

**Generationsübergreifendes Teambuilding und Teammanagement –
Digital Natives und Digital Immigrants in der Arbeitswelt**

Emrah Levent, Emrah.Levent@t-online.de

Thomas Mock, mock_thomas@hotmail.com

Seminararbeit

im Fach Consulting

Modul BOV III

LV 1: Sozial- und Methodenkompetenz

Kurs: WWI09BVA

21.11.2011 bis 23.01.2012

Dozentin: Dr. Christa Weißel

DHBW Mannheim – Studiengang Wirtschaftsinformatik

Mannheim, den 17.01.12

Zusammenfassung

Im Rahmen dieser Arbeit wurde untersucht welche Unterschiede zwischen Digital Natives und Digital Immigrants bestehen. Dabei konnte festgestellt werden, dass die Generationen sich in vielen Aspekten unterscheiden. Differenzierungsmerkmale konnten vor allem in dem Nutzungsverhalten zu Technologie, in der Art und Weise wie Informationen verarbeitet werden, sowie in dem Kommunikationsverhalten festgestellt werden. In Bezug auf ihrer Arbeits- und Lernumgebung stellen die Generationen zudem unterschiedliche Anforderungen.

In Unternehmen treffen die beiden Generationen aufeinander wodurch Konflikte in der Zusammenarbeit entstehen können. Der gezielte Einsatz der Generationsunterschiede kann für Organisationen aber auch Chancen eröffnen. Die Ausarbeitung setzt sich deshalb schwerpunktmäßig mit Teambuilding- und Teammanagementmaßnahmen auseinander, die eine effektive Zusammenarbeit von Digital Natives und Immigrants unterstützen.

In dem betrachteten Fallbeispiel bestehen im Unternehmen Viventa GmbH unterschiedliche Probleme, die aus den Generationsunterschieden und den internen Teambuilding- und Teammanagementprozessen resultieren. Zentraler Bestandteil dieser Arbeit ist eine Analyse der Ist-Situation sowie die Erarbeitung eines Lösungskonzeptes. Dieses Konzept bietet dem Unternehmen Möglichkeiten an, ihre Teambuilding- und Teammanagementprozesse in Hinblick auf die Generationsunterschiede zu optimieren. Die darin enthaltenen Lösungssätze ermöglichen dem Unternehmen somit von den Generationsunterschieden zu profitieren sowie mögliche Risiken zu minimieren.

Als Grundlage für die Erarbeitung der Lösungsansätze wurden theoretische Grundgerüste wie das 4-Phasen-Modell von Tuckman und Methoden des Teamdesigns verwendet.

Als Ergebnis dieser Arbeit konnte der Viventa GmbH ein Lösungskonzept zur Verfügung gestellt werden, das von ihnen eingesetzt werden kann um ihre Probleme zu beseitigen. Um die positiven Auswirkungen der Lösungen nachhaltig zu erhalten ist eine kontinuierliche Beobachtung und Reaktion von den jeweiligen Beteiligten der Viventa GmbH unerlässlich.

Inhalt

Zusammenfassung	2
1. Einleitung	4
2. Digital Immigrants und Digital Natives – Die Unterschiede	5
3. Teambuilding	9
3.1 Das Team	9
3.2 Chancen und Risiken des Teams	10
3.3 Das 5-Phasen-Modell von Tuckman	12
3.4 Das richtige Teamdesign und die richtige Motivation	14
4. Szenario	17
5. Handlungsempfehlungen	19
6. Fazit	24
Literatur	25

1. Einleitung

Mit dem Einläuten des Digitalzeitalters in den 80er Jahren mussten Unternehmen ihre strategische Ausrichtung grundlegend verändern. Die effiziente Gestaltung von Geschäftsprozessen konnte bereits früh als ein zentraler Nutzenfaktor der neu aufkommenden Computertechnologie identifiziert werden. Die Auswirkungen der Technologiewelle erstrecken sich jedoch über Veränderungen in den Arbeitsweisen von Unternehmen hinaus.

Während im Anfangsstadium der digitalen Revolution die Vorteilhaftigkeit der neuen Computertechnologie vordergründig betrachtet wurde, sind heute negative Auswirkungen erkennbar.

Der schwindende Anteil der Generation, die ohne Computer und die daraus entwickelten neuen Technologien wie das Internet aufwuchs, wächst von Jahr zu Jahr (Digital Immigrants). Gleichzeitig steigt der Anteil an Menschen, die seit ihrer Kindheit mit der neuen Technologie vertraut sind (Digital Natives). Auf dem Arbeitsmarkt bedeutet dies, dass zunehmend die technologieunvertraute Generation (Digital Immigrants) durch die technologievertraute Generation (Digital Natives) ersetzt wird.

Gesellschaftlich gesehen bedeutet dieser Einschnitt einen Generationskonflikt (Generation Gap), denn die Generationen der Digital Natives und Digital Immigrants sind grundverschieden. Zentraler Bestandteil dieser Arbeit ist die Auseinandersetzung mit den Unterschieden dieser zwei Generationen. In welcher Weise können die unterschiedlichen Generationen in einer Organisation voneinander profitieren? Welche Mittel und Wege existieren um ein effizientes und effektives Arbeiten generationsunabhängig zu gewährleisten? Welche Risiken entstehen für Unternehmen, die die aufkommende Generationskluft ignorieren?

Der Erfolg von Unternehmungen ist zwangsläufig abhängig mit welcher Effizienz und Effektivität ihre Mitarbeiter miteinander interagieren können.

2. Digital Immigrants und Digital Natives – Die Unterschiede

Digital Natives, Net Generation oder Millennials sind Synonyme zur Kennzeichnung einer Generation, die mit Technologien des Digitalzeitalters aufwuchs. Technologien wie Computer, Informations- und Kommunikationssysteme wie das Internet, Handys und Videospiele sind Bestandteile ihrer natürlichen Umgebung. [PM01, ODJ05] In der Literatur gibt es unterschiedliche Auffassungen, ab welchem Jahr man von der sogenannten Digital Native Generation sprechen kann. Aus diesem Grunde lassen sich die Geburtsjahre 1980 – 1982 als der Ursprung der Digital Natives festhalten. [PM01, PJG08]

In Kontrast zu dem Begriff Digital Natives wird der Begriff Digital Immigrants verwendet um eine Generation zu kennzeichnen, die unter Ausschluss von digitaler Technik aufwuchs. Als Angehörige der Digital Immigrants Generation lassen sich Menschen die vor 1980 – 1982 geboren wurden fassen.

Ausschlaggebend für die Zugehörigkeit zu einer dieser soziologischen Generationen ist neben dem Jahrgang, vielmehr die Rolle und Nutzungsgrade neuer Medien in ihrem Leben. [ODJ05]

Die Begriffe Digital Natives und Digital Immigrants wurden erstmalig 2001 vom Consultant und Autor Marc Prensky aufgegriffen, um die Unterschiede der Generationen darzustellen. In seinen Publikationen übt er Kritik an die von Schulen und Universitäten angewandten Lehrmethoden. Die Generationen der Digital Natives und Digital Immigrants seien in vielen Aspekten unterschiedlich, vor allem in ihren Lern- und Denkstrukturen. [PM01] Seiner Ansicht nach sind die heutigen Lernmethoden noch auf die Bedürfnisse der Vorgeneration (Digital Immigrants) zugeschnitten.

Wie Prensky bereits 2001 feststellte unterscheiden sich Digital Natives von Digital Immigrants. Dies ist vor allem darin begründet, dass Digital Natives in einer neuen Gesellschaft aufwuchs, die geprägt ist durch die Unverzichtbarkeit und Selbstverständlichkeit von Technologie. Digital Natives besitzen eine gewisse Affinität für neue Techniken, da sie viel früher mit dem Umgang neuer Medien vertraut sind. Es bestehen zudem Zusammenhänge zwischen der intensiven Mediennutzung während Kindheit und Jugend und die Kompetenzen von Digital Natives. [TD99, PM01, ODJ05]

Digital Natives sind aus ihrer regelmäßigen Mediennutzung gewohnt große Mengen an Informationen schnell und in keiner bestimmten logischen Reihenfolge zu erhalten. [TD99] Digital Immigrants hingegen bevorzugen es Informationen in systematischen Folgen zur Verfügung gestellt zu bekommen.

Die Forderung nach Systematik spiegelt sich auch im allgemeinen Arbeitsstil von Digital Immigrants fort. Um effizient zu arbeiten, ziehen sie es vor ihre Aufgaben sequenziell (step-by-step) durchzuführen. In Kontrast dazu, präferieren Digital Natives die parallele Durchführung von Aufgaben (Multitasking). [BRF07] Bei der Abarbeitung von Aufgaben ist das Wechseln zwischen unterschiedlichen Aufgaben ein fester Bestandteil ihrer Arbeitsgewohnheit.

Die Unterschiedlichkeit der Generationen setzt sich auch bei der Findung von Problemlösungsansätzen fort. Digital Natives verfolgen bei der Lösung von Problemstellungen einen experimentellen bzw. induktiven Ansatz. Mithilfe simplen Ausprobierens bzw. der Versuchs-und-Irrtums-Strategie (Trial-and-Error) wird versucht den Kern einer Problematik zu identifizieren. Im Unterschied dazu antizipieren Digital Immigrants einen theoriebasierten bzw. deduktiven Ansatz, indem logische Zusammenhänge zur Findung von Lösungen betrachtet werden. [FD00]

Als passendes Beispiel zur Illustrierung der unterschiedlichen Problemlösungsansätze kann die Suche nach einer bestimmten Funktionalität eines Computerprogrammes betrachtet werden. Digital Natives, in ihrer induktiven Vorgehensweise, versuchen als ersten Impuls die Funktionalität interaktiv im Programm zu erforschen. Die Suche nach der Funktionalität im Benutzerhandbuch der ausgelieferten Software passt hierbei eher in die deduktive Strategie der Digital Immigrants. [PM01]

Die ubiquitäre Verfügbarkeit von Kommunikationsdiensten, die v.a. durch das Internet ermöglicht wurden, ist für Digital Natives eine selbstverständliche Gegebenheit. Soziale Netzwerke, Instant Messenger und E-Mail sind Medien die zur kommunikativen Interaktion von Digital Natives genutzt werden. [SC02]

Aus ihrem Nutzungsverhalten zu neuen Kommunikationsplattformen lässt sich schließen, dass Kommunikation und Vernetzen, oder allgemein soziale

Kontakte, eine besondere Rolle für Digital Natives spielen. [ODJ05]

Aus ihrer sozialen Gepflogenheit rührt auch die Eigenschaft, dass Digital Natives es bevorzugen Aufgaben im Team zu verrichten. Die optimale Lernumgebung für Digital Natives sieht ebenfalls einen hohen Anteil von Teamarbeit vor. Im Gegensatz zur Einzelleistung profitieren sie in der Teamarbeit von dem kooperativen Lern- und Arbeitsstil, die es allen Teammitgliedern ermöglicht mit und voneinander zu lernen. [ODJ05]

Um effektiv lernen zu können, bevorzugen Digital Natives Arbeitsmittel die zum Großteil aus visuellen Darstellungen (Bilder, Grafiken) bestehen. Im Vergleich dazu ziehen Digital Immigrants Arbeitsmittel vor, in denen die Lerninhalte textuell beschrieben sind. [PM01, ODJ05]

In ihrer jeweiligen Lern- oder Arbeitsumgebung erwarten Digital Natives zudem, dass sie für erbrachte Leistungen unmittelbares Feedback erhalten. [PM01] Als Honorierung für gut erbrachte Arbeitsergebnisse erwarten sie anspruchsvollere Aufgaben zugeteilt zu bekommen. [DR04]

Digital Immigrants begegnen neuen Technologien mit Vorsicht, da es für sie das Erlernen eines neuen Umgangs bedeutet. Neue Technologien werden von ihnen mehr als eine Art Handlungsalternative betrachtet, die nicht zwingend notwendig sind. [PM01] Das Bedürfnis an bestehendes bzw. vertrauten Methoden und Technologien festzuhalten ist aus dieser Überlegung größer ausgeprägt. [SVG08]

Digital Natives haben in ihrer Haltung zu technischen Neuerungen eine gewisse Begeisterungsfähigkeit und positive Haltung. Die Entwicklung und Nutzung neuer Technologien ist ein natürlicher Prozess mit denen sie vertraut sind. Technische Neuerungen werden aus diesem Grund vielmehr als eine Verbesserung bestehender Arbeitstechniken angesehen. [PM01]

Wie aus diesem Teil der Arbeit ersichtlich wird, unterscheiden sich Digital Natives und Digital Immigrants in vielen Bereichen.¹ Aus den betrachteten Merkmalen lässt sich zusammenfassend die Nutzung und Zugang zu Technologie, die Art und Weise wie Informationen verarbeitet werden, das Kommunikationsverhalten und die Anforderungen an Lern- und Arbeits-

¹ Anzumerken ist, dass es hierbei nur um einen Auszug von Differenzierungsmerkmalen handelt.

umgebung als Unterschiede der Generation festhalten.

Kritisch anzumerken bei der stereotypischen Einteilung von Menschen in Generationen, die bestimmte gemeinsame Eigenschaften besitzen, ist dass es sich hierbei um eine Verallgemeinerung handelt. Die Art und Weise wie sich Menschen entwickeln und welche Eigenschaften sie besitzen, lassen sich nicht auf den Geburtsjahr oder dem Zugang zu Technologie beschränken. Zudem ist der Zugang zu technologischen Errungenschaften keine Selbstverständlichkeit. Faktoren wie soziale Herkunft und Bildungsstand werden in dem hier vorgestellten Generationskonzept nicht berücksichtigt. Des Weiteren ist die empirische Beweisbarkeit der Annahmen, wie sie in der Generationseinteilung verwendet werden, noch nicht gegeben. Die Tatsache, dass eine Vielzahl von wissenschaftlichen Institutionen in den Bereichen Soziologie, Psychologie, Pädagogik und Betriebswirtschaftslehre sich mit den Generationsunterschieden befassen, unterstreicht die Existenz und die Hochaktualität dieses Themas.

3. Teambuilding

In diesem Kapitel sollen die Unterschiede von Gruppen und Teams, Chancen und Risiken der Teamarbeit, das 5-Phasen-Modell der Teamentwicklung von Tuckman, sowie unterschiedliche Teamdesign- und Motivationsstrategien zur Förderung der effizienten Teamarbeit erläutert und vorgestellt werden.

3.1 Das Team

Im allgemeinen Sprachgebrauch werden die Begriffe Team und Gruppe häufig als Synonym verwendet. Jedoch bestehen hinsichtlich der Zusammensetzung von Teams und Gruppen sowie in den verfolgten Zielen Unterschiede. „Ein Team ist eine leistungsorientierte Gruppe mit gemeinsamer Zielsetzung und der Verantwortung für einen geschlossenen Arbeitsprozess.“ [MV04] „Eine Gruppe ist ein Interaktionssystem von Menschen mit einem verbindenden Wertesystem und eigenem Gruppengefühl und Gruppenbewusstsein.“ [CSHUT11]

Zur Verdeutlichung der Unterschiede zwischen einem Team und einer Gruppe kann ein praktisches Beispiel herangezogen werden. Eine Person die aufgrund ihrer Ansichten zur Umweltpolitik Mitglied der Greenpeace-Organisation ist, kann in unterschiedlichen Situationen zu einer Gruppe oder zu einem Team gehören.

Betrachtet man die einfache Mitgliedschaft in dieser Organisation, kann von der Zugehörigkeit zu einer Gruppe gesprochen werden, da lediglich ein gemeinsames Wertesystem geteilt wird und ein Gruppengefühl ausgeprägt ist. Betrachtet man im Gegensatz dazu die Bildung einer speziellen Gruppe, um ein bestimmtes Walfänger Boot anzugreifen, ist von einem Team die Rede. Der Grund hierfür ist, dass ein gemeinsames Ziel, der Angriff des Walfänger Bootes, festgelegt und ein leistungsorientiertes Team zusammengestellt wird. Ein leistungsorientiertes Team besteht aus Mitgliedern, deren Kompetenzen, Wissen und Können sich gegenseitig ergänzen und somit die Erfüllung des Arbeitszieles gewährleisten. [MHT07]

Ein Beispiel hierfür ist die Zusammensetzung eines Teams aus einem Bootsführer um zu dem besagten Walfänger Boot zu gelangen, einem

Kameramann zur Aufzeichnung und Beweisführung und einigen kräftigen Angreifern die beispielsweise Fangnetze der Walfänger zerschneiden. Diese angeführten Punkte sind hauptsächliche Unterscheidungsmerkmale von Gruppen und Teams. Weitere Merkmale eines Teams sind der unteren Tabelle zu entnehmen.

Merkmale eines Teams

Teams sind Arbeitsgruppen, die sich unter der Moderation eines Teamleiters selbst organisieren

Teams tragen die Verantwortung für einen geschlossenen Arbeitsprozess

Das Team arbeitet zielorientiert

Der gemeinsame Arbeitserfolg ist größer als alle Einzelleistungen der Mitarbeiter zusammen

Jedes Teammitglied übernimmt Verantwortung

Innerhalb des Teams ziehen dich die Teammitglieder im positiven Sinne gegenseitig zur Verantwortung

Bis auf den Teamleiter sind alle Teammitglieder gleichberechtigt

Jedes Teammitglied beteiligt sich nach seinen persönlichen Fähigkeiten und wird gezielt nach diesen eingesetzt

Die Teammitglieder ergänzen sich dabei in ihren Fähigkeiten

Die Teammitglieder unterstützen sich gegenseitig

Die Motivation der Teammitglieder ist hoch

Das Engagement innerhalb des Teams ist ausgewogen

Rechte und Pflichten der Teammitglieder sind für alle gleich

Gemeinsame Normen für das Verhalten sind festgelegt und werden gelebt

Teams sind in der Lage, offen zu kommunizieren und verfügen über eigene Möglichkeiten der Konfliktvorbeugung und -bearbeitung

Alle Teammitglieder identifizieren sich mit dem „Wir“

Tabelle 1: Merkmale eines Teams

Quelle: Monique Vergnaud, Teamentwicklung, S. 3 - 4, 2004

3.2 Chancen und Risiken des Teams

Teamarbeit genießt eine gewisse Beliebtheit in Unternehmen, da davon ausgegangen wird, dass Leistungsvorteile entstehen. Diese Einstellung gegenüber Teamarbeit wurde durch Beobachtungen verschiedener Teams

nachgewiesen und bestätigt. Durch die Zugehörigkeit in ein Team entsteht das Gefühl an etwas Großem teil zu haben. Dadurch steigern sich das Selbstwertgefühl und die Motivation wodurch als Effekt Leistungsvorteile entstehen. [TC08]

Die Leistungsvorteile zeigen sich in Form der Gemeinschaftsleistung auf. Ist diese Gemeinschaftsleistung größer als die Summe aller Einzelfähigkeiten, ist ein Leistungsvorteil gegeben. Mathematisch gesehen würde es sich in dieser Form ausdrücken lassen: $4 + 4 = 9$. [TC08]

Trotz allem ist Teamarbeit mit Vorsicht zu genießen, da es nicht nur Chancen aufweist sondern auch Risiken beherbergt, die diese Leistungsvorteile zu Nichte machen und eine effektive Teamarbeit gänzlich verhindern können. Im Folgenden sind die verschiedenen Chancen und Risiken tabellarisch aufgelistet.

Chancen	Risiken
<p>Social Facilitation:</p> <p>Leistungssteigerung unter Beobachtung der Tätigkeiten durch andere Personen</p>	<p>Social Loafing:</p> <p>Unbewusste Leistungsreduktion in der Gruppe bei Verhinderung der Zuordnung von Einzelleistungen, bei für unwichtig erachteten Aufgaben und bei unklaren Leistungsstandards.</p>
<p>Köhler Effekt:</p> <p>Bei motorischen Aufgaben Leistungssteigerung durch unbewusstes gegenseitiges Anstacheln</p>	<p>Free Riding („Trittbrettfahren“):</p> <p>Bewusste Leistungsreduktion, da man annimmt, dass die Anstrengungen der anderen Teammitglieder ausreichend sind, um das Ziel zu erreichen</p>
<p>Social Compensation:</p> <p>Leistungssteigerung durch Aufopferung für das Arbeitsergebnis der Gesamtgruppe (Gegenteil von Free Riding und Sucker Effekt)</p>	<p>Sucker Effekt:</p> <p>Bewusste Leistungsreduktion wenn Free Riding anderer Personen beobachtet wird</p>
<p>Social Labouring:</p> <p>Leistungssteigerung gegenüber Einzelleistungen bei hoher Bekanntheit der Teammitglieder und kompetitiven Situationen</p>	<p>Group Think:</p> <p>Ineffektive Entscheidungsfällungen in der Gruppe, bedingt durch hohen Gruppendruck, Harmoniebedürfnisse, Zeitdruck und Selbstüberschätzungen</p>
<p>Informationsverarbeitung und Wissen:</p> <p>Wissen kann leichter geteilt und gespeichert werden</p>	<p>Risky Shift:</p> <p>Treffen riskanterer / extremerer Entscheidungen in der Gruppe, als dies bei den jeweiligen Einzelpersonen der Fall gewesen wäre</p>

Umgang mit Fehlern und Lernen:	Intergruppenprozesse:
Fehler im Gedächtnisprozess einzelner Personen lassen sich leichter korrigieren. Rückmeldungen aus Arbeitsergebnissen werden schneller und gründlicher verarbeitet. Die Möglichkeit zu Beobachtung und Nachahmung fördert das Lernen	Übermäßige Abgrenzung von anderen Gruppen, sowie Rivalität mit anderen Teams

Tabelle 2: Chancen und Risiken der Teamarbeit

[Chancen und Risiken der Gruppen- und Teamarbeit] Praxishandbuch Personalentwicklung, S. 190, 2005

3.3 Das 5-Phasen-Modell von Tuckman

Der Entwicklungsprozess eines Teams wurde 1965 von Bruce Tuckman beschrieben und vorerst in 4 Phasen unterteilt (Forming, Storming, Norming und Performing Phase). [MV04] Erst zwei Jahrzehnte danach fügte Tuckman die 5. Phase (adjourning) hinzu. [CSHUT11]

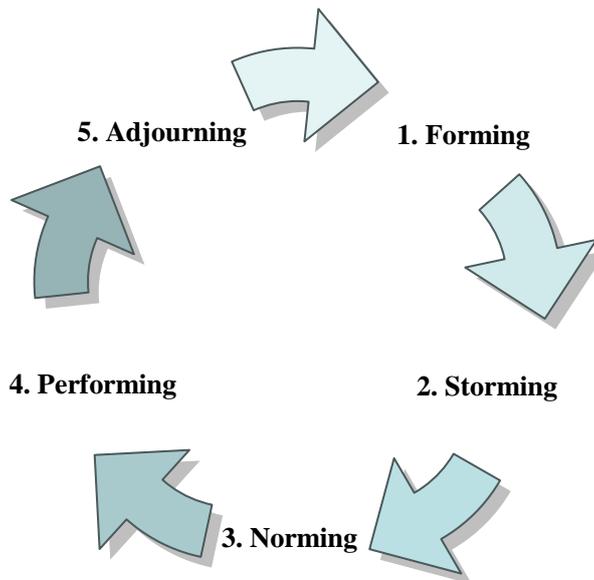


Abbildung 1: Das 5 Phasenmodell

1. Orientierungsphase (Forming):

In dieser Phase entsteht ein neues Team. Das heißt nicht zwangsweise, dass die betroffenen Personen sich völlig fremd sein müssen. Es kann auch der Fall sein, dass sie sich kennen, jedoch bisher nicht miteinander gearbeitet haben. Diese Phase ist in beiden Fällen geprägt durch Höflichkeit, Vorsicht und

Zurückhaltung. Primär werden hier die zu behandelnden Aufgabenstellungen erörtert und Ziele festgelegt. [TC08]

2. Konfrontationsphase (*Storming*):

In der zweiten Phase, der Konfrontationsphase, entscheidet sich hauptsächlich ob das Team scheitert und sich auflöst oder weiterhin besteht. Diese Phase ist durch Konflikte und Cliquenbildungen geprägt und beinhaltet eine emotionale bis aggressive Stimmung, da die verschiedenen Teammitglieder mit einer „Ich-Orientierung“ agieren und somit Machtkämpfe miteinander eingehen. Das „Wir-Gefühl“ ist in dieser Phase noch nicht vorhanden, wodurch die Furcht vor einer Nicht-Dazugehörigkeit aufkommt. Es ist besonders in dieser Phase wichtig, diese Konflikte aufzulösen und gemeinsame Ziele und Normen auszuarbeiten, da sonst eine weitere Teamarbeit nicht möglich ist. [CSHUT11, TC08]

3. Produktivitätsphase (*Norming*):

Erst nachdem alle Konflikte gelöst wurden, wird in der darauffolgenden Produktivitätsphase die „Wir-Orientierung“ ausgeprägt. Die eigentliche Teamarbeit beginnt somit erst in dieser 3. Phase. Das Klima innerhalb der Gruppe ist freundlich und vertrauensvoll. Das Team orientiert sich an ihrer Aufgabe und bestrebt ein gemeinsames Ziel. Das Team wächst zunehmend zusammen. Durch diese Gruppenkohäsion besteht die Gefahr, dass sich das Team vom Rest der Organisation abkapselt. Die Teamleitung muss in dieser Phase die Abgrenzung von anderen Teams und der Organisation verhindern, da diese Schnittstellen in einem Unternehmen ebenfalls erfolgsentscheidend sind. [CSHUT11, GBKB06]

4. Arbeitsphase (*Performing*):

In der vorletzten Phase, der Arbeitsphase, werden die gemeinsamen Ziele mit der gesamten Teamenergie bewältigt. Aufgaben und Probleme werden nun konstruktiv gelöst und alle Merkmale eines Teams prägen sich aus. Erst jetzt sind durch die hohe Gruppenkohäsion Leistungsvorteile ($4+4=9$) zu verzeichnen, sodass gesagt werden kann, dass erst in dieser Phase effektive Teamarbeit stattfindet. [CSHUT11, GBKB06]

5. Auflösungsphase (Adjourning):

Die letzte Phase des Entwicklungsprozesses von Tuckman, beinhaltet die Auflösung eines Teams unter einer intensiven Auswertung ihrer Leistungen. [CSHUT11]

Bei dem 5-Phasen-Modell von Tuckman ist zu erwähnen, dass die einzelnen Phasen auch wiederholt durchlaufen werden können. Dies kann geschehen wenn beispielsweise ein neues Teammitglied aufgenommen wird oder die Aufgabenstellung sich ändert. [GBKB06]

3.4 Das richtige Teamdesign und die richtige Motivation

Beim Teamdesign werden in den meisten Unternehmen die Mitglieder anhand ihrer fachlichen Kompetenz ausgewählt. Auch die schlichte Verfügbarkeit eines Mitgliedes stellt ein Auswahlkriterium dar. Dies ist auch der Grund warum die meisten Teams scheitern und sich auflösen. [BWL05]

Beim Teamdesign muss vielmehr auf die zwischenmenschlichen Beziehungen geachtet werden. Denn werden hier die Charaktereigenschaften der verschiedenen Teammitglieder optimal aufeinander abgestimmt, können Machtspiele und Probleme weitestgehend ausgeschaltet werden, wodurch ein erfolgreiches Team entstehen kann. [BWL05]

Um die verschiedenen Persönlichkeitstypen ermitteln zu können, gibt es verschiedene Persönlichkeitstests, wie zum Beispiel von Meredith Belbin. Der englische Psychologe und Consultant hat 9 Persönlichkeitstypen ermittelt, die in einem effektiven Team vertreten sein sollten. Diese Persönlichkeitstypen sind: Gründer, Koordinator, Gestalter, Teamworker, Vervollständiger, Ausführer, Ressourcen-Ermittler, Spezialist und Auswerter. Weiterhin sollte es nach Belbin eine Führungspersönlichkeit geben, die die Teamentwicklung stetig weiter vorantreibt. [BWL05]

Es gibt viele weitere Persönlichkeitstests die dazu genutzt werden können ein effektives Team zusammen zu stellen. Beispiele hierfür sind: Das Big Five Verfahren, das DNLA Verfahren, das Enneagramm, und das DiSG Persönlichkeitsprofil. [WS06]

Auch das DISG Persönlichkeitsprofil (**Dominanz Initiative Stetigkeit und Gewissenhaftigkeit**) ist ein beliebter Test zur optimalen Zusammenstellung von Teams. Der Test wird als Selbsttest durchgeführt und kann aus der Vermischung der 4 Dimensionen D, I, S und G bis zu 20 verschiedene Persönlichkeitstypen ermitteln. [WS06]

In der folgenden Abbildung sind die einzelnen Merkmale der 4 Dimensionen aufgezeigt.

<p>Dominante Verhaltensdimension</p> <p><i>Ziel:</i> Das Umfeld formen; Widerstand überwinden, um Ergebnisse zu erzielen</p> <p><i>Grundangst:</i> Bezungen zu werden</p> <p><i>Grundbedürfnis:</i> Unabhängigkeit</p> <p><i>Motivation:</i> Möglichkeiten, sich zu behaupten; sich mit anderen messen; zeigen, was man kann; sich Respekt verschaffen; sich durchsetzen; gefürchtet sein; um das Überleben kämpfen; erfolgreich sein</p>	<p>Initiative Verhaltensdimension</p> <p><i>Ziel:</i> Das Umfeld formen; andere einbinden, um Ergebnisse zu erzielen</p> <p><i>Grundangst:</i> Benachteiligt zu werden</p> <p><i>Grundbedürfnis:</i> Akzeptiert zu werden</p> <p><i>Motivation:</i> Möglichkeit, Spaß zu haben; die Gefühle anderer verstehen; mit Menschen umgehen; Angst unterdrücken, indem man in Bewegung bleibt und Zeit und Mühe nicht aufrechnet</p>
<p>Gewissenhafte Verhaltensdimension</p> <p><i>Ziel:</i> Mit anderen über mögliche Konsequenzen von Aktivitäten reden</p> <p><i>Grundangst:</i> Kritisiert zu werden</p> <p><i>Grundbedürfnis:</i> Dinge richtig machen</p> <p><i>Motivation:</i> Möglichkeit, andere fair zu behandeln; die Welt verbessern; Fehler ausmerzen; die eigene Ansicht rechtfertigen; alles nach einer einheitlichen Vorstellung beurteilen; sich von bedrohlichen Dingen fernhalten</p>	<p>Stetige Verhaltensdimension</p> <p><i>Ziel:</i> Mit anderen zusammenarbeiten, um Ergebnisse zu erzielen</p> <p><i>Grundangst:</i> Alleine zu sein</p> <p><i>Grundbedürfnis:</i> Sicherheit</p> <p><i>Motivation:</i> Möglichkeit, die wahren Gefühle auszudrücken; ablehnen, was den Vorstellungen widerspricht; von anderen wichtig genommen werden; Forderungen gegenüber anderen rechtfertigen</p>

Abbildung 2: Merkmale der 4 DISG Dimensionen

Walter, Simon Persönlichkeitsmodelle und Persönlichkeitstests, S. 162, 2006

Neben der richtigen Zusammensetzung des Teams ist es weiterhin enorm wichtig die einzelnen Mitglieder stets zu motivieren. Dies wird am besten bewerkstelligt, indem Freiräume zur Persönlichkeitsentwicklung zur Verfügung gestellt werden. Dies ist nach der Maslowschen Bedürfnispyramide das höchste Ziel eines Individuums und motiviert diesen langfristig. [MP01]

Die Maslowsche Bedürfnispyramide (siehe Abbildung 3) zeigt hierarchisch auf welche Bedürfnisse ein Mensch hat und erklärt somit den Grund (Motivator) seines Handelns. Nach Maslow befriedigt jedes Individuum zu allererst seine

Grundbedürfnisse (Hunger, Durst, Schlaf).

Wurden diese Bedürfnisse gedeckt, wendet er sich der nächsthöheren Stufe der Pyramide zu. Die Pyramide wird weiterhin in zwei Bereiche aufgeteilt, den Defizitbedürfnissen (Stufe 1-4) und den Wachstumsbedürfnissen (Stufe 5). Defizitbedürfnisse können befriedigt werden und verlieren anschließend ihre Motivationskraft. Anhand eines Beispiels lässt sich dies illustrieren: Wer seinen Durst gestillt hat, hört auf zu trinken.

Wachstumsbedürfnisse hingegen können nie völlig befriedigt werden, wodurch eine stetige Motivationskraft besteht. Ein Beispiel hierfür: Erreicht man eine erstrebte berufliche Stelle im Unternehmen, will man immer höher hinaus. [RFAB11]

Aus diesem Grund ist es Aufgabe der Teamführung, eine Atmosphäre zu schaffen, in welcher sich die Teammitglieder selbstverwirklichen können und somit einen Antrieb und Motivator zur Erfüllung der Teamziele besitzen. [MP01]

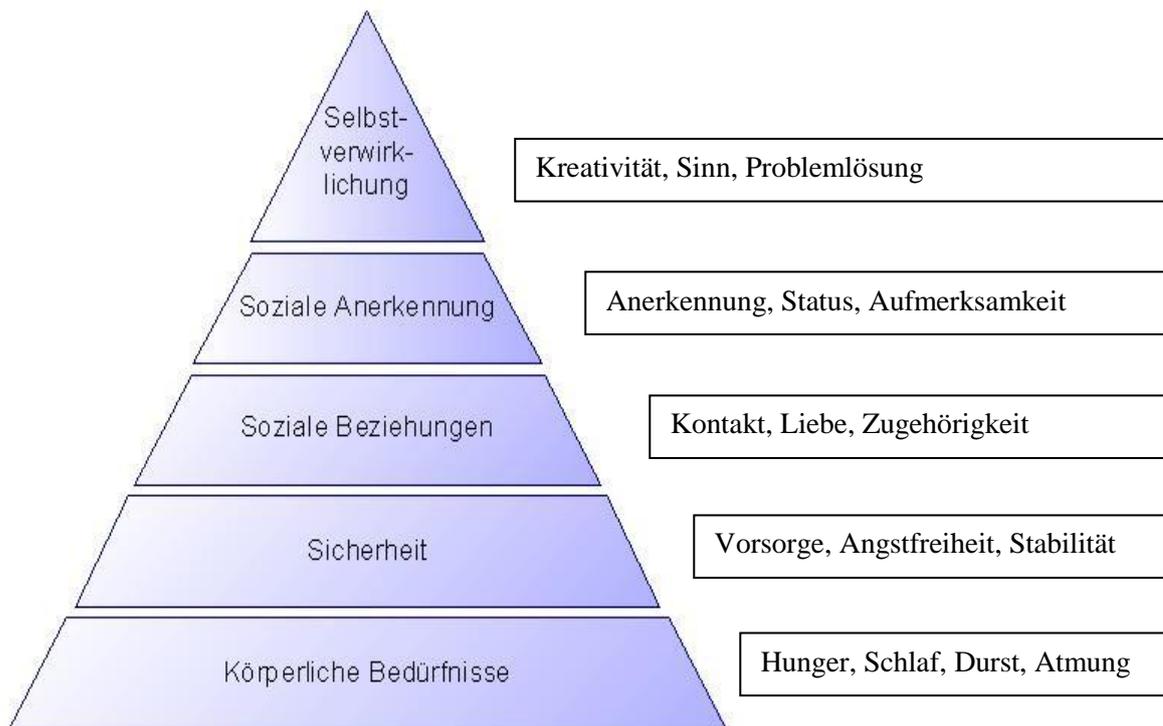


Abbildung 3: Die Bedürfnispyramide nach Maslow

4. Szenario

Die wirtschaftliche Lage des Unternehmens Viventa GmbH hat sich in den letzten Jahren zunehmend verschlechtert. Der Umsatz ging in den vergangenen Jahren erheblich zurück. Dies liegt vor allem am Verlust von Kunden und an den geringen Produktinnovationen der letzten Jahre. Mit der allgemeinen schlechten wirtschaftlichen Lage des Unternehmens konnte zudem eine hohe Personalfuktuation beobachtet werden. Im Rahmen verschiedener Mitarbeiterumfragen wurde zudem festgestellt, dass die Belegschaft mit der aktuellen Arbeitssituation und Arbeitsbedingungen unzufrieden ist. Dies führt auch zu Konflikten unter den Mitarbeitern. Da die Personalabteilung die Gründe dafür nicht erörtern und daher auch keine Lösungsansätze dem Management bieten kann, zog es unser Consulting Team CET zu Rate. In einem persönlichen Gespräch teilte uns die Personalleiterin folgende Informationen mit:

Im Unternehmen sind momentan 250 Mitarbeiter beschäftigt, zu denen auch 8 DHBW-Studenten und 12 Auszubildende gehören. Insgesamt sind 80 Mitarbeiter unter 35 Jahren, die restliche Belegschaft ist zwischen 36 und 65 Jahren.

Das Unternehmen arbeitete bis vor kurzem mit einem veralteten EDV-System, das vor wenigen Monaten durch ein neueres abgelöst wurde. Im Unternehmen werden nur selten Schulungsmaßnahmen durchgeführt. Die Servicezeiten sind festgelegt und sind von 8 bis 17 Uhr.

Die Anzahl der jüngeren Arbeitnehmer ist in diesem Unternehmen deutlich geringer als die der Älteren. Besonders bei der Einführung neuer Softwaretools gab es immer wieder Meinungsdissonanzen zwischen jüngeren und älteren Arbeitnehmern. So bevorzugte die ältere Belegschaft die Weiternutzung der veralteten Systeme, während sich die Jüngeren Veränderungen und neue Softwareprodukte wünschten.

Bei der Einführung eines neuen EDV Systems konnte beobachtet werden, dass die älteren Arbeitnehmer trotz einer Schulung Probleme bei der Umstellung hatten. So wurden die Jüngeren immer wieder von ihrer eigentlichen Tätigkeit gestört, da sie bei Problemen Hilfestellung leisten mussten.

Bezüglich der allgemeinen Arbeitsbedingungen forderten die jüngeren

Arbeitnehmer einen höheren Grad an Flexibilität. Die starren Servicezeiten und die Arbeitsanweisungen entsprechen nicht ihrem Arbeitsalltag und ihrem Arbeitsrhythmus. Anweisungen, die sie von ihren Vorgesetzten erhielten, mussten streng abgearbeitet werden und durften nicht individuell abgeändert werden. Diese strengen Vorschriften führten zu Unzufriedenheit innerhalb der jüngeren Belegschaft und gaben ihnen nicht genügend Freiräume um sich zu entfalten und ihre Kompetenzen zu erweitern.

Im Rahmen dieses Gesprächs bemängelten sie außerdem noch die kaum vorhandene Feedbackkultur. Zum derzeitigen Zeitpunkt gab es ein Jahresabschlussgespräch, in dem Ziele für das kommende Jahr gesetzt wurden. Eine Reflektion über die Erreichung vorher gesetzter Ziele wurde dabei ebenso diskutiert. Die jüngere Belegschaft fände es angemessen diese Feedbackrunden in regelmäßigeren Abständen durchzuführen.

Nach Rücksprache mit dem Betriebsrat konnte das Meinungsbild der älteren Belegschaft auch bezüglich der Feedbackrunden eingeholt werden. Sie waren allgemein zufrieden wie mit Feedback gehandhabt wurde und sahen keine Notwendigkeit für Veränderungen.

Im Gespräch kristallisierte sich zudem heraus, dass bei der Zusammenstellung von Teams stets darauf geachtet wurde, dass die einzelnen Teammitglieder in etwa gleich alt sind. Die Personalabteilung erhoffte sich durch diese Vorgehensweise ein effektiveres Zusammenarbeiten und eine bessere Arbeitsatmosphäre. Ihr Gedanke dabei war, dass sich gleichaltrige untereinander besser verstehen würden und somit effizienter arbeiten könnten. Bei der Auswahl von neuen Mitarbeitern war die Fachkompetenz eines Bewerbers das entscheidende Kriterium.

Nach Einschätzung der Personalleiterin ist die jetzige Personalabteilung überfordert mit all den Konflikten, die innerhalb der Belegschaft entstanden sind. Zur Assistenz bei der Bewältigung dieser Probleme benötigen sie deshalb fachmännisches Know-How im Bereich Human Resource Management (HRM).

5. Handlungsempfehlungen

Der Hauptgrund für die Probleme die zur Zeit im Unternehmen herrschen, sehen wir vor allem in der Mitarbeiterunzufriedenheit. Diese ist mitunter ein Grund für die schlechte wirtschaftliche Situation. Die Mitarbeiter sind überwiegend demotiviert und können deshalb ihr eigentliches Leistungspotential nicht erbringen. Um produktiv arbeiten zu können, müssen die Arbeitsbedingungen so geschaffen sein, dass Mitarbeiter ihre bestmögliche Leistung erbringen können. Dabei steht auch die persönliche Selbsterfüllung im Vordergrund (vgl. Kapitel 3.4).

Die Arbeitsbedingungen (Arbeitszeiten, Weiterbildungsmaßnahmen und Teamstrukturen) sind nicht auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter und die heutigen Arbeitsformen abgestimmt. Aufgrund ihrer unterschiedlichen Prägungen unterscheiden sich die Generationen hinsichtlich ihrer Erwartungen und Vorstellungen (vgl. Kapitel 2). Eine Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen ist erforderlich um auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Generationen einzugehen. Für das Unternehmen bedeutet dies erhebliche Umstrukturierungsmaßnahmen.

Eine wesentliche Veränderung die zur Verbesserung der Probleme beitragen kann, ist die Bildung von generationsdiversen Teams. Bislang wurde von der Personalabteilung angenommen, dass eine optimale Zusammenarbeit nur dann gewährleistet ist, wenn Teams aus Menschen bestehen die zur selben Generation angehören. Dies ist jedoch eine grundlegend falsche Annahme.

Die Diversität von Generationen kann einen positiven Einfluss auf das gesamte Team sowie für die gesamte Organisation haben. Digital Natives und Digital Immigrants verfolgen unterschiedliche Problemlösungsstrategien (vgl. Kapitel 2). Dieses Differenzierungsmerkmal kann gezielt von Teams genutzt werden um die Problemlösungsfähigkeit von Teams zu stärken.

Die Bildung von generationsdiversen Teams kann zudem genutzt werden um die Kreativität und Innovationsfähigkeit von Teams zu steigern.[BKB09] Digital Natives verfügen aufgrund ihrer Ausbildung über aktuelles theoretisches Wissen, während Digital Immigrants über das größere Erfahrungswissen verfügen. Zahlreiche Studien konnten bereits aufzeigen, dass Teams, die aus

heterogenen Mitgliedern bestehen, kreativere und innovativere Lösungen hervorbringen. [BKB09]

Diese Innovationen können zum einen zum Unternehmenserfolg der Viventa GmbH beitragen, zum anderen kann die Mitarbeitermotivation gesteigert werden. Die Schaffung von neuen Produktinnovationen bedeutet für den einzelnen Mitarbeiter und für das gesamte Team einen Fortschritt. Die Mitarbeiter verbinden mit dem Fortschritt eine Wertschätzung ihrer Arbeit und somit wird ihre Motivation gesteigert (vgl. Kapitel 3.4).

Generationsunterschiede können nicht nur auf Unternehmensebene festgestellt werden, sondern in der gesamten Bevölkerung ist eine wachsende Diversität der Generationen erkennbar. Für ein Unternehmen bedeutet dies, dass sich die Bedürfnisse von Kunden mitverändern. Generationsdiverse Teams können auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Generation eingehen, da sie sich besser in die jeweilige Lage des Kunden versetzen können. Sie kennen deren Vorstellungen und Präferenzen und können die Produkte und Dienstleistungen dementsprechend anpassen. So konnten bisher Teams die sich ausschließlich aus Digital Immigrants zusammensetzten, auf die Bedürfnisse der Digital Natives weniger eingehen. Daher kann ein Mix aus Digital Immigrants und Digital Natives zu einer verstärkten Kundenorientierung und damit zu einem wachsenden Kundenstamm beitragen. Die daraus resultierende verbesserte wirtschaftliche Lage hat einen positiven Einfluss auf das Sicherheitsbedürfnis der Mitarbeiter (vgl. Kapitel 3.4). Dies liegt daran, dass Mitarbeiter sich ihres Arbeitsplatzes sicherer sind wenn das Unternehmen durch wirtschaftlichen Erfolg gekennzeichnet ist.

Bei der Neuzusammensetzung von Teams die unterschiedlichen Generationen angehören sind konkrete Maßnahmen notwendig. Eine willkürliche Zusammensetzung eines Teams führt nicht zu den gewünschten Zielen. Zur erfolgreichen Zusammensetzung von Teams gibt es unterschiedliche Parameter die beachtet werden müssen.

Den allgemeinen Teambuildingprozess wie er bei der Firma Viventa GmbH ausgeprägt ist, sehen wir als kritisch an. Bei der Bildung eines Teams wurde lediglich auf die Fachkompetenz und das Alter eines Mitarbeiters geachtet. Hierdurch kann es vor allem in der Storming Phase (vgl. Kapitel 3.3) zu

zwischenmenschlichen Konfrontationen kommen. Diese können schwerwiegende Probleme innerhalb des Teambildungsprozesses hervorrufen, die bis hin zum Scheitern des Teams führen kann. (vgl. Kapitel 3.4)

Zusätzlich zu der Fachkompetenz eines Mitarbeiters sollte aus diesem Grund vor allem auf die zwischenmenschliche Fähigkeiten (soft skills) geachtet werden. (vgl. Kapitel 3.4) Zu determinieren ob ein Mitarbeiter von seinen zwischenmenschlichen Eigenschaften in ein Team passt, empfehlen wir Persönlichkeitstests durchzuführen. Aus unserer Erfahrung können wir den Persönlichkeitstest DiSG empfehlen.

Nach der optimierten Zusammenstellung von Teams sollen teambildungsfördernde Maßnahmen in Form von Team Events durchgeführt werden. Diese Team Events sollen nicht in der Arbeitsatmosphäre stattfinden, sondern einen Freizeitcharakter besitzen. Dafür eignen sich vor allem sportliche Aktivitäten wie beispielsweise Kletterparcours in Hochseilgärten. Neben dem Erlernen der Zusammenarbeit wird insbesondere das gegenseitige Vertrauen gefördert. Zudem verbinden gemeinsame Erlebnisse Teammitglieder und verstärken die Bindungen untereinander. Die Teammitglieder setzen sich mit den unterschiedlichen Vorstellungen und Erwartungen der jeweils anderen Generation auseinander.

So kann gesagt werden, dass Team Events das allgemeine Kennenlernen und Auseinandersetzen der verschiedenen Teammitglieder fördert. Dabei wird die Ausprägung des „Wir-Gefühls“ vorangetrieben. Wir empfehlen diese Maßnahme in der Orientierungsphase (Forming) des Teamentwicklungsprozesses. Eine frühzeitige Ausprägung des „Wir-Gefühls“ kann dafür Sorge tragen, dass die typische „Ich-Orientierung“ während der Konfrontationsphase (Storming) vermindert wird.

Die Ursache vieler Konflikte liegt vor allem an der „Ich-Orientierung“ während der Konfrontationsphase. Um das Konfliktpotential dieser Phase zu vermindern, werden Team Events als Instrumentarium verwendet. Durch die verminderte Konfliktenstehung kann das Teamentwicklungsprozess beschleunigt werden.

Die erfolgreiche Entwicklung von Teams ist nicht nur von der Zusammensetzung eines Teams abhängig, vielmehr ist die Zusammenarbeit entscheidend. Hierfür müssen im Vorfeld gewisse Standards festgelegt werden, um eine

gesunde Teamentwicklung zu fördern.

Die Einführung eines Mentoring-Programmes ist eine effektive Methode um die Zusammenarbeit von Digital Natives und Digital Immigrants zu fördern. Ziel dieser Zusammensetzung ist, dass beide Mitarbeitergruppen von den unterschiedlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten einen Nutzen ziehen können (vgl. Kapitel 3.2). Führungspersonen müssen die jeweiligen Mitarbeiter auf ihre Rolle zuweisen, damit das Mentoring-Programm erfolgreich betrieben werden kann.

Digital Natives befinden sich im Gegensatz zu Digital Immigrants meist noch am Anfang ihrer beruflichen Karriere. Aufgrund des längeren Zeitraums in dem Digital Immigrants ihre Tätigkeit ausüben, besitzen sie einen gewissen Erfahrungsschatz von denen Digital Natives profitieren können.

Digital Natives besitzen eine Affinität im Umgang mit neuen Technologien und begegnen neuen Technologien mit weniger Vorsicht (vgl. Kapitel 2). Im Mentoring-Programm sollen Digital Natives einen Mentor in Form eines Digital Immigrants zugewiesen bekommen. In der Art erlernen Digital Immigrants den Umgang mit neuen Technologien und ihnen wird ihre Vorsichtshaltung gegenüber technologische Erneuerungen genommen.

Gleichzeitig erfolgt ein Wissenstransfer, der vor allem für Digital Natives profitabel ist. Die Kommunikationsfreudigkeit ist eine wesentliche Charakteristik von Digital Natives (vgl. Kapitel 2), die durch die Mentoring-Beziehung gefördert wird. Digital Natives fungieren auch als eine Art Mentor, da sie bei technischen Updates, z.B. Softwareupdates als Ansprechpartner für Digital Immigrants dienen.

Führungspersonen nehmen in Organisationen eine bedeutende Rolle ein. Zentrale Aufgabe einer Führungsperson ist die Leitung der Mitarbeiter. Dabei ist es insbesondere wichtig, dass sie die jeweiligen Potenziale ihrer Mitarbeiter kennen und fördern. In ihrer Rolle als Führungskraft sind sie zudem dafür verantwortlich, dass die Mitarbeitermotivation hoch ist. Der Grund hierfür liegt darin, dass eine hohe Motivation zu einer Verbesserung der Leistungsfähigkeit eines Mitarbeiters führt (vgl. Kapitel 3.4).

Im Unternehmen Viventa GmbH haben die Führungskräfte Mitarbeiter betreut, die ihrer eigenen Generation angehörten. Im Zuge der Umstrukturierungsmaßnahmen werden die Führungskräfte sich in Zukunft mit Mitarbeitern aus-

einandersetzen müssen, die unterschiedlichen Generationen angehören.

Eine konkrete Maßnahme die wir als notwendig erachten, ist die Durchführung von Seminaren speziell für Führungskräfte. Als oberstes Ziel dieses Seminars ist die Vorbereitung von Führungskräften auf die Umstellung.

Zunächst müssen die Führungskräfte auf die unterschiedlichen Generationen sensibilisiert werden. [BKB09] Sie müssen die Unterschiede der jeweiligen Generationen (vgl. Kapitel 2) kennen. So können sie beispielsweise auf die Forderung nach verstärktem Feedback eingehen. Die Digital Natives Generation bevorzugt es in kürzeren Zyklen Rückmeldung bezüglich ihrer Arbeitsleistungen zu bekommen, während es Digital Immigrants genügt Feedback in unregelmäßigeren Zyklen zu erhalten. An dieser Stelle können Führungskräfte versuchen einen Ausgleich zwischen diesen beiden Vorstellungen zu schaffen.

Ferner müssen Führungskräfte im Rahmen dieses Seminars lernen, die unterschiedlichen Bedürfnisse als auch Potentiale der jeweiligen Generationen zu erkennen und diese effektiv in einem Team zu nutzen. [BKB09] Ein weiterer Bestandteil dieses Seminars ist das Konfliktmanagement. Dabei sollen Führungskräfte darauf geschult werden, welche Arten von Konflikten innerhalb der Generationen entstehen können und welche präventiven Maßnahmen vorgenommen werden können.

Ein weiterer Seminarinhalt befasst sich mit der Eliminierung von Vorurteilen. Dabei sollen Vorurteile vor allem bezüglich den unterschiedlichen Arbeitsweisen, Kommunikationsverhalten, Ansichten und Flexibilität von Digital Natives und Digital Immigrants beseitigt werden.

Das Ziel ist eine Arbeitsatmosphäre zu schaffen in der Toleranz und Verständnis gegenüber der jeweilig anderen Generation herrscht. Um solch eine Atmosphäre innerhalb des Teams zu schaffen, ist es eine Aufgabe der Führungskraft dieses Verständnis auf ihre Mitarbeiter zu transportieren. Bei der Auswahl und Durchführung dieses Seminars ist insbesondere darauf zu achten, dass die Inhalte der Seminare nicht nur auf eine bestimmte Generation abzielen.

6. Fazit

Die erarbeiteten Lösungen stellen für das Unternehmen Methoden zur Verfügung, die es ermöglichen mit dem Generationskonflikt und den daraus entstehenden Problemen umzugehen. Bei den Empfehlungen ist zu bedenken, dass es sich hierbei nicht um die einzig wahre Lösung handelt. Die einzelnen Teammitglieder sowie die Führungskräfte müssen kontinuierlich aneinander arbeiten, um die Wirksamkeit der erarbeiteten Lösungen nachhaltig zu erhalten.

Darüber hinaus tragen die Lösungen indirekt zur Verbesserung der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens bei. Besonders die Bildung von generationsdiversen Teams fördert die Innovationsfähigkeit, Kreativität sowie die Kundenorientierung der Mitarbeiter.

Es ist zu beachten, dass es sich bei den Generationen um Stereotypen handelt und diese in der Wirklichkeit nicht exakt in dieser Form aufzufinden sind.

Ferner ist anzumerken, dass sich die wissenschaftliche Forschung noch nicht ausreichend mit dieser Thematik auseinandergesetzt hat und in diesem Bereich noch Forschungspotential besteht. Insbesondere die Entwicklung weiterer Charakteristika zur Unterscheidung der Generationen ist notwendig, um auf die Bedürfnisse der Generationen gezielter eingehen zu können.

Unternehmen müssen den heutigen Stand der Forschung bei ihrer Umsetzung berücksichtigen und zukünftige wissenschaftliche Erkenntnisse in ihren Strategien zur Bewältigung von Generationskonflikten mitaufnehmen.

Literatur

- [BKB09] Bruch Heike, Kunze Florian, Böhm Stephan. Generationen erfolgreich führen: Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels. Wiesbaden, Gabler 2009: 130-131; 145-146
- [BRF07] Barnes Cassandra, Marateo Raymond, Ferris Pixy. Teaching and Learning with the Net Generation.
http://innovateonline.info/pdf/vol3_issue4/Teaching_and_Learning_with_the_Net_Generation.pdf 2007 – 02.01.12
- [DR04] Debard, Robert. Serving the Millennial Generation: New Directions for Student Services. San Francisco, Jossey-Bass Publishers 2004: 33-45
- [FD00] Frand Jason. The Information-Age Mindset: Changes in Students and Implications for Higher Education.
<http://net.educause.edu/ir/library/pdf/ERM0051.pdf> 2000 - 05.01.12:17
- [ODJ05] Oblinger Diana, Oblinger James. Educating the Net Generation. Washington, Educause 2005: 16-18
- [PJJ08] Palfrey John, Gasser Urs. Born Digital: Understanding the First Generation of Digital Natives. New York, Basic Books 2008
- [PM01] Prensky Marc. Digital Natives, Digital Immigrants.
<http://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf> 2001 – 21.12.2012
- [SC02] Scott Crittenden. Silicon Daydreams: Digital Pastimes of the Wired Generation.
<http://people.virginia.edu/~rsc3e/papers/silicondaydreams.html> 2002 - 28.12.11

- [SVG08] Small Gary, Vorgan Gigi. iBrain: Surviving the technological alteration of the modern mind. New York, Harper Collins Publishers 2005: 6-11
- [TD99] Tapscott Don. Educating the net generation. Educational Leadership.
http://epotential.education.vic.gov.au/showcase/download.php?doc_id=762 1999 – 28.12.2012
- [MV04] Monique Vergnaud. Teamentwicklung. München, Jena Elsevier GmbH, Urban & Fischer 2004: 3 - 6
- [TC08] Tobias Cramer. Interkulturelle Zusammenarbeit in multinationalen Teams, GRIN Verlag 2007: 64 - 85
- [JRMSAM05] Jurij Ryschka, Marc Solga, Axel Mattenklott. Praxishandbuch Personalentwicklung: Instrumente, Konzepte, Beispiele, Gabler Verlag 2005: 190
- [GBKB06] Gabriele Birker, Klaus Birker. Erfolgreich im Beruf: Teamentwicklung und Konfliktmanagement: Effizienzsteigerung durch Kooperation, Cornelsen Verlag 2006: 16 & 52
- [CSHUT11] Christiane Schiersmann, Heinz-Ulrich Thiel. Teamentwicklung – von der Arbeitsgruppe zum (Hochleistungs-)Team, VS Verlag 2011: 225, 265 - 268
- [BWL 05] Bernd-Wolfgang Lubbers. TeamIntelligenz: Ein intelligentes Team ist mehr als die Summe seiner Kompetenzen, Gabler Verlag 2005: 29
- [MP01] Marcus Pradel. Dynamisches Kommunikationsmanagement, Gabler Verlag 2001: 198 – 199
- [RFAB11] Roland Felkai, Arndt Beiderwieden. Projektmanagement für technische Projekte, Vieweg+Teubner Verlag 2011: 297
- [WS06] Walter Simon. Persönlichkeitsmodelle und Persönlichkeitstests, GABAL Verlag 2006: 159 – 162

[MHT07] Marlise Hubschmid-Tschabold. Was macht die Gruppe zum Team? 2007: 1