zugehörigkeit zu einer Religionsgemeinschaft aus, gefolgt von 29,7 % der BefragungsteilnehmerInnen ohne Bekenntnis. 83,9 % der Befragten sind heterosexuell und 84,7 % der TeilnehmerInnen haben angegeben, keine Behinderung zu haben. Mit einem Anteil von 93,6 % kommt der Großteil der TeilnehmerInnen aus Österreich, 32,1 % der Befragten arbeiten im Gesundheits- und Sozialwesen, die Mehrheit der UntersuchungsteilnehmerInnen ist mehr als 30 Wochenstunden beschäftigt (81,1 %).

## Ergebnisse

Zur Erstellung der Skalen wurden zunächst alle Items deskriptivstatistisch analysiert und auf Boden- und Deckeneffekte, sowie auf Normalverteilung überprüft. Die normalverteilten Items zu den Eigenschaften der „most diverse co-worker“ wurden einer Faktorenanalyse mit Varimaxrotation unterzogen. Es ergaben sich drei Faktoren, die inhaltlich zu den Skalen „Arbeitsmoral des most diverse co-worker“, „Leistungsstreben des most diverse co-worker“ und „Umgänglichkeit des most diverse co-worker“ zusammengefasst werden können. Damit die weiter verwendeten Skalen kompakt sind, wurden die acht Items pro Skala mit den höchsten Ladungen auf den jeweiligen Faktor zur Skalenbildung herangezogen. Gemeinsam werden diese drei Skalen als „most diverse co-worker Skalen“ (MD-COW) bezeichnet.

Des Weiteren wurde ein Diversitätsmaß berechnet, das für jede Dimension der tatsächlich vorhandenen Oberflächendiversität feststellt, ob Unterschiede zwischen der beantwortenden Person und ihren „most diverse co-workern“ bestehen. Diese Variablen wurden zu einem gemeinsamen Mittelwert zusammengefasst, wobei die Werte von 0 (d.h. absolute Homogenität) bis 1 (d.h. absolute Heterogenität) reichen können.

Die Konstruktvalidität der Skalen „Arbeitsmoral des most diverse co-worker“, „Leistungsstreben des most diverse co-worker“ und „Umgänglichkeit des most diverse co-worker“ wurde überprüft, indem der Zusammenhang zwischen den einzelnen Skalen berechnet wurde. Die in Tabelle 1 ersichtlich signifikanten positiven Korrelationen zwischen den Skalen „Arbeitsmoral des most diverse co-worker“, „Leistungsstreben des most diverse co-worker“ und „Umgänglichkeit des most diverse co-worker“ lassen auf

eine gute Konstruktvalidität schließen. Um die Konstruktvalidität der MD-COW Skalen weiter zu überprüfen wurden deren Zusammenhang mit der in der Organisation wahrgenommenen Oberflächendiversität und dem berechneten Wert der vorhandenen Oberflächendiversität zu den „most diverse co-workers“ berechnet. Wie erwartet korrelierten die Skalen „Arbeitsmoral des most diverse co-worker“, „Leistungsstreben des most diverse co-worker“ und „Umgänglichkeit des most diverse co-worker“ zur Erhebung der Tiefendiversität nicht signifikant mit den Variablen zur Erhebung der Oberflächendiversität. Daraus kann geschlossen werden, dass die MD-COW Skalen ein zur Oberflächendiversität unterschiedliches Konstrukt erheben.

Um die Kriteriumsvalidität der MD-COW Skalen „Arbeitsmoral des most diverse co-worker“, „Leistungsstreben des most diverse co-worker“ und „Umgänglichkeit des most diverse co-worker“ zu überprüfen wurden die Zusammenhänge dieser Skalen mit der Skala, die die Sympathie gegenüber den „most diverse co-workers“ erhebt und mit der direkten Frage zur wahrgenommenen Ähnlichkeit gegenüber den „most diverse co-workers“ betrachtet. Die Sympathieskala korrelierte signifikant negativ mit den Skalen „Arbeitsmoral des most diverse co-worker“ und „Leistungsstreben des most diverse co-worker“, jedoch nicht mit der Skala „Umgänglichkeit des most diverse co-worker“, während die wahrgenommene Ähnlichkeit zu den „most diverse co-workers“ und die Skalen des MD-COW alle wie erwartet signifikant negativ korrelierten. Dies bedeutet, dass Personen, die als diverser eingestuft werden, als weniger sympathisch und als weniger ähnlich zu einem selbst wahrgenommen werden.

Skala/Variable	1	2	3
1. Arbeitsmoral des most diverse co-worker <sub>A</sub>	0,87		
2. Leistungsstreben des most diverse co-worker <sub>A</sub>	0,34**	0,86	
3. Umgänglichkeit des most diverse co-worker <sub>A</sub>	0,37**	0,24**	0,79
4. In Organisationen wahrgenommene Oberflächendiversität <sub>A</sub>	0,10	0,06	0,10
5. Oberflächendiversität zum most diverse co-worker <sub>A</sub>	0,05	0,06	-0,03
6. Sympathie gegenüber dem most diverse co-worker <sub>A</sub>	-0,22**	-0,23**	0,03
7. Wahrgenommene Ähnlichkeit zum most diverse co-worker <sub>B</sub>	-0,21**	-0,23**	-0,13*

Tabelle 1: Korrelationskoeffizienten der MD-COW Skalen, den Skalen „In Organisationen wahrgenommene Oberflächendiversität“ und „Sympathie gegenüber dem most diverse co-worker“ sowie der Variablen „Oberflächendiversität zum most diverse co-worker“ und „Wahrgenommene Ähnlichkeit zum most diverse co-worker“

Anmerkung: \* bedeutet  $p < 0,05$ ; \*\* bedeutet  $p < 0,01$ ; A bedeutet Korrelation nach Pearson; B bedeutet Korrelation nach Spearman, in der Diagonalen werden die Cronbachs Alpha berichtet

## Diskussion und Ausblick

Ziel dieser Arbeit war es, anhand einer Online-Erhebung ein standardisiertes Instrument zu entwickeln, das in der Lage ist, wahrgenommene Diversität allgemeingültig zu erheben und dabei die verschiedenen Aspekte der subjektiv wahrgenommenen Diversität berücksichtigt. Insgesamt konnten 24 Items identifiziert werden, die den wahrgenommenen Unterschied zwischen der befragten Person und der von ihr als am unterschiedlichsten empfundenen Person in den Organisationen, dem „most diverse co-worker“ erheben. Dieser wahrgenommene Unterschied trägt der Diversitätsdefinition von van Knippenberg, de Dreu und Homan (van Knippenberg et al. 2004: 1008 f.) Rechnung, welche die subjektive Wahrnehmung eines Unterschiedes zu anderen Menschen in einem beliebigen Attribut in den Fokus rückt. Die drei Skalen Arbeitsmoral, Leistungsstreben und Umgänglichkeit des „most diverse co-worker“ werden gemeinsam MD-COW genannt und bieten die Option, verschiedene Aspekte der Tiefendiversität, mit

jeweils acht Fragen, unabhängig voneinander zu berücksichtigen. Das Instrument schafft die Möglichkeit einer standardisierten, unternehmensunabhängigen Messung von wahrgenommener Diversität und ist sowohl reliabel als auch valide.

Es wird angenommen, dass wahrgenommene Tiefendiversität ein eigenes Konstrukt darstellt und somit keine Korrelation zur Oberflächendiversität aufweist (Harrison et al. 1998: 97 f.). Das zeigt sich auch in den erhobenen Daten. Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Skala zur wahrgenommenen Oberflächendiversität in den Organisationen und den drei Subskalen des MD-COW. Auch die tatsächlich vorhandene Oberflächendiversität zum „most diverse co-worker“ korrelierte nicht mit den Skalen des MD-COW. Schwache bis mittlere positive Korrelationen zwischen den Skalen „Arbeitsmoral des most diverse co-worker“, „Leistungsstreben des most diverse co-worker“ und „Umgänglichkeit des most diverse co-worker“ sprechen dafür, dass sie gemeinsam dem Konstrukt wahrgenommene Tiefendiversität zuzuordnen sind und gleichzeitig eigenständig Bestand haben.

Nach dem Ähnlichkeits-Attraktions-Paradigma ist davon auszugehen, dass eine geringe Ähnlichkeit sich negativ auf die Sympathie auswirkt (Buche et al. 2013: 484 f.; Riordan / Shore 1997: 343 f.). So waren negative Korrelationen zwischen der den "most diverse co-workern" entgegengebrachten Sympathie und den MD-COW Skalen ebenso zu erwarten wie zwischen der wahrgenommenen Ähnlichkeit zu den "most diverse co-workern" und den MD-COW Skalen. Zum größten Teil entsprechen die Ergebnisse den Erwartungen, daher kann eine gute Kriteriumsvalidität angenommen werden.

Insgesamt weist die Stichprobe wenig Heterogenität bezüglich der soziodemografischen Merkmale auf. Die Diversitätsdimensionen Ethnizität und Religion sind nicht entsprechend repräsentiert, da die Studie auf Österreich zentriert und deutschsprachig war und somit kaum TeilnehmerInnen aus anderen Ländern teilnehmen konnten. Ebenso gibt es kaum Streuung bezüglich des Religionsbekenntnisses. Dafür wäre eine internationale Erhebung erforderlich, die bei der Rekrutierung gezielt darauf Rücksicht nimmt, global agierende Unternehmen zu befragen. Zu diesem Zweck müssten die Items der MD-COW Skalen übersetzt werden.

Die Ergebnisse stützen die Annahme, dass Oberflächendiversität und Tiefendiversität zwei voneinander unabhängige Konstrukte darstellen und getrennt voneinander untersucht werden sollten (Harrison et al. 1998). Ferner wird ersichtlich, dass die subjektiv wahrgenommene Diversität in soziodemografischen Merkmalen nur schwach mit der objektiv vorhandenen Diversität zusammenhängt, was dafür spricht, dass in unterschiedlichen Kontexten unterschiedliche soziale Kategorien salient werden. Das untermauert die Vermutung, dass das Konstrukt der wahrgenommenen Diversität seine Berechtigung hat und weiterer Untersuchung bedarf.

Die drei Skalen des MD-COW, „Arbeitsmoral des most diverse co-worker“, „Leistungsstreben des most diverse co-worker“ und „Umgänglichkeit des most diverse co-worker“, sollten in ihrer aktuellen Zusammensetzung mit je acht Items erneut an einer repräsentativen Stichprobe validiert werden. Durch die Verwendung eines Instruments, das einer testtheoretischen Skalenkonstruktion folgt, können methodische Inkonsistenzen in zukünftigen Arbeiten minimiert werden. Einerseits kann das Erhebungsinstrument dazu eingesetzt werden, um festzustellen, als wie divers sich die Belegschaft selbst in einem Unternehmen wahrnimmt. Andererseits können die Auswirkungen von wahrgenommener Diversität, zum Beispiel auf Arbeitszufriedenheit oder Teamleistung zielgerichtet untersucht werden.

## Literaturverzeichnis

Buche, Antje/Jungbauer-Gans, Monika/Niebuhr, Annetrin/Peters, Cornelius (2013): Diversität und Erfolg in Organisationen. In: Zeitschrift für Soziologie 42 (6), 483–501.

Gerlitz, Jean-Yves/Schupp, Jürgen (2005): Zur Erhebung der Big-Five-basierten Persönlichkeitsmerkmale im SOEP. Berlin: Deutsches Institut für Wissenschaftsforschung.

Harrison, David A./Hock-Peng, Sin (2006): What Is Diversity And How Should It Be Measured? In: Alison M. Konrad/Judith K. Pringle/Pushkala Prasad (Hg.): The handbook of workplace diversity. London: Sage Publications, 191–216.

Harrison, David A./Price, Kenneth H./Bell, Myrtle P. (1998): Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. In: Academy of Management Journal 41 (1), 96–107.

John, Oliver P./Donahue, E. M./Kentle, R. L. (1991): The “Big Five” Inventory – Versions 4a and 54. Berkeley: University of California, Institute of Personality and Social Research.

Johnston, William B./Packer, Arnold E. (1987): Workforce 2000: Work and Workers for the Twenty-first Century. Indianapolis, IN: Hudson Institute.

Liao, Hui/Chuang, Aichia/Joshi, Aparna (2008): Perceived deep-level dissimilarity: Personality antecedents and impact on overall job attitude, helping, work withdrawal, and turnover. In: Organizational Behavior and Human Decision Processes 106 (2), 106–124.

Milliken, Frances J./Martins, Luis L. (1996): Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. In: Academy of Management Review 21 (2), 402–433.

Riordan, Christine M./Shore, Lynn M. (1997): Demographic diversity and employee attitudes: Examination of relational demography with work units. In: Journal of Applied Psychology 82 (3), 342–358.

Rubin, Zick (1970): Measurement of romantic love. In: Journal of Personality and Social Psychology 16 (2), 265–273.

Shemla, Meir/Meyer, Bertholt/Greer, Lindred L./Jehn, Karen A. (2014): A review of perceived diversity in teams: Does how members perceive their team’s composition affect team processes and outcomes? Journal of Organizational Behavior, vorzeitige Onlineversion. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.1957/pdf>, (24.09.2015).

Tajfel, Henri (1982): Social psychology of intergroup relations. In: Annual Review Of Psychology 33, 1–39.

Turner, John C./Hogg, Michael A./Oakes, Penelope J./Reicher, Stephen D. (1987): Rediscovering the social group (A self-categorization theory). Oxford: Blackwell.

van Dick, Rolf/van Knippenberg, Daan/Hägele, Silvia/Guillaume, Yves R.F./Brodbeck, Felix C. (2008): Group diversity and group identification: The moderating role of diversity beliefs. In: Human Relations 61 (10), 1463–1492.

van Knippenberg, Daan/De Dreu, Carsten K. W./Homan, Astrid C. (2004): Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda. In: Journal of Applied Psychology 89 (6), 1008–1022.

Williams, Katherine Y./O'Reilly, Charles A. (1998): Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. In: Research in Organizational Behavior 20, 77–140.

Wollak, Stephen/Goodale, James G./Wijting, Jan P./Cain Smith, Patricia (1971): Development of the survey of work values. In: Journal of Applied Psychology 55 (4), 331–338.

Zellmer-Bruhn, Mary E./Maloney, Mary M./Bhappu, Anita D./Salvador, Rommel (2008): When and how do differences matter? An exploration of perceived similarity in teams. In: Organizational Behavior and Human Decision Processes 107 (1), 41–59.